



Programa de
Aprendizaje
Permanente



dualvet

Cómo implantar con éxito la formación profesional dual

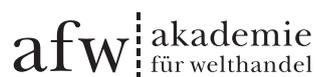
El enfoque de DUALVET



dualvet

Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas

Socios del programa:



El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Depósito legal: Z-1380-2015

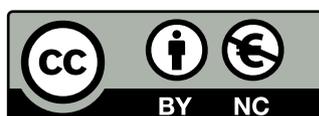
ISBN: 978-84-87807-63-3

Coordinación de la publicación:

Cámara de Comercio, Industria
y Servicios Zaragoza
P^a Isabel la Católica, 2
50009 · Zaragoza (España)
www.camarazaragoza.com

Diseño y maquetación:

Selenus (www.selenus.es)



Reconocimiento: En cualquier explotación de la obra autorizada por la licencia hará falta reconocer la autoría.

No Comercial: La explotación de la obra queda limitada a usos no comerciales.

Más información: www.creativecommons.org



Contenidos

Introducción	5
Resumen	8
1. Una introducción al Sistema de Formación Profesional Dual. El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria	12
2. Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción ..	44
3. Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implanten con éxito la formación dual	92
4. Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales	116
Referencias	156

Introducción



Actualmente la tasa de desempleo juvenil de los menores de 25 años es del 49,6% en España y del 31,2% en Portugal. Muy superior a la que ofrecen países como Alemania (7,2%) o Austria (10,1%). Para la Unión Europea, la formación profesional dual está directamente relacionada con la disminución del paro juvenil, y por ello la identifica como el pilar central en la educación y formación en sus países miembros.

Este modelo produce un efecto conciliador entre el sistema educativo y el productivo al actuar como elemento de transición entre ambos, además de reforzar la posición de las empresas en la sociedad al convertirlas en actores claves del mismo ofreciendo una cualificación a los jóvenes adaptada a la demanda de su producción. Por ello, el proyecto DUALVET focaliza su desarrollo y resultados en ellas, prioritariamente en las pymes, que representan más del 99% del tejido productivo en España y Portugal y que son responsables del 70% de las contrataciones.

DUALVET es un proyecto de transferencia de modelos de éxito en formación profesional dual desde Alemania y Austria, que guían la implantación de este sistema en España y Portugal. Preferentemente, ha trabajado sobre el sector de automoción y el turístico, ofreciendo la singularidad del desarrollo e impartición de formación específica para los



Manuel Teruel Izquierdo

tutores de empresa. Se encuadra en el marco del Programa de Aprendizaje Permanente (PAP) que se diseñó para permitir que las personas, en cualquier etapa de su vida, pudieran participar en enriquecedoras experiencias de aprendizaje, además de desarrollar la educación y la formación por toda Europa. Las actividades del PAP continúan bajo el nuevo programa Erasmus + de 2014-2020.

La innovación transferida en el proyecto DUALVET ha consistido en primer lugar en la identificación de las competencias transversales clave para la actividad del tutor de empresa dual con el objetivo de preparar, y

posteriormente impartir a grupos de tutores en España y Portugal un programa de formación específico y adaptado a sus necesidades. Un programa de formación donde aprenden a planificar y evaluar los contenidos que enseñan a los aprendices al mismo tiempo que trabaja sobre habilidades y competencias transversales para facilitar su labor.

Además, ha favorecido el desarrollo y edición del documento que les presento: una guía práctica dirigida a las empresas duales que les ofrece buenas prácticas, conductas y recomendaciones para formar parte de un sistema dual. En ella, las empresas encontrarán información sobre cómo se desarrolla un sistema dual en los países partícipes en el proyecto, cuestiones clave en la empresa para tener éxito en la formación dual, acciones necesarias para desarrollarse como empresa dual con especial foco en el sector automoción y turismo, y una guía práctica de las competencias transversales clave para el tutor de empresa dual.

DUALVET se diseñó para alcanzar los siguientes objetivos:

- » Promover la formación dual sensibilizando a la sociedad, las administraciones públicas y las empresas sobre las ventajas que un sistema de formación profesional como el dual puede tener para facilitar el acceso al empleo de nuestros jóvenes.

- » Ejecutar una transferencia real de conocimiento desde sistemas experimentados de formación dual en Alemania y Austria a España y Portugal, centrándose en la formación de los instructores de empresa en habilidades y competencias transversales.

Promovido por la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza, el proyecto ha contado con el compromiso y la experiencia de instituciones y organizaciones competentes en materia de educación, formación profesional y empleo como la Cambra de Comerç i Industria de Terrassa, Fundación San Valero (Zaragoza), Mentortec – Serviços de Apoio a Projectos Tecnologicos S.A. (Matosinhos, Portugal), Inovaformação – Prestação de Serviços de Formação Profissional Lda. (Matosinhos, Portugal), ABIF – Wissenschaftliche Vereinigung für Analyse Beratung und Interdisziplinäre Forschung (Viena, Austria), Akademie für Welthandel AG (Frankfurt/Maine, Alemania), IHK-Projektgesellschaft mbH (Frankfurt/Oder, Alemania). Desde este espacio, traslado nuestro agradecimiento y reconocimiento a su excelente trabajo.

Por último, permítanme que les invite a conocer esta guía y sus cuatro manuales prácticos con el deseo de que el proyecto desarrollado contribuya a implantar un sistema dual de excelencia que posicione a nuestras empresas y consolide a las personas que las integran.

Manuel Teruel Izquierdo

*Presidente de la Cámara de Comercio,
Industria y Servicios de Zaragoza*



DUALVET es un proyecto de transferencia de modelos de éxito en formación profesional dual desde Alemania y Austria, que guían la implantación de este sistema en España y Portugal.



Resumen



La formación profesional dual es una modalidad dentro de la formación profesional, que se está implantando desde hace poco tiempo en España y Portugal, debido al éxito que ha representado tanto en el ámbito educativo como en el del empleo en países como Alemania, Austria, Francia, Suiza, etc.

Esta formación que se realiza en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa, con un número de horas o días de estancia en ésta y en el centro educativo de duración variable, se presenta ante nuestra sociedad como un elemento de significativa importancia en la disminución del paro juvenil existente.

Pero lo más novedoso de este modelo educativo es que propicia la relación ordenada de los diferentes actores que lo conforman, para así lograr su implantación, consolidación y crecimiento.

Así, los centros educativos, las empresas, los agentes sociales, la administración nacional y autonómica y las cámaras de comercio, se afanan en crear entornos colaborativos que favorezcan la implantación de estos modelos educativos que pueden contribuir al impulso competitivo de nuestras empresas.

Pero si hay un agente que es clave en este sistema, es precisamente la empresa, que hasta este momento había sido un actor comple-

mentario en la formación profesional reglada, y que ahora se convierte en un agente formativo, y con ella, el tutor de empresa dual.

Y es sobre la empresa y sobre el tutor de empresa dual sobre los que se ha centrado el trabajo de los socios del Proyecto DUAL-VET (“Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas”), financiado por el Programa de Aprendizaje Permanente de la Unión Europea, y especialmente esta guía que ahora le presentamos y que representa uno de los resultados del mismo.

Si partimos del concepto de que la formación profesional dual debe dar respuesta a las necesidades reales del mercado laboral, es indiscutible que el centro de esta formación debe ser la empresa, ya que es el empresario el que de una manera sustancial determina la actividad del mercado laboral. Así, se hace imprescindible que la empresa participe activamente en la cualificación de los jóvenes de la formación profesional dual; por un lado, colaborando con los centros educativos para identificar el tiempo, contenido y calidad de la actividad que los jóvenes aprendices desarrollen en sus instalaciones, y por otro, trasladando a la administración educativa las mejoras necesarias en los contenidos de los ciclos formativos para adecuarlos a la realidad empresarial.



Las empresas van a dotar de calidad al sistema dual, ya que incorporan al aprendiz su cultura empresarial, su metodología de trabajo, su modelo organizativo y de relación entre miembros de la empresa, clientes y proveedores, y además, su modelo productivo. Y lo comparten con él comprometiéndose con que el joven “aprenda haciendo”.

Y por otro lado, el joven evoluciona del rol de alumno al de aprendiz, es un empleado más de la empresa al que le une un contrato con la misma y que adquiere una serie de obligaciones y derechos amparados por este. Es un empleado que se está formando para adquirir una cualificación profesional.

Para que esa calidad descrita sea la que el sistema ha detallado en sus objetivos se hace

imprescindible identificar la idoneidad de las empresas que participen en el sistema de formación profesional dual en España y Portugal, y como consecuencia de ello, el poder disponer de un registro objetivo de las mismas que permita reconocerlas y además facilitar la incorporación a aquellas que tras ser rechazadas incorporaron los estándares de calidad indicados. De esta forma, se ofrecen dos acciones clave para el óptimo desarrollo del sistema: el reconocimiento a las empresas idóneas, y la propuesta de mejora a las que no alcanzan lo exigido.

Pero las empresas tienen otro valor a destacar en el sistema de la formación profesional dual para dotar de calidad al mismo; y es el aporte de la figura clave del tutor de empresa dual.

El tutor de empresa dual es el actor vital en la formación o entrenamiento de los aprendices. Es por tanto clave que las empresas conozcan qué características debe tener, cómo seleccionarle, cómo formarle y cómo reconocerle en su organización.

El Tutor de Empresa Dual es el vínculo del joven a la empresa, es quien va a guiarle, enseñarle, motivarle y facilitar su aprendizaje. Va a ser el puente con el centro educativo, con la familia y con la sociedad en general.

Es por ello que una de las acciones que hay que realizar con más precisión es la de la formación específica en el sistema dual de estos tutores elegidos por las empresas duales. Formación que debe ser certificada para que ofrezca validez al sistema, y que al mismo tiempo, otorgue un reconocimiento personal a quien la realiza y a la empresa que dispone de estos tutores certificados.

De esta manera, en el marco del Proyecto DUALVET se ha desarrollado igualmente un modelo formativo específico con las competencias claves que un tutor de empresa dual debe conocer para el desarrollo de su función, y además, se ha diseñado una metodología sencilla y precisa que permita a las empresas duales la selección de tutores dentro de su organización.

Esta Guía, que ahora tiene en sus manos, es el fruto del objetivo general que perseguía el Proyecto DUALVET: llevar a cabo una verdadera transferencia de conocimientos relativos a los sistemas de formación profesional dual desde participantes experimentados en Alemania y Austria, a España y Portugal, centrándose en las empresas formadoras, en los tutores y en competencias y habilidades transversales.

La Guía refiere las mejores prácticas de Alemania y Austria, donde este sistema dual está incorporado de forma clara en su sistema educativo y de empleo, y tiene un importante reconocimiento social. Además, incorpora



ejemplos prácticos de ambos países e ilustra los mismos preferentemente en ocupaciones del sector de la automoción y del sector turismo, aunque pueden ser fácilmente transferidos a otros sectores económicos.

Se estructura en cuatro capítulos que pueden ser a su vez considerados como cuatro guías o manuales que se pueden consultar y emplear de forma independiente según el actor implicado en el proceso dual y las necesidades de

conocimiento del mismo.

Estas son:

- » «Una introducción al sistema de formación profesional dual. El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria»: Es una introducción general sobre cómo funcionan los sistemas de formación profesional dual en Alemania y Austria y cuáles son sus elementos clave.
- » «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción» Está dirigida especialmente a empresas que estén interesadas en implantar la formación profesional dual en su empresa. Ofrece información sobre oportunidades, tareas y obligaciones que guiarán el proceso de transformación de una empresa, a una empresa de formación dual con éxito.
- » «Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implanten con éxito la formación dual»: Contiene aquellos requisitos importantes y cualidades esenciales que las empresas de formación dual deben tener.
- » «Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales»: Trata especialmente de las competencias y habilidades transversales que se requieren para ser instructor en la empresa de formación dual.

En todas ellas se hace una exhaustiva descripción de los puntos que refiere y además, se presentan recomendaciones y se ofrecen reflexiones críticas que hay que tener en cuenta a la hora de implantar con éxito unas estructuras y modelos que han tenido éxito en otros países pero que deben adaptarse a las características particulares del nuestro.

Finalmente, cada guía se acompaña de una extensa bibliografía y referencias sobre cada asunto abordado, y en su caso, de apéndices

o anexos necesarios para comprender de manera práctica lo desarrollado en ellas.

Por último, queremos que quede constancia del agradecimiento a los socios partícipes del Proyecto DUALVET por el impecable trabajo realizado, su profesionalidad y su generosidad.

Queremos también reconocer a los organismos y empresas que se han incorporado a la red DUALVET, y especialmente a los que han formado parte del Grupo Piloto del Proyecto. Gracias a todos ellos, este Proyecto se ha desarrollado con fluidez, y creemos que también, por qué no decirlo, con éxito.

Y por último, dedicar una mención de reconocimiento especial a los técnicos, directivos y gerentes que han participado en el curso de formación "Tutor de Empresa Dual" y a sus empresas, tanto en Matosinhos (Portugal) como en Tarrassa y Zaragoza.

Es nuestro deseo que todos los usuarios de este documento lo reconozcan de utilidad para su desarrollo profesional. Que apoye a las empresas en su incorporación a este sistema y de manera particular, que sea la lectura recomendada para los tutores de empresa dual en su desempeño diario. Y por último, que sea un elemento más que favorezca y facilite el desarrollo de modelos estables de formación profesional dual en España y en Portugal.

Pilar Fernández Llera

*Directora del Área de Formación y Empleo
de la Cámara de Comercio, Industria
y Servicios de Zaragoza*



Una introducción al

Sistema de Formación Profesional Dual

El secreto detrás del éxito
de Alemania y Austria



1

1

Una introducción al

Sistema de Formación Profesional Dual

El secreto detrás del éxito
de Alemania y Austria



CONTENIDOS

1. Introducción	17
2. Los actores en los sistemas de formación profesional dual y su papel	19
3. Colaboración e interacción entre los agentes del sistema dual	31
4. Análisis del papel de las empresas que imparten formación: derechos y deberes generales	35
5. Aspectos a tener en cuenta y recomendaciones para la implantación de un sistema dual	37
6. Retos para una adecuada transferencia de las estructuras para implantar el sistema de formación profesional dual en España y Portugal	41

1.1.

Introducción

Los sistemas conjuntos de educación y prácticas (sistemas de formación profesional dual) destacan por los dos entornos de formación: la empresa y el centro de formación profesional. Estos sistemas están bien valorados en Europa y están implantados, por ejemplo, en Austria y Alemania. El desempleo juvenil, en los países en los que funciona correctamente el sistema de formación dual, es bajo. Este sistema facilita además, la transición del aprendizaje al empleo y responde a las habilidades demandadas por el mercado laboral.

El objetivo específico del proyecto DUALVET “Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas”, (2013 – 2015) es ejecutar una transferencia real de conocimiento desde sistemas experimentados de formación dual provenientes de Alemania y de Austria a España y Portugal centrándose en la formación de los tutores en habilidades y competencias transversales.

El presente capítulo o manual tiene por objeto ser una introducción general sobre cómo se organiza el sistema de formación profesional dual y sus elementos clave, y se dirige a grupos

de interés y a empresarios que desean iniciar la formación dual en sus empresas. Cuando lean el manual deben ser conscientes, no obstante, de que la información proporcionada se obtiene de los sistemas de formación profesional dual en Alemania y Austria y por lo tanto, se ve influenciado por los contextos y tradiciones de estos países, especialmente en lo relativo a las responsabilidades compartidas de los distintos ámbitos de la administración pública: gobierno federal, regiones, provincias, etc. y los grupos de interés involucrados (como Cámaras o Sindicatos). Los principios presentados para la implementación del sistema de formación profesional dual, y las responsabilidades de los diferentes actores que quieran implantar el mismo, tienen que adaptarse, en este caso a España y Portugal.

El presente manual:

- » Describe a los actores que participan en el sistema de formación profesional dual, el papel que desempeñan y cómo interactúan.
- » Pone el énfasis principal en el papel de las empresas que imparten la formación, tanto en sus tareas generales, como en sus deberes.
- » Hace referencia a las mejores prácticas en Alemania y Austria.



Visita de los socios del proyecto a Mann+Hummel Ibérica en Zaragoza (España)

- » Proporciona recomendaciones y aspectos a tener en cuenta para la puesta en práctica de los sistemas de formación profesional dual.
- » Muestra los desafíos para la transferencia de estructuras con éxito ya demostrado.

Tres publicaciones adicionales ("los capítulos dos, tres y cuatro de la presente publicación) tratan sobre las siguientes cuestiones:

- » Una guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual, con especial referencia al sector del turismo y la automoción que proporciona información sobre oportunidades, tareas y deberes y que trata de guiar el proceso de transformación de la empresa a este sistema de formación profesional dual con éxito,
- » Cuestiones clave y requisitos formales que deben cumplir las empresas que quieran implementar este sistema.
- » Una guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales.

1.2.

Los actores en los sistemas de formación profesional dual y su papel

Distribución de responsabilidades en formación dual

Responsables políticos, empresas y sindicatos, todos están de acuerdo: una buena formación profesional es una inversión en el futuro. «Un sistema de formación profesional dual debe ser capaz de integrar la experiencia y los intereses de todas las partes implicadas, empresarios, empleados y la Administración, en todos los ámbitos de responsabilidad conjunta para planificar, implementar y mejorar el sistema». Las soluciones encontradas por el esfuerzo conjunto conducen al compromiso voluntario y a su integración en el conjunto de las políticas, y ayudan a evitar conflictos y roces. Con dichas soluciones, todas las partes implicadas se hacen responsables de forma conjunta de los resultados de la formación profesional, y estos son aceptados fácilmente por el mercado de trabajo.

La organización de la formación dual requiere una compleja pero clara división de responsabilidades. «Los empresarios y los sindica-

tos juegan un papel fundamental en las iniciativas para el cambio porque la estructura de formación profesional debe satisfacer las exigencias de la industria». Si hubiese necesidad de realizar cambios, por ejemplo, en los requisitos de evaluación de una ocupación específica, todas las partes implicadas deben de estar de acuerdo en los principios básicos para su adaptación. De este modo, el trabajo sobre la normativa y el marco de los planes de estudios se revisa y se coordina constantemente por cada uno de los actores implicados.

«La formación profesional en el sistema dual está basada en el concepto ocupacional».

Las profesiones que requieren la formación oficial deberían orientarse a los grupos de cualificaciones que se identifican en los procesos de trabajo relevantes. La especialización está regulada, como un complemento para las cualificaciones básicas requeridas para cada oficio, en cada caso, pero debe enseñarse dentro de un contexto de empleabili-

dad. La formación profesional debe preparar a los estudiantes para puestos concretos, por lo que debe realizarse inmediatamente después de finalizar la formación general. Todo lo mencionado anteriormente debería preparar a los alumnos para ampliar su formación. La formación profesional debe «tender puentes a la formación continua». Por esta razón, dos de sus elementos principales incluyen promover la disposición de aprendizaje y promover el desarrollo de la personalidad.

Para trabajar en la sociedad del conocimiento, las personas deben ser capaces de planificar, llevar a cabo y revisar su trabajo de forma autónoma. Así que el principal objetivo de la formación profesional es formar trabajadores cualificados con habilidades de flexibilidad. La formación profesional en el marco del sistema dual debería orientarse hacia este objetivo. Por ejemplo, en Alemania el término «formación profesional» significa preparación a la formación profesional, formación inicial, aprendizaje y volver a formar. Ciertas cualificaciones adicionales, además de la formación reglada pueden sustentar este objetivo y conducir a la formación continua.

La educación y la formación profesional dual son una historia de éxito. Dichos sistemas contribuyen a la sociedad y a la economía nacional con pymes capaces de competir en los mercados internacionales, unas bajas tasas de desempleo juvenil y una gran seguridad en la empleabilidad para los trabajadores cualificados, frente a los trabajadores no cualificados. Mediante el enfoque dual, se desarrollan las habilidades profesionales que son relevantes para el mercado de trabajo, no centrándose solo en las necesidades de los negocios individuales.

El marco legal federal o central

«La actuación de todos los actores en la formación dual está regulada por un marco federal».

Un marco legal federal o central constituye el requisito legal previo para la introducción de

un sistema de formación dual. Este marco define, por ejemplo, la figura del aprendiz, quién está autorizado para trabajar como formador en la empresa, regula los procedimientos de evaluación y lo que es más importante, define las profesiones reconocidas a nivel nacional. Además, ciertas disposiciones laborales que regulan aspectos relativos a la formación profesional inicial y continua, son también obligatorias. Este es el caso por ejemplo, de las disposiciones legales y las leyes que regulan los contratos de trabajo, que son también aplicables a los contratos en formación.

Alemania

En Alemania, los actores son el gobierno federal, los estados federados y el sector industrial. La Ley de Formación Profesional (Berufsbildungsgesetz, BBIG), que se adoptó en 1969, estableció un marco jurídico nacional para diferentes itinerarios formativos tradicionales en las profesiones especializadas en la industria y en el comercio.

Austria

En Austria, las responsabilidades legales en materia de formación profesional dual están organizadas a nivel federal, provincial y local. La base legal para la formación profesional queda regulada en la Ley de Formación Profesional, Berufsausbildungsgesetz, BAG, adoptada en 1969.

España

El sistema dual de formación profesional en España se desarrolla según diferentes modelos definidos en el Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre de 2012 y la Orden ESS / 2518/2013 de 26 de diciembre de 2013:

Estos dos modelos son:

- » La formación profesional dual del sistema educativo, regulada por la Autoridad educativa.



Reunión transnacional de los socios del proyecto en Zaragoza (España)

- » La formación profesional dual del sistema laboral, regulada por la Administración laboral.

La formación profesional dual del sistema educativo pretende dotar a los estudiantes de las escuelas de educación reglada acceso a la formación práctica en la empresa adaptada a la realidad laboral para completar su formación teórica en la escuela. Todo ello está regulado por acuerdos de cooperación con la empresa o el centro.

La implementación de este enfoque depende de la oferta educativa de cada Comunidad Autónoma. Para obtener datos en el ámbito nacional de los diferentes proyectos en formación profesional dual se establecen mecanismos entre la Dirección General de Formación profesional y el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes con la Comunidades Autónomas.

Se exige una participación mínima del 33% de la empresa en la formación (aproximadamente al menos 970 h, de las 2 000 h. que corresponden a los ciclos formativos). El estudiante puede recibir también una beca o un contrato por parte de las empresas participantes o de otras instituciones. El Ministerio de Empleo y Seguridad Social regula estas becas y contratos. Los con-

tratos de aprendizaje se destinan a estudiantes hasta 30 años (25 años si la tasa de desempleo juvenil baja), mientras que a las becas puede acceder cualquier estudiante sin ningún límite de edad.

En la formación profesional dual del sistema laboral, regulada por la Administración laboral, la relación entre el estudiante y la empresa se organiza mediante un contrato de formación y aprendizaje que tiene una duración mínima y máxima establecida por la legislación.

Este enfoque se dirige a jóvenes de menos de 30 años (puede ser de 25 años si la tasa de desempleo juvenil baja hasta un 15 %). Los estudiantes combinan el trabajo en la empresa, con periodos de formación relacionados con la actividad desarrollada en la empresa y enseñada en los centros de formación (centros de formación profesional, centros del sistema educativo, o empresas).

Está previsto que el salario percibido no debe ser nunca inferior al salario mínimo en proporción al trabajo realizado, que en el primer año no debe ser superior al 75% de horas convenidas, y al 85% durante el segundo y tercer año. De este modo, puede ser compatible la formación práctica con la

formación teórica en el centro de estudios.

Cataluña

Además de la ley del gobierno español, cada comunidad autónoma tiene una normativa que regula la formación profesional dual. En el caso de Cataluña, la formación dual se regula por la resolución ENS/ 1204/2012 del 25 de mayo de 2012. Este es un ejemplo para las comunidades autónomas en España, en las que el gobierno delega responsabilidad en relación con la educación profesional.

Portugal

El sistema dual en Portugal conocido como «Aprendizagem» o «Sistema de formação em alternância», es un programa específico desarrollado e implementado por la Oficina de Empleo y de Formación Profesional («Instituto de Emprego e Formação Profissional») perteneciente al Ministerio de Solidaridad, Trabajo y Seguridad Social (Ministério da Solidariedade, do Emprego e Segurança Social). Este sistema tiene como objetivo cualificar a los jóvenes mediante la Formación Profesional y se presenta como una alternativa a aquellos jóvenes, que cursan del 6º al 9º grado o a aquellos que habiendo abandonado el sistema educativo reglado desean comenzar una carrera profesional, sin poseer ningún tipo de cualificación.

No obstante, cuando se trata de la orientación estratégica, el acompañamiento, la organización y el control, el sistema de formación dual está presidido por el Comité Nacional de Aprendizaje (Comissão Nacional de Aprendizagem – CNA), compuesto por representantes de los siguientes órganos:

- » Empresarios y Confederaciones de Sindicatos en la Comisión Permanente para el Diálogo Social;

- » Consejo Económico y Social
- » Ministerios de Solidaridad, Trabajo y Seguridad Social
- » Ministerios de Educación y Ciencia
- » Consejo Nacional de la Juventud
- » Regiones Autónomas de las Azores y de Madeira

Además, y si se considera necesario, cualquier persona de reconocido prestigio en el campo de la formación profesional puede formar parte de dicho Comité.



Actores

En particular, los diferentes actores que se citan a continuación están implicados en diversos ámbitos en un sistema dual y adoptan ciertas responsabilidades y tareas:

a. Nivel estatal: Gobierno central

El gobierno federal se encarga de diseñar el contenido de la formación profesional. Este ha reconocido, salvo que la formación se imparta por completo en el centro de formación que «El reconocimiento vinculante de la formación de las profesiones a nivel nacional asegura que los principios básicos acordados por todas las partes implicadas son tenidos en cuenta y que la formación para cada una de las profesiones reconocidas sólo sea proporcionada conforme a la normativa adoptada por el Gobierno Central». La responsabilidad del gobierno central no se limita a implementar lo que fue acordado de forma conjunta, sino que adopta también medidas para promocionar la formación dual.

Estas medidas incluyen no sólo programas individuales de apoyo, sino también programas especiales de financiación con el objetivo, por ejemplo, de crear más plazas de formación en regiones menos favorecidas. El gobierno central también proporciona financiación para proyectos especiales de investigación para garantizar la constante actualización de la formación profesional. Los objetivos de la investigación en la formación profesional son en particular: establecer una base para la formación profesional, supervisar desarro-

llos nacionales e internacionales, identificar demandas de formación en términos de objetivos, contenido, estructuras y métodos, y poner a prueba los modelos desarrollados bajo condiciones prácticas.

La educación y la formación profesional continúan siendo de competencia nacional.

Tanto en Alemania como en Austria, el sistema de formación profesional dual se fundamenta en una normativa nacional que se ha diseñado para garantizar la calidad de la formación profesional. Los estándares curriculares se diseñan para asegurar que la formación profesional se proporciona con el nivel de calidad previsto y que las necesidades del momento en el campo profesional respectivo coinciden. Los estándares de calidad nacionales tienen como objetivo asegurar que los estudiantes son capaces de completar con éxito su formación y mantener o incrementar el reconocimiento de la formación por parte de los empresarios al constatar un alto nivel de competencia. La normativa nacional también ofrece a las empresas transparencia sobre lo que pueden esperar de los aprendices después de que hayan finalizado su formación.

b. Nivel local: Gobierno regional

Las regiones o estados federados pueden tener competencias plenas y exclusivas en materia escolar, pero al menos participan en cierto modo, por ejemplo, estipulando la construcción y el equipamiento de los centros de formación profesional. En la formación dual esto significa que, tras la coordinación con los diferentes gobiernos regionales y con el resto de actores de la formación dual, cada

región realiza un borrador de los planes de estudio para la instrucción a tiempo parcial en el centro de formación para las profesiones en cuestión.

Además, las regiones pueden tener competencias en la supervisión de las actividades desarrolladas por las Cámaras de Comercio, que son órganos autónomos en el sistema dual.

c. Industria: empresarios y sindicatos

«Generalmente, las propuestas remitidas por el sector industrial para el desarrollo o la revisión de normas en materia de formación son aceptadas por el Gobierno central si han sido acordadas entre los empresarios y los sindicatos». Los agentes sociales acuerdan, sin la participación del Gobierno Central, los detalles a seguir en la formación profesional,

y en particular, el importe de la prestación pagada a los aprendices dentro del marco de la negociación colectiva.

Algunos convenios colectivos incluyen también provisiones relativas a aspectos tales como el empleo continuado de graduados mediante un contrato limitado.



d. Industria: Cámaras de Comercio, Industria, Empleo y Artesanía

«A las Cámaras se les han asignado funciones públicas en la formación dual (organismos competentes) al ser entidades autónomas de Industria» e incluyen funciones de supervisión y de asesoramiento con respecto a los contratos individuales en prácticas. Los consejeros de formación de las cámaras comprueban la idoneidad de las empresas y de los tutores que imparten la formación y asesoran tanto a las empresas, como a los aprendices. Las cámaras reciben los contratos de formación, los revisan y los registran y se encargan de todo lo relativo a la organización de los exámenes, fijando las fechas y estableciendo las comisiones examinadoras, que administran los exámenes.

Asimismo, las Cámaras expiden los certificados que se otorgan a los candidatos que superan los exámenes, acreditando de esta manera que es un trabajador cualificado reconocido en todo el territorio nacional. Un certificado de la cámara competente posibilita aún más las mejores oportunidades en el mercado laboral. El

término «profesión de formación reconocida» se refiere a los cursos de formación, que están regulados a nivel nacional por la normativa de formación profesional. La formación en las profesiones de formación reconocida tiene como principal propósito capacitar a los jóvenes mediante cualificaciones profesionales. El objetivo es proporcionarles oportunidades para el empleo permanente. Además, la formación debe proveer a las empresas de mano de obra cualificada a largo plazo.

Las comisiones examinadoras se componen de representantes de los empresarios, los trabajadores y de los centros de formación. La Cámara establece una comisión examinadora que debe ser consultada en todos aquellos aspectos importantes que afecten a la formación profesional y estar compuesta del mismo número de representantes de las empresas, de los sindicatos y de los centros de formación a tiempo parcial, pero estos últimos solamente a título consultivo.

