



Fundación
Bertelsmann
Por el empleo juvenil



Alianza para
la FP Dual

El Espacio del tutor en la Formación Profesional Dual

Informe



Contenido

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	4
Justificación y objetivos.....	4
Desarrollo del proyecto	5
Temporización y participación.....	6
ANÁLISIS DEL CONTENIDO	7
La plataforma de innovación	7
Características del tutor de empresa.....	8
Aspectos clave en el desarrollo de la actividad tutorial	9
Metodología y herramientas para el desarrollo y seguimiento del aprendizaje.....	13
PRESENTACIÓN DEL PROCESO DE INNOVACIÓN	15
Las tres ideas finalistas.....	15
CONCLUSIONES	17
La encuesta final	17
El plan de aprendizaje.....	18
Un nuevo engranaje en la maquinaria.....	20
Prestigiar la figura del tutor	22
CONSIDERACIONES FINALES.....	24
Tras los análisis de la encuesta final.....	24
PARTICIPANTES EN EL ESPACIO DEL TUTOR	28

Edita: © 2016 Fundación Bertelsmann
Travessera de Gràcia, 47-49, 2ª planta
08021 Barcelona - España
T. +34 93 268 73 73
info@fundacionbertelsmann.org
www.fundacionbertelsmann.org

Autoría: © Begoña Uribesalgo
Coordinación Editorial: Ignacio de Benito
Corrección: Verónica Nieto
Fotografía portada: © Miquel Taverna
Fotografías interior: © Shutterstock.com

Impreso en España - Printed in Spain
Depósito legal: B 15015-2016

Descripción del proyecto

Justificación y objetivos



El Espacio del tutor fue diseñado como una plataforma online **dirigida a tutores de empresa que participan en ciclos de Formación Profesional Dual y Formación Profesional en Alternancia**. El proyecto, impulsado por la Fundación Bertelsmann, gravita alrededor de uno de sus principales pilares de actuación que responde al lema «Por el empleo juvenil»: apoyar el desarrollo y la formación de tutores de empresa.

En la Formación Profesional Dual la figura del tutor de empresa es fundamental para que el aprendiz adquiera los conocimientos técnicos adecuados. Gran parte del éxito del modelo dual pasa por una actividad tutorial de calidad dentro de la empresa y, en este sentido, la plataforma del Espacio del tutor **facilita el intercambio de experiencias, conocimientos y metodologías, y contribuye a la construcción y consolidación de una red de tutores de empresa en España**.

El proyecto del Espacio del tutor nació con los siguientes objetivos:

- > Crear un **espacio online donde los tutores de empresa pudieran proponer, debatir y compartir soluciones** a los problemas que habitualmente se generan en el desarrollo diario de su actividad tutorial.
- > Que los tutores de empresa hicieran uso de este espacio para **intercambiar metodologías, buenas prácticas y herramientas** con otros colegas que desarrollan su misma actividad tutorial.
- > **Identificar cuáles son los principales problemas, demandas y necesidades** con los que el colectivo de tutores de empresa se enfrenta en el desarrollo diario de su actividad.
- > **Definir posibles nuevas líneas de actuación a desarrollar** por parte de la Fundación Bertelsmann dentro del proyecto de Desarrollo de Tutores de Empresa en virtud del *feedback* obtenido a través del proceso de innovación.
- > **Establecer una red estable de tutores** de empresa cuyo número de integrantes pueda ir aumentando progresivamente.
- > Identificar aquellas aportaciones que ayuden a **visibilizar y dar reconocimiento público a la labor llevada a cabo por los tutores de empresa**.
- > Reconocer aquellas aportaciones que ayuden a **mejorar el trabajo colaborativo entre los centros educativos (tutores de centro) y las empresas (tutores laborales)**.



Desarrollo del proyecto

La plataforma del Espacio del tutor se diseñó como un proyecto de innovación en donde los tutores de empresa inscritos como participantes pudieran aportar ideas y comentarios como respuesta al planteamiento de una pregunta o reto inicial.

De ese modo, planteamos a la comunidad de tutores participantes la siguiente pregunta: **«¿Qué buenas prácticas, metodologías y conocimientos crees necesario trabajar para conseguir una actividad tutorial de calidad?»**

Toda aportación de ideas y comentarios por parte de los participantes ha estado supervisada y dinamizada de manera continuada por **un grupo de expertos en tutoría de empresa que se han encargado, al mismo tiempo, de llevar a cabo la valoración estratégica de los contenidos** según los criterios marcados en el desafío inicial.