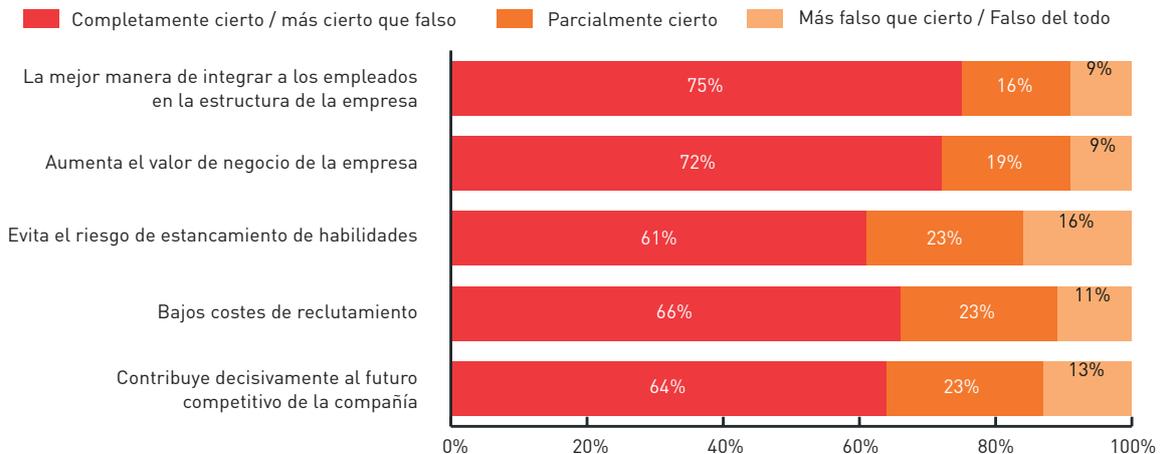
e. Empresas que forman

«La formación se proporciona fundamentalmente en el lugar de trabajo, es decir, durante el trabajo. Este es el punto fundamental en el que el sistema dual se diferencia de los modelos tradicionales de formación basados en la asistencia al centro escolar».

La formación en la empresa familiariza a los aprendices con los aspectos tecnológicos y organizativos de los procesos de trabajo habituales. Los aprendices contribuyen a la productividad de la empresa durante su formación, lo que reduce el coste total de la Formación Profesional tanto para las empresas como para la sociedad en general.

Ventajas de la formación dual para las empresas

Tasa de aprobación



Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB** Forschen Besseren Zukunft gestalten

Fuente: Beitch / Walden / Herget 2004

Una empresa acuerda un contrato de formación con un joven aprendiz y asume la responsabilidad de formarle en los contenidos establecidos. La empresa organiza el aprendizaje en una media de tres o cuatro días por semana sobre la base de un plan formativo, que forma parte del contrato de formación acordado con el aprendiz.

«La formación profesional se llevará a cabo en condiciones de trabajo reales». El aprendiz adquiere el conocimiento y las habilidades requeridas, correspondientes al perfil de trabajo para la respectiva profesión. «Tras finalizar su formación serán capaces de desempeñar una actividad profesional como trabajadores cualificados».

«La gran mayoría de los aprendices pueden formarse a través de actividades productivas;

Basado en la formación de la empresa



70 % periodo de formación
Provisión de conocimientos y habilidades del trabajo específico



80 % periodo de formación
Provisión de conocimientos y habilidades del trabajo específico

lo que reduce el coste y aumenta la motivación del aprendiz para aprender».

Las empresas que no pueden proporcionar el perfil de trabajo completo pueden utilizar una formación complementaria de carácter práctico a través de una asociación formativa que les permite proporcionar una formación profesional plena.

f. Centros de formación profesional

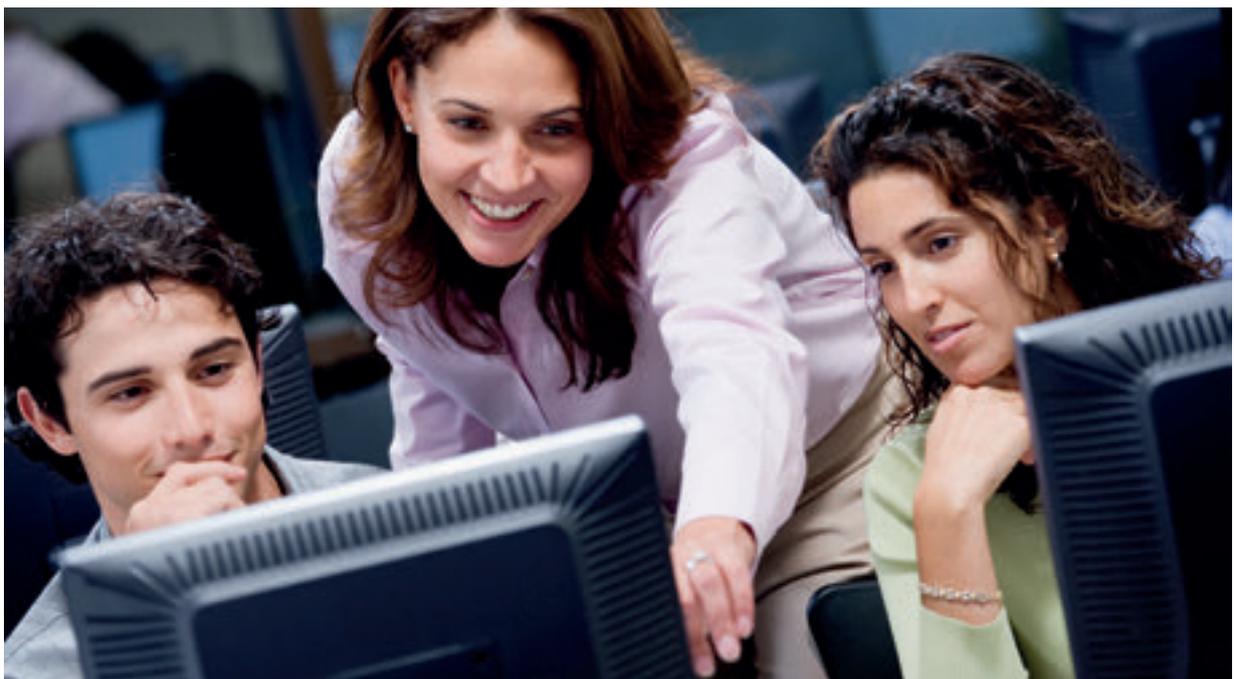
Los aprendices asisten a un centro de formación profesional a tiempo parcial. La formación en los centros puede organizarse sobre una base regular, es decir, los aprendices asisten al centro formativo por ejemplo una o dos veces por semana, o concentrada en determinados periodos, lo que supone que los aprendices asisten al centro formativo durante varias semanas, una o dos veces al año.

En realidad, la organización de esta formación puede cambiar según cada profesión y a menudo depende de las necesidades de la empresa (por ejemplo, las escuelas profesionales de turismo generalmente cierran durante la temporada baja) donde los aprendices reciben verdaderamente los conocimientos teóricos y prácticos relacionados con su profesión.

Durante su asistencia al centro de formación, asisten a clases de asignaturas troncales como sociología, economía o lenguas extranjeras. «La enseñanza regulada en los centros de formación profesional es un complemento necesario acorde con la formación en la empresa que se centra más en las necesidades específicas de la profesión».

Educación en la escuela de formación profesional a tiempo parcial	
 Germany	30 % del periodo de formación Provisión de materias básicas relacionadas con la teoría y extensión de la educación general
 Austria	20 % del periodo de formación Provisión de materias básicas relacionadas con la teoría y extensión de la educación general

La enseñanza a tiempo parcial en un centro de formación profesional conlleva procesos complejos que hay que tener en cuenta también. Como el hecho de que los contenidos teóricos ya no se enseñan aisladamente sino dentro del marco de los llamados campos de aprendizaje, y siempre que sea posible, deben además estar relacionados con el trabajo a desarrollar en cada rama profesional. De ser posible, este enfoque también debe utilizarse en las clases de las asignaturas troncales.



g. Aprendices

El Sistema dual de formación y educación profesional ofrece a los jóvenes una oportunidad para acceder a un trabajo cualificado y asumir la responsabilidad de su propia vida. Al mismo tiempo, este sistema capacita a la futura mano de obra cualificada y de este modo contribuye de manera significativa a la competitividad y prosperidad nacional.

Las principales ventajas para los aprendices son:

- » Desarrollan habilidades sociales y personales.
- » Aprenden y trabajan con motivación, percibiendo una remuneración y aprendiendo.
- » Experimentan una formación excelente en el mercado laboral.
- » Tras completar la formación, están en posesión de una cualificación reconocida y aumentan sus posibilidades de acceder y permanecer en el mercado laboral.

Existen numerosas razones por las que la formación dual es atractiva para los jóvenes: la formación profesional, dependiendo del tipo, duración y alcance, puede ofrecer prestigio social, proporciona una temprana oportunidad de vivir por cuenta propia, brinda oportunidades en la vida, y permite el acceso a los jóvenes a la seguridad social.

Los planes de estudio en el sistema dual se adaptan a jóvenes que abandonan el sistema educativo, con al menos un título en secundaria. Para compensar posibles diferencias

 Germany	Periodo de formación: 2 – 3,5 años
 Austria	Periodo de aprendizaje: 2 – 4 años

en los niveles de educación de los aprendices, resultado de diferencias en su educación preparatoria, los marcos legales prevén acortar o alargar los periodos de capacitación lo que ayuda a los aprendices a estar motivados en su justa medida.

Los aprendices, que han optado por una profesión determinada y encontrado una empresa de formación, desarrollan en la misma su formación profesional dual al menos durante dos años, dependiendo de la ocupación de que se trate. La base legal para su formación profesional es un contrato de formación que se acuerda con la empresa que se encargará de su formación. Durante la formación, la empresa paga una contraprestación económica mensual y proporciona una formación metódica y ordenada en condiciones de trabajo reales. Después del periodo de capacitación, los aprendices se gradúan aprobando el examen final en la Cámara de Comercio competente.

Dos ejemplos de la distribución de responsabilidades en los sistemas de formación profesional dual de Alemania y de Austria:



La formación dual en Alemania tiene una larga tradición. En un pasado remoto, la capacitación tenía lugar solo en la empresa. El sistema dual comenzó a tomar forma cuando se implantó la asistencia obligatoria a clase. Los esfuerzos dirigidos a proporcionar una formación sistemática ya comenzaron en la Edad Media en el área de la artesanía y los oficios cualificados.

Los agentes de formación en la economía son la industria, el comercio, la agricultura, las profesiones liberales, las administraciones públicas, los servicios de salud y los centros de capacitación empresariales. Las Cámaras («organismos competentes») son las responsables de asesorar a las empresas, inscribir a los aprendices, certificar la aptitud especializada de los formadores, aprobar los exámenes y conducir el diálogo social en el ámbito regional.

Las comisiones examinadoras se componen de representantes de los empresarios, los trabajadores y de los centros de formación. La Cámara establece una comisión examinadora que debe ser consultada en todos aquellos aspectos importantes que afecten a la formación profesional y estar compuesta del mismo número de representantes de las empresas, de los sindicatos y de los centros de formación a tiempo parcial, pero estos últimos solamente a título consultivo.

La cooperación entre empresas y sindicatos se pone de manifiesto, en el ámbito nacional, a través del comité principal del Instituto Federal de la Educación y la

Formación Profesional (BIBB, atendiendo a sus siglas en alemán,), en el ámbito regional, a través del comité de formación profesional de la Consejería competente en formación profesional, y en el ámbito provincial, a través de los comités de formación profesional de las Cámaras y las comisiones examinadoras.

Los agentes sociales tienen responsabilidades en cuatro ámbitos:

1. Ámbito nacional: participan en el desarrollo de programas formativos, normas y recomendaciones en todos los ámbitos y aspectos relacionados con la formación profesional.

2. Ámbito regional:

- » A nivel de Comunidad Autónoma ("Länd"), presentan recomendaciones en todos los ámbitos de la formación profesional relacionados con la coordinación entre el centro de formación y la empresa;
- » A nivel provincial, asesoran, supervisan la formación impartida por las empresas, ponen en práctica los exámenes y expiden los certificados.

3. Ámbito sectorial: negocian sobre la provisión de plazas de formación y en lo que se refiere a los acuerdos colectivos, negocian en materia de las contraprestaciones económicas que los aprendices han de recibir.

4. Ámbito de la empresa: planifican y ponen en marcha la formación en la empresa.



El éxito y el desarrollo posterior del sistema dual está garantizado gracias a la cooperación de diversas instituciones en distintos ámbitos.

Ámbito nacional

Ministerio Federal de Ciencia, Investigación y Economía (BMWFW atendiendo a sus siglas en alemán)

La parte del aprendizaje basado en la formación en la empresa es competencia del Ministerio de Economía. La base legal de la formación profesional dual se encuentra en la Ley de Formación Profesional (BAG según sus siglas en alemán). El Ministerio de Economía se encarga de desarrollar reglamentariamente las diferentes ramas de formación profesional, basándose en las opiniones de expertos presentadas por la Junta Federal Consultiva en materia de Aprendizaje (BBAB según sus siglas en alemán).

La Junta Federal Consultiva en materia de Aprendizaje (o BBAB)

La Junta Federal Consultiva en materia de Aprendizaje presenta ante el Ministerio de Economía dictámenes, por ejemplo sobre la reestructuración de las ramas de formación profesional. Es el Ministerio de Economía el que configura esta Junta a propuesta de los agentes sociales (las Cámaras Federales de Economía y de Trabajo) designándose igualmente docentes de las escuelas de formación profesional en calidad de asesores.

Ministerio Federal de Educación, Arte y Cultura (o BMUKK)

Las disposiciones sobre la organización de las escuelas de formación profesional a tiempo parcial y las piedras angulares que conforman el marco de los planes de estudios residen en la Ley Federal de Organización de los Centros de Enseñanza. El Ministerio de Educación establece el marco de los planes de estudios para los centros de formación profesional a tiempo parcial para cada rama de aprendizaje. Además, soporta el 50% de los costes de la plantilla docente de los centros de formación profesional.

Ámbito regional

Oficinas de Aprendizaje Profesional

Las Oficinas de Aprendizaje Profesional de las Cámaras económicas regionales actúan como las autoridades de aprendizaje en primera instancia. Estas examinan, en coordinación con los representantes de las cámaras regionales de trabajo, la idoneidad de las empresas de formación para proporcionar el aprendizaje profesional en materias específicas y las cuestiones relativas al personal. Además, se responsabilizan de examinar y registrar los contratos de aprendizaje. En principio, su tarea es la de proporcionar un amplio asesoramiento a los aprendices y a las empresas en todas las materias relativas al aprendizaje. Para ello, cuentan con el respaldo de las Oficinas para la Protección de Aprendices y Menores de las Cámaras Regionales de Trabajo. Los responsables de las oficinas

de aprendizaje designan a los presidentes de la Junta de Evaluación final según una propuesta remitida por el Consejo Regional Consultivo sobre el Aprendizaje. También son de su competencia los exámenes de certificación del aprendizaje y los programas de subvenciones para las empresas de formación.

El Gobierno regional

Los gobiernos regionales se encargan de la construcción y del equipamiento de los centros de formación profesional. Además soportan el 50% de los costes de la plantilla docente de los centros de formación profesional a tiempo parcial.

Los gobernadores provinciales

En el ámbito regional, los gobernadores provinciales, ayudados por los respectivos gobiernos regionales, actúan como las autoridades de aprendizaje en segunda instancia. Estos deciden sobre recursos o apelaciones en materia de formación profesional como es el caso de la retirada a una empresa de su condición de empresa formadora autorizada y, así mismo, sobre la anulación de contratos de formación profesional registrados de forma ilegal. Los gobernadores provinciales designan a los miembros de su respectiva junta consultiva provincial en materia de aprendizaje.

Juntas consultivas provinciales en materia de aprendizaje

En cada provincia, se ha establecido una Junta consultiva en materia de aprendizaje con representantes de los distintos agentes sociales con el objetivo de proporcionar servicios de consultoría en todos los aspectos relacionados con la formación profesional. Esta se responsabiliza de emitir dictámenes, propuestas y recomen-

daciones relacionadas con el sistema de formación profesional de su provincia. Los presidentes de la Junta de Evaluación final se designan atendiendo a sus propuestas.

Inspectores regionales de los centros educativos

Los inspectores regionales de los centros educativos se encargan de la inspección de dichos centros y de velar por el cumplimiento de todas las tareas dentro de su esfera de responsabilidad, así como de la adaptación y puesta en marcha de los planes de estudios federales a nivel regional.

Ámbito local

Empresas formadoras

Es en la empresa donde el aprendiz es formado para convertirse en un trabajador cualificado, y los responsables de dicha tarea son los tutores autorizados. En varios sectores industriales, se nombran además consejeros de aprendizaje para proporcionar un asesoramiento más específico a las empresas. Estos consejeros trabajan en estrecha colaboración con la Junta consultiva provincial siendo sus dos tareas principales las de aconsejar a los tutores de aprendizaje autorizados en el diseño más apropiado del programa individual de formación en el seno de la empresa y, en particular, la de promover la colaboración entre la empresa que imparte la formación y el centro de formación profesional.

Centros de formación profesional a tiempo parcial

Forman parte integral de la vida económica de sus respectivas localidades. El contacto directo con las empresas que imparten formación en su región es un requisito previo indispensable para garantizar que realizan su tarea educativa de forma óptima.

1.3.

Colaboración e interacción entre los agentes del sistema dual

Colaboración legal

La colaboración legal en el sistema dual está contemplada en todos sus ámbitos (nacional, regional, sectorial, etc). Normalmente, se designa un ministerio para que dirija el proceso pero también hay otros ministerios relevantes que dictan ordenanzas y se coordinan con el ministerio responsable, y las diversas instituciones nacionales. Órganos consultivos, representantes de los trabajadores, sindicatos y las regiones implicadas en el sistema trabajan conjuntamente en igualdad de condiciones, porque todas ellas, sea a nivel nacional o regional son responsables de alguna manera de la formación profesional basada en la asistencia al centro de formación y el aprendizaje en la empresa, y colaboran con los ministerios competentes.

A nivel regional, las organizaciones autónomas en el ámbito económico, y especialmente las Cámaras de industria, comercio y artesanía, tienen competencias relevantes. Ya hemos visto como éstas se encargan de asesorar y acompañar a las empresas que pertenecen a su circunscripción y que ofrecen formación, de comprobar la idoneidad de las mismas para poder hacerlo y de la aptitud de sus instructores, de registrar los contratos de formación y de designar la comisión de evaluación de las pruebas intermedias y finales, pero también pueden emitir regulaciones particulares en su ámbito de influencia.

Cómo se organiza la formación y educación profesional



Financiación de la formación profesional dual

«Las empresas que proporcionan la capacitación se encargan de pagar sus propios gastos de formación (la paga del aprendiz, el coste de los tutores, el material, etc) y de esta manera financian la parte más cuantiosa del coste de la formación dual».

Dependiendo de sus competencias, el gobierno nacional o regional invierte en el equipamiento y el funcionamiento de los centros de enseñanza de formación profesional. También hay fondos nacionales y aportaciones de la Agencia Nacional de Empleo que contribuyen a promover la formación profesional median-

te, por ejemplo, la financiación de programas estructurales o de apoyo específico a la formación. Además, el gobierno financia programas locales de investigación en el campo de la educación y de la formación profesional, así como, programas de promoción de la formación.

«La ventaja para el Estado es que la contribución del sector privado alivia la carga sobre los presupuestos públicos. La ventaja para las empresas es que la formación profesional dual es una inversión en el futuro cuya rentabilidad retorna a la empresa».

Colaboración entre los actores

La colaboración entre los Ministerios, las Consejerías, las Asociaciones de empresarios y los Sindicatos permite desarrollar los siguientes aspectos:

- » Titulaciones
- » Requisitos de las pruebas de evaluación
- » Duración y contenidos de los programas de formación
- » Nivel de cualificación
- » Criterios para asegurar la calidad

El siguiente gráfico sirve como ejemplo de la colaboración entre los distintos actores implicados en el sistema de formación profesional en Alemania:





Interacción de las empresas de formación

«Las empresas que imparten formación constituyen una parte de la industria e influyen en el contenido y la organización de la formación profesional».

Las empresas que imparten formación colaboran ampliamente con la Cámara competente antes y durante la formación en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- » Idoneidad como empresa formadora.
- » Cuestiones jurídicas y de índole general de la formación profesional dual cuyo organismo competente es la Cámara.
- » Documentación importante relativa a la formación profesional dual.
- » Contrato de prácticas.

- » Prueba de los requisitos del personal formador (cualificación personal, profesional y pedagógica).
- » Exámenes intermedios y finales.

Las empresas que imparten formación, también colaboran con el segundo entorno de aprendizaje en el sistema dual, el centro de formación:

- » Registro del aprendiz en el centro de formación profesional correspondiente.
- » Intercambio con el centro en todo lo relativo al aprendiz.
- » Intercambio sobre cuestiones técnicas para optimizar el contenido de la formación y la práctica del aprendiz.

Interacción de las Cámaras

La infraestructura organizativa de la formación profesional se administra a través de la Cámaras:

- » Acreditación y revisión de las empresas formadoras.
- » Registro de los acuerdos en materia de formación y experiencia laboral.
- » Mantenimiento del registro de los contratos de formación: inscripción, corrección y anulación.
- » Dirección de las pruebas y certificación de los aprendices y de los tutores.
- » Verificación de la aptitud del personal que imparte la formación.
- » Asesoría a los tutores y a los aprendices.
- » Asesoría a las empresas en todas las cuestiones iniciales de la formación profesional a través de los consejeros de formación.
- » Regulación de las ordenanzas de evaluación.
- » Seguimiento del desarrollo de la formación.
- » Revisión de los entornos de aprendizaje y de los acuerdos de formación.
- » Establecimiento de los comités de formación profesional.

Interacción de los centros de formación

Los centros de formación y las empresas tienen una responsabilidad educativa conjunta en materia de formación profesional. Dependiendo de la rama profesional del estudiante – aprendiz, éste normalmente acude durante uno o dos días por semana al centro de formación y de tres a cuatro días a la empresa.

Los centros de formación profesional son autónomos y cooperan en igualdad de condiciones, con otros agentes implicados en la formación profesional. Forman a sus alumnos tanto en ocupaciones profesionales, como en asignaturas troncales, priorizando los requisitos de la formación profesional. También imparten clases especiales orientadas a varias ramas profesionales importantes, y en un marco supra-regional para ocupaciones menos populares. Además, estos centros tienen la tarea de impartir formación que amplíe la formación profesional y que de recursos a los alumnos en materia de inserción laboral.

El reciente marco del plan de estudios se divide en «áreas de aprendizaje». Las áreas de aprendizaje son unidades educativas derivadas de las principales tareas dentro de la profesión correspondiente. De acuerdo con este concepto la enseñanza de los centros de formación se orienta a los procesos existentes en la empresa y, por lo tanto, al conjunto de funciones. La instrucción general incluye asignaturas tales como: estudios sociales, económicos, lengua materna, lenguas extranjeras, religión y deporte. Dichas asignaturas se combinan estrechamente con la formación profesional de diversas maneras.

1.4.

Análisis del papel de las empresas que imparten formación: derechos y deberes generales

El gerente de una empresa decide si su empresa impartirá formación profesional inicial en el centro de trabajo, las ramas profesionales que puede ofrecer y a cuántos jóvenes puede proporcionar esta formación. En el sistema de formación profesional dual, la empresa desempeña un papel fundamental, puesto que la parte más importante de la formación se desarrolla en la empresa.

Las tareas y deberes generales de las empresas que participan en la formación profesional dual son las siguientes:

- » La empresa asegura la idoneidad técnica, operativa y del personal durante el periodo completo de formación.
- » La empresa firma un contrato con el aprendiz por el periodo de tiempo en el que se va a desarrollar la formación, y se compromete a llevarla a cabo según la normativa y la legislación gubernamental lo que garantiza una homogeneidad nacional.
- » La empresa garantiza que el aprendiz disponga de un tutor cualificado para realizar su formación. Los tutores se responsabilizan del diseño de los contenidos, de la planificación del desarrollo de las prácticas y de impartir la formación en la empresa de acuerdo con la rama profesional que se trate. También deben asegurarse de que los aprendices lleven a cabo sus objetivos dentro del periodo establecido de formación, haciendo especial hincapié en que el alumno adquiera los conocimientos y las habilidades necesarias para superar con éxito sus exámenes.
- » La empresa debe asignar a los aprendices sólo las tareas y el trabajo que pertenecen a su programa educativo de formación profesional.
- » La empresa debe financiar sus propios costes de formación (la remuneración económica del aprendiz, la Seguridad Social, el coste de los tutores, el material neces-



En el sistema de formación profesional dual, la empresa desempeña un papel fundamental puesto que la parte más importante de la formación se desarrolla en la empresa



- » La empresa debe proporcionar a los aprendices, sin coste alguno, materiales, bibliografía especializada, y cualquier otro material necesario para llevar a cabo la formación.
 - » La empresa debe asegurar que los aprendices no corran ningún riesgo físico, ni psíquico durante el periodo de prácticas.
 - » La empresa debe proporcionar al alumno tiempo libre para asistir a las clases del centro de formación a tiempo parcial.
 - » La empresa debe proporcionar a los alumnos libros de registro y ayudarles a mantenerlos actualizados regularmente para que pueda verificarse que se han realizado los pasos propios de la formación específica.
- Estas tareas y deberes de la empresa que imparte la formación se encuentran más detalladas en "Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción".

1.5.

Aspectos a tener en cuenta y recomendaciones para la implantación de un sistema dual

Los sistemas de formación profesional dual más exitosos poseen los siguientes elementos fundamentales. Recomendamos verificar si estos elementos que hemos identificado pueden aplicarse en los sistemas de formación profesional de España y de Portugal.

- » El sistema de formación profesional dual se basa en profesiones. El término «profesión de formación reconocida» se refiere a los cursos de formación, que están regulados a nivel nacional por la normativa de formación profesional. La formación en las profesiones de formación reconocida tiene como principal propósito capacitar a los jóvenes mediante cualificaciones profesionales. El objetivo es proporcionarles oportunidades para el empleo permanente, pero además, la formación debe proveer a las empresas de mano de obra cualificada a largo plazo.
- » Hay dos entornos de formación que se complementan: la empresa y la escuela de formación profesional o el centro, pero la formación basada en la empresa, «el aprendizaje en el lugar de trabajo» tiene que predominar frente a la formación en la escuela.
- » El éxito en la implantación del sistema dual exige una gran implicación entre la empresa, la administración y los agentes sociales, tanto públicos, como privados.
- » La cooperación público-privada determina el papel de los actores involucrados, sus derechos y sus deberes.
- » Es necesario un amplio consenso de la sociedad para proporcionar acceso a la formación profesional a todos los jóvenes en situación de riesgo por desescolarización.
- » Es necesario también contar con un concepto estratégico potente para formar a jóvenes trabajadores en colaboración con las empresas.
- » Se requiere una decisión estratégica descendente para llevar a cabo un sistema colaborativo entre la administración y la empresa.
- » Se necesita la buena voluntad de la administración pública (administración y centros de formación) para aceptar al sector privado como un socio en igualdad de condiciones en el ámbito de la formación profesional.
- » Se precisa también la buena voluntad del sector privado para aceptar la supervisión

de la calidad de su formación y de las actividades relacionadas.

- » Es necesaria, en definitiva, una Ley que regule el papel de cada agente implicado en la formación profesional.
- » Es fundamental la cooperación entre los centros de formación y las empresas.
- » Se precisa que el sistema educativo proporcione una orientación previa a la formación profesional.
- » Es necesario contar con organismos como las Cámaras que se encarguen de la acreditación de las empresas que pueden ofrecer formación, el registro de los acuerdos de formación, la gestión de los exámenes y la emisión de las certificaciones.
- » Son necesarias las normas que regulen los distintos componentes de la formación profesional como los contratos de formación profesional, el reconocimiento de aprendizajes anteriores, el abono de las contraprestaciones económicas a los aprendices, etc.
- » Es fundamental contar con reglas claras de financiación: las empresas cubren sus propios costes de formación (paga a los aprendices, coste de los tutores, material, etc.) y la administración financia a los centros formativos.
- » Tanto en los colegios como en las empresas, los tutores que enseñan y entrenan han de contar con las competencias necesarias. Los tutores de empresa tienen incluso que superar un examen específico.
- » Son necesarios los programas de Investigación en el campo de la formación profesional y los programas de promoción de la misma.



Recomendaciones para adoptar e implantar el sistema de formación profesional dual en España y Portugal:

Establecer una base legal con competencias y responsabilidades a diferentes niveles y asegurarse de que dichos niveles cooperan entre sí.

- » En España, actualmente, el organismo definido para el control y la gestión de la formación profesional dual es el Gobierno. En particular, la formación depende de los departamentos de educación de las diferentes autonomías. De esta manera, el alumno, aunque esté en la empresa, depende todavía de la escuela para obtener su título y aunque el tutor de la empresa haga una evaluación con el alumno, la evaluación seguirá permaneciendo en la esfera competencial del centro de formación.
- » Organismos tales como las Cámaras de Comercio, Industria y Servicios, sean locales o regionales, promueven la difusión, la gestión, el seguimiento y el control de la formación profesional dual y la formación profesional en general. De esta manera por ejemplo, en Cataluña, el Consejo General de Cámaras ha desarrollado una aplicación para la gestión y el seguimiento de los acuerdos de permanencia en la empresa, en la que están implicados diferentes agentes como son el tutor del centro educativo, el mentor de la empresa y al aprendiz.

Fijarnos en nuestro sistema educativo y verificar si los graduados están preparados para comenzar una educación dual y nuestras empresas pueden ayudar a definir las condiciones previas para empezar.

- » En Cataluña conviven en el mismo ciclo estudiantes de formación dual con estudiantes que siguen la educación «tradicional», sin tener, hasta la fecha, suficientes empresas dispuestas a acoger estudiantes en formación dual. Este hecho provoca que los centros de formación hagan una selección de los mejores estudiantes para guiarlos hasta la formación profesional dual. En última instancia, son las empresas las que

seleccionan a los estudiantes que recibirán formación en la empresa y con los que se establece una relación de empleo ya sea a través de un contrato o una beca.

Considerar cómo financiar la implantación del sistema dual y cómo se pueden establecer incentivos financieros para aumentar la participación de las empresas.

- » En Portugal, por ejemplo, el Gobierno concede becas para los estudiantes que incluyen el pago de un salario mensual, el transporte, la comida y otros gastos como los materiales de formación, el alojamiento, etc..
- » En España, el Gobierno ofrece beneficios fiscales a las empresas que contratan aprendices en el sistema dual y firmen ciertos tipos de contratos como por ejemplo, el contrato para la formación y el aprendizaje. Además, y vinculado a la evolución de los Planes de Garantía Juvenil, estos beneficios pueden incrementarse.

Identificar una institución que se encargue de todas las tareas de las que se encargan los llamados «órganos competentes» en Alemania y Austria y que ejecutan las Cámaras.

Se recomienda que los cursos de formación dual duren alrededor de 3 años y que tengan una duración estimada de unas 4.200 horas. En España, la duración media es de unas 2.000 horas, que se pueden distribuir en 2 ó 3 años escolares. La paradoja es que las mismas Comunidades Autónomas pueden ofrecer el mismo ciclo de formación profesional dual con diferente duración.

Además, también se recomienda que en la formación basada en la empresa, «el aprendizaje en el lugar de trabajo» predomine frente al aprendizaje en la escuela.

- » En Portugal, por ejemplo se ha establecido que al menos el 40% del total de las horas

del curso de formación profesional se realice en la empresa, lo que suponen unas 1.100 horas.

- » En la actualidad, en España conviven ciclos de formación dual en los que prevalece la formación en el aula, y otros, en los que por el contrario, se tiende a la formación en la empresa. Los porcentajes oscilan entre menos del 14 % y más del 40 %.

Considerar cómo aprovechar las mejores prácticas que existan en materia de perfiles ocupacionales, planes marco de formación, normas que regulen la formación, los exámenes, las pruebas de aptitud de los tutores de empresa, etc. y adaptarlas a la idiosincrasia de España y Portugal. Empezar poco a poco y evitar la excesiva burocracia.

Desarrollar e implantar un sistema para mejorar la instrucción de los profesores de los centros de educación secundaria, de los centros de formación profesional, y de los tutores de empresa.

Considerar algunos argumentos sobre cómo cambiar la mentalidad de los gerentes de nuestras empresas, cómo alejar su desconfianza y animarlos a hacerse cargo de la responsabilidad requerida para convertirse en el actor más importante del sistema de formación profesional dual.

Una vez se implante el sistema, hay que tener en cuenta cómo puede ampliarse con educación profesional adicional y cómo podría ser permeable para otros grupos de destinatarios

como personas no cualificadas, y estudiantes que hayan abandonado la universidad.

Tratar de llamar la atención de las empresas alemanas y austriacas establecidas en nuestro país y con ellas, a sus socios, a sus clientes y a sus proveedores. Las empresas alemanas y austriacas pueden apoyarnos en la comercialización de la formación profesional dual y persuadir a otras empresas para que participen. Dichas empresas también pueden ayudar a resolver algunas dudas relativas a los costes de la formación profesional dual y cómo evitar que los empleados cualificados dejen la compañía justo después de terminar la formación. Pueden asimismo proporcionar información sobre cómo la formación profesional dual garantiza la disponibilidad de trabajadores muy bien cualificados, y que son la base de la competitividad y la capacidad de innovación en las empresas.

- » En este sentido, la Cámara de Comercio Alemana en España, en colaboración con el Gobierno español y la Cámara de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, está desempeñando un importante papel a la hora de ayudar tanto a las empresas como a la sociedad española en general a tomar conciencia sobre este asunto.

El compromiso del Gobierno español en esta materia está permitiendo establecer actuaciones comunes con los agentes sociales, empezando a ser visible una recomendable implicación de las empresas, el Gobierno y los interlocutores sociales.

1.6.

Retos para una adecuada transferencia de las estructuras para implantar el sistema de formación profesional dual en España y Portugal



Portugal

Los principales desafíos para la implantación exitosa del sistema de formación dual profesional están en su mayoría relacionados con:

- » El alto riesgo de desinversión en el sistema de formación profesional dual, debido a la visión más bien «impopular» que tiene ahora la gente joven sobre el mismo.
- » El sistema de formación dual es irregular en lo que se refiere a la distribución del tiempo de permanencia en la empresa, a veces, puede ser sólo una tarde.
- » La falta de participación de las empresas en la definición del programa de los planes de estudio.
- » La ignorancia del centro de formación profesional sobre las necesidades del mercado y la distancia entre ambos.

- » El elevado perfil profesional que se exige al coordinador de los cursos de formación dual.
- » La gran dependencia de los fondos europeos.

En general, hay que tener en cuenta que este sistema descansa en un proceso de «aprender practicando» metódico, largo e intenso, en el que el aprendizaje de los contenidos, conocimientos y competencias, tanto prácticas como teóricas, se desarrolla sobre todo en contextos reales de trabajo, donde las empresas tienen un papel importante y destacado sin tener ningún coste.



España

En España, existen también muchos desafíos para implantar un sistema de formación dual potente y estable en el tiempo:

- » La reorganización tanto de los recursos humanos, como de la dedicación de los profesores de los centros de formación profesional.
- » El desconocimiento de los centros de formación de la realidad del mercado laboral y de sus necesidades de especialización.
- » La falta de uniformidad en los distintos modelos de ciclos de formación profesional dual que están siendo implantados, tanto a nivel regional como a nivel nacional.
- » No se ha identificado cual sería la empresa ideal para participar en el sistema dual.
- » No hay un modelo de formación para los tutores de las empresas, ni una definición de su perfil de cualificación. Por ejemplo, en Cataluña, el Departamento de Educación ha desarrollado y comenzado a ejecutar un programa para los tutores de las empresas de 12 horas, que pretende ser necesario para acoger a los estudiantes y, a su vez, ser un reconocimiento oficial para la empresa y el tutor.
- » Se debe superar la desconfianza de las empresas ante este nuevo modelo permitiendo su participación activa en la definición de los planes de formación.
- » El sistema productivo español, con empresas muy pequeñas, es un reto en sí mismo, ya que requiere el establecimiento de modelos de colaboración entre empresas para poder ofrecer a los aprendices una formación completa en sus instalaciones.
- » El papel de cada uno de los participantes del sistema no está definido, por lo que en estos momentos, todos están desempeñando la mayor cantidad de funciones posibles, duplicando esfuerzos en la mayoría de los casos.
- » Los modelos de contrato deberían relajarse para permitir un mayor acceso de los jóvenes al sistema.
- » Sigue sin existir un reconocimiento general a la formación profesional.
- » Las empresas piden normas más claras en materia de formación profesional, así como un desarrollo reglamentario preciso.
- » La legislación española actual permite que la formación se desarrolle de manera diferente en las distintas regiones e incluso dentro de la misma región. Así, por ejemplo, la distribución entre el tiempo que el aprendiz debe estar en la empresa y el centro de formación, o incluso la duración total de la formación no son las mismas. Como conclusión, existen diferentes formatos en cuanto a la formación profesional en el marco de los mismos ciclos formativos. Esto puede representar un obstáculo para la implementación de un sistema como este.



Guía práctica

para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual

Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción



2

2

Guía práctica

para empresas que organicen y dirijan
la formación en el sistema de formación
profesional dual

*Una mención especial al sector del turismo
y al de la automoción*



CONTENIDOS

1. Introducción	49
2. Decisión sobre la formación dual y consideraciones previas	
1. Ventajas de una empresa de formación en el sistema dual de formación profesional	51
2. Coste de la formación dual para la empresa (coste – cálculo del beneficio)	53
3. La idoneidad operativa, personal y técnica requerida a las empresas de formación	55
4. Perfiles de ocupación	57
5. Análisis del personal necesario en la empresa	58
6. Cómo encontrar al solicitante adecuado	58
7. Reclutamiento de aprendices	60
8. Cómo encontrar al instructor/formador adecuado para la empresa	61
3. Tareas y deberes de la empresa	
<u>Antes del periodo de formación dual</u>	
1. Seleccionar y contratar aprendices	63
2. Firma del contrato de prestación	64
3. Elaborar un plan operativo de formación interna	68
4. Registro del candidato en la escuela profesional correspondiente	70
5. La seguridad social	71
6. Tareas adicionales antes del comienzo de la formación profesional	71
<u>Durante el periodo de formación dual</u>	
7. El material de formación	72
8. Las horas de trabajo y los descansos	72
9. Documentar los objetivos de la capacitación	73
10. Evaluación de la formación – la evaluación de los alumnos ..	75
11. Las obligaciones del empleador y el aprendiz	76
12. Exámenes	77
13. Evaluación final de periodo de formación profesional	79
4. Lecciones aprendidas y recomendaciones para la transferencia de estructuras a España y Portugal	81
5. Sumario	83
6. Apéndices	85

2.1.

Introducción

La promoción de la formación dual es un objetivo esencial en el proyecto europeo DUALVET “Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas” (2013-2015). El objetivo específico es implantar una verdadera transferencia de conocimientos en los sistemas de formación dual de los participantes experimentados, Alemania y Austria, a España y Portugal, centrándose en empresas formadoras, competencias y habilidades transversales.

Con este proyecto los socios también esperan sensibilizar a la sociedad sobre las ventajas que un sistema de formación profesional como el dual puede ofrecer a nuestros jóvenes haciendo más fácil su acceso al empleo.

Esta guía hace referencia a las mejores prácticas de Alemania y Austria, donde la formación profesional dual tiene una larga tradición y está ampliamente reconocida y se ha implantado con éxito. La información recogida en esta guía es de carácter general y los ejemplos de ocupaciones del sector turismo y del sector de la automoción se utilizan para una mejor ilustración, pero pueden ser transferidos a otros sectores económicos.

Esta guía práctica está dirigida especialmente a empresas que estén interesadas en llevar a cabo la formación profesional dual en su empresa y ofrece información sobre las oportunidades, tareas y obligaciones que han de guiar el proceso de transformación de una empresa a una empresa de formación dual con éxito.

Existen tres manuales adicionales que tratan las siguientes cuestiones:

- » «Una introducción al sistema de formación profesional dual. El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria»: Es una introducción general sobre cómo funcionan los sistemas de formación profesional dual en Alemania y Austria y cuáles son sus elementos clave,
- » Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implanten con éxito la formación dual»: Contiene aquellos requisitos importantes y cualidades esenciales que las empresas de formación dual deben tener,
- » «Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales»: Trata especialmente de las competencias y habilidades transversales que se requieren para ser instructor en la empresa de formación dual.



El sistema dual de formación profesional se implementó por primera vez en países como Alemania y Austria. Estos países presumen de tener hoy en día la tasa de desempleo juvenil más baja de Europa



2.2.

Decisión sobre la formación dual y consideraciones previas

2.2.1 Ventajas de una empresa de formación en el sistema dual de formación profesional

Que la educación dual es rentable para las empresas lo corroboran los siguientes argumentos:

a) La educación dual es una historia de éxito

El sistema dual de formación profesional se implementó por primera vez en países como Alemania y Austria. Curiosamente, estos países presumen de tener hoy en día la tasa de desempleo juvenil más baja de Europa. Por ejemplo, en Alemania desde el inicio del sistema de formación dual se han incorporado más de medio millón de empresas de formación, y en Austria, donde apenas hay 8 millones de habitantes, aproximadamente 35.000 empresas están abiertas a los jóvenes como sitios de formación. Esto muestra no sólo su responsabilidad socio-política, sino también que las empresas estiman que el beneficio de la educación dual es mayor que su coste.

b) Se aprovecha la productividad de los aprendices

Los aprendices se vuelven más productivos y «aprenden en el trabajo». Las empresas pueden utilizar el talento de los alumnos ya durante la formación. En algunos casos, el coste de un alumno se compensa con los ingresos que él/ella aporta a la empresa.

c) Se garantiza el acceso a empleados cualificados

Hoy en día, la contratación de trabajadores cualificados es un proceso difícil. Sin embargo, es importante destacar que las empresas que participan en el proceso de formación dual, preparan a jóvenes profesionales, con unos costes moderados por parte de la empresa, sólo para desempeñar sus tareas.

d) Se reducen los costes para integrar a trabajadores externos cualificados

Es caro y costoso tanto buscar y familiarizarse como mejorar las habilidades de los trabajadores. Las empresas que recurren a este sistema de aprendizaje ahorran algunos de estos costes ya que la contratación de aprendices favorece todos estos aspectos.

e) Disminuye la asignación errónea de puestos

Durante el periodo de formación, que varía dependiendo de la ocupación, las empresas pueden conocer a sus alumnos. Por ejemplo en Alemania es de dos a tres años y medio y en Austria de dos a cuatro años, e identificar

su motivación e idoneidad. Resulta así menos frecuente asignarle un puesto de trabajo equivocado a alguien, con lo caro que esto podría resultarle a la empresa.

f) Mayor vinculación del empleado con la empresa

La buena atención durante la formación dual genera una identificación con la empresa. El beneficio para la empresa es una fluctuación menor.

g) Mejora de la imagen

Las empresas implicadas con la formación profesional dual disfrutan de una buena imagen en la sociedad y esto es especialmente importante cuando el número de candidatos adecuados disminuye, por ejemplo, debido a cambios demográficos.

La hostelería y el negocio de los catering son un motor de empleo en Alemania y Europa. Las vacaciones en Alemania serán cada vez más populares, al igual que los viajes de negocios que se muestran en alza. En este sector, los trabajadores motivados son bienvenidos y apreciados. Un trabajo seguro y la mejor perspectiva de promoción es lo que les espera a profesionales que se alegran de trabajar con y por la gente. Cerca de 1,8 millones de empleados y alrededor de 63.000 aprendices avalan lo que acabamos de decir.

Que los aprendices se conviertan en chef, director de hotel o en profesionales independientes de éxito no es un camino inusual en la rama de la Hostelería. El que ha sido instruido por un profesional que lo acogió, tenga disposición para trabajar y tenga la mente abierta, tendrá las puertas del mundo entero abiertas.

Fuente: <http://www.dehoga-bundesverband.de/ausbildung-karriere/>



2.2.2 Coste de la formación dual para la empresa (coste – cálculo del beneficio)

Para superar los retos económicos actuales y futuros, comprometerse con la formación profesional dual es un paso importante. Si consideramos los costes y los beneficios y comparamos el sistema de formación profesional dual, cuya responsabilidad recae en la empresa, con el ofrecido sólo por la escuela, veremos que la formación dual es la solución más económica.

Por lo tanto, las empresas capaces de llevar a cabo la formación dual deben contribuir a proteger y desarrollar la ventaja de localización más importante de la economía española/portuguesa. Es decir, que la demanda esté orientada a la cualificación de los empleados. De este modo, se evita que el valioso potencial humano se pierda y que los empleados migren a países extranjeros (europeos), que se alejen y debiliten el poder económico de su propio país.

GASTOS

- a. Gasto relacionados con los alumnos:
 - » Dietas de formación
 - » Beneficios legales sociales
 - » Beneficios sociales voluntarios y acordados
- b. Gastos relacionados con el personal que se dedica a la formación a tiempo completo:
 - » Sueldos y salarios
 - » Beneficios sociales legales
 - » Beneficios sociales voluntarios y acordados
- c. Gasto del personal de la plantilla que se dedique adicionalmente a la formación
- d. Otros costes:
 - » Alquiler y energía
 - » Material y documentos
 - » Tasas y contribuciones
 - » Gastos administrativos, etc.

BENEFICIOS

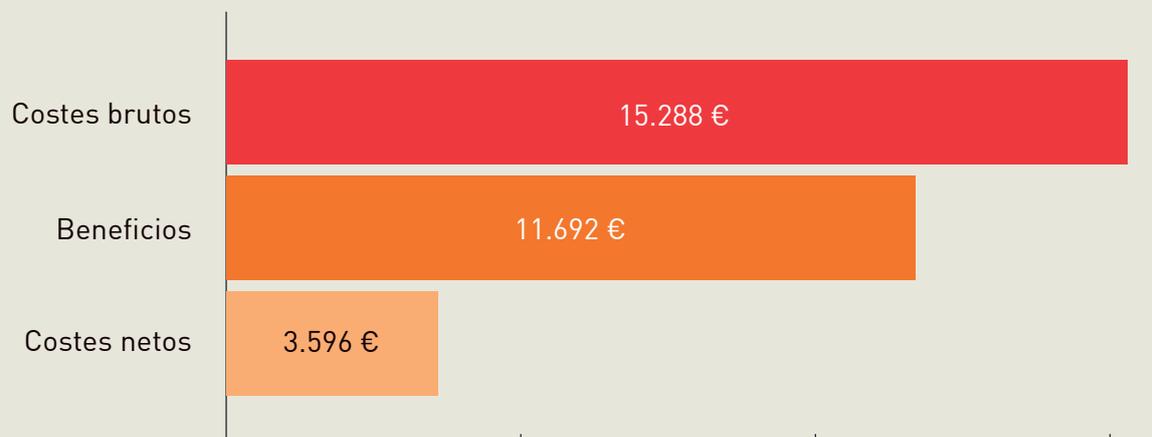
- a. El perceptible resultado productivo pagado por el cliente.
- b. Otros beneficios:
 - » Colaboración productiva en el departamento técnico.
- c. Oportunidades:
 - » Reducción de los costes de incorporación de personal
 - » Estabilización de la estructura de sueldos y salarios
 - » Ahorro de costes de formación
 - » Titulaciones para adaptar a empleados externos
 - » Minimización de la mala asignación de un puesto
 - » Reducción de los costes de fluctuaciónMejora de la imagen/ del atractivo de la empresa



$$\begin{array}{r} \text{Coste bruto de la formación dual} \\ - \text{Beneficios: Beneficios productivos detectables,} \\ \text{otros beneficios y oportunidades} \\ \hline = \text{Costes netos de la formación dual} \end{array}$$

Una extensa encuesta sobre los costes de la formación profesional realizada en empresas de Alemania muestra los siguientes cálculos de costes – beneficios.

Costes brutos, beneficios y costes netos por aprendiz y por año (en euros)



Fuente: BIBB-Kosten- und Nutzenerhebung 2007

En 2007, el coste bruto por empresa, formación y año se estimó en 15.288 €. Los costes netos ascendieron a 3.596 €. En esta encuesta, solo se consideraron los rendimientos mencionados en el apartado a) beneficios productivos detectables. Es decir, los costes netos son aún más bajos y la educación dual es un beneficio para las empresas cuando se tiene en cuenta el medio y largo plazo.



Visita a una empresa durante el encuentro transnacional de socios en Viena (Austria)

2.2.3 La idoneidad operativa, personal y técnica requerida a las empresas de formación

Las empresas interesadas en la formación profesional deben considerar y comprobar si cumplen ciertas condiciones previas para la formación. Si no es el caso, deben ponerse en contacto con la autoridad competente y con su consultor de formación para que le de consejo.

En los países en los que se ha establecido el sistema de formación profesional dual, son generalmente las cámaras a las que se les ha asignado el rol de autoridad competente y a las que las empresas deben dirigirse para consultar cualquier duda que les pueda surgir en la materia.

Por ejemplo, en Alemania existen Cámaras de comercio e industria, Cámaras de artesanía, agricultura y de profesiones médicas; y en Austria, en la Cámara de comercio funcionan las denominadas oficinas de aprendices. Todas ofrecen una infraestructura organizacional como la que se puede ver en el siguiente desarrollo:

Infraestructura organizativa a través de las Cámaras

En todos los sectores de la economía, sobre todo en el comercio, la industria y la artesanía, actúan como autoridades públicas en materia de formación y se encargan de las siguientes funciones:

- > Acreditación de las empresas de formación
- > Evaluación, ensayos y certificación
- > Monitorizar y evaluar el proceso de formación
- > Mantener los centros de capacitación para la formación continua

a) Idoneidad operacional

Durante la formación práctica, la empresa debe ser capaz de proporcionar conocimientos y habilidades, que se correspondan con el perfil específico de una ocupación reconocida. Entre otras cosas, esto exige contar con las instalaciones necesarias, los habitáculos y el equipo adecuado para el entrenamiento. En determinados casos, la falta de habilidades de capacitación puede compensarse mediante la formación en colaboración con otras empresas. Además, el número de alumnos debe ajustarse al número de formadores de la empresa.

b) Idoneidad personal

Generalmente, los alumnos cuentan con una edad muy temprana cuando comienzan su aprendizaje. En consecuencia, es importante que la empresa de formación tenga permiso para dar empleo a los jóvenes y que no haya vulnerado las leyes relativas a los menores o los jóvenes y el marco legal vigente relevante de la formación profesional para el país correspondiente.

Por ejemplo, en Alemania y Austria, el marco legal básico son la Ley de seguridad industrial juvenil y la Ley de formación profesional (por ejemplo, §27, §29 and §30 BBIG).

c) Idoneidad técnica

En este tema, «idóneo» es alguien que está cualificado profesionalmente y que ha obtenido las cualificaciones profesionales y de enseñanza, que son necesarias para impartir los contenidos formativos. Además, se requiere una experiencia laboral adecuada en la ocu-

pación. Los instructores deben estar cualificados en el campo correspondiente al perfil de la ocupación que quieren entrenar. Además de la cualificación profesional, las cualificaciones de enseñanza y la adecuación pedagógica son competencias importantes a la hora de formar a los jóvenes en un trabajo.

Las mejores prácticas en Alemania y Austria:

En Alemania y Austria, cada instructor de la empresa tiene que ser evaluado por un examen. El examen evalúa si el instructor es adecuado teniendo en cuenta sus cualificaciones profesionales y de enseñanza. Los seminarios para los entrenadores duran unas 40 horas y preparan a los participantes para el examen de aptitudes. Los formadores que pasen el examen habrán ganado un reconocido título de formación continua y se les emitirá el certificado correspondiente.

El propósito de evaluar al instructor es averiguar si puede trasladar al aprendiz el conocimiento y la práctica necesarios.

Las áreas de la responsabilidad citadas a continuación tienen que ser consideradas:

a) La determinación de la formación tiene como objetivo de base el perfil de la ocupación,

b) La planificación de la formación en la empresa,

c) Preparación, realización y control de la formación,

d) Los patrones del comportamiento del instructor hacia el aprendiz,

e) Las cuestiones relativas a la ley de formación profesional, la ley de empleo de niños y jóvenes, la protección de los empleados así como lo relativo a la posición del sistema de formación dual en el sistema federal de educación.

En Alemania, el examen se denomina «examen conforme a la ordenanza de las aptitudes del formador (AEVO)», véase apéndice.

En Austria, el examen se denomina «IVET trainer exam» “examen de entrenador de formación profesional inicial” y se describe como «BAG trainer examination» “BOLSA de entrenadores en examen” en la norma que rige la formación profesional.

Para obtener más información, tenemos referencias en los siguientes manuales o capítulos:

» «Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implementen de forma eficaz la formación dual» contiene requisitos importantes y cualidades esenciales de las empresas de formación y,

» «Guía práctica para instructores de empresas de formación sobre habilidades transversales» trata de las competencias y habilidades transversales que se requiere para ser instructor en la empresa de formación



2.2.4 Perfiles de ocupación

El sistema dual de formación profesional se basa en las ocupaciones. Cada ocupación tiene su propio perfil. Las empresas que tengan la intención de formar necesitan los documentos válidos para la ocupación, los reglamentos de formación. Deben conocer el contenido de la formación así como los requisitos del examen, en particular:

- » El plazo de la ocupación;
- » El periodo de formación;
- » El perfil de la ocupación – “las habilidades, los conocimientos y las capacidades” específicas de la ocupación;
- » El plan general de formación – instrucciones, cómo mostrar las habilidades, el conocimiento; y cómo deben organizarse las capacidades esenciales y su orden cronológico;
- » Los reglamentos de exámenes.

La tarea de las empresas en el sistema de formación dual es formar a los aprendices sobre las bases del plan de formación general existente para cada ocupación. Y éste será completado con el contenido del marco de los planes de estudios a tiempo parcial que las escuelas impartan.

En 2014, el número de ocupaciones reconocidas en Alemania alcanza las 330 y en Austria existen 199 ocupaciones.

2.2.5 Análisis del personal necesario en la empresa

En primer lugar, es especialmente importante que el empleador lleve a cabo una investigación sobre el personal que va a necesitar en la empresa en los próximos años y a cuantos jóvenes profesionales debería reclutar en un horizonte temporal de entre tres y cinco

años. Los planes deben incluir una previsión de cómo se van a regular las sustituciones en el momento adecuado. Según el tamaño de la empresa, se recomienda contar con un adjunto o contar con un segundo nivel de liderazgo.



2.2.6 Cómo encontrar al solicitante adecuado

Nunca hay un único solicitante y existe mucha heterogeneidad entre los diferentes candidatos. Por lo tanto, es especialmente importante para la empresa formadora entender «¿qué se espera de un solicitante de prácticas?» Diseñar un perfil que contenga los requisitos, habilidades, destrezas y cualidades humanas que debe tener el aprendiz, sería, por lo tanto, bastante útil.

Por ejemplo, la fiabilidad, la voluntad de aprender, la disposición para lograr algo, el sentido de la responsabilidad, la tolerancia, la cortesía, una conducta adecuada, la resistencia, la habilidad para trabajar en equipo, la capacidad de concentración, la imaginación espacial, la eficiencia física, las habilidades en la gestión del conflicto y una buena dispo-

sición para encajar en la clasificación de una jerarquía operativa.

Los solicitantes que presenten los mejores informes no son siempre los alumnos adecuados. En vista de los acontecimientos que han ocurrido en el mercado de la educación, uno debe pensar también en decir adiós a criterios demasiado formales. Hoy en día, por lo tanto, vale la pena más que nunca averiguar las fortalezas individuales de los jóvenes y promocionarlos directamente.

He aquí dos ejemplos de las habilidades y expectativas demandadas en dos perfiles de ocupación correspondientes a los sectores del turismo y la automoción:

Se busca: Especialista en el negocio hotelero

Los especialistas en el negocio hotelero cuidan de sus invitados, les dan consejos y cuidan de su bienestar. Además, prestan apoyo a todos los departamentos del hotel. Por ejemplo, organizan y controlan las habitaciones de los invitados, sirven en el restaurante y cooperan en la cocina. Organizan eventos y asignan las habitaciones. Facturan, gestionan la aplicación del personal y supervisan, por ejemplo, al personal de cocina. Son responsables también de la contabilidad y del almacén. Negocian con los operadores turísticos y en grandes hoteles, están involucrados en el desarrollo y la realización de acciones de marketing.

¿Qué se espera de un especialista en el negocio hotelero?

Orientación al servicio y capacidad de comunicación que son necesarias para poder atender los deseos y necesidades de los huéspedes del hotel. Para poder colaborar correctamente con los demás trabajadores cualificados como por ejemplo, el personal de cocina y el personal doméstico, debe tener capacidad para trabajar en equipo. Se pide flexibilidad y capacidad para manejar el estrés frecuente que provoca trabajar en distintos puestos: en la recepción, en el servicio de restaurante o en la administración. La recepción de las reservas, la limpieza y el control de las habitaciones para los huéspedes así como el mantel que se necesite para las mesas precisa de un cuidado especial. Debe existir tanto el interés por las matemáticas como unas buenas competencias lingüísticas nativas. El conocimiento matemático es importante para las operaciones de cobro. Contar con un correcto conocimiento del idioma nativo es necesario para tratar con los clientes y realizar las tareas administrativas de manera adecuada. Del mismo modo, disponer de competencias en otros idiomas, sobre todo en inglés, siempre será útil, dado que en esta profesión deberá tratarse con frecuencia con huéspedes extranjeros.

Se busca: Mecatrónico en automoción (área de tecnología del automóvil)

Mecánico del mecanismo automotriz de los automóviles. Ellos comprueban el sistema técnico del vehículo, reparan y equipan los vehículos con instalaciones adicionales, equipos y accesorios extra.

¿Qué se espera de un mecatrónico en automoción?

Sobre todo, el cuidado es importante en esta ocupación, por ejemplo, durante la comprobación de los componentes y los grupos de construcción o a la hora de eliminar las perturbaciones. Mantener y reparar los componentes relevantes para la seguridad de un vehículo requiere sentido de la responsabilidad. Para estar al día en el desarrollo de la tecnología automovilística y en la de los componentes electrónicos es necesario disposición a aprender. Es necesario tener conocimientos de carpintería metálica y de tecnología para el montaje y desmontaje. Por último, es indispensable para el cálculo de los valores de ajuste y la interpretación de los valores de medición, conocimientos en matemáticas y física.

2.2.7 Reclutamiento de aprendices

“¿Cómo interesar a los jóvenes en mi empresa y qué es atractivo en esta profesión en particular? Estas son algunas de las preguntas que el empleador debería plantearse antes de reclutar a un aprendiz y que son cruciales a la hora de concluir el proceso con éxito. He aquí algunas sugerencias:

Un método efectivo para conseguir que los jóvenes se sientan atraídos por desempeñar una ocupación determinada es permitirles ponerla en práctica. Ofrezca oportunidades a estudiantes que quieran conocer las ocupaciones de su empresa desde la experiencia propia, por ejemplo, mediante trabajos de verano, periodos de formación, eventos de información en el colegio, etc. Añadir a vuestro diario la diversión, la alegría y mostrar entusiasmo en la ocupación. Integre su anuncio para jóvenes profesionales en su estrategia de marketing. Llame la atención desde su página web, en eventos, incluso en sus vehículos de empresa mostrándose como empresa de formación. Tome contacto con las escuelas locales. Ofrezca periodos de formación y trabajos de verano. Sugiera hablar como experto en la materia en alguna de las unidades formativas que impartan y muestre su entusiasmo por la profesión cuando lo haga. Inscriba su oferta en las bolsas de empleo. Anuncie su empresa como empresa de formación mediante anuncios en los periódicos regionales. Participe en ferias de formación u otro tipo de eventos comerciales.

Cada vez más empresas se quejan de las dificultades de cubrir sus vacantes con candi-

datos adecuados. Las razones son múltiples. Una de ellas es el hecho de que a veces los jóvenes profesionales concentran su elección, en unas pocas aunque conocidas ocupaciones. Además, los perfiles de los solicitantes no corresponden a las demandas de las empresas.

Otro hecho es que las empresas pequeñas a menudo no tienen los recursos necesarios para reclutar aprendices. Les falta tiempo para poner en marcha el proceso necesario.

Debido a diferentes razones (el cambio demográfico, el aumento de universidades, la brecha entre las expectativas de las empresas y la ausencia de las habilidades requeridas por parte de los que abandonan la escuela) el reclutamiento de aprendices es un problema que se agrava en Alemania y Austria. En ambos países, las Cámaras proporcionan servicios de apoyo en materia de reclutamiento de aprendices dirigidos tanto a las empresas como a los potenciales alumnos:

- » Diseñan y ofertan los perfiles de reclutamiento en consenso con las empresas.
- » Buscan gente joven cualificada en contacto directo con las escuelas y otras organizaciones.
- » Organizan charlas dirigidas a los demandantes de los perfiles y se encargan de preseleccionar a los candidatos adecuados.



2.2.8 Cómo encontrar al instructor/formador adecuado para la empresa

Para cumplir con el requisito de idoneidad técnica que se exige a las empresas que forman, deben contar con un número suficiente de formadores o instructores cualificados desde el punto de vista pedagógico y profesional. (Véase el punto 2.3) El formador de aprendizaje autorizado, figura que en algunos casos coincide con la del propietario de la empresa, tiene derecho a formar a los aprendices, pero también puede confiar a otro empleado competente esta tarea de formar al aprendiz al mismo tiempo que desarrolla su trabajo. En grandes empresas también hay empleados a tiempo completo para esta tarea.

En cualquier caso, hay que contrastar que la persona a la que se quiere confiar la tarea de formación posee las siguientes competencias:

- » La cualificación técnica para la ocupación prevista para formar o un examen para obtener el certificado de maestría en el sector artesanal.
- » Varios años de experiencia laboral.
- » La voluntad de participar en una formación que ayuda a los formadores a preparar el examen de aptitud.
- » La voluntad de trabajar como formador además de desarrollar su trabajo habitual.
- » Competencias personales y sociales: interés en formar a gente joven y contar con la habilidad de formar.