Para ello, el proceso de innovación siguió diferentes fases que podemos resumir de la siguiente manera:

- > **GENERACIÓN DE IDEAS**. Por parte de los participantes.
- > **DESCANSO PARA LA REFLEXIÓN**. En torno a las ideas planteadas.
- > **DEBATE**. Y posterior valoración del resto de participantes sobre dichas ideas.
- > **VALORACIÓN**. Por parte del grupo de expertos.

El objetivo final que perseguíamos con este proceso era el de **identificar las tres ideas más destacadas y valoradas como respuesta al desafío inicial**.

Una vez ya finalizado el proceso de innovación en la plataforma online, desde la Fundación Bertelsmann se hizo llegar a los tutores participantes una **encuesta final cuyo objetivo radicaba en dar una mayor concreción a las tres ideas ganadoras que mencionábamos anteriormente y concluir la elaboración de propuestas definitivas**.

Temporización y participación



El lanzamiento de la Plataforma de Innovación tuvo lugar el 7 de abril de 2015 y el proceso de innovación se dio por finalizado el 16 de junio. Por lo tanto, **desde el planteamiento del reto inicial hasta la selección de las tres ideas finalistas han transcurrido 10 semanas**. De los 97 tutores inscritos inicialmente, participaron en la plataforma **60 de ellos**. Esto se traduce en un **índice de participación del 62%**.

En cuanto al perfil de los tutores participantes, encontramos que:

- > Ha destacado la presencia de tutores de Cataluña, Madrid y Andalucía, pero también han participado tutores de otros territorios españoles como Extremadura, Cantabria, Mallorca y Galicia.
- > La participación fue llevada a cabo por tutores que ejercen su actividad en Pymes y también en grandes empresas.
- > Las empresas de los tutores participantes han sido mayoritariamente de los siguientes sectores: químico, distribución, automóvil, farmacéutico, energías, servicios y electrónica.

A lo largo del proceso de innovación **los tutores de empresa plantearon un total de 30 ideas** en la plataforma.

El envío y recogida de información de **la encuesta final se realizó entre el 1 y el 17 de julio**.

La encuesta fue respondida por el **58,8% de los tutores** de empresa inscritos en la plataforma.



Análisis del contenido



La plataforma de innovación

Además de presentar las tres ideas seleccionadas como finalistas en el proceso de innovación, consideramos relevante añadir previamente en este informe final el análisis del contenido de la plataforma del Espacio del tutor, puesto que **las aportaciones de los tutores son de gran utilidad para identificar los puntos críticos en el desarrollo de una tutoría de empresa de calidad en FP Dual**.

Para el análisis se han tenido en cuenta las ideas aportadas en la plataforma por parte de los participantes como respuesta al reto «¿Qué buenas prácticas, metodologías y conocimientos, crees necesario trabajar para una actividad tutorial de calidad?», y también los comentarios del resto de tutores a estas ideas.

El objetivo del análisis consistió en identificar cuáles son los aspectos básicos que, desde el punto de vista de la práctica de los tutores de empresa, contribuyen a la calidad del aprendizaje.

Con este propósito, el análisis se centró en aquellas ideas y comentarios que hemos considerado que aportan más valor al debate abierto en la plataforma de innovación sobre la actividad tutorial en el ámbito de las empresas.

Para facilitar la presentación de los resultados obtenidos de este análisis **se han agrupado las aportaciones de los tutores de acuerdo a tres cuestiones básicas:**

- > ¿Cuáles deben ser las características deseables del tutor de empresa?
- > ¿Qué aspectos clave deben estar presentes en el desarrollo de la actividad del tutor?
- > ¿Qué metodologías y herramientas deben servir para garantizar el desarrollo y seguimiento del aprendizaje?

A continuación, se presentan las ideas más destacadas referentes a cada grupo. Se han añadido también algunas citas textuales extraídas de la plataforma en representación de cada idea para dar valor y visibilidad a las palabras originales de los tutores.

Características del tutor de empresa



IDEAS MÁS DESTACADAS...

El tutor debe tener vocación y motivación pedagógica.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«Para ser buen tutor, primero debes tener ganas de enseñar y transmitir lo que sabes.»

Juan Vicente Hernando Pérez, Repsol.

«Con motivación por parte del tutor y de los instructores, el éxito del aprendizaje está asegurado.»

Gloria Deulofeu Castelló, Comexi, Girona.

El tutor debe tener la formación y la experiencia profesional adecuada.