Para obtener más información remitimos también a la “Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales”.



Un método efectivo para conseguir que los jóvenes se sientan atraídos por desempeñar una ocupación determinada, es permitirles ponerla en práctica



2.3.

Tareas y deberes de la empresa

Tras la decisión de acoger aprendices, es importante una buena planificación del periodo de entrenamiento. Hay ciertos aspectos que la empresa que imparte formación ha de tener en cuenta antes y durante este período.

En Alemania y Austria, el periodo de entrenamiento empieza por lo general en agosto/septiembre. En algunas empresas, la decisión de aceptar un aprendiz se hace con al menos un año de antelación.

Antes del periodo de formación dual

2.3.1 Seleccionar y contratar aprendices

Exactamente igual que con la elección de los empleados, los empleadores seleccionan al futuro aprendiz solicitante mediante una entrevista.

Uno de los objetivos de esta entrevista es conseguir una primera impresión personal del solicitante y sobre su comportamiento social (competencia social y competencia personal). Porque puede decirse que: “Los métodos se pueden aprender pero las habilidades sociales ya deberían existir”.

Puede ser importante la presentación de la empresa con una visión general y sobre las habilidades que ésta considera más importan-

tes (como la aptitud y la motivación). Solicitar al candidato que realice pequeños ejercicios (montar y desmontar algo) o que responda a distintas preguntas puede servir para demostrar su capacidad organizativa y profesional.

Durante la entrevista, el empleador debe ser capaz de hacerse una idea sobre las siguientes cualidades del solicitante:

- » Iniciativa,
- » Capacidad para controlar el estrés,
- » Disposición para trabajar, además de la habilidad para trabajar en equipo,
- » Orientación a la solución de problemas,
- » Independencia y capacidad comunicativa.



Para obtener toda la información posible, la entrevista debería seguir la siguiente estructura:

- » Bienvenida; introducción de la entrevista,
- » Entrevista,
- » Objetivo de la conversación,
- » Desarrollo profesional y personal,
- » Tema abierto relacionado con la marca de la empresa,
- » Fin de la entrevista, perspectiva.

Si se toma la decisión de acoger al candidato, la empresa formadora cumplimenta el contrato de formación para la duración del periodo de aprendizaje en la empresa.

2.3.2 Firma del contrato de formación

El contrato de formación que ha de firmarse entre la empresa y el aprendiz es un contrato de trabajo que estará vigente durante todo el periodo que dure la formación. Al aprendiz se le trata como a un empleado desde el principio de la formación.

En Alemania y Austria, las cámaras proporcionan formularios preimpresos del contrato de formación para la educación dual. Tienen que ser utilizados exclusivamente para este tipo de formación. La empresa inscribe el contrato en la cámara correspondiente junto con el plan operativo de formación para el periodo de duración del mismo.

Los aspectos más importantes de un contrato de formación son:

- » Indicar el objetivo de la formación dual.
- » Especificar que la formación se realizará en base a la normativa de formación regulada.
- » Dejar constancia del horario de trabajo que deberá cumplirse.
- » Reconocer la ley de seguridad industrial.
- » Establecer el modo de pago y la cantidad mensual asignada en el periodo de formación.
- » Determinar un periodo de prueba para el empleador y el aprendiz.
- » Fijar la duración de las vacaciones.
- » Indicar el nombre del instructor responsable en la empresa.

Por ejemplo, en Alemania los aspectos principales del contrato de formación y el

proceso de registro se describen de la siguiente manera:

Socio contratante y parte contratante

Si el aprendiz tiene menos de 18 años, se solicita:

- » Firma de la empresa que va a impartir la formación o de la persona a la que hay que enviar las notificaciones.
- » Firma del aprendiz.
- » Firma de los representantes legales: padre, madre, tutor (refrendado en este último supuesto por el Tribunal de Menores).

Si el aprendiz es mayor de 18 años, se solicita:

- » Las firmas de la empresa y del aprendiz

Objetivo de la formación dual y ocupación que será objeto de la misma. La base legal será la normativa específica vigente en cada caso y el plan general de formación.

Inicio y duración de la formación dual

El comienzo de la educación dual es libremente elegido. No obstante, es importante que se vea que el inicio se corresponde con el inicio escolar del año de la escuela de formación profesional, y el final con el examen final que se realice en verano o en invierno.

Medidas de educación más allá del lugar donde se lleve a cabo la formación

Si ciertos conocimientos y habilidades no pueden ser transmitidos en la empresa, (por ejemplo, ocupación: especialista en el negocio hotelero – zona: cocina) el alumno debe formarse en una empresa adecuada o en un centro de formación especial.

Duración del periodo de entrenamiento diario

A la hora de establecer el horario de trabajo, han de tenerse en cuenta:

- » La ley de seguridad industrial para jóvenes.

- » Los convenios colectivos.
- » Tarifas internas.
- » Acuerdos bilaterales con la empresa.

Tras la aprobación de la ley de seguridad industrial para jóvenes, el máximo de horas permitidas para las personas menores de 18 años es de 8 horas. Sin embargo, si el tiempo de trabajo se acorta -es decir, no se trabaja todos los días de la semana o se trabaja algunos días menos de 8 horas-, los jóvenes pueden trabajar los días restantes de la misma semana hasta 8,5 horas. No obstante, deben cumplirse las disposiciones de la ley relativas al número máximo de horas que se permiten trabajar a la semana.

Duración del periodo de prueba

No debe ser inferior a un mes ni superar los cuatro.

Pago y cantidad del subsidio de formación

El aprendiz recibe una prestación mensual durante el periodo que dura la formación. El pago de una prestación adecuada en Alemania se regula en el párrafo 17 de la Ley de Formación Profesional. Un aspecto decisivo para conceder una cantidad u otra es el sector de la empresa y no el puesto de trabajo. Esto quiere decir que es posible que dos jóvenes que reciban formación en el mismo puesto de trabajo reciban una prestación diferente porque sus empresas pertenecen a sectores distintos.

Duración de las vacaciones

A tener en cuenta:

- » Menores de 18 años: Ley de Seguridad Industrial para Jóvenes.
- » Mayores de 18 años: Ley federal que regula las vacaciones.
- » Convenios colectivos.

- » Disposiciones internas de la empresa
- » Acuerdos bilaterales con la empresa

Notificaciones

Base legal: Ley de formación profesional, legislación general laboral

Acuerdos inadmisibles

En el contrato de formación, no pueden existir acuerdos que entren en contradicción con el sentido y la finalidad de la formación profesional dual o que supongan una desviación, en perjuicio del aprendiz, de las disposiciones de la Ley de formación profesional.

En el marco de acuerdos particulares son inadmisibles aquellos pactos que limiten el ejercicio de la actividad profesional del aprendiz una vez haya terminado su periodo de formación.

Tampoco tendrán validez aquellas disposiciones con las que se pretenda obligar al aprendiz a pagar algún tipo de compensación por la formación que recibe o limitar su derecho de reclamación o indemnización.

Las condiciones para el registro en la cámara son:

El plan de formación de la empresa se añadirá al contrato de formación y se expedirán dos copias.

En caso de que surjan alteraciones en el contrato durante la formación, estas deben ser reportadas inmediatamente a la Cámara.

El registro del contrato garantiza que el contrato de formación se corresponde con

la Ley de formación profesional, así como con el resto de disposiciones legales referidas a la formación.

Debe garantizarse la idoneidad técnica, operativa y personal de la empresa que va a impartir la formación.

En el supuesto de que el aprendiz sea menor de 18 años, debe presentarse también un certificado médico. La Ley de seguridad industrial de los jóvenes establece que sólo puede reclutarse a un joven solo si él o ella ha sido examinado por un médico en los últimos catorce meses y se le a dado un certificado expedido por este médico.

Datos del contrato:

- » Empresa: el nombre que figura en el Registro Mercantil
- » Principio y fin de la formación profesional;
- » Ocupación y duración de la formación profesional;
- » Responsable de las prácticas;
- » Sede de la empresa / lugar en el que se va a impartir la formación dual;
- » Registro del periodo oficial de formación según prescriba la normativa correspondiente;
- » En algunos casos, la Cámara puede acortar el período de formación;
- » Presentar la localización de la planta;
- » Registro del subsidio de formación que ha sido acordado.

Los contratos de formación firmados se envían junto con la solicitud de registro de la relación de formación a la Cámara. La confirmación de la inscripción hay que darla a la empresa antes de que comience la formación.

En comparación con Austria y Alemania, en España existe la posibilidad de que el aprendiz no esté ligado a la empresa por medio de un contrato, sino por recibir una ayuda económica cuya cantidad es variable y que depende de la empresa que imparte la formación.

El Real Decreto 1529/2012 regula que el aprendiz esté ligado con la empresa a través de un convenio de colaboración avalado por el Centro de Formación, pero no obliga a establecer una relación contractual entre la empresa y el aprendiz. Es una elección de la empresa, que puede usar varios medios entre los que se incluyen ayudas económicas.

(Ver: <http://fp.educaragon.org/arboles/arbolor.asp?sepRuta=&guiaeducativa=&strSeccion=SFP02&titpadre=Informaci%F3n&arrpadres=&arrides=&arridesvin=&lngArbol=2419&lngArbolvinculado=>).



2.3.3 Elaborar un plan operativo de formación interna

En base a las normas federales de capacitación existentes y los planes de formación generales, el instructor de la empresa ofrece un

plan de formación operativo interno que se ajusta a las circunstancias especiales de la empresa.

Como ejemplo de Alemania, el plan operativo de formación interna define la estructura fáctica y cronológica de la formación para cada empresa. La estructura fáctica debe contener los conocimientos y competencias definidas en el reglamento de formación para el respectivo perfil de la ocupación. Éstos se pueden dividir de tal manera que obtengamos proyectos y unidades de trabajo.

Dentro del plan de formación se documenta sobre qué máquinas, herramientas y lugares de trabajo en la empresa se debe facilitar el conocimiento necesario. Además, hay que considerar los diferentes tipos de formación: cursos, la escuela y la empresa con sus periodos de vacaciones y el periodo de prueba.

Introducción de cómo elaborar el plan operativo de formación

El plan de formación ha de describir cómo proceder a la formación dentro o fuera del espacio donde ésta se va a desarrollar operativamente. Si es posible, se debe resumir la estructura tanto fáctica como cronológica mientras que los tiempos adecuados se asignan a los sujetos. Al hacerlo, el instructor tiene que prestar atención a lo siguiente:

Estructura fáctica

- » Debe contener todas las competencias y los conocimientos recogidos en el respectivo reglamento de formación.
- » El periodo de prueba debe conformarse de tal manera que pueda

comprobarse tanto la idoneidad del aprendiz como sus intereses.

- » Las competencias y los conocimientos se deben resumir en unidades educativas, las cuales se pueden asignar a funciones individuales o a departamentos de la sede en la que se imparte la formación.
- » Las unidades de formación tienen que ser fáciles de entender.
- » Para toda la formación, así como para cada unidad de ésta, primero debería impartirse el conocimiento básico y después las competencias y conocimientos especiales.
- » Tener en cuenta las necesidades a mitad de curso y en los exámenes finales.
- » En el supuesto de que se diseñen unidades de formación que tengan que realizarse fuera del lugar de trabajo, como cursos específicos u otras medidas, hay que asegurarse de que ambos tipos de formación están bien interrelacionados y se desarrollarán en el tiempo de manera sensata.

Estructura cronológica

- » La estructura cronológica debe estar dentro del ámbito de aplicación del periodo de formación contractual.
- » Considerar los aspectos fácticos y pedagógicos al definir la estructura cronológica.
- » La secuencia cronológica ha de considerar el orden de los exámenes.
- » Si una secuencia cronológica se prescribe legalmente debe mante-

nerse (por ejemplo, en los primeros tres meses).

- » Si se dan valores temporales aproximados para impartir las competencias y el conocimiento, se puede hacer una disposición flexible dentro de este marco.
- » Cada estructura cronológica debería basarse en tramos claros, con un máximo de duración de seis meses, y considerar también periodo de vacaciones. Si fuera posible, definir sub-tramos.
- » La duración del tramo de formación y de la secuencia cronológica puede variar siempre que los objetivos intermedios y el objetivo de la formación profesional no se vean afectados.
- » Teniendo en cuenta el periodo de formación definida contractualmente, algunos tramos de educación particulares pueden acortarse en función de la obtención de resultados excelentes, pero también pueden alargarse en caso de que se detecten debilidades específicas del alumno.
- » En algunos supuestos, y previa justificación, podrían aceptarse ligeras desviaciones de la estructura.

Ver anexos de esta guía práctica en su versión original (inglés)

- » Ejemplo de Plan de formación para especialistas en el negocio hotelero
- » Ejemplo de Plan general de formación para el mecatrónico del sector automoción (referido al área de tecnología del automóvil relacionada con el pasajero).



Como ejemplo de Austria, el plan de formación federal define para cada contenido de la formación determinadas intenciones y objetivos. El plan interno de formación documentado por el instructor registra el momento exacto en el que se alcanza el objetivo real de la formación. Aquí, el plan de formación interno de la empresa también se utiliza como instrumento de control.

Ver [Apéndice 1: Plan de formación interno con objetivos](#)

2.3.4 Registro del candidato en la escuela profesional correspondiente

La formación profesional dual significa aprender de dos maneras diferentes:

El espacio principal donde se desarrolla ésta es en la empresa. Pero parcialmente y de forma secundaria, la escuela de formación también ofrece:

- » Formación teórica relacionada con la materia, y que complementa la formación en la sede de la empresa.
- » Formación práctica complementaria.
- » Profundizar y completar la educación general.
- » Formación en lenguas extranjeras.

La empresa que imparte la formación es la responsable del registro del candidato en la escuela profesional, y ello no conlleva ni costes ni honorarios.

Podríamos decir que el empresario se convierte en la escuela profesional local, el responsable de la ocupación sobre la que quiere impartir formación.

El contrato de formación entre la empresa y el aprendiz debe estar ya depositado en la Cámara correspondiente, que sabe qué escuela profesional corresponde a cada ocupación, y debe recibir una copia del registro del aprendiz en la misma.

El aprendiz tiene la obligación de asistir a la escuela. En consecuencia, la formación en la empresa tiene que estar organizada de tal manera que el candidato sea capaz de asistir a las clases en la escuela vocacional.

En Alemania, los alumnos asisten a la escuela uno o dos días a la semana (por norma general son 12 horas semanales) o lo concentran en distintos periodos (12 semanas al año). Todos los alumnos que empiecen su formación antes de que hayan cumplido 22 años están en edad escolar. Esto es válido para todo el período de formación. La base legal que regula la combinación de la formación profesional con la formación en la escuela se encuentra en el artículo 14 de la Ley de Formación Profesional (BBiG) y en el artículo 10 de Ley escolar (SchG).

En Austria, la formación en la escuela profesional se centra en una instrucción especializada y orientada a la ocupación correspondiente (alrededor del 65%); los temas generales constituyen alrededor del 35 % del período de escolarización. La enseñanza especializada también incluye formación práctica en talleres y/o laboratorios.

Existen las siguientes formas de organización de la enseñanza en las escuelas de formación a tiempo parcial:

- » Durante todo el año, es decir, al menos jornada completa o dos días de escuela a la semana
- » Por bloques, es decir, durante al menos ocho semanas de forma continuada
- » Estacionalmente, es decir, por bloques en momentos determinados del año

2.3.5 La seguridad social

En los sistemas de formación profesional dual está incluida la seguridad social para los alumnos o jóvenes profesionales (esto es así por ejemplo tanto en Alemania como en Austria). Cada alumno disfruta de la protección de la seguridad social (seguro de salud, de pensiones, de desempleo y de enfermedad). Sin embargo, esta protección solo puede ser garantizada si se efectúa la notificación necesaria a tiempo.

Es tarea del empleador dar de alta al aprendiz en la seguridad social antes de que dé comienzo el periodo de formación.

- » Dar de alta al aprendiz en la seguridad social ante el organismo correspondiente
- » Pedir al alumno una prueba del seguro de salud



2.3.6 Tareas adicionales antes del comienzo de la formación profesional

1. Preparar un lugar de trabajo para el alumno.
2. Organizar el primer día del periodo de formación profesional en la empresa:
 - » Dar la bienvenida al aprendiz,
 - » Mostrarle la empresa, los edificios y despachos,
 - » Presentarlo ante los superiores,
 - » Informarle sobre los aspectos de gestión cotidianos,
 - » Presentarlo ante el instructor,
 - » Hacerle partícipe de las normas de seguridad

Durante el periodo de formación dual

2.3.7 El material de formación

El material de formación que es necesario para todo el período de formación, así como para el examen intermedio y el examen final, debe proporcionarlo la empresa de forma gratuita. En particular, aquellas herramientas y materiales que le pertenecen. Es posible que los alumnos compren el material educativo ellos mismos y pidan posteriormente el reintegro de su importe a la empresa. No es

válido un acuerdo que diga que el reembolso de los gastos de formación se resolverá con el subsidio de formación.

La ropa de seguridad prescrita por la asociación profesional no se entiende como material educativo. La empresa que imparte la formación, por lo general, está obligada a facilitarla.

2.3.8 Las horas de trabajo y los descansos

Las horas de trabajo de los alumnos suelen estar reguladas por los convenios colectivos, los convenios con la empresa o el contrato de formación. No obstante, son válidos también los acuerdos de:

- » La ley que regula la jornada laboral,
- » La ley de seguridad industrial juvenil

Por ejemplo, en Alemania son válidas las siguientes regulaciones:

- » Alumnos menores de 18 años: máx. 40 horas por semana | máx. 8 horas al día
- » Alumnos de 18 años: máx. 48 horas por semana | máx. 8 horas al día

Se permiten hasta 10 horas de formación si el tiempo por encima de 8 horas se compensa con tiempo libre en un plazo de 6 meses. Los tiempos mencionados son horas máximas de trabajo. Los descansos no cuentan como horas de trabajo. Si un alumno está ocupado más tiempo del previsto en su contrato, esto contará como horas extra, que se compensarán o con tiempo libre o con un reembolso específico.

Para los adultos existe una pausa de al menos 30 minutos si trabajan de 6 a 9 horas, y de 45 minutos si trabajan más de 9. Los descansos deben durar al menos 15 minutos y el primero debe empezar, como muy tarde, después de 6 horas. Entre el final y el principio del trabajo debe haber un periodo de descanso ininterrumpido de 11 horas. No trabajarán domingos ni festivos.





2.3.9 Documentar los objetivos de la capacitación

Los libros de registro o las listas de control o verificación no solo tienen un significado informativo y pedagógico. En Alemania, de cara a la autorización para poder realizar el examen final, también tiene un significado jurídico. Además, documentar los objetivos

de formación ayuda a empleador y alumno a preservar la visión sobre el conocimiento y las competencias que debe aprobar.

En Alemania y Austria existen diferentes soluciones para llevar a cabo esta documentación.

En Alemania, se utilizan libros de registro por escrito. Los alumnos deben tener la oportunidad de escribir estos libros durante el periodo de formación. La función principal de los mismos es la de control. Por lo tanto, se trata de un documento personal e individual. Es por eso que es inadmisibles presentar, por ejemplo, el plan operativo de formación en forma de libro de registro. No debe registrarse lo que debe ser aprendido, sino lo que realmente se ha aprendido.

El libro de registro se entiende como el material formativo y es gratis para el aprendiz, la empresa corre con los gastos.

Si el aprendiz causa problemas con este tema, los asesores de educación de la Cámara deben ser informados a tiempo para indicar las consecuencias que puede acarrearle (por ejemplo, no tener autorización para realizar el examen final).



Requisitos del libro de registro

1. Durante su educación, los alumnos tienen que llevar un «libro de registro», en donde podrá verificarse que la formación que han recibido ha sido la adecuada.
2. El desarrollo fáctico y cronológico de la formación recibida tanto en la empresa como en la escuela debe registrarse de forma sencilla para que pueda verificarse fácilmente por todos los agentes implicados.
3. Los libros de registro deberán ser presentados a requerimiento de la Cámara de Industria y Comercio o del Tribunal Examinador. Los libros de registro no se valorarán en el examen final pero pueden ser requeridos por la Cámara o por el Tribunal Examinador.
4. Requerimientos mínimos:
 - » Los libros de registro se deben complementar semana a semana. En las profesiones técnicas se requiere especialmente tomar notas diarias (por ejemplo, el técnico en mecatrónica del automóvil).
 - » Los libros de registro deben reflejar el contenido de la educación. Esto puede plasmarse en la forma que se desee: palabras clave, check-lists, etc., pero en cualquier caso, debe quedar constancia de las actividades realizadas, las instrucciones recibidas y las lecciones aprendidas.
 - » El contenido de las lecciones de la escuela ha de estar por escrito.
 - » El empleador o instructor y el alumno tienen que confirmar que los registros son correctos y están completos, estampando la fecha y su firma.
 - » El empleador o instructor tiene que comprobar los apuntes realizados en el libro de registro al menos cada mes.

Ver [Apéndice 2: Modelo para un libro de registro](#)

En Austria se utilizan listas de verificación. El instructor documenta el grado de cumplimiento de los objetivos que se perseguían con la formación, haciendo especial énfasis en aquellos que todavía no se han alcanzado. A este respecto, la formación

continuará hasta alcanzar con éxito los objetivos marcados.

Ver [Apéndice 3: Ejemplo de una lista de verificación](#)



2.3.10 Evaluación de la formación – la evaluación de los alumnos

Una buena formación profesional supone que la empresa que imparte la formación y el aprendiz contrasten y evalúen el nivel de rendimiento del alumno de manera regular. ¿Para que está preparado él o ella ya? ¿Qué es lo que no se está haciendo de la forma que se debe hacer? ¿Qué debe hacerse para compensar los déficits existentes?

Especialmente para los alumnos que aún no tengan graduaciones comparativas debido a su baja experiencia laboral, es importante saber cómo calcula la empresa su estado de aprendizaje o nivel de rendimiento y su comportamiento. Una mera conversación puede ser suficiente para aclarar lo lejos que han llegado y lo bien que lo han hecho hasta el momento.

Esta conversación de evaluación persigue tres objetivos:

1. Reportar al aprendiz sobre su estado de educación y comportamiento.
2. Motivar al alumno para que persiga y consiga otros logros de aprendizaje y del trabajo.
3. Gestionar las medidas de apoyo para optimizar el rendimiento y la eficiencia del aprendizaje.

Reportar al alumno le da la posibilidad de aprender de sus errores y explotar sus fortalezas individuales todavía más deliberadamente. Además, la conversación de evaluación ofrece al alumno la oportunidad de expresar su opinión sobre los resultados de la evaluación o formular preguntas.

Tanto si el resultado de la evaluación es positiva como si no lo es, la conversación es decisiva. En el mejor de los casos, aumenta la motivación y, con ello, el logro para la empresa y mejora – por retroalimentación constructiva mutua – la relación entre el aprendiz y el instructor.

La clave del éxito de una conversación de evaluación es el verdadero diálogo. El alumno simplemente puede ser empujado a ser el oyente pasivo, pero debería participar como actor que es del proceso educativo en la búsqueda de la optimización.

2.3.11 Las obligaciones del empleador y el aprendiz

En los sistemas establecidos de formación profesional dual, empleadores y aprendices tienen obligaciones definidas en la normativa correspondiente.

Por ejemplo, en Austria se mencionan las siguientes obligaciones en la Ley de formación profesional.

Obligaciones del empleador que imparte formación:

- » Capacitar al alumno de acuerdo a los reglamentos de formación válidos en cada respectiva ocupación.
- » Los alumnos no deben ser asignados a tareas que no correspondan con el perfil de la ocupación de formación (por ejemplo, limpiar las ventanas).
- » Al asignar las tareas al alumno hay que tener en cuenta su condición física.
- » El alumno tiene que ser protegido contra los abusos y el castigo físico.
- » El alumno tiene que ser guiado hacia conductas correctas y responsables y al cumplimiento de sus tareas.
- » Hay que dar al alumno el tiempo necesario para asistir a la escuela profesional a tiempo parcial y asegurarse que asiste a la misma regularmente.
- » Informar a los padres o tutores legales del alumno acerca de los incidentes importantes.
- » Dar al alumno el tiempo libre necesario para realizar el examen final de aprendizaje.
- » Reembolsar al aprendiz la tasa de examen tras el primer intento.
- » Pagar al aprendiz su compensación durante el aprendizaje.

Obligaciones de los alumnos:

- » Esforzarse en adquirir los conocimientos necesarios para la ocupación respectiva.
- » Asistir a la escuela profesional a tiempo parcial.
- » Realizar las tareas que se le asignen.
- » Cumplir las reglas de la empresa que imparte la formación.
- » Proteger los secretos comerciales de la empresa.
- » Hacer uso de las instalaciones y los materiales de trabajo de manera apropiada.
- » En caso de tener que ausentarse del trabajo por cualquier motivo, informar inmediatamente a la empresa.
- » Mostrar los certificados de la escuela de formación profesional a tiempo parcial o cualesquiera otros documentos a petición de la empresa.



2.3.12 Exámenes

El objetivo de una formación de aprendizaje es que los alumnos posean todas las habilidades y competencias descritas en el perfil ocupacional y sean capaces de resolver los problemas profesionales en situaciones de trabajo práctico. Para ello, se realizan unos exámenes que pueden llevar a cabo Organismos externos (por ejemplo, las cámaras). En Alemania, hay un examen parcial (intermedio) y otro final; ambos son obligatorios.

En Austria en cambio, solo existe un examen final y es voluntario. Independientemente de que sean exámenes obligatorios o voluntarios, tienen una función de diferenciación importante en el mercado laboral. Los empleadores buscarán al alumno con resultados positivos en los exámenes ya que saben que poseerán todas las habilidades y competencias necesarias en una ocupación específica.

Un sistema de formación profesional con 200 o 300 ocupaciones necesita una normativa

que regule claramente estos exámenes y una institución que se responsabilice de su realización. La normativa fija las materias de examen y determina que los exámenes se realicen en determinados momentos del año a lo largo de todo el país y en las mismas condiciones.

Los examinadores cualificados conocen el contenido de la formación que va a ser objeto de examen y los requerimientos del mismo. Forman parte de un Tribunal evaluador y realizan pruebas escritas, orales y prácticas basándose en unos estándares de calidad muy altos.

En Austria y Alemania, el órgano competente son las Cámaras de comercio, que son las responsables de dirigir los exámenes. La junta de examinadores lleva a cabo el examen respectivo cuyos requisitos están regulados para cada ocupación en el reglamento de formación correspondiente.

Un ejemplo, en Alemania:

Ver Anexo: de esta guía práctica en su versión original (inglés). Extracto de la Ordenanza sobre la educación y la formación profesional en la ocupación de instalador mecatrónico, Boletín Oficial Federal 2011 Parte I No. 39. Publicado en Bonn el 29 de julio de 2011.

Contiene la descripción de las disposiciones del examen, así como las reglas de ponderación y para aprobar. Es un documento básico para los instructores y los alumnos que informa acerca de la estructura y el contenido de los exámenes.

Registro

Para el examen parcial, la Cámara convoca al candidato. Para el examen final, la empresa tiene que registrar al alumno en tiempo y forma. El formulario de inscripción lo entrega la Cámara. Para participar en los exámenes parciales y en los finales, la empresa debe liberar esos días al alumno.

Periodos de inscripción

Para el examen de verano, todos los alumnos tienen permiso; deben haber terminado el periodo de formación antes del 30 de septiembre. La fecha límite de inscripción: 31 de enero.

Para el examen de invierno, todos los alumnos tienen permiso; deben haber terminado el periodo de formación antes del 31 de marzo. Fecha límite de inscripción: 31 de julio.

Examen parcial

Para conocer el grado de educación se lleva a cabo un examen parcial durante el periodo de formación. Al participar en dicho examen se obtiene un certificado. Aprobar el examen parcial es una condición previa para poder acceder al examen final.

Examen final

El examen final muestra si el candidato posee las competencias necesarias y los conocimientos prácticos y teóricos necesarios para convertirse en un trabajador cualificado. Además, certifica si él o ella están familiarizados con los materiales esenciales de enseñanza que se les ha proporcionado en la escuela de formación profesional.

Son admitidos al examen final:

- » Aquellos cuyas relaciones de formación se hayan registrado en la Cámara de Comercio e Industria.
- » Quienes hayan pasado el periodo de formación (o aquéllos cuyos periodos de formación no acaben más tarde de dos meses después de la cita del examen).
- » Quien haya participado en el examen parcial.
- » Quien haya llevado el libro de registro de forma correcta y al día.

Los derechos de examen deben ser pagados por la empresa que imparte la formación.

2.3.13 Evaluación final de periodo de formación profesional

Tras terminar la relación de formación profesional, debe emitirse un informe dirigido al aprendiz sobre la educación y la formación. Para el alumno, este informe es de gran utilidad.

Mostrará el nombre y la dirección del empleador que ha impartido la formación, así como el tipo de empresa. También debe aparecer la información personal del candidato, datos como el nombre, su fecha de nacimiento y su domicilio. Si la formación no se ha llevado a cabo por el empleador, el instructor también debe firmar el informe.

Además, ofrece información sobre el tipo de formación impartida, la duración y el objetivo de la misma, así como sobre las competencias y el conocimiento adquiridos por el alumno.

A petición del alumno, también se puede añadir información sobre la orientación recibida y los logros y habilidades técnicas alcanzados. (En este caso estaríamos hablando de un informe certificado).

Es decir, podemos distinguir entre:

a) Informe básico de la formación y educación impartida

El informe contiene información sobre:

- » El tipo de formación profesional impartida,
- » La duración de la misma según se define en la normativa correspondiente (no la real),
- » Objetivo de la formación profesional (ocupación), así como
- » Las competencias y conocimientos adquiridos.

El informe básico es simplemente una descripción de las actividades llevadas a cabo sin entrar en valoraciones.

b) Informe certificado de la formación y educación impartida

Este informe contiene además información sobre el comportamiento, los logros y las competencias técnicas especiales del alumno.

Cuando hablamos de información sobre el comportamiento nos referimos a:

- » Comportamiento hacia los superiores y compañeros de trabajo, así como en el trato con los clientes.
- » Puntualidad y capacidad para colaborar.



El objetivo de una formación de aprendizaje es que los alumnos posean todas las habilidades y competencias descritas en el perfil ocupacional y sean capaces de resolver los problemas profesionales en situaciones de trabajo práctico

2.4.

Lecciones aprendidas y recomendaciones para la transferencia de estructuras a España y Portugal

1. Los ejemplos de Alemania y Austria ilustran que la formación dual está conectada con muchas cuestiones jurídicas. Las empresas que imparten formación tienen que tener en cuenta distintas leyes que regulan aspectos como la formación profesional, la jornada laboral, la seguridad industrial, etc. Se recomienda verificar las leyes vigentes que deberían conocer y aplicar las empresas que quieran implantar un sistema de formación profesional dual en España y Portugal.
2. Debería designarse un organismo que fuera responsable de la implantación y el desarrollo de un sistema de formación profesional dual al que se dotara de fondos públicos.
3. Incluso en los países donde se practica la educación dual desde hace varios años, las empresas siguen necesitando que se les oriente en todas las cuestiones relacionadas con la misma. Incrementar el número de empresas que quieran impartir este tipo de formación supone un esfuerzo también. España y Portugal deberían considerar la posibilidad de confiar a una institución el papel de motivar y apoyar a las empresas que quieran impartir una formación profesional dual y también el de vigilar que éstas cumplen con sus obligaciones.
4. Es importante que las empresas sean conscientes de las tareas y obligaciones que este sistema conlleva. Por eso, es importante que lo conozcan en profundidad y valoren las ventajas que ofrece. Para ello, sería adecuado regular a nivel nacional un sistema educativo que formara a los instructores de las empresas.
5. Revisar los perfiles de trabajo y ocupaciones existentes. ¿Existe ya un sistema basado en ocupaciones? Desarrollar y construir un sistema de perfiles de ocupación sobre la base de los perfiles existentes.

Tener en cuenta las necesidades futuras, el desarrollo económico, las líneas existentes de negocio, y qué competencias tienen que estar involucradas en las diferentes partes.

6. Además de las leyes, y como parte del sistema de formación profesional dual, son relevantes los reglamentos y los planes de formación y derivan de las ocupaciones de formación. Hay que definir el contenido de la formación, sus objetivos, los requisitos y las normas para la formación prácticas en las empresas.
7. A nivel nacional hay que definir los requisitos del examen y designar una autoridad responsable del desarrollo del procedimiento de los exámenes, así como de la formación y el reclutamiento de los examinadores.
8. Hay que diseñar contratos de formación que se ajusten a la realidad nacional y sean factibles para las empresas.
9. Iniciar campañas para promover la idea del sistema de formación profesional dual. Apoyar a las empresas que acojan aprendices. Contratar orientadores que sean consultores para las potenciales empresas que quieran impartir formación y para los jóvenes que abandonan la escuela. Involucrar a las agencias de empleo y al sistema escolar y capacitar a los maestros de la escuela primaria y secundaria.
10. Para el éxito del programa es esencial la contribución y la participación activa de las empresas en la formación profesional dual. Por lo tanto, se recomienda encarecidamente que las empresas participen para que:
 - » Los perfiles profesionales estén elaborados correctamente;
 - » Los planes de estudio incluyan el calendario, los contenidos y los procesos de cualificación necesarios tanto en su parte teórica como practica;

- » Estén preparadas para la realización de la formación, con talleres apropiados, definan puestos de trabajo para trabajadores cualificados...

11. En Portugal, las empresas no participan en la definición de los planes de estudio, lo que causa ciertos problemas. Los órganos de gobierno deberían reflexionar sobre la importancia de reunir tanto a las empresas como a las instituciones de enseñanza a la hora de definirlos.



2.5.

Resumen

Las empresas poseen el papel crucial en el sistema dual de educación y formación profesional. Son las responsables de la formación de los jóvenes en el lugar de trabajo. Al final del periodo de formación, el esfuerzo se traduce en trabajadores cualificados para la empresa.

Pero además de formar, la empresa tiene múltiples deberes.

En países como Alemania y Austria, el sistema de formación profesional dual ya tiene una larga tradición. Las estructuras en estos sistemas se han probado y son útiles para

ser transferidas a España y Portugal cuando consideren oportuno pero teniendo en cuenta ciertos condicionantes que han de prevalecer.

El presente manual está dirigido principalmente a las empresas con la intención de sensibilizarlas en la materia y prepararlas para que puedan desarrollar todas las tareas que se esperan de ellas tanto antes como durante el periodo de formación.

Por último, queremos recordar de nuevo que los ejemplos de buenas prácticas han de adaptarse obviamente a las condiciones particulares de cada país.



Incluso en los países donde se practica la educación dual desde hace varios años, las empresas siguen necesitando orientación en todas las cuestiones relativas a la formación dual



2.6.

Apéndices

Apéndice 1: Plan de formación operativa con objetivos

Perfil de trabajo (objetivos)	Objetivo principal	¿Se ha alcanzado el objetivo de la formación?
Nr .: 2.3.6 Conocimiento de la conducta profesional hacia a los directores, contratistas, clientes o proveedores	La comunicación con los clientes	¡Objetivo conseguido! Fecha: xx.xx.xxxx
Aprendiz: Puesto de formación: Año de formación:		
Instructor:		

Extracto de la presentación del Dr. Abdessalem Jelidi, Cámara de Comercio de Viena, 15/10/2014

Apéndice 2: Modelo para un libro de registro

Nombre: _____ Departamento: _____

Libro de registro	nº..... semana desde hasta
Práctica en el lugar de aprendizaje	
Objeto de las instrucciones, conversaciones de enseñanza, lecciones operacionales y formaciones externas:	
Escuela profesional (Materias de lecciones escolares)	

Firmas:

 Alumno

 Instructor

 Instructor

Apéndice 3: Ejemplo de una lista de verificación

Perfil de trabajo	Objetivo principal (Explicación)	Objetivo detallado	Tareas	Grado de objetivo alcanzado
2.3.6	Comunicación con los clientes	Una bienvenida correcta	¿Cómo se va a enfrentar a un cliente?	Bueno
			¿Como hablarás por telefono?	El alumno no ha entendido el nombre de un cliente y no ha preguntado

Extracto de la presentación realizada por el Dr. Abdessalem Jelidi, Cámara de Comercio de Viena, 15 de octubre de 2014

Apéndice 4: Lista de comprobación para las empresas formadoras

1. Preparación de la empresa para la formación dual

La idoneidad operativa, personal y técnica de la empresa de formación se ha confirmado desde el organismo competente. Si no es así, contacta con la cámara responsable.	
Se ha nombrado a un instructor o formador adecuado.	
Conoce los contenidos formativos. Están disponibles los reglamentos de formación para la ocupación correspondiente.	
La estructura cronológica y fáctica del plan de formación general está disponible.	
Se conocen las normas del examen y las condiciones de concesión de licencias.	
Se conoce el plan marco para la formación teórica en la escuela profesional vocacional.	
Se ha comprobado que todos los contenidos de la formación, conocimientos y competencias establecidos en el plan de formación se pueden impartir. Si no es así, contacta con la Cámara correspondiente para ver cómo llevar a cabo la formación en el marco de una alianza de formación obligatoria.	
Se ha pensado acerca de los características que debe poseer el potencial aprendiz y se ha definido un perfil con las las competencias sociales y personales requeridas.	
Incorporación de un aprendiz. Mi empresa debe ser percibida por el público como una empresa que imparte formación. Debe estar disponible para el alumno cuando elija sus solicitudes. Recomendaciones: Solicitar que los candidatos presentes sus solicitudes por escrito y considerar la posibilidad de publicar ofertas de aprendizaje (por ejemplo, en la cámara, en la agencia de empleo).	
Contactar con los asesores profesionales y con los de formación profesional de la Cámara correspondiente.	
Participa en ferias de formación profesional.	
Evento de puertas abiertas en la empresa.	
Cooperación con las escuelas públicas.	
Oferta periodos de formación práctica (para los alumnos y en los días festivos).	
Selección del solicitante.	
Pre-selección de solicitudes y comparación con perfil diseñado.	
Entrevistas con los candidatos (invitación, preparación, realización, evaluación).	
Te has decidido por un solicitante.	
Informa a los solicitantes rechazados.	

2. Preparación del periodo de formación

Redacta un contrato de formación con el formulario pre impreso proporcionado.	
Contrato: Firma del alumno/aprendiz.	
Contrato: Firma del representante legal, si el participante es menor de 18 años.	
Certificado médico para los alumnos menores de 18 años.	
Solicitar la relación de formación en la Cámara responsable y registrarla.	
Contrato para la formación con todas las firmas (dos copias).	
Plan de formación interno.	
Información detallada del instructor incluyendo copia del título profesional y el certificado.	
Inscripción del aprendiz en la escuela profesional correspondiente.	
Dar de alta al aprendiz en la seguridad social.	
Preparación del espacio de trabajo y del material formativo.	
Solicitud del libro de registro en la Cámara correspondiente.	
Comprobar si el alumno tiene derecho a ayudas públicas (ayudas a la formación profesional) e informarle en su caso.	

3. Durante el periodo de formación

Introducir al aprendiz en la empresa. Recomendación: Mantener el contacto con el alumno hasta el inicio del curso. Preparación de la jornada de formación inicial. Presentar la empresa y mostrar el lugar exacto donde se va a desarrollar la formación.	
Presentar personas de contacto claves.	
Dar las instrucciones de seguridad y que las firmen.	
Presentar la política en materia de protección de datos y del medio ambiente.	
Dejar claras cuáles son las normas en el lugar de trabajo.	
Explicar en qué va a consistir el curso de capacitación.	
Llevar a cabo charlas de evaluación.	
Entrega del plan de formación.	
Entregar el libro de registro e indicar las reglas de cómo manejar el mismo.	
Entregar el horario de la escuela de formación profesional.	
Cursos externos suplementarios (citas, lugar).	
Entregar el material de formación (por ejemplo, herramientas).	
Entregar la tarjeta de la seguridad social al alumno.	
Anotar los datos de la cuenta bancaria para poder realizar la transferencia del salario de formación profesional.	



Cuestiones clave y requisitos formales

para que las empresas implanten
con éxito la formación dual



3

3

Cuestiones clave y requisitos formales

para que las empresas implanten con éxito la formación dual



CONTENIDOS

1. Introducción	97
2. Argumentos a favor de la educación y la formación profesional dual	99
3. Requisitos para las empresas que quieren impartir formación dual	103
4. Formación colaborativa/ alianzas para la formación	109
5. Recomendaciones para la transferencia a España y Portugal	115

3.1.

Introducción

La promoción de la formación dual es un objetivo esencial en el proyecto europeo DUALVET “Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a tutores de empresas” (2013-2015). El objetivo específico es implementar una verdadera transferencia de conocimientos en los sistemas de formación dual de los participantes experimentados, Alemania y Austria, a España y Portugal, centrándose en empresas y en competencias y habilidades transversales.

Con este proyecto los socios también esperan sensibilizar a la sociedad sobre las ventajas que un sistema de formación profesional como el dual puede ofrecer a nuestros jóvenes haciendo más fácil su acceso al empleo.

Este manual va dirigido a empleadores que forman y aborda los requisitos importantes y las cualidades esenciales que deben tener en cuenta las empresas que solicitan formar parte de un sistema de formación profesional dual.

Existen tres manuales adicionales que tratan las siguientes cuestiones (capítulos 1,2 y 4 del presente):

- » «Una introducción al sistema de formación profesional dual: El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria»: Es una introducción general sobre cómo funcionan los sistemas de formación profesional dual y cuáles son sus elementos clave,
- » «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción». Está dirigida especialmente a empresas que estén interesadas en implantar la formación profesional dual. Ofrece información sobre oportunidades, tareas y obligaciones que guiarán el proceso de transformación de una empresa, a una empresa de formación dual con éxito.
- » «Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales»: Trata de las competencias y habilidades transversales que se requieren para ser instructor en la empresa de formación dual.



Una de las razones por las que el sistema de formación profesional dual tiene éxito es porque este tipo de formación responde a los intereses de empresas y empleadores



3.2.

Argumentos a favor de la educación y la formación profesional dual

Una de las razones por las que el sistema de formación profesional dual tiene éxito en otros países es porque este tipo de formación — los jóvenes reciben formación en el lugar de trabajo y se desarrollan para convertirse en trabajadores cualificados en un periodo de formación de alrededor de 3 años — responde a los intereses de empresas y empleadores.

¿Cuáles son los intereses de los empleadores que imparten formación?

Quieren:

- » Empleados que cumplan de manera competente con las tareas y deberes que se requieren en la empresa, en el presente y en el futuro;
- » Una contribución productiva e innovadora por parte de los aprendices;
- » Mostrar su compromiso con la responsabilidad social;
- » Que sus trabajadores sean fieles a la compañía;
- » Ahorrar costes en la incorporación y reorientación profesional del personal.

¿Por qué funciona la formación profesional dual en otros países y cuáles son los condicionantes?

- » Cuentan con un histórico en materia de formación dual.
- » Al existir una estructura económica muy desarrollada, esta traslada su respectiva demanda de trabajadores cualificados en el mercado laboral.
- » Las pequeñas y medianas empresas son fuertes.
- » Interés, compromiso y capacidad de las empresas para formar.
- » Existe una importante y competente representación de los intereses del empleador y del empleado (por las cámaras/ y los sindicatos).
- » Amplia aceptación de las normas que regulan la formación profesional dual, gran implicación por parte de todos los actores que participan en ella y una cultura de compromiso cooperativo muy arraigada.
- » El Gobierno Central cuenta con amplias competencias para regular la materia.
- » Cuentan con un cuerpo de instructores y formadores duales competentes.
- » El sistema de educación general permite/facilita que los jóvenes estén preparados para la formación profesional dual.

Como se puede comprobar, la contribución de las empresas para conseguir un sistema de formación profesional dual eficaz es obvia, ellos son los participantes más importantes.

La formación profesional dual se beneficia de una reputación excelente y es considerada como un factor competitivo importante porque:

- » Las empresas alemanas están entre las más competitivas del mundo;
- » Una vez que la formación se ha completado, la cifra de retención de aprendices en Austria y Alemania es de alrededor del 60 % de los jóvenes participantes, ya que los aprendices se convierten en trabajadores altamente cualificados y competentes. (Esto quiere decir que alrededor del 60 % de las empresas ofrecen un contrato de trabajo válido al final de la formación dual);
- » Gracias a la formación profesional dual, las tasas de desempleo en Alemania y Austria son bastante bajas, especialmente si las comparamos con las tasas en Portugal y España;
- » Los contenidos y los exámenes están estandarizados a nivel nacional para que los aprendices estén cualificados y sean capaces de trabajar en cualquier otra empresa del país.

¿Cuáles son los beneficios de los empleadores que ponen en práctica la formación dual en su empresa?

- » Ganan empleados altamente competentes que se ajustan a las necesidades de la empresa (versus contratar personal externamente).
- » Mejoran la productividad, al igual que la calidad de sus servicios y productos.
- » Ahorran en la contratación y reorientación profesional de sus empleados. La relación coste-beneficio de la formación profesional dual resulta equilibrada para la empresa. Sin embargo, una ventaja fundamental es que los gastos en contratación de personal pueden reducirse porque los empleados ya están formados por y en la empresa.

- » Se dan cuenta del retorno de la inversión a largo plazo.
- » Están participando en la definición de contenidos de formación basados en la empresa y en el desarrollo de las normas.
- » Apoyan la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

¿Cuáles son las oportunidades de los aprendices después de su formación?

- » Conseguir un contrato de trabajo como trabajador cualificado de la propia empresa que le ha formado;
- » Conseguir un contrato de trabajo con una nueva empresa perteneciente al mismo sector ocupacional en cualquier lugar del país;
- » Conseguir un trabajo en un sector ocupacional diferente en cualquier lugar del país o en el extranjero.

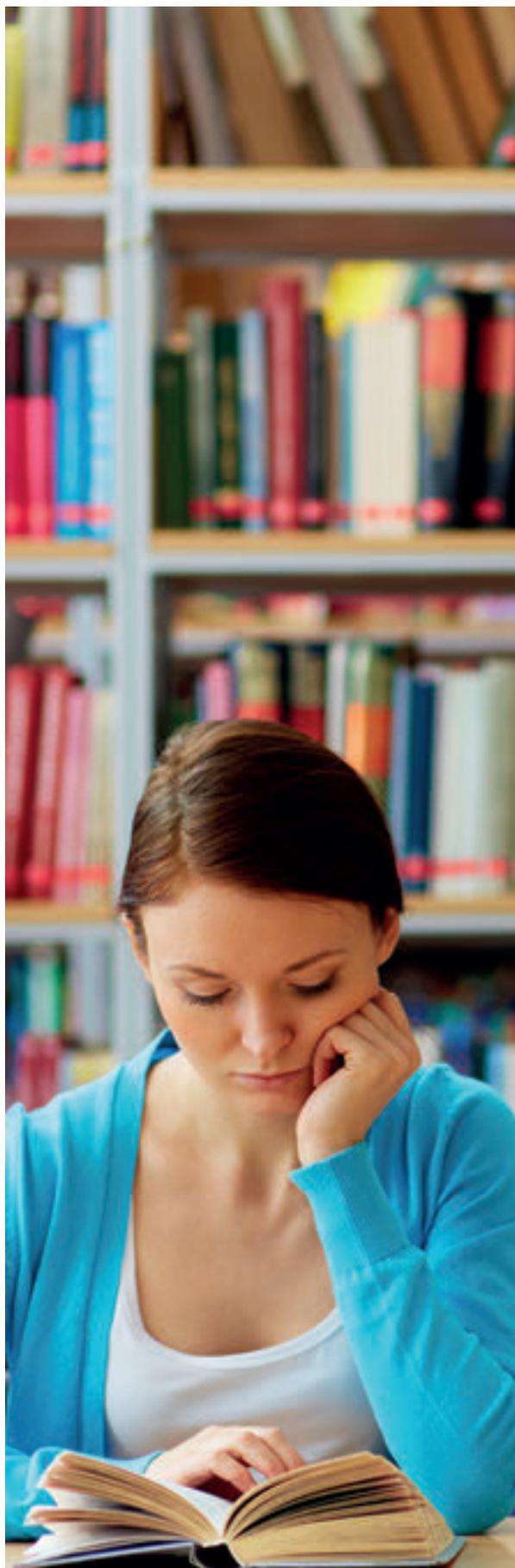
En definitiva, tanto la empresa como los jóvenes pueden beneficiarse de la formación dual.

Poner en práctica la formación dual

Los prerequisites para implantar en la empresa la formación profesional dual son evidentes en la mayoría de los casos. Con carácter general, podría decirse que si una empresa desarrolla su actividad con éxito, está preparada para impartir formación dual.

Hay tres vías para poner en práctica la formación dual:

- » La empresa es exclusivamente responsable de la parte práctica de la formación.
- » La formación profesional dual se completa con formación adicional en otras instalaciones o talleres:
 - a. Normalmente, este es el caso de las profesiones del sector artesanal.
 - b. Esta es la vía que deberán adoptar aquellas empresas que no puedan por sí mismas cumplir con todos los requisitos solicitados en los respectivos planes de formación de la ocupación en la que deben dar formación a los alumnos.



Apoyo a las empresas que imparten formación dual

El órgano competente del país (en Alemania y Austria es la Cámara de Comercio e Industria) tiene asesores que actúan como consultores de las empresas en todo lo relativo a la formación dual:

- » Adecuación de la empresa
- » Marco legal
- » Puesto de trabajo que recibirá la formación
- » Cualificación del instructor de la empresa
- » Condiciones formales
- » Incorporación de aprendices
- » Agentes con los que cooperar
- » Colegios de formación profesional
- » Agencias de empleo
- » Otras personas de contacto
- » Tareas y deberes durante la formación
- » Examen

En este punto, es aconsejable hacer referencia a los marcos legales vigentes en España que regulan los aspectos relativos a los aprendices y a la formación:

- » Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual (www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-13846)
- » Orden ESS/41/2015, de 12 de enero, por la que se modifica la Orden ESS/2518/2013, de 26 de diciembre, por la que se regulan los aspectos formativos del contrato para la formación y el aprendizaje, en desarrollo del Real Decreto 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual y la Orden TAS/718/2008, de 7 de marzo, por la que se desarrolla el Real Decreto 395/2007, de 23 de marzo, por el que se regula el subsistema de formación profesional para el empleo, en materia de formación de oferta y se establecen las bases reguladoras para la concesión de subvenciones públicas destinadas a su financiación. Esta última ha sido modificada por el Real Decreto-ley 4/2015, de 22 de marzo, para la reforma urgente del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral.

CASO DE ÉXITO

La formación dual vale la pena para las dos partes

Con cuatro empleados entre los que también se encuentra la mujer de Thomas L., la compañía de vehículos cerca de Heidelberg, Alemania, es fácil dirigir y disfruta de una atmósfera informal

Desde 2008, Thomas L. imparte formación, primero lo hizo como empresario del sector del automóvil y ahora como trabajador de su taller mecánico. Dice que el pequeño tamaño de la empresa es una ventaja: «con nosotros, los aprendices pueden aprenderlo todo desde el principio», afirma Thomas L. «Como tenemos pocos empleados, los aprendices están justo en el centro y pueden observar, desde el primer día, todas las rutinas de trabajo». Hoy, Thomas L. es un instructor convencido. Sin embargo, no ha sido siempre así: «al principio, no quería ni oír hablar del tema», comenta. Sin embargo, el hijo de un amigo le preguntó si podía formarse con él. Thomas L. superó sus dudas y se puso en contacto con la Cámara de Comercio e Industria local. «Hicieron todo lo posible para que se quedara conmigo, se esfuerzan por cada aprendiz».

Para su sorpresa, los gastos que la educación conllevaba fueron más bajos de lo que esperaba: «pensaba que conllevaría mucho trabajo adicional y que me dificultaría en mi trabajo cotidiano. Pero de hecho, fue todo muy fácil, casi no hubo papeleo ni gastos». Los asesores de la CCI visitaron su empresa, comprobaron sus informes y le preguntaron sobre su percepción de la educación. «Obviamente, todo estaba en orden, porque después de dos citas, la CCI dio luz verde», afirma Thomas L. No tuvo que hacer una prueba aparte sobre sus habilidades para enseñar, ya que como ingeniero mecánico cualificado, dispone de la cualificación necesaria en su trabajo.

La formación fue un éxito: «De repente, tenía más tiempo para mí», declara Thomas L. «Por supuesto que un aprendiz no trabaja desde el primer momento como un profesional, pero tuve confianza en él y al final mereció la pena. Ahora tengo un empleado de primera clase».

La experiencia fue tan positiva que Thomas L. imparte formación este año nuevamente, esta vez en el marco del servicio de mecánica. Defiende el principio de que «los aprendices no deben limitarse a pasar la escoba, deben aprender. Su lugar en la compañía es algo más que un trabajo barato». En cuanto a los contenidos que imparte a su aprendiz, se orienta por el programa del centro de formación. «Le pregunto simplemente qué es lo que hace en clase y después le doy tareas concretas que tengan relación con el temario del material pedagógico. Si, por ejemplo, la asignatura trata de finanzas, le pido que abra una tabla excel para el vehículo que acaba de entrar. Así, podemos poner en práctica la teoría que ha aprendido».

Sin embargo, la educación es algo más que la simple medición del conocimiento, también incluye el trabajo del día a día. «Como instructor debes ser, en primer lugar, psicólogo» declara Thomas L. «Si uno respeta los límites y a sí mismo, todo funciona bien». Por supuesto, de vez en cuando hay problemas, normalmente porque un encargo no se ha realizado en el tiempo previsto o de la forma correcta, «pero es un aprendiz. Debe aprender de sus errores y, si los comete, también son mis errores».

3.3.

Requisitos para las empresas que quieren impartir formación dual

Las empresas interesadas en impartir formación profesional dual deben considerar, comprobar y demostrar que cumplen con ciertos prerrequisitos relacionados con su idoneidad operacional, personal y técnica. En sistemas de formación profesional ya establecidos como los de Austria y Alemania, estos prerrequisitos están definidos legalmente y los órganos competentes (las Cámaras) tienen la responsabilidad de comprobar si las empresas que quieren convertirse en empresas de formación dual los cumplen. Si este no es el caso, también pueden contactar con las autoridades pertinentes y pedir consejo a un asesor en materia de formación.

a) Idoneidad operacional

Durante la formación práctica, la empresa debe ser capaz de proporcionar el conocimiento y las competencias que se correspondan con determinado perfil ocupacional. Se valorarán en función del tipo y del tamaño de la producción, así como de la gama de productos o servicios, pero en cualquier caso, la empresa debe contar con las instalaciones y el equipamiento necesario para impartir la formación. En algunos casos particulares, la

falta de idoneidad operacional puede compensarse ofreciendo la formación en colaboración con otras empresas. Por otra parte, debe tenerse en cuenta que el número de alumnos debe estar en proporción al número de formadores con los que se cuente.

b) Idoneidad personal

Generalmente, los jóvenes empiezan su aprendizaje a una edad muy temprana. Por lo tanto, es importante que la empresa haya sido autorizada a emplear a jóvenes y que no vulnere las leyes relativas a los menores o los jóvenes, así como el marco legal vigente relativo a la formación profesional que corresponda a cada país.

c) Idoneidad técnica

En este sentido, la palabra «adecuado» o «idóneo» se refiere a alguien que está cualificado profesionalmente y que tiene las cualificaciones profesionales y de enseñanza necesarias para impartir los contenidos formativos. Además, se requiere una experiencia laboral adecuada en correspondencia con su ocupación. Los instructores deben estar cualificados en el campo que corresponde al



perfil de ocupación en el que quieren impartir la formación. Además de la cualificación profesional, las cualificaciones de enseñanza y la adecuación pedagógica son competencias importantes a la hora de formar a los jóvenes en un trabajo.

Cada empresa tiene que proporcionar un instructor (el empleador o un empleado de la misma) que sea responsable de la formación profesional dual de la empresa.

Las principales áreas de responsabilidad del instructor son:

- a. Determinación de los objetivos de formación basándose en el perfil ocupacional,
- b. Planificación de la formación en la empresa,
- c. Preparación, realización y control de la formación,
- d. Cumplir con los patrones de comportamiento hacia el aprendiz,
- e. Debe dar respuesta a preguntas relativas a la ley de formación profesional, la ley del empleo infantil y juvenil, la protección del empleado, así como a preguntas relacionadas con la posición del sistema de formación dual en el sistema de educación del Estado.

Ejemplo: Principios sobre la idoneidad de locales de formación en Alemania (extracto)

1. Locales en los que se imparte la formación

Disponer de locales de formación adecuados es una condición esencial para poder impartir la formación profesional cualificada que se corresponda con la normativa vigente.

La ley de formación profesional y el reglamento de artesanía obligan al órgano competente responsable (las Cámaras) a determinar la adecuación y supervisar las instalaciones en las que se vaya a impartir la formación dual. La idoneidad de dichas instalaciones se confirma con la inscripción en el registro de la relación de formación profesional.

El comité federal en materia de formación dual es el encargado de establecer ciertos criterios de idoneidad de referencia que han de servir de orientación a los responsables de las cámaras que habrán de emitir en su momento su juicio de valor.

Como regla general, la declaración de idoneidad debería repetirse al menos una vez durante el periodo de duración de la relación de formación profesional. Pueden depender de declaraciones, que se obtuvieron de otra forma, como por ejemplo, resultados de examen o consultas de formación.

2. Criterios generales para la idoneidad de las instalaciones de formación

2.1 Normativa sobre formación

La empresa tiene que cumplir con la normativa específica de cada ocupación por la que ha sido autorizada a impartir formación. También debe cumplir con lo dispuesto en la Ley Nacional de Formación Profesional.

2.2 Visión general de la formación

Por cada espacio en el que se vaya a impartir formación se debe desarrollar una visión de conjunto sobre la formación para demostrar que la formación se está llevando a cabo de forma sistemática.

Esta visión general, en resumen, debería contener información sobre los locales de aprendizaje, su equipamiento, el sector de formación, los contenidos de formación y los periodos asignados de formación y, si se considera necesario, sobre los lugares de trabajo y medidas de formación para cada ocupación en la que se imparte formación en la empresa.

2.3 Impartir conocimientos y competencias

El tipo y el alcance de la producción, la gama de productos o servicios, así como la producción o los procedimientos laborales deben garantizar que los conocimientos y las competencias pueden ser proporcionados, de acuerdo con sus correspondientes reglamentos de formación.

2.4 Equipamiento de los lugares de aprendizaje

El lugar de formación/entrenamiento debe disponer de material y equipamiento suficiente y de las instalaciones necesarias para impartir el conocimiento y competencias previstas. Esto significa, en particular, proporcionar el equipo básico; herramientas, máquinas, equipos y aparatos, servicios de mantenimiento y cuidado, servicios de oficina técnica, medios para la organización de las oficinas y material de oficina, además de otro tipo de material de formación necesario, como seminarios, programas y ejercicios.

Para la educación profesional básica, cuando los aprendices no puedan integrarse to-

avía en las rutinas de trabajo o procesos de producción normales de la empresa por la falta de cualificaciones necesarias, la empresa de formación debe proporcionar lugares de trabajo específicos o instalaciones de formación en las que los aprendices puedan recibir formación sin interferir en los procesos de producción o rutinas de trabajo de la empresa. Estas instalaciones de formación, en concreto, pueden ser talleres de formación o espacios de trabajo, laboratorios didácticos, salas para realizar prácticas, etc.

Para la formación de cualificación profesional, los aprendices deben disponer de un lugar de trabajo bien identificado. Además, se debe garantizar la existencia del equipamiento adecuado, como máquinas, aparatos, equipos y materiales, así como del tiempo necesario y de la educación profesional del personal de instrucción.

2.5 Relación aprendices - trabajadores cualificados

En la empresa de formación debe identificarse un ratio adecuado entre el número de aprendices y el número de trabajadores cualificados. Por ejemplo, en el § 27, párrafo 1, nº 2, BBiG define como adecuado el siguiente ratio:

- » uno o dos trabajadores cualificados = 1 aprendiz
- » de tres a cinco trabajadores cualificados = 2 aprendices
- » de seis a ocho trabajadores cualificados = 3 aprendices
- » por cada tres trabajadores cualificados adicionales = 1 aprendiz más

Por trabajadores cualificados se entienden: los empleadores de formación validados, los empleados a los que se les ha ordenado que se conviertan en instructor o que han concluido una formación dual en un área correspondiente a su ocupación o que han trabajado al menos el doble de

tiempo de un periodo de aprendizaje regular (en Alemania, normalmente 3 años, por consiguiente, serían 6 años de experiencia laboral) en la ocupación sobre la que deberían impartir formación.

Estos criterios no se refieren a unas medidas de formación individuales, sino al periodo de formación completo.

La relación entre los instructores y trabajadores cualificados con los aprendices puede excederse o ser inferior siempre y cuando la formación no se vea comprometida.

2.6 Instructor

- a. El empleador que imparte formación y los instructores, que además de su tarea de formar ejercen otras funciones en la empresa, deberían entrenar a un promedio de no más de tres aprendices. En este caso, es importante asegurar también que una parte adecuada de las horas de trabajo queda disponible para ejercer la actividad como instructor.