«Para el oficio de tutor, debemos seleccionar personas dotadas de conocimientos sólidos, experiencia y vocación pedagógica.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

«La vocación se traduce en el “querer hacer”, pero de poco sirve si no se tiene el “saber hacer”, y para ello la formación y la experiencia resultan de vital importancia.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

El tutor debe ser un trabajador integrado en los procesos productivos y de gestión de la empresa.

«Seleccionar a un tutor que sólo se dedique a la formación, a la larga es una mala práctica. El tutor debe seguir integrado en la empresa, conocer sus problemas, la marcha del negocio, cuáles son sus objetivos. Si no sabe cómo “respira” la empresa, podemos llegar a perder el valor añadido que nos dan los tutores de empresa frente a los profesores de instituto.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

La decisión de ser tutor debe ser voluntaria.

«La decisión para ejercer de tutor debería ser totalmente voluntaria. No creo que deba imponerse desde la empresa; los resultados seguro que no son buenos.»

Alberto Baños Arjona, DOMCA.



Aspectos clave en el desarrollo de la actividad tutorial

IDEAS MÁS DESTACADAS...

El tutor debe integrar al aprendiz en los procesos productivos de la empresa.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«Pienso que el tutor debe ayudar al alumno a deshacerse del “papel” de estudiante y sentirse como un trabajador más. Para alcanzar este objetivo, el tutor debe ir asignando tareas de mayor responsabilidad de forma progresiva. Además, el tutor debe explicar al alumno la relevancia de las tareas que le son asignadas dentro del funcionamiento de la empresa y a valorar positivamente el esfuerzo y el trabajo realizado.»

Fernando Guzmán Sánchez, Neuron Bio.

El tutor debe estar convencido y convencer a la empresa sobre el beneficio de la FP Dual.

«Es un requisito imprescindible estar convencido de una buena inversión económico-social, con un magnífico ROI, donde “todos ganan”: empresa, alumno y sociedad.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

«Creo firmemente en la formación dual como un mecanismo, que más allá de completar su educación, sirve a los alumnos de puerta de entrada al mundo laboral. Es por eso que creo que otra de nuestras misiones es convencer a nuestra empresa de que ésta es una nueva vía para la incorporación de personal.»

Esteve Torres, Grupo Navec.

El tutor debe transmitir al aprendiz los objetivos de su aprendizaje.

«El alumno llega con su “mochila” cargada con los conocimientos adquiridos en el instituto, la mayoría de las veces, desordenados y poco consolidados. Ahí estamos nosotros para ayudarle a establecer objetivos que le sirvan para aplicar sus conocimientos con orden y método.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

IDEAS MÁS DESTACADAS...

El tutor debe ser un modelo a seguir y transmitir los valores de la empresa y de la ética en el trabajo.

El tutor debe estar en contacto diario con el aprendiz.

El tutor debe dar *feedback* positivo y constructivo al aprendiz.

El tutor debe aprender y mejorar a través de las aportaciones del aprendiz.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«El periodo de tiempo que dedicamos al aprendizaje del alumno debe contribuir también a que éste consiga competencias no sólo técnicas, siendo necesario que se acostumbre a la responsabilidad, el compromiso, el gusto por el trabajo bien hecho, ser cumplidor, el compañerismo, etc. Para ello el tutor debe actuar como mentor que traslade al alumno los valores de la empresa en la que trabaja.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

«Muchas veces detalles que para nosotros pasan desapercibidos por la rutina y la cotidianidad, para un alumno joven son cosas para descubrir. Y si no estamos con ellos día a día no seremos capaces de crear ese vínculo profesional-afectivo. Es posible que el trabajo diario pueda esperar un poco. Una persona joven con ganas de aprender no puede esperar tanto. Hablar con los alumnos es importante.»

Juan Vicente Hernando Pérez, Repsol.

*«El tutor tiene que crear un clima de conversación agradable, transparente y de mutua confianza y basar su *feedback* en evidencias y hechos, nunca en comentarios y observaciones. Un *feedback* correctamente dado ayudará al alumno a tomar conciencia de los aspectos que debe mejorar, le enseñará a ser responsable de sus actos y le permitirá ir adquiriendo más confianza y autonomía profesional.»*

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

«Uno de los mayores errores que creo que puede cometer un tutor, es creer que sólo él puede enseñar al alumno y no que el alumno le puede también enseñar a él.»

Rosa Allegue Murcia, Skechers USA Iberia.

IDEAS MÁS DESTACADAS...

El tutor debe conocer el programa formativo y mantener una comunicación constante con el centro educativo.

El tutor debe motivar y fomentar la participación del aprendiz.

El tutor debe disponer de horas específicas para desarrollar su actividad.

Debe existir una labor de reconocimiento y prestigio de la figura del tutor dentro de la empresa.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«El tutor de empresa debe conocer la programación del centro educativo, la metodología, para poder programar las actividades en la empresa de acuerdo con los conocimientos del alumno y debe tener capacidad de comunicarse con el centro... y de adaptar y actualizar los contenidos del currículo de acuerdo con la evolución tecnológica, de proceso o de necesidades de la empresa.»

Gloria Deulofeu Castelló, Comexi.

«Estos jóvenes que entran a pesar de su poca experiencia, aportan sus ideas frescas que en ocasiones son positivas, y cuando se les valora, reaccionan implicándose e ilusionándose más.»

Ana Grande Alonso, ATTEC.

«Unos de los problemas mayores con los que nos podemos encontrar es la falta de tiempo. Todos asumimos la tarea de tutor sin dejar de atender nuestras ocupaciones habituales.»

Juan Vicente Hernando Pérez, Repsol.

«Ser tutor requiere un esfuerzo extra: la empresa debe establecer un sistema de reconocimiento y compensación por la labor realizada por los tutores.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

«El esfuerzo, tiempo, dedicación y cariño que el tutor pone en la actividad de aprendizaje del alumno debe ser valorada y reconocida explícitamente por parte de la empresa.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

IDEAS MÁS DESTACADAS...

El tutor debe afrontar el desajuste entre el ciclo formativo y la realidad de la empresa.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«No quisiera pecar de soberbio, pero la formación con la que vienen del instituto poco tiene que ver con la realidad. Si fuera por nosotros, cambiábamos la formación académica, pero no podemos. Así que intentamos enseñarles lo que van a necesitar en su trabajo diario.»

Juan Vicente Hernando Pérez, Repsol.

«Nosotros nos encontramos con el mismo panorama: el ciclo formativo no se adaptaba a la realidad del sector, y propusimos cambiar el currículo, pero no fue posible. Finalmente realizamos una adaptación curricular añadiendo módulos al ciclo formativo para aportar contenidos que faltaban y adaptamos las unidades formativas que nos fue posible.»

Gloria Deulofeu Castelló, Comexi.



Metodología y herramientas para el desarrollo y seguimiento del aprendizaje

IDEAS MÁS DESTACADAS...

Definir un plan de aprendizaje en la empresa basado en los resultados de aprendizaje que se quieren obtener.

Preparar un diario de aprendizaje para que sea utilizado por el aprendiz.

Planificar la acogida del aprendiz en la empresa y elaborar un cuaderno de bienvenida.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«Le llamamos “guía de estudio” y es una manera objetiva de explicarle al alumno qué es lo que esperamos de él. Además nos permite “medir” sus avances y eso es muy valioso para la empresa y para el alumno.»

Xavier Molina Marí, Repsol.

«Una de las tareas clave del tutor es garantizar la correlación entre los resultados de aprendizaje establecidos en el programa formativo y las tareas del puesto donde el alumno va a realizar sus prácticas.»

Mila García Leo, Repsol.

«Nosotros tenemos implantado un diario de seguimiento, en soporte informático, que es muy útil para ellos para guardar lo aprendido y los trabajos realizados, y para nosotros para hacer un seguimiento más exhaustivo.»

Jordi Torres, Covestro.

«Considero fundamental entregar al aprendiz, en cuanto llega a la empresa, el libro de bienvenida que tiene cada empleado. Pero... no consiste en darle el libro y aparcar al aprendiz en un despacho para que lo lea (¡como por desgracia tantas veces he visto que ocurre!), sino que conviene que tutor y aprendiz lo miren juntos y vayan comentándolo.»

Rosa Allegue Murcia, Skechers USA Iberia.

IDEAS MÁS DESTACADAS...

Planificar reuniones periódicas de seguimiento entre tutor y aprendiz.

Planificar reuniones de seguimiento periódicas con el centro educativo.

Recoger la valoración del aprendiz y tenerla en cuenta para implantar mejoras.

PALABRAS DE LOS TUTORES...

«Es muy importante realizar reuniones periódicas del tutor con el alumno para comprobar los avances, las dificultades que se le pueden presentar al alumno, tanto en la vertiente de sus competencias técnicas como relacionales.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

«Para un buen acompañamiento del alumno es indispensable que la tutoría sea también dual, igual que la formación. Las dos partes tutoras deben tutorizar conjuntamente al alumno. Si el tutor del instituto visita la empresa y el tutor de la empresa visita el instituto y hay una comunicación fluida, la tutoría será de calidad.»