Con actividades que son susceptibles de poner en peligro a los aprendices, éstos deberían ser menos. Por otra parte, el tipo de ocupación o el acuerdo de formación pueden justificar un número más alto de aprendices. Puede entonces, y de manera particular, permitirse una divergencia del ratio numérico dado pero hasta donde sea posible, debe apoyarse la formación llevando a cabo alguna actuación especial como talleres de trabajo externos, etc..

- b. Los instructores que se dedican a la formación como tarea exclusiva deben formar a no más de 16 alumnos en un grupo al mismo tiempo. Con actividades susceptibles de poner en peligro a los aprendices, este número deberá disminuir. Como antes, el tipo de ocupación o el acuerdo de la

formación puede justificar un mayor número de alumnos. Entonces, concretamente, se permite una divergencia del ratio numérico dado, pero igualmente, y hasta donde sea posible, debe apoyarse la formación llevando a cabo alguna actuación especial como talleres de trabajo externos, etc.

2.7 Requisito previo para la adecuación del lugar de entrenamiento

Condición previa para la idoneidad del centro de capacitación es que el aprendiz este lo suficientemente protegido ante cuestiones que puedan poner en peligro su vida, salud o ética.

2.8 Procedimientos de liquidación, quiebra o prohibición de ejercer una actividad económica

No se acepta que se incorporen aprendices si sobre el lugar que ha de impartirse la formación se han abierto procesos de bancarrota o liquidación, o si se declarado legalmente una prohibición de ejercer esa actividad determinada de manera definitiva o provisional.

2.9 Formación en varios locales

Si la formación se lleva a cabo en varios locales, cada uno de ellos deberá cumplir con los criterios definidos anteriormente para los respectivos sectores de formación. Si un local no se ajusta a la normativa vigente en su totalidad se necesitaría plantear una medida de formación fuera de ese local, por ejemplo, en otra empresa de formación adecuada o en un centro de formación externo.

Para más información también recomendamos “Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales”.





Las cuestiones clave para los empleadores de formación potenciales son:

- » ¿Mi empresa es adecuada para impartir formación?
- » ¿Soy yo adecuado para impartir formación?
- » ¿Tengo experiencia profesional o hay algún empleado en mi empresa que tenga las cualidades y competencias necesarias para convertirse en un instructor de la empresa?
¿Se satisface la experiencia técnica y personal de la empresa / del instructor?
- » ¿Ha confirmado el órgano competente que las habilidades solicitadas y el conocimiento necesario en las ocupaciones ofrecidas se puedan alcanzar atendiendo a la normativa vigente en materia de formación profesional?
- » ¿Tengo los recursos y el equipamiento necesarios?
- » ¿Debería colaborar con otra empresa para impartir aquello que no puedo impartir en la mía?
- » ¿Está equilibrado el número de aprendices y el de plazas de formación disponibles o empleados cualificados en nuestra empresa?
- » ¿Están disponibles el material de formación, la información sobre las leyes más importantes, así como las normas de formación, el plan de formación, el perfil ocupacional y los requisitos del examen?



3.4.

Formación colaborativa/ alianzas para la formación

Puede darse el caso de que una única empresa de formación no pueda cumplir con todos los criterios definidos, especialmente con aquellos relativos a la pregunta de si la empresa a la que nos referimos puede impartir, a los aprendices, todas las habilidades y conocimientos necesarios definidos en un perfil ocupacional. En esta situación, existe la posibilidad de establecer una formación colaborativa (alianza para la formación) con otras empresas. En una alianza para la formación, dos o más empresas conjuntamente cubren la formación de todas las habilidades y competencias necesarias de un perfil ocupacional.

Ventajas de la formación colaborativa en general

Para las empresas con conocimientos técnicos y económicos diferentes, la formación en una alianza es un instrumento para adaptarse a futuros estándares de cualificaciones, así como para ofrecer una formación profesional adecuada a la futura demanda, considerando las respectivas condiciones de las empresas involucradas.

Ventajas de la formación colaborativa para las empresas:

- » Disminución de los costes de formación y distribución de los gastos.
- » Entrada «más suave» en la formación profesional.
- » Adaptación a los requisitos locales o regionales.
- » Organización flexible y uso equilibrado de las capacidades especiales y del equipamiento técnico entre las empresas asociadas.
- » Posibilidad de impartir formación también en ocupaciones «inusuales».
- » Garantía de que se va a llevar a cabo una formación profesional cualitativamente bien desarrollada.
- » Garantía de que podrán disponer de jóvenes profesionales adecuados como trabajadores cualificados.
- » Las empresas involucradas tienen mejor reputación.

Alianzas para la formación en Austria

En Austria, la Ley sobre Formación Profesional (Berufsausbildungsgesetz, BAG) contempla una alianza para la formación obligatoria. Se permite impartir formación si se toman medidas de formación complementarias en otra empresa o institución educativa (por ejemplo, WIFI, bfi), adecuada para este propósito. Sin embargo, tiene que ser posible que el conocimiento y las competencias esenciales para la ocupación objeto del aprendizaje se impartan mayoritariamente en la misma empresa. En el contrato del aprendiz (o en uno de sus apéndices), se llega a un acuerdo sobre el contenido de formación que se va a impartir fuera de la empresa de formación, así como sobre los «socios de la alianza» (instituciones o empresas). No obstante, también es posible establecer alianzas de formación de forma voluntaria, si las empresas tienen por objetivo impartir cualificaciones especiales a los aprendices y que posiblemente van más allá del correspondiente perfil ocupacional (por ejemplo, programas de ordenador para fines especiales, conocimiento de idiomas, habilidades interpersonales, etc.).

En algunas regiones se han establecido alianzas de formación institucionales (como la Upper Austrian Corporate Training Alliance – FAV 00, o «Alianza de Formación Corporativa de la Alta Austria- FAV 00), que prestan apoyo a las empresas que necesitan asociarse, proporcionan información sobre posibles empresas y centros educativos a los que asociarse, y coordinan diferentes medidas relacionadas con las alianzas de formación.

Tipos de alianzas de formación:

1. Alianzas de formación obligatorias
En el caso de que las empresas no puedan impartir el perfil ocupacional completo de un aprendizaje.
2. Alianzas de formación voluntarias
Provisión de un conocimiento adicional y habilidades que van más allá del perfil ocupacional.

Opciones organizativas:

- » Intercambio mutuo de aprendices entre dos o más empresas.
- » Envío unilateral de aprendices a los talleres de formación de una o varias empresas (normalmente previo pago).
- » Asistencia a cursos o programas de pago en instituciones de formación.





Modelos de formación colaborativa clásicos en Alemania

1. Empresa líder con empresa/s asociada/s

La empresa líder (empresa habitual) es responsable de la formación en su totalidad. Cierra el contrato de formación, paga el subsidio y organiza periodos de formación temporales en su empresa o en la/s asociada/s.

2. Formación por orden

Segmentos individuales de formación se otorgan, contra reembolso de los gastos, a otras empresas o instituciones de formación.

3. Asociación de formación

Las empresas que sólo pueden proporcionar ciertas partes de los contenidos de formación se unen a nivel jurídico-asociativo. La asociación se hace cargo de todas las tareas organizativas y aparece como el empleador, mientras que las empresas que conforman la asociación son las que llevan a cabo la formación.

4. Consorcio

Varias empresas acogen aprendices y realizan intercambios de los mismos en las fases previamente acordadas conjuntamente.

5. Joint venture

Es una forma especial de formación colaborativa. Antes de comenzar la formación, existe un periodo de cambio continuo del aprendiz entre varias empresas y ello se convierte en un componente fijo en el transcurso de la capacitación.

El siguiente contrato es un ejemplo del acuerdo del modelo Empresa líder con empresa asociada:

Acuerdo entre

Empresa A (Empresa que concluye el contrato educativo si se imparte la formación)

-a partir de ahora llamada empresa líder –

y

Empresa B (Empresa que asume determinadas secuencias de la formación)

-a partir de ahora llamada empresa asociada –

sobre la formación profesional de su

Aprendiz _____ Nacido/a en: _____

Ocupación: _____

Periodo contractual de formación: _____

La empresa líder y la empresa asociada acuerdan una formación colaborativa para el aprendiz mencionado anteriormente.

La empresa asociada se compromete a proporcionarle las competencias y el conocimiento requerido por el plan de formación y coordinado con la empresa líder. El plan de formación adjunto forma parte de este acuerdo.

La duración de las secuencias de formación será de:

_____ Semanas en el 1^{er} año de formación práctica

_____ Semanas en el 2^o año de formación práctica

_____ Semanas en el 3^{er} año de formación práctica

se lleva a cabo de acuerdo con la información contenida en el plan de formación.

Los siguientes contenidos formativos se impartirán en la empresa asociada:

Las partes acordarán en su momento las fechas exactas en las que se llevará a cabo las secuencias formativas señaladas.

Derechos y deberes

- » La empresa líder ha informado al aprendiz sobre la formación que recibirá en la empresa asociada.
- » La empresa asociada acoge al aprendiz en su empresa a lo largo de la duración de la/s respectiva/s secuencia/s de formación. Durante este tiempo, se considerarán válidas las instrucciones de la empresa asociada.
- » La empresa asociada informará de inmediato de sucesos importantes que ejerzan influencia sobre la relación de la formación.
- » La empresa asociada puede poner fin a este contrato por razones de peso. Se considera una razón de peso, por ejemplo, que el aprendiz incumpla deliberadamente una instrucción o, con su comportamiento, perjudique la reputación de la empresa.
- » La responsabilidad contractual y financiera del aprendiz reside básicamente en la empresa líder.
- » Una asignación de costes mutua no tiene lugar. La empresa asociada asume los costes materiales originados durante el periodo de formación en sus instalaciones.
- » Cualquier modificación que afecte al contenido del presente contrato deberá notificarse con tiempo suficiente.

Se realizan tres copias del contrato: una para cada parte contratante y una tercera que ha de entregarse a la autoridad competente.

Lugar, fecha

Lugar, fecha

Firma de la empresa líder

Firma de la empresa asociada



Si una sola empresa no puede cumplir con todos los criterios definidos puede colaborar con otras empresas para completar la formación



3.5.

Recomendaciones para la transferencia a España y Portugal



1. Adaptar los prerrequisitos de formación a las condiciones existentes en su país. Si hasta ahora no ha existido un sistema de formación profesional dual, no puede ser un prerrequisito que el instructor/ empleador de formación haya llevado a cabo un examen de formación profesional. Sin embargo, la empresa debe ser capaz de proporcionar el conocimiento técnico necesario y de poder demostrar que posee suficiente experiencia y práctica profesional, así como que puede proporcionar el equipamiento requerido para impartir la correspondiente formación.
2. Desarrollar y ofrecer seminarios para los instructores, para entrenarlos de cara a sus futuras tareas y deberes.
3. Determinar un órgano competente en su país responsable de organizar la formación profesional dual, que ponga el énfasis en asesorar a las empresas en todos los aspectos relacionados con la misma.
4. Promover y apoyar, sobre todo, a las pequeñas empresas para que impartan formación.
5. Pensar sobre formas alternativas de formación dual para empresas que no puedan impartir formación profesional por ellas mismas. Desarrollar formas innovadoras de modelos de formación colaborativa adaptados a las circunstancias nacionales y regionales. Pensar sobre modelos de financiación alternativos y el fraccionamiento de los costes.
6. No poner grandes obstáculos a los empleadores cuando se ponga en práctica la implementación del sistema de formación profesional dual.



Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales



4

4

Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales



CONTENIDOS

1. Introducción	121
2. Tareas y cualificaciones de los instructores de las empresas en los sistemas de educación y formación profesional dual	123
3. Requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación	127
4. Habilidades transversales requeridas a los instructores de las empresas	
a. Hacer frente a las distintas exigencias y funciones	129
b. Liderar a los jóvenes	130
c. Motivar	132
d. Trasladar la competencia profesional	138
e. El método de los cuatro pasos: preparar, demostrar, imitar y practicar	140
f. La “conversación pedagógica”	142
g. La orden de aprendizaje: promover la independencia y la creatividad	144
h. Gestionar los conflictos	146
i. El <i>feedback</i>	147
5. Formar al instructor de la empresa	151
6. Recomendaciones para una transferencia adecuada de la formación dirigida al instructor de la empresa	153
7. Desafíos para las empresas en España y Portugal	155

4.1.

Introducción

La promoción de la formación dual es un objetivo esencial en el proyecto europeo DUALVET “Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas” (2013-2015). El objetivo específico es implementar una verdadera transferencia de conocimientos en materia de formación dual de los participantes experimentados, Alemania y Austria, a España y Portugal, centrándose en empresas y en competencias y habilidades transversales.

Con este proyecto los socios también esperan sensibilizar a la sociedad sobre las ventajas que un sistema de formación profesional como el dual puede ofrecer a nuestros jóvenes haciendo más fácil su acceso al empleo.

Esta guía práctica está orientada a los instructores de la propia empresa y trata sobre las competencias y habilidades transversales que se requieren para ser instructor en la empresa de formación dual. Hace referencia a ejemplos de Alemania y Austria.

Hay tres manuales y guías adicionales (capítulos 1, 2 y 3 de este documento) que proporcionan información sobre las siguientes cuestiones:

- » «Una introducción al sistema de formación profesional dual: El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria»: Es una introducción general sobre cómo funcionan los sistemas de formación profesional dual y cuáles son sus elementos clave,
- » «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción». Está dirigida especialmente a empresas que estén interesadas en implantar la formación profesional dual en su empresa. Ofrece información sobre oportunidades, tareas y obligaciones que guiarán el proceso de transformación de una empresa, a una empresa de formación dual con éxito.
- » «Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implementen con éxito la formación dual»: Contiene aquellos requisitos importantes y cualidades esenciales que las empresas de formación dual deben tener.



Los instructores son responsables de planificar el contenido de los programas de formación y gestionar la formación profesional que se lleve a cabo en la empresa



4.2.

Tareas y cualificaciones de los instructores de las empresas en los sistemas de educación y formación profesional dual

En la «Guía práctica para empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema de formación profesional dual. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción» y, especialmente, en « Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implementen con éxito la formación dual», ya se ha descrito la idoneidad operacional, personal y técnica requerida a las empresas de formación. Uno de los requisitos principales de las empresas que imparten formación en los sistemas de formación dual es contar con formadores o instructores cualificados. Este es el papel o bien del propio empresario, o bien de un empleado elegido para ser instructor de los aprendices.

Los instructores son responsables de planificar el contenido de los programas de formación y gestionar la formación profesional que se lleve a cabo en la empresa.

El instructor tiene que realizar principalmente las siguientes tareas:

- » Preparar y dirigir el periodo de formación, respetando todos aquellos aspectos que le afecten: las competencias de los perfiles profesionales que incluyen las ocupaciones en las que se va a impartir la formación, el plan general de formación del periodo formativo y las normas que regulan los exámenes.
- » Impartir la formación sobre lo acordado y saber cómo hacerlo.
- » Preparar un plan de formación dentro de la empresa basándose en el plan general de formación para esa ocupación.
- » Conocer lo que un aprendiz necesita saber para aprobar el examen y ayudarlo a conseguirlo.
- » Cooperar con el centro de formación profesional.
- » Desarrollar el carácter del aprendiz.
- » Vigilar al aprendiz.

- » Vigilar la seguridad del aprendiz (de acuerdo a las normas).
- » Controlar y evaluar el progreso de los aprendices.
- » Valorar el rendimiento del aprendiz.



Únicamente aquellos que poseen las cualificaciones personales y profesionales requeridas pueden proporcionar formación profesional en el sistema dual:

a. Cualificación personal

Las personas cualificadas son aquellas que no han tenido ningún conflicto con la ley o que no han violado las disposiciones jurídicas vigentes en materia de formación profesional.

b. Cualificación profesional

Los instructores deben estar cualificados desde el punto de vista profesional y deben dominar aquellas competencias técnicas que quieren enseñar a los aprendices.

Se entenderá que las personas poseen las cualificaciones técnicas necesarias si pueden acreditar que disponen del conocimiento y aptitudes suficientes para dar formación inicial en la ocupación y los procesos de que se trate, así como competencias para enseñar.

Dos ejemplos de Alemania y Austria

En Alemania, normalmente, se asume que un formador que ha conseguido el reconocimiento de su cualificación profesional mediante un certificado de la cámara de Comercio, Industria y Artesanía o superando un examen de maestría, en el caso de las ocupaciones artesanales, está cualificado profesionalmente.

Si no posee ese reconocimiento o acreditación, se entenderá igualmente que cuenta con la debida cualificación profesional, si puede demostrar que cuenta al menos con seis años de experiencia en el puesto.

En Austria, las cualificaciones profesionales requeridas incluyen aprendizaje y examen final de aprendizaje, examen de maestría y varios años de experiencia profesional en la ocupación sobre la que va a impartir formación.

c. Cualificación de enseñanza

Los instructores deben saber algo sobre la planificación y la dirección de la formación profesional y deben saber también tratar con gente joven. Un formador o instructor puede conseguir esta cualificación después de haber asistido a un seminario específico y superado un examen.

No obstante, no olvidemos que es el órgano competente el que tiene la última palabra a la hora de acreditar que una empresa es idónea para impartir formación dual, tanto desde el punto de vista operativo como técnico.

Dos ejemplos de Alemania y Austria

En Alemania se recomienda asistir a un curso especial durante varios días donde se enseñan las bases legales, profesionales y pedagógicas necesarias. Todos los aspectos relacionados con la cualificación del instructor se encuentran recogidos en el «Decreto-ley sobre las Aptitudes del Formador»- *Ausbildereignungsverordnung (AEVO)*.

«AEVO» recomienda que debería haber un formador en cada empresa que imparte formación, el cual funcionaría como persona de contacto de los aprendices y sería el encargado de su formación.

Según “AEVO”, Las cualificaciones de educación y formación profesional pedagógica implican la habilidad de planificar, implementar y controlar, de manera independiente, las áreas de actividad de la manera siguiente:

1. Fundamentos generales (por ejemplo, el marco normativo).
2. Programación (por ejemplo, la organización, coordinación con el centro de formación profesional).
3. Asistencia en la selección de aprendices (por ejemplo, criterios de selección).
4. Formación en la empresa (por ejemplo, consejos prácticos, evaluación educativa).
5. Estímulo en el proceso de aprendizaje (por ejemplo, diferentes técnicas de aprendizaje/ trabajo).

6. Formación del trabajo en equipo (por ejemplo, presentación, uso de los medios de comunicación).
7. Completar la formación (por ejemplo, preparación para el examen)

En Austria, el examen se llama «IVET trainer exam» y se describe como «BAG trainer examination» en la ley de formación profesional. Consiste en un curso de 40 horas y un breve examen oral. El curso es voluntario, aquellos que estén interesados en ser formadores pueden no realizar el curso y realizar el examen directamente. También existen otros exámenes que se reconocen como válidos para otorgar esta cualificación, como por ejemplo los exámenes de maestría de las respectivas ocupaciones. Para aprobar el *IVET trainer exam*, hay que saber y/o conocer:

- » Definir los objetivos de formación basándose en el perfil profesional de una ocupación reconocida.
- » Planificar, preparar y dirigir la formación de la empresa para los aprendices.
- » Controlar la formación y el progreso de los aprendices.
- » Comportarse con los aprendices.
- » Las diferentes leyes relacionadas con la formación profesional como, por ejemplo, la ley de formación profesional, la ley de seguridad industrial, etc.
- » El papel del sistema de formación profesional dual en el sistema de educación austriaco.



El instructor desempeña diferentes roles en una misma figura: instructor, superior, educador, compañero de trabajo y experto



4.3.

Requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación

Para impartir formación de ocupaciones definidas en un sistema de formación dual, los instructores deben probar que han recibido competencias pedagógicas, conocimiento, y habilidades en educación laboral y profesional. La idoneidad pedagógica en educación laboral y profesional incluye la competencia para planificar, dirigir y controlar la educación dual en diferentes campos de actuación:

a. Evaluar los requisitos de la formación profesional y el plan de formación

Los instructores de la empresa deben ser capaces de:

- » Mostrar y justificar las ventajas y beneficios de la empresa basados en la formación profesional dual.
- » Colaborar en la planificación y la toma de decisiones en materia de formación dual que afecten a la empresa, basándose en los acuerdos y convenios en los que esté involucrada la empresa (convenio colectivo, convenio con la empresa, etc).
- » Interpretar la estructura del sistema de educación profesional y sus interfaces.
- » Identificar aquellas ocupaciones que serían más idóneas para impartir como formación dual en la empresa y justificarlo.

- » Examinar la idoneidad de la empresa para impartir formación profesional dual en la ocupación seleccionada. Verificar si algún contenido de la formación dual debería impartirse en otro lugar o tiene que acogerse a alguno de los distintos modelos de formación colaborativa.
- » Considerar, como posibilidad adicional, acogerse a programas de educación pre-vocacionales, que cualifican a la gente joven que necesita una preparación especial para acceder a la formación profesional.
- » Coordinar las tareas de todo el personal de la empresa involucrado en la formación profesional dual teniendo en cuenta su función y cualificación.

b. Preparar la formación y participar en la selección de los aprendices

Los instructores de las empresas deben ser capaces de preparar el periodo de formación profesional considerando los aspectos legales:

- » Desarrollar el plan de formación de la empresa basándose en la normativa vigente relacionada con la ocupación

seleccionada. El plan debe orientarse a los procesos de trabajo y negocios habituales de la empresa.

- » Considerar la posibilidad de colaborar, y en qué medida, con el resto de los empleados durante el periodo de formación.
- » Analizar la necesidad de cooperar con entidades externas. En especial, coordinarse con el centro de formación profesional en lo que a contenido y organización se refiere.
- » Aplicar varios criterios y métodos en el proceso de selección de los potenciales aprendices.
- » Preparar el contrato entre empleador y aprendiz e iniciar el registro en el órgano competente correspondiente.
- » Considerar la posibilidad de que una parte de la formación se pueda desarrollar en el extranjero.

c. Dirigir la formación profesional

Los instructores de la empresa deben ser capaces de fomentar el aprendizaje en el proceso laboral, así como las competencias profesionales de los aprendices, en particular, las competencias técnicas, metodológicas y sociales:

- » Crear condiciones con las que se pueda promover el aprendizaje e iniciar una cultura de aprendizaje que motive; dar y recibir *feedback*.
- » Organizar, diseñar y evaluar el periodo de prueba.
- » Desarrollar y diseñar el aprendizaje y las tareas de trabajo en función del plan de formación interno de la empresa, de sus procesos operativos y de negocio.
- » Elegir y establecer los métodos y los medios de formación que mejor se ajusten a la situación y al grupo objetivo al que se dirigen.

- » Prestar apoyo individualizado a aquellos aprendices que muestren algún tipo de dificultad en el aprendizaje y considerar, si fuera necesario, la necesidad de alargar el periodo de formación.
- » Ofrecer la posibilidad de formación adicional. Comprobar si es factible la reducción del periodo de formación y la admisión anticipada al examen.
- » Promover el desarrollo social y personal del aprendiz. Solucionar conflictos y problemas a tiempo y colaborar para buscar soluciones.
- » Identificar y valorar la actuación formativa, analizando los índices de rendimiento y los resultados de los exámenes, poder así evaluar y extraer conclusiones sobre el proceso de formación en curso.
- » Promover competencias interculturales en el aprendiz.

d. Finalización de la formación profesional

Los instructores de la empresa deben ser capaces de impartir una formación profesional dual que conduzca a un resultado satisfactorio en el examen final e identificar perspectivas para un mayor desarrollo profesional del aprendiz:

- » Preparar al aprendiz para su examen final teniendo en cuenta la fecha del mismo y encaminar la formación profesional hacia un resultado satisfactorio en el examen.
- » Disponer la inscripción del alumno en el organismo competente y señalar las características relevantes del examen.
- » Participar en la elaboración de un certificado escrito en función del índice de rendimiento.
- » Informar a los aprendices de las posibles oportunidades de una promoción interna en la empresa y sobre otras titulaciones superiores relacionadas o complementarias con la recibida.

4.4.

Habilidades transversales requeridas a los instructores de las empresas



¿Cuáles son las características de un buen instructor?

Un buen instructor exige y motiva. Es abierto, honesto y se comunica con claridad. También se expresa claramente sobre las tareas que hay que realizar. Es accesible si alguien tiene un problema y hace críticas constructivas. Demuestra activamente su motivación y voluntad para tener éxito.

a. Hacer frente a las distintas exigencias y funciones

Estos son los diferentes cometidos que competen a cada instructor:

1. Instructor de capacidades profesionales y técnicas,
2. Superior, porque se le asignan tareas educativas y laborales y controla su implementación,
3. Educador, ya que está atento al cumplimiento de las normas de cooperación, puntualidad y formalidad, y debe reaccionar a los cambios de los jóvenes en el periodo de formación,
4. Compañero de trabajo, ya que se trabaja en equipo para alcanzar resultados,
5. Experto en su empresa, realizando su trabajo con normalidad.

Esto puede desembocar en un conflicto porque los diferentes roles pueden llegar a motivar exigencias que en parte son contradictorias.

Por ejemplo, si la carga de trabajo es alta, puede ser tentador tener ocupados a los aprendices durante más tiempo sólo con rutinas de trabajo y, con ello, aligerar esa carga de trabajo del instructor y sus compañeros. También puede no disponerse del tiempo suficiente para explicar en detalle las tareas a los aprendices, porque el instructor tiene además otro trabajo que hacer. En estos casos, la calidad de la formación de la que se es responsable se ve perjudicada por las circunstancias.

Por otra parte, hablar de forma coloquial puede ser aceptable, e incluso aconsejable, en determinados ámbitos de la jornada laboral cotidiana. Sin embargo, esto no sirve de apoyo al hacer una evaluación objetiva de algo que se ha conseguido o en el caso de apercibimiento a comportamientos del aprendiz.

No existen soluciones mágicas para todos los conflictos posibles. En cada situación se debe decidir qué comportamiento es el más adecuado para la empresa y para los aprendices, y encontrar la manera correcta que se corresponda con la personalidad de cada uno y que evite tensiones y un exceso de reclamaciones. Depende, entre otras cosas, de que uno se sienta comprendido y apoyado por la empresa, a través de los directivos, superiores y compañeros de trabajo.

b. Liderar a los jóvenes

Los jóvenes se encuentran buscando su lugar en la sociedad para convertirse en adultos. Deben adquirir las competencias profesionales en el ámbito de la formación profesional. Por lo tanto, los instructores deberían mostrarse abiertos a los intereses y problemas de los jóvenes. Mostrarles, por ejemplo, cómo enfrentarse a los sentimientos y los desafíos de una manera competente. Ofrecerles la libertad de tener iniciativas individuales y de realizar peticiones adecuadas. Por encima de todo, guardar la calma y ser paciente con los problemas (ver el apartado siguiente, correspondiente a la Motivación), y si se mantienen conversaciones, proceder como se describe en el capítulo *Feedback*.

Situación/ Demandas	Posibilidades de (re)acción
Problemas en casa	Ofrecerse a escuchar, estar dispuesto a hablar
Problemas con las relaciones	Ofrecerse a escuchar, estar dispuesto a hablar
Drogas	Reconocer los límites de la propia competencia, consultar con el empresario
Deudas	Reconocer los límites de la propia competencia, consultar con el empresario
Apariencias	Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario
Comportamiento en sociedad	Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario
Comunicación	Ser un ejemplo, mantener una conversación y mostrar las consecuencias, consultar con el empresario
Enfermedades/ empeoramiento de salud	Consultar con el empresario



¿Qué hacer si un aprendiz llega tarde a menudo?

La respuesta dependerá de cada caso. A veces es recomendable actuar con rapidez a través de medidas disciplinarias, aunque también con prudencia. Otras, un simple apercibimiento con firmeza bastará para que el aprendiz se dé cuenta de que todos debemos seguir las reglas en el ámbito laboral.



Los jóvenes se encuentran buscando su lugar en la sociedad para convertirse en adultos. Los instructores deberían mostrarse abiertos a sus intereses y problemas

c. Motivar

¿Qué puedo hacer si mis aprendices no sienten que están haciendo algo importante o aprendiendo algo y se limitan a hacer su trabajo sin ningún tipo de motivación?

Se debe tener en cuenta que el compromiso y la motivación de los aprendices decrece. Es habitual que alguien no vaya siempre al trabajo con alegría y entusiasmo, y que a veces, por el contrario, preferiría quedarse en casa o hacer algo completamente diferente.

Se convierte en un problema cuando esta reticencia se va haciendo mayor, pudiendo poner en peligro el buen término de la formación. Por ello, es importante que se perciban pronto los signos de la falta o pérdida de motivación. Estos signos pueden ser:

- » Expresiones o indicios de enfado o falta de atención como reacción a la asignación de tareas, verbalmente, y a menudo también por medio de muecas y gestos,
- » Negligencia o falta de fiabilidad en el desarrollo de los deberes asignados; la ejecución de las tareas es peor de lo que cabría esperar dado el nivel alcanzado por el aprendiz,
- » Retrasos frecuentes y pobres intentos de justificación,
- » Falta de buena disposición e iniciativa cuando se requiere su participación en ciertas tareas o si se debe llevar a cabo la evaluación del trabajo completado.

La pérdida de motivación y de la buena disposición a aprender pueden deberse a varias razones y, dependiendo del motivo concreto que las causen, se deben tratar de una forma u otra. Nunca hay que perder de vista que no podemos estar siempre pendiente del aprendiz, pero tampoco podemos esperar a que venga él y nos explique el porqué de su comportamiento.

Si se reconocen estos indicios, no se deben extraer conclusiones precipitadas y caer en la tentación de reaccionar desmesuradamen-

te. Se debe intentar aclarar la situación y las causas que motivan dicho comportamiento. Además, siempre es mejor dirigirse directamente al aprendiz tan pronto como se detecten problemas a no hacer nada y esperar a que cambie este comportamiento inadecuado por sí mismo.

Situaciones y causas

Las situaciones y causas de la pérdida de motivación pueden ser muy diferentes:

- » El aprendiz percibe las tareas que se le asignan como rutinarias y aburridas,
- » Exceso de demanda y falta de garantías,
- » Distracción por intereses y problemas particulares,
- » Falta de interés por la ocupación (cree que no ha acertado con la elección de la carrera),
- » Malestar con las condiciones de formación o las condiciones de empleo,
- » Falta de perspectivas profesionales y operativas.

Las repeticiones de tareas que conforman una rutina de trabajo pueden causar fácilmente aburrimiento y falta de atención. Los aprendices a menudo tienen dificultades para evaluar para qué actividades tiene sentido desarrollar una rutina necesaria y se precisa acumular experiencia. Por tanto, puede suceder fácilmente que los aprendices tengan la impresión de que algunas tareas no son parte de la formación en realidad y de que les estén malemployando como trabajadores baratos.

Por ello, es trabajo del instructor explicar que es importante hacer tareas repetidamente porque esa es posiblemente la única manera de ganar la suficiente seguridad y rapidez que es propia de un trabajador cualificado.