Gloria Deulofeu Castelló, Comexi.

«La relación constante y fluida entre el tutor formativo y el tutor de empresa, hacen factible la comunicación entre la formación académica y la práctica laboral, facilitando el intercambio de conocimientos y posibilitando la adaptación y actualización permanente de los contenidos de la formación.»

Gloria Deulofeu Castelló, Comexi.

«En el caso de los estudiantes, les hacemos un PRE prácticas, para saber qué espera de las prácticas, y un POST prácticas, para poder contrastarlas, y ver si ha aprendido todo lo que esperaba, si sus expectativas han sido cubiertas.»

Estela Sánchez, Dicomol.

«Es también importante que, al finalizar su estancia con nosotros haga una pequeña encuesta que nos permita tener una visión global de lo que ha sido «su percepción» del proceso de aprendizaje y nos ayude a implantar mejoras de cara a la incorporación de nuevos alumnos.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

Presentación del proceso de innovación



Las tres ideas finalistas

Las tres ideas finalistas, valoradas por los tutores participantes en la plataforma y evaluadas en última instancia por el comité de expertos, constituyen las aportaciones más destacadas como respuesta a la pregunta inicial sobre la garantía de una actividad tutorial de calidad.

Las tres ideas ganadoras plantean tres ámbitos clave de actuación:

- > La definición de un **plan de aprendizaje** en la empresa acorde con los objetivos y resultados de aprendizaje definidos en el ciclo formativo, y la preparación de los documentos necesarios para desarrollar y hacer el seguimiento de dicho plan.
- > **La integración del aprendiz como parte del proceso productivo** y de aportación de ideas dentro de la empresa.
- > **El reconocimiento de la labor que realizan los tutores** de empresa.

Los tres recuadros siguientes recogen las ideas propuestas con las palabras textuales utilizadas por sus creadores en el Espacio del tutor.

El plan de aprendizaje

«El Plan de Enseñanza o de Aprendizaje (si lo vemos desde la perspectiva del alumno) es primordial. Conviene dedicar un tiempo a prepararlo, evitando las improvisaciones. Se debe partir en primer lugar de cuáles son los Resultados de Aprendizaje que el alumno debe conseguir durante sus prácticas. Éstos vienen establecidos por el Programa del Ciclo Formativo que esté cursando el alumno. A continuación, veremos qué actividades de nuestra área o departamento se correlacionan con los resultados de aprendizaje. Es importante marcar hitos temporales para el proceso de aprendizaje de cada tarea y qué instructor (en el caso de no ser el tutor directamente el que lo haga) será responsable de la formación y acompañamiento del alumno.»

Salvador Lorenzo Martínez, Repsol.

Un nuevo engranaje en la maquinaria

«Todos podemos dar por supuesto que un aprendiz vendrá interesado por aprender de forma práctica aquellos conocimientos que ha adquirido en sus estudios, pero debemos tener en cuenta que su autorrealización es un motor más para que realmente vea que aquello que está realizando es útil para su carrera profesional.»

Conclusiones



La encuesta final

Tal y como hemos indicado en el apartado inicial del informe, una vez identificadas en la plataforma online las tres ideas más valoradas como respuesta al reto planteado, y una vez finalizado ya el proceso de innovación, se dio paso también a enviar a todos los tutores participantes una encuesta final.

El objetivo de esta encuesta era el de concretar las tres ideas más valoradas en el Espacio del tutor y obtener así propuestas más precisas sobre las herramientas, escenarios y actividades a desarrollar para contribuir a una tutoría de empresa de calidad.

Partiendo de este objetivo, el cuestionario planteaba a los tutores propuestas específicas para llevar a cabo cada una de las tres ideas seleccionadas de manera que éstos tenían que responder sobre cada una de las propuestas en función de su grado de acuerdo/desacuerdo con las mismas. En concreto, el cuestionario contaba con cuatro bloques de propuestas para cada idea finalista. Cada bloque de propuestas contemplaba, además, una pregunta abierta para que los tutores pudieran añadir otras contribuciones.

A continuación se presentan tres tablas, una para cada idea finalista, con las principales conclusiones que se derivan de la encuesta. En cada tabla se destacan las propuestas que contaron con el acuerdo de una mayoría de los tutores encuestados. En los casos en los que hubo más de una propuesta con amplio acuerdo, aparecen ordenadas siendo la primera la de mayor porcentaje de respuestas a favor. Se ha decidido recoger como máximo las tres propuestas con mayor número de respuestas favorables. La última columna de cada tabla muestra aquellas propuestas aportadas por los tutores en las preguntas abiertas que se han considerado más destacables.

»Es importante que el alumno se sienta integrado en la estructura organizativa de la empresa para que no crea que las prácticas no le llevan a nada, o sea, que finalmente acabe pensando en terminar las prácticas solamente para finalizar el curso.

»El alumno debe sentir que aquellas tareas que le son asignadas son realmente útiles para la empresa y que sus compañeros valoran aquello que realiza. Lo que quiero decir es que a veces al no poder organizar correctamente dichas tareas, debido a la inercia del trabajo del tutor en su puesto normal de cada día, el practicante puede acabar realizando tareas que aunque útiles, sean de poco valor real para la organización y pase desapercibido por ésta.

»Es decir, el alumno debe acabar teniendo tareas asignadas bajo su responsabilidad que sean observadas y a posteriori usadas realmente por sus compañeros, haciéndole sentir un engranaje más dentro de la estructura. Esto le proporcionará motivación para superarse día a día y comprobar que el esfuerzo que realiza de verdad le va a servir para algo, además de aprender una cosa difícil de enseñar, las relaciones personales dentro del ámbito del trabajo.

»De modo que es tan importante que las tareas que le son asignadas sean bien escogidas para su integración como que las tenga bien organizadas.»

Josep Navarro, Borges International Group.

Prestigiar la figura del tutor

Leyendo algunas de las ideas aquí plasmadas creo firmemente que es necesario que las empresas empiecen a valorar y prestigiar la figura del tutor en nuestro país.

»Sé que no se debe generalizar y que hay empresas que ya lo vienen haciendo, pero también sé de otras que por desconocimiento o dejadez acerca de la labor que tienen que realizar, asignan este papel a "la primera persona que pasa por el pasillo" sin tener en cuenta por ejemplo: su motivación hacia el puesto, su preparación, su capacidad a la hora de enseñar, etc.

»Es por ello que abogo por que se haga poco a poco una labor de prestigio y de conocimiento de la figura de tutor de empresa a fin de que las empresas puedan disponer de los mejores profesionales de que dispongan para dicho puesto.

»Esto contribuirá a su vez a mejorar la formación de los tutores, a disponer de ciertas horas para la realización de su actividad, etc.

»A modo de ejemplo, se me ocurre que, como en otros países, se identifique en las empresas a los tutores a fin de otorgarles a su vez un cierto prestigio y admiración por la labor que vienen realizando, lo cual contribuirá en el bien futuro de la empresa por la profesionalización de sus futuros trabajadores.»

Ignacio de Benito, Fundación Bertelsmann.



El plan de aprendizaje



	PREGUNTA PLANTEADA	PROPUESTAS DE RESPUESTA	PROPUESTAS CON MAYORÍA DE ACUERDO	NUEVAS PROPUESTAS APORTADAS
1	<p>¿Qué documentación es necesario diseñar para llevar un correcto seguimiento del aprendiz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Cuaderno de bienvenida del aprendiz. > Cuaderno de actividades en la empresa. > Encuesta inicial. > Cuaderno de seguimiento. > Encuesta final. > Cuaderno de evaluación de actividades. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuaderno de seguimiento. 2. Cuaderno de evaluación de actividades. 3. Encuesta final. 	<ul style="list-style-type: none"> > Hojas de control de asistencia.
2	<p>¿Qué información debería contener el cuaderno de bienvenida del aprendiz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Plan de PRL. > Derechos y deberes del aprendiz. > Buenas prácticas sobre uso de maquinaria, PC, etc.. > Información sobre el proyecto de FP Dual puesto en marcha. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de PRL. 2. Buenas prácticas sobre uso de maquinaria, PC, etc. 3. Derechos y deberes del aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> > Organigrama de la empresa. > Planos del centro de trabajo. > Teléfonos y personas de contacto de cada departamento. > Tareas a realizar por parte del aprendiz.
3	<p>¿Cómo crees que se debería evaluar el conocimiento adquirido en la empresa por parte del aprendiz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Asignando a cada tarea o procedimiento un valor numérico. > Evaluando cada uno de los conocimientos que ha adquirido. > Mediante una evaluación global. > Contrastando los objetivos de formación con la consecución de resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrastando los objetivos de formación con la consecución de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> > Haciendo una evaluación continuada por parte del tutor. > Añadiendo una evaluación complementaria por parte de los profesionales de la empresa con los que ha trabajado.
4	<p>¿Cómo puede intervenir el aprendiz en la mejora continuada del sistema de formación dual en la empresa?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Proponiendo nuevas preguntas para los exámenes de los futuros aprendices. > Diseñando, para futuros aprendices, una explicación audiovisual de una parte del proceso o de una tarea de su interés. > Detectando errores en los procedimientos escritos que reciben los aprendices para desempeñar su trabajo. > Sugiriendo mejoras en los procesos de producción en los que ha participado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sugiriendo mejoras en los procesos de producción en los que ha participado. 2. Detectando errores en los procedimientos escritos que reciben los aprendices para desempeñar su trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Detectando desajustes entre lo aprendido en el centro y la tecnología y los procesos en la empresa. > Sugiriendo mejoras en el libro de bienvenida del aprendiz. > Participando como apoyo en la tutoría de futuros aprendices .