Hay que explicar dónde y en qué medida los aprendices pueden y deben mejorar. También hay que dejar claro que el trabajo no provoca



satisfacción siempre, sino que tiene que ver con el esfuerzo y que a veces es monótono y pesado (esto puede ser algo normal para usted y sus compañeros de trabajo con experiencia; sin embargo, no lo es para los jóvenes).

También es importante que los aprendices vean que no son los únicos que desempeñan tareas menos agradables. No obstante, al mismo tiempo, también se debe intentar evitar que a los aprendices no se les exija lo suficiente, y hay que asignarles tareas que puedan constituir un desafío para ellos y por las que se les pida el debido compromiso y responsabilidad.

Sin embargo, a veces parece simplemente que a los jóvenes les falta motivación. Los aprendices evitan algunas tareas, trabajan

despacio, parece que no estén concentrados y cometen errores con frecuencia. Una razón de este comportamiento puede ser que están sobrecargados intelectual, física y mentalmente por alguno de estos problemas:

- » No han entendido qué es exactamente lo que tienen que hacer.
- » No están familiarizados con las herramientas. Todavía no se han acostumbrado a usar una máquina determinada.
- » Tienen miedo de cometer errores (y, por tanto, al principio prefieren no hacer nada o hacer lo mínimo).

Si se tiene la impresión de que los aprendices trabajan con poco entusiasmo, se deben intentar aclarar las causas, pero poniendo atención en no hacer reproches basados en la primera impresión.

«Ya veo que no progresas: ¿Has entendido bien las tareas? ¿Tienes alguna pregunta más? ¿Qué has hecho ya? ¿Cuál va a ser tu próximo paso? ¿Qué paso piensas que va a ser difícil para ti?»

Se debe echar un vistazo al resultado del primer trabajo y dejar que él o ella lo explique y luego acordar conjuntamente el momento para analizar los siguientes resultados. Si de esta forma se descubre que los aprendices sienten la exigencia en sus tareas, se debe pensar en cómo se podría adaptar mejor el trabajo a estos aprendices, así como el conocimiento adquirido y su rendimiento.

¿Cómo tratar con esto? En primer lugar, hay que ser consciente del hecho de que una pérdida (temporal) de motivación es algo «completamente normal». Por ello, se necesita calma y paciencia.

Esto no quiere decir que se deba simplemente ignorar la negligencia y los errores. Por el contrario, hay que señalar las tareas que no hayan sido realizadas correctamente; expresar las críticas de manera constructiva y formular las peticiones de forma clara e inequívoca.

Si, de todas maneras, estas fases de falta de atención y desinterés continúan durante más tiempo (más de una semana o diez días), es hora de tener una conversación. Se trata de aclarar las causas de su comportamiento y su actitud hacia el trabajo. Es aconsejable dejar que pase un cierto tiempo para hablar con el aprendiz, y no hablar directamente cuando su comportamiento vuelve a ser negativo. Aprovecha alguna de las reuniones que tengáis preestablecidas en vuestra agenda.

Las reglas que aparecen con más detalle en el capítulo referido al *Feedback* son válidas a la hora de mantener esta conversación:

- » Pensar de antemano en los objetivos de esta conversación.
- » Dedicar tiempo a la conversación y crear una atmósfera basada en la confianza.

- » Describir la percepción que se tenga del comportamiento del aprendiz y preguntar por las razones del mismo.
- » Expresar las reivindicaciones o necesidades que se tengan.
- » Cerrar un acuerdo mutuo con el aprendiz.

Si hay indicios de que el aprendiz carece de un interés básico por la ocupación y de que se ha elegido mal la carrera profesional, la situación se vuelve problemática. En estos casos, se debería acudir al personal de departamento responsable o al empresario. Hay que encontrar una solución junto con el aprendiz afectado y tener en cuenta un posible cambio de trabajo y/o de empresa.

Las competencias del instructor también se encuentran limitadas si la razón de la falta de motivación es la insatisfacción con las condiciones operativas básicas del aprendiz en el puesto en la empresa, como por ejemplo sobre las horas de trabajo, la remuneración, el ambiente laboral o la relación con sus compañeros y superiores. Aunque el trabajo del instructor es reconocer estos problemas, apenas puede hacer nada por resolverlos, salvo advertir a los directivos si los aprendices se quejan de estos temas y si esto afecta negativamente a su motivación.

También se puede presentar una situación problemática si los jóvenes dudan sobre sus perspectivas profesionales a causa de la empresa y/o a causa de que las sucursales no ofrezcan posibilidades de un mayor desarrollo profesional (carrera profesional, ingresos y formación avanzada). Especialmente las pequeñas empresas y aquellas relacionadas con ramas de la industria menos atractivas son las que más conscientes son de esta situación.

El problema es que la empresa puede perder a jóvenes eficientes y productivos, lo que significa que se ha producido una mala inversión en educación que acabará afectando en las habilidades futuras de la empresa.

Solo los directivos pueden indicar perspectivas profesionales y operativas concretas. Pero el instructor, como experto en formación, tiene, no obstante, una función ejemplarizante. Si se muestra entusiasmo y compromiso con los temas, el aprendiz se contagiará de dicha actitud. Hay que demostrarle con el ejemplo que vale la pena trabajar en su empresa y en esa ocupación.

Consecuencias de la falta de motivación

Los resultados de la falta de motivación pueden ser radicales:

- » La falta de fiabilidad y la escasa motivación pueden provocar conflictos con otros aprendices, compañeros de trabajo, superiores e incluso con clientes.
- » La disminución del rendimiento causa malas evaluaciones y notas en el centro de formación. El riesgo de suspender el examen es muy elevado.
- » Finalmente, puede derivar en el abandono de la formación profesional.

Impulso de la motivación

Existen diferentes posibilidades y maneras de incrementar la motivación de los jóvenes desde el principio de la formación y no solo cuando el interés y el rendimiento decrecen.

a) Organización de la formación

Al organizar el periodo de formación y elaborar tareas de formación y laborales, se debe prestar atención a lo siguiente:

- » Desde el principio de la formación, los aprendices deben estar autorizados no solo a observar los procesos de trabajo, sino a hacer alguna tarea por ellos mismos.
- » Se prefiere trabajar con productos y pedidos «reales» a trabajar con ejemplos de formación. De esta forma, los aprendices pueden ver que su trabajo es importante y se valora.
- » Hay que explicar claramente el sentido y el objetivo de las tareas: la importancia que tiene el trabajo para la empresa, los compañeros y los clientes. Al mismo tiempo, el instructor debe explicar

repetidamente cómo ciertas tareas contribuyen al proceso de formación de los aprendices: ¿Qué habilidades y conocimientos se han adquirido ya? ¿En qué áreas debería lograrse una mayor seguridad y una mejor rutina a través de la experiencia práctica? ¿Y en qué casos deberían asignarse nuevas habilidades?

- » Hay que introducir cambios en la situación laboral de cada día. Variar el grado de dificultad, así como el alcance y la complejidad de las tareas. Alternar entre repeticiones para acumular las habilidades en las que se ha impartido formación, y problemas nuevos. Usar diferentes métodos de formación: Presentación, conversación pedagógica, método de los cuatro pasos y orden de aprendizaje.
- » Mediante la variación del nivel de exigencia y el alcance de las tareas, el instructor ofrece a los aprendices (con un nivel de rendimiento menor) una y otra vez la posibilidad de experimentar una (pequeña) sensación de logro. El éxito es necesario para seguir adelante ¡Los fracasos (repetidos) frustran y desmotivan!
- » Hay que retar a los aprendices con nuevas tareas exigentes sin explicar mucho ¡Desafíe su creatividad e iniciativa propia! Proporcione al aprendiz suficiente libertad como para desarrollar su iniciativa de aprendizaje autónomo. Por otro lado, debería ofrecer siempre su apoyo en caso de que el aprendiz no sepa cómo proceder.
- » Controle el rendimiento de los aprendices con regularidad. Compruebe los resultados provisionales de trabajo y tareas de formación. Explique y ofrezca consejo en caso de que sea necesario.

b) Comunicación

Para motivar a los aprendices no solo es importante lo que se les diga y las tareas que se les asignen, sino también cómo se les dicen las cosas:

- » Es necesario, por supuesto, señalar los errores, ¡pero sin que sea un ataque personal! Aun si está enfadado porque él o ella ha cometido «otra vez» el mismo error (aunque ya se lo haya explicado «mil veces»): ¡Sea objetivo (y paciente)!
- » Un elogio contribuye más a la motivación que una reprimenda (o un castigo). Por tanto, un «pequeño» elogio también es importante si usted puede identificar cierto progreso en el aprendizaje, aunque sea bajo. Por supuesto, no se debería exagerar el elogio, porque entonces parecería inverosímil (y es visto como un medio para conseguir algo). ¡Pero más vale pasarse que quedarse corto!
- » A menudo, la baja motivación se produce por el miedo a hacer algo mal. Intente reforzar la confianza en uno mismo de su aprendiz. Anime a su aprendiz: Los errores están para aprender de ellos: «¡Hazlo! Te ayudaré». Muéstrole a los aprendices que son importantes para la empresa y para incrementar su competitividad: «¡Te necesitamos!» Observe los puntos fuertes de los aprendices: ¿Cuáles son sus habilidades especiales y talentos? ¿Qué distingue su personalidad? Hay que aprovechar y fomentar estos puntos fuertes.

c) Opinión y colaboración

Piense en su función como modelo ejemplar: es importante que usted y sus compañeros de trabajo se comuniquen con respeto unos con otros, que se escuchen cuando hablan y se tomen mutuamente en serio. Incorpore a los aprendices, deles la oportunidad de colaborar:

- » Incorpore a los aprendices como miembros plenos en el equipo. Asígneles competencias y responsabilidades para ciertas tareas (más pequeñas). Así, los aprendices se sienten útiles en la empresa y capaces de hacer algo. Analice los resultados de estas tareas que han llevado a cabo de manera independiente: ¿Qué ha ido bien y qué no ha ido tan bien?

- » Promueva y pida críticas constructivas de los aprendices en relación a la formación: ¿Cuándo sienten que no se les pide lo suficiente y cuándo que se les exige demasiado? ¿Qué no han entendido? ¿Qué métodos de formación han sido bien aceptados y cuáles no? ¿Dónde desearían tener más apoyo? ¿Dónde más libertad? ¿Cuáles son las tareas/trabajos en los que están interesados? Hay que intentar recopilar entre todos las propuestas y comprobar, también entre todos, la viabilidad de las alternativas sugeridas.

Muchos de estos consejos pueden verse banales y normales. Por eso, no siempre nos acordamos de ellos ni los tenemos en cuenta. Debería entonces acostumbrarse a pensar con regularidad sobre su comportamiento hacia los aprendices durante los últimos días:

- » ¿Me he preocupado de mi responsabilidad hacia los aprendices?
- » ¿Les he exigido, sin excederme?
- » ¿He hablado con suficiente frecuencia con ellos? ¿Les he dado la oportunidad de hablar y me he tomado en serio sus explicaciones?
- » ¿Cómo han sido mis elogios y mis críticas?
- » ¿Les he dejado claro por qué deberían hacer ciertas cosas y qué aprenderían con ellas?
- » ¿He admitido preguntas y críticas y les he animado a que pregunten?
- » ¿Están integrados los aprendices en el equipo? ¿Los compañeros de trabajo aprecian sus cometidos?

Es importante que compruebe estas preguntas y que también recuerde ejemplos concretos: ¿Qué dije exactamente cuando les prometí algo? ¿Cómo reaccionaron?



Lista de control para fomentar la motivación:

Organización y métodos de formación

- Permitir que hagan algo por ellos mismos
- Trabajar con productos reales
- Explicar el sentido y el objetivo de las tareas
- Ofrecer el cambio
- Proveer un sentimiento de logro
- Estimular y exigir
- Controlar el rendimiento

Comunicación

- Promover las críticas constructivas
- Hacer elogios cuando haya resultados satisfactorios
- Reforzar la confianza en uno mismo

Opinar/ colaboración

- Ser uno más en el equipo
- Promover las críticas constructivas

d. Trasladar la competencia profesional

El instructor tiene el reto de encontrar tareas y trabajos para los aprendices fuera de su ámbito de trabajo y en actividades que resulten de procesos de trabajo:

- » Estos encargos han de ser suficientemente desafiantes sin ser demasiado exigentes.
- » Tienen que encajar en el plan de formación interno de la empresa.
- » Deberían ser parte del trabajo diario y dar resultados útiles para la empresa.
- » No se trata únicamente de que los aprendices adquieran nuevas habilidades y conocimientos para ser perfectos. Las tareas que se les encargan deberían transmitir competencia profesional.

Competencia profesional

Obtener la competencia profesional es un objetivo importante de la formación profesional. Esto significa que los jóvenes trabajadores cualificados son capaces de dominar el trabajo y las tareas que se les han confiado de manera independiente y responsable. Deberían «seguir», ser capaces y estar preparados para dirigir el proceso completo de una orden: empezando por la preparación sobre la realización hasta el control y la evaluación del resultado.

Instrucciones sobre cómo derivar tareas al aprendiz de las propias del instructor durante la jornada laboral

1. Échele un vistazo a su trabajo: ¿Cómo es una jornada laboral «normal» o «típica»? ¿Qué tareas se dan todos los días? ¿Cuáles se dan de vez en cuando?
2. Elabore documentos escritos donde se expliquen sus funciones laborales: ¿Hay una descripción del trabajo o del lugar de trabajo? ¿Documenta su trabajo con evidencias? ¿Hay manuales disponibles que describan las funciones laborales importantes o el manejo de dispositivos, máquinas o herramientas de trabajo? ¿Hay un manual sobre la gestión de la calidad para su área de trabajo?
3. Échele un vistazo al plan de formación interno de la empresa: ¿Qué conocimiento, habilidades y competencias deberían adquirir los aprendices durante el periodo de formación? ¿Qué habilidades deberían dominar ya al llegar a tu departamento?
4. Lleve a cabo una comparación entre sus funciones laborales y el plan de formación interno de la empresa: ¿Dónde pueden practicar los aprendices algo que ya han aprendido? ¿Dónde está la correspondencia entre su trabajo y el contenido y habilidades que los aprendices deberían aprender de usted? ¿Es su trabajo demasiado exigente para los aprendices?
5. Como resultado de esta comparación, ahora tiene una lista de temas con los que el aprendiz deberá tratar durante los próximos días y semanas:
 - a. Algunos de estos temas estarán presentes en el día a día de su trabajo. En este caso, será relativamente fácil encontrar el tiempo adecuado para transferir las tareas adecuadas a los aprendices.



¿Qué es lo más importante al tratar con aprendices?

Los instructores a menudo les exigen lo mismo que a los trabajadores profesionales. Asumen demasiado y exigen demasiado. La educación es un proceso en cuyo desarrollo una persona se vuelve cada vez más competente – los instructores deben darse cuenta de esto. Muchas tareas se deben explicar dos o incluso tres veces.

dices: al principio, serán partes fáciles de las tareas, después serán órdenes más extensas y, finalmente, órdenes de trabajo completas.

- b. Otros contenidos de formación se darán en su área de trabajo de forma esporádica.
- c. Quizás puede haber asuntos propios del plan de formación que, sin embargo, no sean propios de su trabajo (al menos durante el tiempo que el aprendiz esté trabajando bajo su responsabilidad): Si

es necesario, clarifique con el empleador de formación en qué medida debería usted capacitar sobre estos contenidos por medio de los ejercicios adecuados, más allá del trabajo que efectúa.

Para familiarizar al aprendiz con nuevos asuntos; se presentan los siguientes tres métodos:

- » método de los cuatro pasos,
- » conversación pedagógica y
- » orden de aprendizaje.

e) El método de los cuatro pasos: preparar, demostrar, imitar y practicar

Un procedimiento muy extendido en la práctica de formación es el método de los cuatro pasos, que da a los aprendices la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos, a la vez que nuevas habilidades.

Paso 1: Preparar

En primer lugar, usted mismo debería prepararse: infórmese de la experiencia previa de los aprendices, cuáles son las habilidades que ya tienen y qué deberían aprender aparte de lo que ya saben.

Divida la tarea en pasos simples y piense en las explicaciones necesarias para cada uno de los pasos de trabajo. Primero deberá ensayar todo sin que los aprendices estén presentes.

También el lugar de trabajo destinado a los aprendices y ellos mismos deben estar preparados: disponga todas las herramientas, los materiales y las ayudas visuales requeridas con una estructura clara. Enfréntese a los aprendices de manera abierta y amistosa. Explique el próximo tema y el propósito de esa unidad de aprendizaje. Intente estimular su interés en el aprendizaje y que le presten atención. Si no lo sabe seguro, pregúnteles sobre su experiencia previa. Finalmente, asegúrese de que los aprendices pueden observar todo claramente.

Paso 2: Demostrar

Primero, realice toda la operación en el tiempo y de la manera que lo haría un experto cualificado, para que los aprendices vean lo que deberían dominar en el futuro.

Después de esto, vuelva a realizar la demostración una vez más, pero en esta ocasión – de acuerdo con la preparación – despacio y dividiendo el proceso en pasos. Además, explique en cada caso lo que hace mientras lo hace y por qué. Anime a los aprendices a hacer preguntas si no entienden algo. Y recalque las

veces que haga falta qué proceso particular debe seguirse por razones de seguridad laboral.

El repetir la operación una vez más – con rapidez o despacio y con explicaciones – depende de la experiencia previa de los aprendices y también de si tienen la confianza suficiente como para intentarlo por ellos mismos.

Paso 3: Imitar

En el siguiente paso, el aprendiz lleva a cabo la actividad de la que se ha hecho la demostración previamente bajo supervisión pero sin comentarios por su parte. Intervenga solo si es absolutamente necesario, por ejemplo, cuando el aprendiz no sepa cómo proceder o si el éxito de la operación no está asegurado o si se pone en peligro la seguridad del lugar de trabajo o del propio aprendiz. Incluso en este caso, dé únicamente instrucciones – ¡no críticas ni reprimendas! Por el contrario, la confirmación y el reconocimiento del trabajo bien hecho son motivadores.

A continuación, los aprendices siguen su ejemplo y explican cada uno de sus pasos de trabajo: qué hacen, cómo lo hacen y por qué lo hacen. Si los comentarios son insuficientes o si lo han olvidado por completo, entonces pregunte «¿qué acabas de hacer, y por qué lo has hecho así?» Intervenga una vez más sólo en caso de que cometa errores descomunales. Al terminar señale, sin embargo, lo que debería haberse hecho de una forma diferente o mejor.

Y, finalmente, el aprendiz debería repetir el proceso completo en su presencia por tercera vez y esta vez deprisa y sin comentarios. Pero no espere que ahora todo vaya perfecto y lo suficientemente rápido.

Paso 4: Practicar

Retírese cada vez más y deje a los aprendices practicar de forma independiente. Así, los



aprendices ganarán en seguridad, rutina y velocidad a la hora de trabajar. Esté disponible para preguntas y motive el proceso de trabajo, mientras aumenta el nivel de dificultad del trabajo o la velocidad. Podría resultar útil el alternarlo con otras tareas. Así, se reforzaría el efecto de aprendizaje y se evitaría el aburrimiento.

Además, es importante que compruebe una y otra vez la realización del trabajo, y que la corrija si es necesario. Evite que se cometan errores. En cualquier caso, sin embargo, ¡debe tener paciencia! ¡Haga críticas constructivas! Comentarios como «¡Esto ya lo he explicado

un millón de veces! ¿Por qué lo sigues haciendo mal?» son completamente inapropiados en esta situación y no le ayudan ni a usted ni a los aprendices.

Para concluir esta unidad de práctica y aprendizaje debería analizar el resultado junto con los aprendices: ¿Habéis aprendido todo lo que deberíais aprender? ¿Qué debería haber explicado y enfatizado más al principio? ¿Qué dominan ya los aprendices? ¿Dónde les hace falta perfeccionar o ser más rápidos? Ofrezca primero la oportunidad a los aprendices de hablar y evaluar su rendimiento por ellos mismos y, más tarde, pronúnciese en relación a ello.

f) La “conversación pedagógica”

La conversación pedagógica: compruebe y desarrolle conocimiento

La conversación pedagógica es adecuada para introducir un nuevo tema. Además, se averigua la experiencia previa de los aprendices. Al mismo tiempo, ellos se sienten motivados para plantear nuevas preguntas y mostrar su interés por el tema.

Estos tres pasos son típicos de este método:

- (1) El instructor comienza con una pregunta u otro impulso.
- (2) Los aprendices responden.
- (3) Usted confirma, elogia, corrige o añade.

Entonces se empieza de nuevo con otra pregunta.

La conversación pedagógica se asemeja a una conversación «natural». La interacción entre pregunta y respuesta es común a las dos formas de comunicación. Sin embargo, en la conversación pedagógica, las preguntas las hace una persona, concretamente usted, como instructor. El punto clave es: en una conversación natural normalmente no se hacen preguntas de las que ya se conoce la respuesta – pero este es exactamente el criterio de la conversación pedagógica, ¡y también el desafío!

Sólo se llegará a una conversación natural si usted anima también a los aprendices a preguntar o a hacer «preguntas tontas». Y recuerde: una conversación pedagógica no es un examen. No es relevante lo que los aprendices no saben aún. Hay que darle prioridad a la intención de despertar su curiosidad y guiarles a nuevas reflexiones.

El inicio de la conversación se realiza mediante un estímulo por parte del instructor. Normalmente se trata de una pregunta, una petición o una afirmación (que puede causar duda o contradicción). Esta afirmación va acompañada habitualmente de un gesto o

una expresión adecuada. A veces es tan simple como mostrar un objeto o presentar algo – sin hacer ningún comentario.

Estos estímulos pueden ser más o menos abiertos, lo que provocará más o menos reacciones de los aprendices. Dependerá del momento del aprendizaje en que nos encontremos.

Reglas para las conversaciones pedagógicas

- » No abandone. Se requiere tener los objetivos claros, una buena preparación y alta concentración para que esto no ocurra.
- » Utilice este método solo si los aprendices ya saben tanto como para ser capaces de contribuir. Tener cierta experiencia o formación es esencial para que los aprendices sean capaces de trabajar así.
- » Mientras prepara la conversación pedagógica, piense en el tiempo que va a ser capaz de invertir en preguntas. Pedir tutorías requiere demasiado tiempo.
- » Recuerde que el proceso de la conversación pedagógica no se puede planificar al 100 %. Sea capaz de adaptarse y esté preparado para improvisar. No dude en terminar la conversación antes de lo planeado si ve que esperaba demasiado de los aprendices y que planeó demasiadas cosas para hacer. En este caso, comuníqueles que va a continuar más tarde con la formación y pida a los aprendices que preparen el material adecuado.

Preguntas en la conversación pedagógica

- » Haga preguntas abiertas. Se trata de preguntas que tienen varias respuestas correctas posibles. Anímeles a hacer suposiciones y especulaciones ¡Una respuesta errónea o no del todo correcta es mejor que no tener respuestas!
- » Evite preguntas cerradas. Con ellas, solo hay una respuesta correcta. No se puede evitar por completo las preguntas cerradas. Sin embargo, propagan el carácter de



examen. Además, los aprendices piden conocimientos simples y asequibles, sin establecer conexiones entre estos.

- » Plantee preguntas en la dirección del objetivo de aprendizaje. Las preguntas o respuestas divergentes de los aprendices pueden retomarse si enriquecen la conversación. Sin embargo, estos rodeos tienen que darse de manera consciente, y se les debe remarcar este carácter a los aprendices. Al final, tendrá que volver al «hilo conductor».
- » No haga varias preguntas a la vez. Además, hacer la misma pregunta repetidas veces, aunque formulada de manera diferente, contribuye a confundir a los aprendices más que aclarar las cosas. Espere, dé un poco de tiempo al aprendiz para pensar – al menos durante tres segundos; los descansos largos también pueden funcionar.

- » Haga preguntas que se puedan contestar. Las preguntas han de servir para activar a los aprendices y no para volverles locos. Los aprendices deberían ser capaces de responder las preguntas que les hagan.
- » Escuche con atención y profundice. A veces recibirá respuestas que pueden parecerle correctas – pero solo porque sabe cuál es la respuesta correcta e interpreta las afirmaciones del aprendiz de forma «favorable». Así, por ejemplo, se comunican los resultados de las consideraciones y, además, se evitan «pensamientos intermedios». Pregunte «¿cómo has llegado a esa conclusión?» o «¿Me puedes dar un ejemplo práctico?» o «¿Puedes ser más preciso?». De este modo se aumenta la transparencia y se reevalúa a los aprendices.

Preguntas de los aprendices

- » Escuche bien y deje terminar al que pregunta – aunque haya entendido la pregunta antes de tiempo. Hacer preguntas y estar interesado en hechos ya es un paso importante en el proceso de aprendizaje.
- » Cuando las preguntas no estén muy claras, profundice o repita la pregunta antes de responder («Si he entendido bien, entonces... se ve más claro a lo mejor con un ejemplo»).
- » No responda a cada pregunta inmediatamente; devuélvala («¿Qué quieres decir?») o pásela a otros aprendices.
- » Si la pregunta se va mucho del tema, apúntela y vuelva más tarde a ella (¡no la olvide!).
- » Si no sabe contestar a las preguntas, admítalo. Anote la pregunta y diga que la contestará más tarde. Es humano y plausible que alguien no sepa todo y que, además, lo admita. O transforme la pregunta en un trabajo para los aprendices: «¡Intentad buscar una respuesta por vosotros mismos para la próxima vez!». Dé instrucciones para encontrar la información adecuada y las fuentes de información a la vez.

g) La orden de aprendizaje: promover la independencia y la creatividad

El objetivo de la formación profesional es que los empleados adquieran una competencia profesional. Se trata prioritariamente de permitir que los aprendices actúen de forma adecuada, independiente y responsable en su marco laboral.

Un orden de aprendizaje es un medio adecuado para promover esta independencia y una acción cargada de responsabilidad. Se caracteriza por tratarse de un plan relativamente complicado orientado a una orden de trabajo o un pedido de cliente: comenzando con la obtención de la información necesaria y la planificación de la acción hasta el control y la evaluación de los resultados de trabajo. También se le llama «acción completa».

Lo óptimo sería trasladar al aprendiz una orden de trabajo real o un pedido de un cliente como orden de aprendizaje. De este modo, los aprendices trabajan bajo las condiciones de una rutina de trabajo cotidiana real, y contribuyen a los resultados de la empresa, sintiendo que su trabajo es «valioso», lo que fomenta su motivación y el efecto del aprendizaje. En una situación ideal se consideraría al instructor como experto responsable de ese trabajo realizado. La formación aligeraría su carga de trabajo y no le causaría esfuerzos adicionales.



El modelo de la acción completa

Los pasos de los que se compone la acción completa son los siguientes:

1. Informar: los aprendices se familiarizan con contexto de las tareas, se informan de lo que tienen que hacer.
2. Planificar: los aprendices planifican el desarrollo de la tarea, el material que van a necesitar y el tiempo de ejecución del trabajo.
3. Decidir: la planificación completa se analiza con el experto en formación y se toma una decisión sobre el procedimiento final.
4. Poner en práctica: los aprendices llevan a cabo una serie de tareas de acuerdo con el plan. La tarea del experto en formación es observar el método de trabajo de los aprendices, ayudarles y prestar atención al cumplimiento de las normas de seguridad.
5. Controlar: los aprendices son los que controlan en primer lugar los resultados del trabajo, si es necesario, mediante una hoja de control.
6. Evaluar: finalmente, el resultado y también el enfoque del trabajo se analizan con el experto en formación.

¿Qué se necesita para esto?

Para que pueda confiarse al aprendiz un encargo con un grado semejante de independencia, deben darse una serie de condiciones. Los aprendices deben contar con experiencia previa y las habilidades básicas necesarias. Y el instructor debe estar seguro de que el trabajo se realizará en el plazo estimado, y con la calidad habitual que la empresa ofrece a sus clientes.

El encargo debe encajar en el plan operativo de formación y tiene que ofrecer la posibilidad de que los aprendices desarrollen competencias: los nuevos conocimientos, competencias y habilidades que los aprendices adquieren en el ámbito del proceso del encargo debe ser parte de un segmento de formación.

Y, finalmente, el instructor tiene que procesar la orden de trabajo o del cliente que se pueda utilizar como orden de aprendizaje para los aprendices.

¿Cómo debe procederse?

1. El encargo de aprendizaje debe formularse por escrito. Para ello, el instructor puede inspirarse en un pedido «normal».
2. Mencione la información con la que los aprendices deben hacerse (por ejemplo, instrucciones de uso, bibliografía especializada, libros de referencia, manuales de gestión de la calidad, etc).
3. Además, debería proporcionar otros materiales que puedan utilizarse en el proceso como, por ejemplo, planos de las instalaciones, hojas de control.
4. Asegúrese de que el aprendiz tiene acceso a las herramientas, máquinas, materias primas y productos básicos necesarios.
5. Entregue la orden y la información adicional. Explique, además, el proceso de la misma.

6. Acompañe el proceso del encargo de aprendizaje (de acuerdo con el curso de la acción completa):

- a. En las dos primeras fases, mientras los aprendices descubren el objetivo del encargo y la planificación del procedimiento, trabajan de manera independiente. Sin embargo, usted debe estar disponible por si los aprendices no saben continuar sin su consejo. En este caso es mejor indicar donde se puede encontrar la información que necesitan que resolver directamente el problema.
- b. Si los aprendices han diseñado el plan de trabajo, lo debaten y deciden con usted la próxima acción. Sea reservado en cuanto a correcciones y mejoras del plan. Señale, en cambio, dónde hay que ser más claro o dónde hay defectos y pida – si es inevitable – que rehagan el plan usando información.
- c. La responsabilidad de la realización del plan de trabajo ha de recaer, en la medida de lo posible, en el aprendiz. También es tarea de los aprendices el controlar la finalización del resultado de trabajo y valorar la calidad de la implementación.
- d. Finalmente, los aprendices evalúan el curso y el resultado del encargo: ¿qué experiencias se han adquirido? ¿Qué problemas aparecieron por dificultades inesperadas? ¿Dónde sintieron que había demasiada carga de trabajo? ¿Dónde les hubiera gustado tener más apoyo? ¿Hasta qué punto corresponde el resultado final con los estándares de la empresa?

h) Gestionar los conflictos

En el día a día de la formación profesional dual en la empresa, normalmente hay que lidiar con tareas que no se dominan del todo:

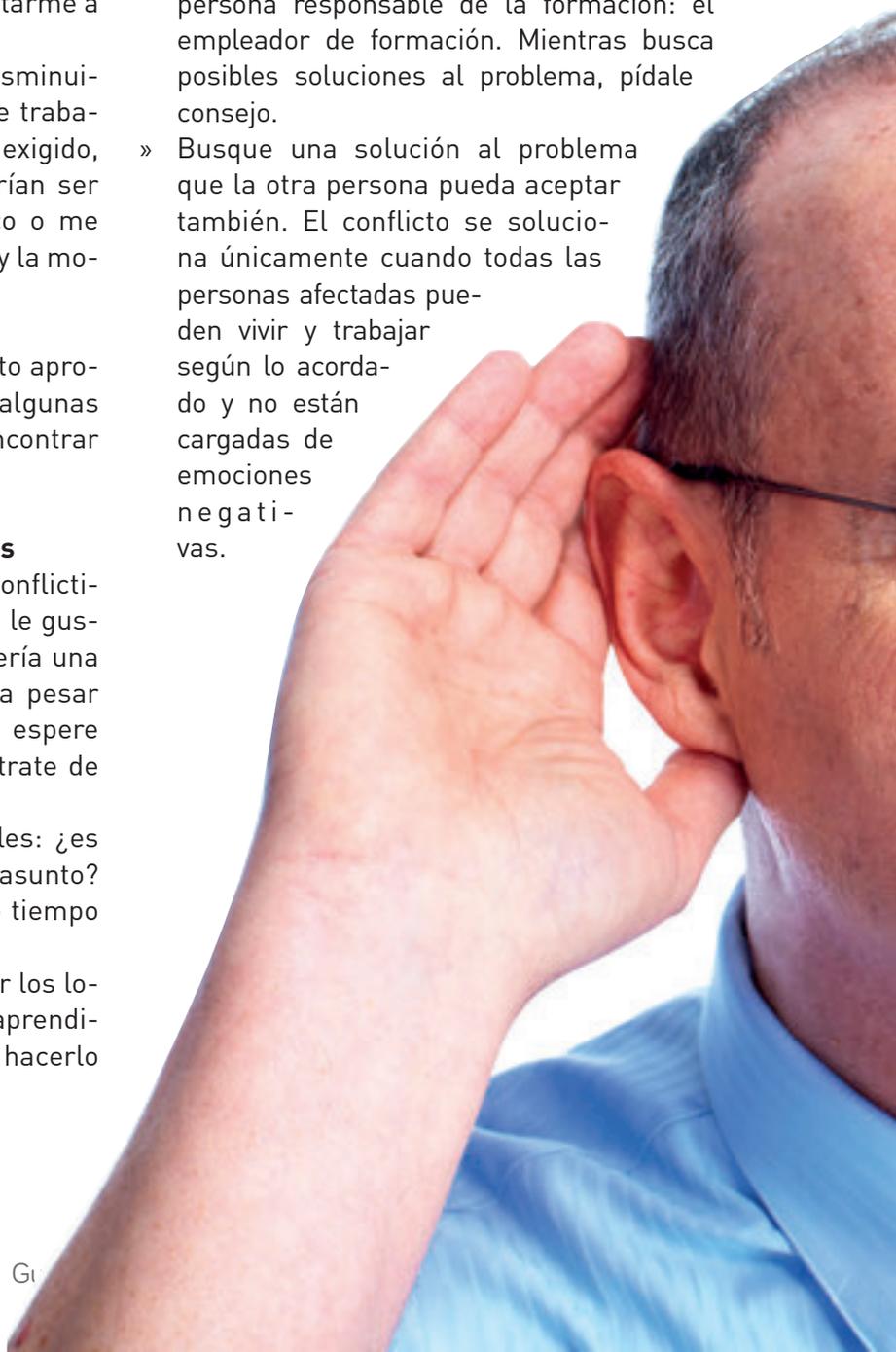
- » El aprendiz no lleva a cabo la tarea de forma satisfactoria, a pesar de haberla hecho varias veces y haber recibido ayuda. ¿Qué puedo hacer como instructor?
- » El aprendiz encuentra razones más o menos convincentes para derivar trabajos pesados a otros aprendices o compañeros de trabajo. ¿Cómo puedo gestionar esta situación?
- » La postura y comportamiento del aprendiz hace que sus compañeros de trabajo o superiores hagan comentarios críticos. ¿Hasta qué punto tengo que enfrentarme a la situación o prestarle atención?
- » Los logros de los aprendices han disminuido últimamente. Los resultados de trabajo todavía se corresponden con lo exigido, pero está convencido de que podrían ser más productivos. ¿Espero un poco o me ocupo de fomentar el compromiso y la motivación?

Puede ser difícil encontrar el momento apropiado para abordar estos asuntos. Y algunas personas tienen problemas para encontrar las palabras adecuadas.

Consejos para gestionar los conflictos

- » Prepárese para una conversación conflictiva: ¿qué es exactamente lo que no le gusta? ¿Qué quiere cambiar? ¿Cuál sería una solución aceptable? Sea abierto, a pesar de estas consideraciones previas, espere a oír lo que tengan que decirle y trate de adoptar soluciones creativas.
- » Cree condiciones básicas favorables: ¿es el lugar adecuado para abordar el asunto? ¿Está usted relajado? ¿Dispone de tiempo suficiente?
- » Su trabajo también es el de evaluar los logros y el comportamiento de los aprendices de forma crítica. Pero no olvide hacerlo con respeto. Sea objetivo.

- » Describa concretamente los comportamientos que no le han gustado basándose en hechos verídicos. Evite las generalizaciones y las suposiciones imprecisas.
- » Formule sus peticiones de forma clara. No olvide dar razones comprensibles para sus expectativas.
- » Indague sobre la percepción de los aprendices: ¿qué deseos y esperanzas, qué preocupaciones y problemas se esconden detrás del comportamiento del aprendiz?
- » Si está muy afectado por el conflicto y teme no solo el no ser objetivo, sino contribuir al empeoramiento del mismo, pida apoyo a una tercera persona, principalmente a la persona responsable de la formación: el empleador de formación. Mientras busca posibles soluciones al problema, pídale consejo.
- » Busque una solución al problema que la otra persona pueda aceptar también. El conflicto se soluciona únicamente cuando todas las personas afectadas pueden vivir y trabajar según lo acordado y no están cargadas de emociones negativas.



i) Feedback

Hablar regularmente contribuye a que haya seguridad y confianza y evita conflictos

Se ha señalado varias veces que es importante que usted, como instructor de formación, y los aprendices se comuniquen de forma «apropiada». ¡Eso significa que deben hacerlo unos con otros y de forma regular!

Habrán veces que el momento para mantener estas charlas surgirá en el ambiente de trabajo del día a día:

- » Los aprendices informan sobre el estado de su trabajo, preguntan o piden información adicional o ayuda.
 - » Usted proporciona la evaluación del trabajo de los aprendices, es decir, hasta qué punto se cumplieron sus expectativas o en qué medida hay que complementar lo que usted solicitó.

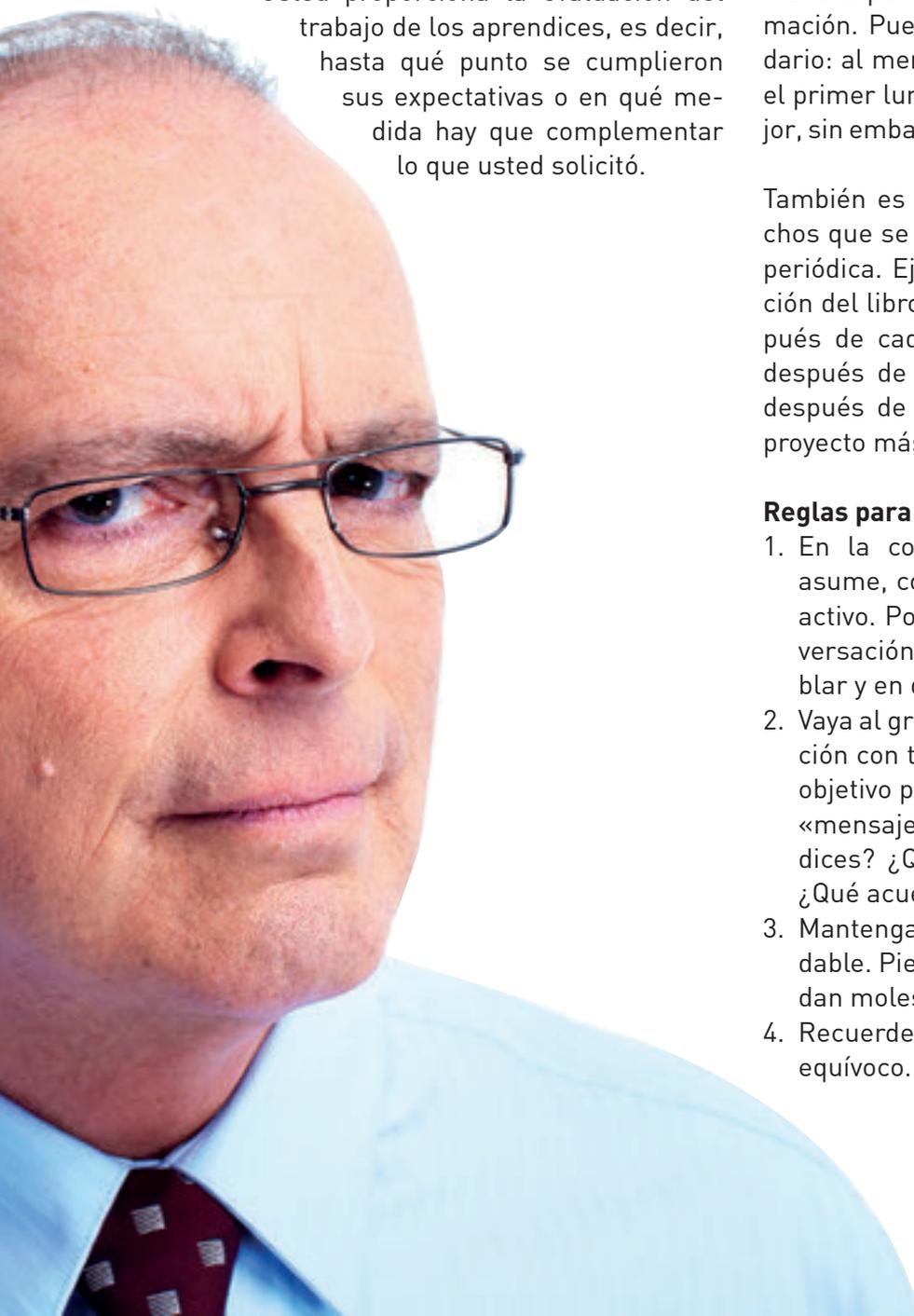
Pero surgirán también ocasiones inesperadas, por ejemplo, un comportamiento llamativo de los aprendices (puesta en práctica negligente de las tareas, falta de fiabilidad, comportamiento descortés con compañeros de trabajo o clientes). En estos casos es importante que estas situaciones se aborden con rapidez para así evitar conflictos o situaciones incómodas desde el punto de vista emocional.

Es aconsejable que advierta a los aprendices, justo al principio de la actividad de formación en la empresa, que va a hablar con ellos de manera periódica sobre el estado de su formación. Puede además establecer un calendario: al menos una vez al mes (por ejemplo, el primer lunes de cada mes), aunque es mejor, sin embargo, que se hagan más a menudo.

También es útil relacionar las citas con hechos que se sabe se van a repetir de manera periódica. Ejemplos de ello son la presentación del libro de registro o la evaluación después de cada ciclo formativo (por ejemplo, después de trabajar en un departamento o después de la finalización de un encargo o proyecto más complicados).

Reglas para dar el feedback

1. En la conversación de *feedback*, usted asume, como experto en formación, el rol activo. Por lo tanto, debe preparar la conversación: anote de qué puntos quiere hablar y en qué orden.
2. Vaya al grano, no sobrecargue la conversación con trivialidades. Ha de tener claro el objetivo principal de la conversación: ¿qué «mensaje» quiere transmitir a los aprendices? ¿Qué quiere averiguar de él/ella? ¿Qué acuerdos quiere alcanzar?
3. Mantenga una atmósfera personal y agradable. Piense en un lugar donde no le puedan molestar o distraer.
4. Recuerde que el *feedback* es claro e inequívoco. Afirmaciones comunes como



«siempre te quejas antes de hacer tareas difíciles» no son útiles para el aprendiz. Evite generalidades como «parece que tú siempre (otra vez)...», «cada vez que haces...», «tú nunca...». Mencione, por ejemplo, incidentes y observaciones concretas, entonces la afirmación será más fácil de entender desde el punto de vista del aprendiz: «Me ha llamado la atención que derivaras el cliente a tu compañero cuando te ha solicitado información adicional».

5. Dígale qué comportamiento espera de él en el futuro. Pero también sea realista. Evite exigencias excesivas. («¡Espero que no cometas más errores a partir de ahora!»). Marque ciertas prioridades y concéntrese en los puntos principales.
6. Evite evaluaciones morales del comportamiento. No ponga en evidencia o humille a los aprendices.
7. Destaque siempre puntos de vista positivos. Aunque los elogios exagerados parecen inverosímiles, sea consciente de una cosa: ¡es mejor elogiar demasiado que no hacerlo nunca!
8. Deje claro que usted también está preparado para recibir *feedback*. Por ello, pida explícitamente al aprendiz que le dé su opinión cuando le toque el turno de palabra.

Reglas para recibir *feedback*

Es importante que los aprendices se acostumbren a ciertas reglas, al igual que los instructores cuando reciben *feedback* de los propios aprendices o de otras persona como sus superiores o los compañeros de trabajo. Familiarice a sus aprendices con las siguientes normas:

1. Escuchar con atención y dejar que la persona que da el *feedback* termine de hablar (¡no interrumpir!).
2. Si no se ha entendido algo, preguntar, pedir una explicación o ejemplos.
3. Si no se está seguro de que algo se ha entendido correctamente, repetir con las propias palabras y asegurarse: «¿He en-

tendido bien?».

4. No poner excusas y evitar justificarse dando explicaciones espontáneas del comportamiento.
5. ¡Aceptar elogios! No relativizar los logros personales con observaciones propias.
6. Si por el contrario, se considera que algún comentario es demasiado crítico, o se tiene la impresión de que sólo se presentan aspectos negativos, decirlo.
7. Considerar, en silencio, lo que se puede y se quiere aceptar de lo que se ha oído.
8. Informar, al final del *feedback*, hasta qué punto ha ayudado o ha sido útil o nuevo para uno mismo lo que se ha comentado.

Lista de preguntas para la auto-reflexión

Al igual que el aprendiz, el instructor tendrá que llevar a cabo un ejercicio de auto-evaluación una vez finalizada la conversación:

- » ¿Estaba preparado?
- » ¿Qué situaciones inesperadas han surgido? ¿Con qué no había contado?
- » ¿Qué ha ido bien? ¿Qué ha ido según lo previsto?
- » ¿Por qué ha ido la conversación de una manera y no de otra? ¿Cuál ha sido mi contribución?
- » ¿Qué podía haber hecho de otra forma?
- » ¿Cómo me he sentido durante la conversación?
- » ¿Qué he aprendido? ¿Qué me he perdido?
- » ¿Qué tengo que hacer la próxima vez de la misma manera? ¿Qué tengo que cambiar?



¿Cómo me convierto en un buen instructor?

Adquiera en primer lugar las habilidades necesarias. Asistir a una formación específica puede ser un buen punto de partida. Pero después ¡hay que ganar experiencia! Si las cosas no van muy bien, hay que pararse a reflexionar por qué. ¿Soy yo el que está haciendo las cosas mal? En cualquier caso, hay que encontrar una solución a los conflictos que vayan surgiendo. Pero no se preocupe ni adelante acontecimientos. ¡Lo hará muy bien!

El instructor perfecto

No hay ningún instructor completamente perfecto. Cada uno de nosotros tenemos puntos fuertes y débiles. Pero si reunimos las cualidades que un instructor perfecto debería tener, serían probablemente las siguientes:

1. Comunicativo
2. Competente en su tarea
3. Capaz de transmitir su conocimiento de manera clara y comprensible
4. Capaz de hacer críticas
5. Sabe mantener con sus aprendices una relación respetuosa y justa
6. Diligente
7. Que tenga empatía
8. Agradable y equilibrado
9. Cooperativo
10. Motivador
11. Independiente
12. Que sea un modelo ejemplar
13. Que sepa gestionar los problemas
14. Que esté dispuesto para el aprendizaje
15. Que se esfuerce por el aprendizaje



Sea un ejemplo sin pretenderlo.
Dé responsabilidades a los
aprendices, nada les motiva más



4.5.

Formación para el instructor de la empresa

Dos ejemplos de seminarios de formación de formadores en Alemania y Austria:

En Alemania existe una normativa legal que regula esta materia. Se trata del Reglamento sobre las aptitudes del formador (AEVO). El contenido de los seminarios de formación y los exámenes están detallados en un plan marco adjuntado al AEVO.

Un seminario de formación de proveedores diferentes prepara a los alumnos para aprobar el examen de aptitudes de formación en la cámara de comercio e industria. En los seminarios se imparten normalmente de 50 a 90 clases, en función de las cualificaciones del alumnado.

Las habilidades requeridas y las competencias evaluadas en el examen están divididas en cuatro áreas de actividad que siguen la estructura de la formación profesional.

Los requisitos para los instructores de la empresa en los diferentes campos de actuación son los siguientes:

1. Evaluar los requisitos de la formación profesional y la planificación de la formación (15 clases, 16,67 %)*
2. Preparar la formación y participar en la selección de los aprendices (20 clases, 22,22 %)*
3. Llevar a cabo la formación profesional (45 clases, 50 %)*

4. Finalizar la formación profesional (10 clases, 11,11 %)*

*= distribución del contenido recomendada

El examen comprende un examen escrito y otro práctico. El examen práctico consiste en la presentación de una situación típica durante la formación profesional dual y una conversación sobre el tema.

Las actividades del instructor de aprendices requieren, en Austria, una educación básica obligatoria regulada por la Ley de Formación Profesional (BAG).

Durante los últimos años, las llamadas «academias de instructores», creadas por cámaras de comercio, han apoyado la calidad de la educación continua de los instructores, lo que ha contribuido a aumentar la calidad de la educación de los aprendices. La formación para instructores contiene:

- » Determinación de los objetivos de la formación profesional basados en el perfil profesional.
- » Planificación del periodo de formación en la empresa.
- » Preparación, realización y control de la formación.

- » Patrones de comportamiento de los instructores hacia los aprendices.
- » Cuestiones relacionadas con la Ley de Formación Profesional, la ley de empleo juvenil e infantil, la protección del empleado y la posición del sistema de formación profesional dual dentro del sistema de educación austriaco.

En Austria, el seminario de formación (llamado curso a la iniciación de la educación y la formación profesional) tiene una duración de 40 horas y está compuesto en un 60% de contenido legal y en un 40% por

contenido pedagógico. El seminario finaliza con una reunión sobre el tema.

El éxito de una empresa basada en la formación de aprendices depende principalmente de las competencias profesionales técnicas y pedagógicas del instructor. Por eso, deben demostrar que las tienen, y lo hacen aprobando el examen correspondiente. La participación en el seminario es voluntaria.

Los instructores también pueden examinarse aunque no participen en el curso.



¿Hay algún consejo para los instructores recién salidos de los cursos?

Sea un ejemplo sin querer serlo. Dé responsabilidades a los aprendices – nada les motiva más. Enfrente abiertamente los conflictos y aborde lo que le molesta de forma apropiada. Sea justo, aunque a veces sea difícil. Y lo más importante de todo: no se desvíe de su rol como instructor. Usted es el responsable de la cualificación de los aprendices y no debería ser ni su amigo ni su colega.

4.6.

Recomendaciones para una transferencia adecuada de la formación dirigida al instructor de la empresa

1. Determinar estándares mínimos con respecto a la idoneidad personal, técnica y pedagógica del personal de formación.
2. Los seminarios que preparen a los instructores de la empresa para futuras tareas deberían contener, al menos, los siguientes aspectos:
 - » Conocimiento de las bases legales y jurídicas en las que se asienta el sistema de formación profesional dual.
 - » Formación sobre competencias pedagógicas, conocimiento y habilidades en educación profesional y laboral, que incluyan situaciones típicas, ejemplos y juegos de rol de las empresas del día a día, por ejemplo, cómo motivar a los jóvenes y cuándo dar *feedback*.
 - » Formación sobre cómo planificar el periodo completo de formación y desarrollar el plan de formación de la empresa basándose en documentos existentes en el país como, por ejemplo, reglamentos generales sobre formación profesional o perfiles ocupacionales.
 - » Formación sobre cómo manejar instrumentos como libros de registro o listas de control.
 - » Indicaciones acerca de cómo evaluar el rendimiento de los aprendices.
 - » Formación sobre cómo transmitir la competencia profesional. Sin duda, el objetivo más importante para la formación en el lugar de trabajo.
3. Incluso en países con un buen funcionamiento del sistema de formación profesional dual, no existe un procedimiento formal para seleccionar a instructores de la empresa. La selección es de carácter informal. Hay que pensar en cómo pueden motivar las empresas a sus empleados para ejercer la tarea de instructor. He aquí algunos argumentos:
 - » Preguntar a empleados interesados en relaciones interpersonales, personas que podrían ser adecuadas para convertirse en mentores.
 - » La dirección y guía de los aprendices está considerada a menudo como un

proceso enriquecedor que complementa la parte técnica del trabajo.

- » El reconocimiento de los aprendices hacia el instructor puede ser una fuente importante de motivación que aumente la propia satisfacción de la labor realizada.
- » Los instructores de la empresa están involucrados personalmente en su ta-

rea de impartir formación y solucionar problemas estructurales durante el periodo de formación aportando para ello un compromiso personal destacable.

4. Desarrollar una plataforma nacional dirigida a instructores de empresas en relación con todas las cuestiones de la formación profesional (por ejemplo, www.foraus.de).



Piense cómo las empresas pueden motivar a los empleados para que ejerzan como formadores

4.7.

Desafíos para las empresas en España y Portugal

Es importante una cualificación estandarizada para el tutor de la empresa, pero sería difícil que las empresas españolas aceptaran el examen AEVO en este momento, a menos que esto implique tener un estatus profesional o económico diferente en la empresa.

Las empresas reconocen que el trabajo con los aprendices evolucionará, pero ahora están teniendo contacto con muchos jóvenes con un nivel bajo de profesionalidad, muy cercano a los hábitos escolares y que tienen muchas dificultades a la hora de integrarse en la cultura de la empresa.

En las empresas españolas, el Tutor de la Empresa Dual se identifica, de manera inequívoca, con la persona encargada de los Recursos

Humanos en la empresa o en una posición similar, pero estas personas, a su vez, delegan en instructores de formación dual que trabajan con los aprendices directamente y que requerirán de una formación que ofrezca un método pedagógico para enseñar al aprendiz, así como el desarrollo de competencias transversales para el aprendizaje dentro del sistema dual.

En este sentido, el Tutor de la Empresa Dual española adopta un rol de enlace entre el centro de formación y la empresa, y entre la empresa y el instructor, y entre la empresa y el gobierno. No es un rol común en el sistema dual alemán o austriaco; por ello, el sistema dual español o portugués tendrá que tener en cuenta estas particularidades de los tutores.

Referencias

1. Una introducción al Sistema de Formación Profesional Dual. El secreto detrás del éxito de Alemania y Austria

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Vienna, Agosto 2014
- » Credit systems for lifelong learning, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Marzo 2010
- » Dual Training at a glance, additional information and German's vocational education at a glance, Federal Ministry of Education and Research, Bonn 2003
- » Dual VET, Vocational Education and Training in Germany, Federal Ministry of Education and Research, GOVET, Julio 2014
- » Erfolgsfaktoren der dualen Ausbildung und Transfermöglichkeit, Josef Wallner, Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Wien, Noviembre 2014
- » Glossary of vocational training terms, Federal Ministry of Education and Research, Bonn, 2010
- » The Dual Vocational Education and Training System in Germany, Dr. Gisela Dybowski, Federal Institute for Vocational Education and Training, Keynote Speech on Dual Vocational Training International Conference 2005 Taiwan / 25 de abril del 2005
- » Vocational education and training in Germany, Ute Hippach-Schneider, Martina Krause, Christian Woll, Cedefop Panorama series;138
- » Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007
- » Vocational Training regulations and the process behind them, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB), Bonn, 2011
- » <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/10093/1/o%2520sistema%-2520de%2520aprendizagem%2520final.pdf>

2. Guía práctica para las empresas que organicen y dirijan la formación en el sistema dual de Formación Profesional. Una mención especial al sector del turismo y al de la automoción.

- » Anmeldung des Auszubildenden bei der zuständigen Berufsschule, Land Baden-Württemberg, Kultusministerium 2011, www.service-bw.de
- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Agosto 2014, Vienna
- » Argumente für Ausbildung, IHK Würzburg, <http://www.wuerzburg.ihk.de/ausbildung/ausbildung-vorbereiten/argumente-fuer-ausbildung.html>
- » Ausbildereignungsverordnung http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ausbilder_eignungsverordnung.pdf
- » Ausbildungsleitfaden, 1. Auflage 2013, Herausgeber: Kompetenzzentrum für Ausbau und Fassade, Siemensstr. 8, 71277 Rutesheim, www.stuck-komzet.de, www.stuck-azubi.de, 9/2013
- » Ausbildungsordnungen und wie sie entstehen, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2014
- » Ausbildungsplan Hotelfachmann / Hotelfachfrau, Industrie- und Handelskammer, Frankfurt am Main
- » Berufenet Steckbrief Hotelfachmann / Hotelfachfrau, www.berufenet.arbeitsagentur.de, Bundesagentur für Arbeit, 03/03/2014
- » Berufenet Steckbrief Kfz-Mechatroniker / Kfz-Mechatronikerin, www.berufenet.arbeitsagentur.de, Bundesagentur für Arbeit, 03/03/2014
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Berufsbildungsgesetz (BBiG), http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf
- » Betriebliche Berufsausbildung: Eine lohnende Investition für Betriebe, BIBB-Report 8/2009
- » Checkliste mit Hinweisen zum Vertragsabschluss, IHK Frankfurt am Main, <http://>

www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbildungsvertrag/checkliste/

- » Der Ausbilder, Dr. Abdessalem Jelidi, Präsentation der Wirtschaftskammer Vienna, 15/10/2014
- » Der Ausbildungsnachweis, <http://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/ausbildungsnachweis/>
- » Der Ausbildungsplan: Leitfaden für die Erstellung, www.ausbildernetz.de
- » Erfolgreich auswählen, Leitfaden zur Bewerberauswahl, Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen, Febrero 2011
- » Erfolgreich ausbilden, Ratgeber für Betriebe, Industrie- und Handelskammer Nord Westfalen, Mayo 2014
- » Jugendarbeitsschutzgesetz Deutschland,

<http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/jarbschg/gesamt.pdf>

- » Jugendarbeitsschutzgesetz Österreich, http://www.jusline.de/Jugendarbeitsschutzgesetz_%28JArbSchG%29_Langversion.html
- » Kosten und Nutzen der Ausbildung, IHK Frankfurt am Main, <http://www.frankfurt-main.ihk.de/berufsbildung/ausbildung/beratung/ausbilderinfos/kostenundnutzen/>
- » Verordnung über die Berufsausbildung im Gastgewerbe, Bundesgesetzblatt Jahrgang 1998 Teil I Nr. 10, emitido en Bonn el 18 de Febrero de 1998
- » Verordnung über die Berufsausbildung zum Kraftfahrzeugmechatroniker und zur Kraftfahrzeugmechatronikerin, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2013 Teil I Nr. 29, emitido en Bonn el 20 de Junio de 2013

3. Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implanten con éxito la formación dual

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Agosto 2014, Vienna
- » Ausbilden im Verbund, ibv, Marzo 2002
- » Ausbildungskooperationen und Verbundausbildung, - Ein Leitfaden für die Praxis -, Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen, 25 de Octubre, 2012.
- » Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Abril 2014, publikationen@bundesregierung.de
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Berufsbildungsgesetz (BBIG), http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/bbig_2005/gesamt.pdf
- » DUAL VET, Vocational Education and Training in Germany, GOVET, Bonn, Noviembre 2014, http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab12_govet_presentation_vet_november_2014_EN.pdf
- » Grundsätze über die Eignung der Ausbildungsstätten, zur sachlichen und zeitlichen Gliederung der Berufsausbildung, Industrie- und Handelskammer Stuttgart
- » Leitfragen für die Eignung zur Ausbildung, <http://www.arbeitsagentur.de/web/content/DE/Institutionen/Ausbilder/index.htm>

4. Guía práctica para instructores de empresas de formación dual en materia de habilidades transversales

- » Apprenticeship, Dual Vocational Education and Training in Austria, Federal Ministry of Science, Research and Economy, Agosto 2014, Viena
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2009 Teil I Nr. 5, ausgegeben zu Bonn am 30 de Enero de 2009
- » Ausbilder-Eignungsverordnung, Rahmenplan mit Lernzielen, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Berlin, Junio de 2009
- » Ausbildung mit System: Motivation – Der Schlüssel zum Lehren und Lernen, Dr. Bettina Ritter-Mamczek, Splendid-Akademie, 2008, www.splendid-akademie.de
- » Berufsausbildungsgesetz (BAG). http://www.jusline.at/Berufsausbildungsgesetz_%28BAG%29.html
- » Der Ausbilder, Dr. Abdessalem Jelidi, Präsentation der Wirtschaftskammer Wien, 15.10.2014
- » Die Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung (SIAP), Abschlussbericht, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, Agosto 2012, www.bibb.de, bahl@bibb.de
- » Forum für AusbilderInnen, www.foraus.de
- » Glossary of Vocational Training Terms, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2010
- » Handreichung für ausbildende Fachkräfte, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, Septiembre 2013
- » Interview: Ein guter Ausbilder werden. <https://www.test.de/Ausbildung-der-Ausbilder-Ausbilder-werden-4477654-4477660/>
- » LehrlingsausbilderInnen zwischen Mindestanforderungen und Professionalisierung. Ein weiter Weg, Sivia Weiß, Magazin erwachsenenbildung.at, Ausgabe 12, 2011, <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>
- » Leitfaden Qualität in der betrieblichen Berufsausbildung, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn, 2014
- » Professional development opportunities for in-company trainers, A compilation of good practices, Working paper no. 6, European Centre for the Development of vocational training, Luxemburgo, 2010
- » Transfer des Dualen Ausbildungssystems, Bertelsmann Stiftung 2013
- » 15 Kriterien: Was macht eigentlich einen guten Ausbilder aus? <http://3c-dialog.de/2012/09/15-kriterien-was-macht-eigentlich-einen-guten-ausbilder-aus/>



dualvet

Transferencia del modelo de éxito y guía para la implementación del sistema de Formación Profesional Dual. Formando a los tutores de empresas

www.dualvet.eu

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación (comunicación) es responsabilidad exclusiva de sus autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

Socios del programa:



IHK-Projektgesellschaft mbH
OSTBRANDENBURG

afw | akademie
für welthandel



fundación
SANVALERO
GRUPO SANVALERO



mentor**tec**



La Cambra
Cambra de Comerç
de Terrassa

@cámara
Zaragoza