Un nuevo engranaje en la maquinaria



	PREGUNTA PLANTEADA	PROPUESTAS DE RESPUESTA	PROPUESTAS CON MAYORÍA DE ACUERDO	NUEVAS PROPUESTAS APORTADAS
1	<p>¿Qué incluirías en el plan de acogida de los aprendices para integrarlos mejor en un equipo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Entregar al aprendiz un organigrama de la empresa y un dossier con la descripción de las funciones de cada departamento. > Dedicar una jornada a conocer físicamente la empresa. > Explicar al aprendiz el plan de producción de la empresa. > Presentar al aprendiz a los responsables de todos los departamentos de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedicar una jornada a conocer físicamente la empresa. 2. Entregar al aprendiz un organigrama de la empresa y un dossier con la descripción de las funciones de cada departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> > Que empiece a trabajar con un aprendiz de dual senior. > Informar al equipo de la llegada y funciones del aprendiz. > Incluir las funciones del aprendiz en el organigrama del departamento.
2	<p>¿Cómo podemos asegurar la integración del aprendiz en el equipo de trabajo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Como parte de su formación: asignándole tareas concretas que contribuyan a la producción. > Como parte de su evaluación: que proponga una mejora en el sistema de formación para que la contribución de futuros aprendices tenga mayor valor. > Describiendo en una presentación las funciones que intervienen en el proceso de producción. > Describiendo en una presentación la misión, responsabilidades y funciones de cada uno de los miembros del equipo del que ha formado parte. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como parte de su formación: asignándole tareas concretas que contribuyan a la producción. 	<ul style="list-style-type: none"> > Incluir al aprendiz en las reuniones departamentales y darle <i>feedback</i> sobre el trabajo que realiza. > Favorecer que el aprendiz exprese su opinión, experiencia, expectativas, etc.
3	<p>¿Crees importante adecuar el horario de los aprendices dentro de la empresa para que se integren mejor como parte del equipo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sí: si el aprendiz no tiene una regularidad nunca se considerará como parte del equipo. > No: el horario no es una cuestión tan importante. Hay otros aspectos más relevantes. > El horario puede influir en algunas ocasiones, aunque no es un aspecto fundamental a la hora de integrar al aprendiz en la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí: si el aprendiz no tiene una regularidad nunca se considerará como parte del equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> > El horario del aprendiz tiene que adecuarse a la empresa para poder planificar las tareas que se le asignan.
4	<p>Para integrar mejor al aprendiz en la empresa, deberíamos...</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Establecer reuniones semanales entre tutores de empresa y aprendices para comentar su visión sobre la labor llevada a cabo. > Establecer reuniones mensuales entre tutores de empresa y aprendices para comentar su visión sobre la labor llevada a cabo. > Establecer reuniones periódicas entre tutores de empresa, tutores de centro educativo y aprendices para comentar su visión sobre la labor llevada a cabo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer reuniones periódicas entre tutores de empresa, tutores de centro educativo y aprendices para comentar su visión sobre la labor llevada a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> > Invitar al aprendiz a seminarios y otras actividades que realice el equipo. > Ajustar las reuniones entre tutor y aprendiz a las necesidades de cada aprendiz.

Prestigiar la figura del tutor



	PREGUNTA PLANTEADA	PROPUESTAS DE RESPUESTA	PROPUESTAS CON MAYORÍA DE ACUERDO	NUEVAS PROPUESTAS APORTADAS
1	<p>¿Cómo darías reconocimiento público a la figura del tutor de empresa? A través de...</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La realización de actos de reconocimiento por parte de las empresas. > La identificación de las empresas de los tutores. > Su difusión en boletines internos o <i>newsletters</i>. > Cualificaciones para tutores mediante formación de formadores. > La difusión en la web de los resultados obtenidos. > Otorgar premios a los tutores mejor valorados por los aprendices. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cualificaciones para tutores mediante formación de formadores. 	<ul style="list-style-type: none"> > La identificación en el expediente profesional como Tutor/Formador interno. > La consideración de la función de tutor como requisito para optar a una posición de manager de personas.
2	<p>¿Crees importante que las empresas aporten incentivos a los tutores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > Sí: incentivos económicos. > Sí: incentivos en especies. > Sí: otorgando un número de horas específicas para la realización de las labores de tutoría. > No: considero que no es necesario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sí: otorgando un número de horas específicas para la realización de las labores de tutoría. 	<ul style="list-style-type: none"> > Incluyendo la función de tutor en los objetivos y evaluación del trabajador. > Reconociendo la función del tutor en el ascenso profesional dentro de la empresa.
3	<p>¿Cómo sería mejor valorada en la empresa la labor del tutor? Con la publicación...</p>	<ul style="list-style-type: none"> > De los objetivos anuales del tutor y los resultados del ejercicio. > Del número de aprendices formados por cada tutor. > Del porcentaje de aprendices formados que han conseguido un empleo. > De las horas de formación impartidas por cada tutor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Del porcentaje de aprendices formados que han conseguido un empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> > De la evaluación que los aprendices realizan del tutor.
4	<p>¿Qué características crees que la empresa debería valorar más a la hora de seleccionar a un tutor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> > La vocación pedagógica. > El prestigio profesional. > El compromiso con los objetivos de la empresa. > La capacidad de adaptación a sus nuevas funciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La vocación pedagógica. 2. La capacidad de adaptación a sus nuevas funciones. 3. El compromiso con los objetivos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> > La competencia técnica y experiencia profesional. > Que sea una persona bien integrada en la empresa. > Las habilidades comunicativas. > Que haya sido previamente aprendiz.

Consideraciones finales

Tras los análisis de la encuesta final



A la hora de redactar las consideraciones finales, hemos tenido en cuenta las reflexiones del grupo de expertos en cuanto al desarrollo del proceso participativo en la plataforma online y las conclusiones derivadas del análisis de la encuesta final sobre las tres ideas más valoradas.

En primer lugar, **cabe destacar las valoraciones del grupo de expertos respecto al desarrollo del proceso de innovación.** En este sentido, los expertos que han estado dinamizando y evaluando la aportación de ideas en el Espacio del tutor han puesto en relieve tres aspectos que han de ser tenidos en cuenta en la labor de promover y facilitar el desarrollo de una tutoría de calidad. Son los siguientes:

- > **LOS TUTORES DE EMPRESA CARECEN MAYORITARIAMENTE DEL TIEMPO NECESARIO PARA LLEVAR A CABO LA ACTIVIDAD TUTORIAL.** La mayoría de tutores asumen esta responsabilidad sin ser liberados de sus otras tareas dentro de la empresa.
- > **LAS EMPRESAS NO SE ENCUENTRAN MAYORITARIAMENTE CONCIENCIADAS DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL DESARROLLO DE UNA TUTORÍA DE CALIDAD.** El discurso de gran parte de las empresas a favor de la FP Dual pierde fuerza en su aplicación práctica al no dotar a los tutores de empresa de las herramientas adecuadas para ejercer su función bajo parámetros de calidad, empezando por la disposición de horas específicas para el desarrollo de esta actividad.
- > **AL COLECTIVO DE TUTORES DE EMPRESA LE CUESTA PONERSE EN EL PAPEL DE ANALISTA PARA GENERAR HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS** innovadoras en la mejora de la actividad que realizan. En general, han sabido plasmar mucho mejor en el Espacio del tutor sus necesidades, reflexiones e inquietudes, que propuestas concretas sobre cómo resolverlas. A través de la plataforma se ha hecho evidente que **la demanda generalizada que se expresa por parte de los tutores de empresa es la disposición de herramientas y materiales que faciliten y mejoren su labor como tutores.**

En segundo lugar, vamos a centrarnos en las tres ideas finalistas y en los aspectos más valorados en la encuesta final sobre cómo llevarlas a la práctica. En el apartado de presentación de las tres ideas principales ya hemos comentado que **definen claramente tres líneas de actuación a desarrollar en la mejora de la actividad tutorial.** Veámoslo ahora con más detalle incorporando los resultados de la encuesta y definiendo los posibles productos que podrían desarrollarse en el futuro.

Elaboración de herramientas para facilitar que el tutor pueda diseñar y desarrollar el Plan de aprendizaje del aprendiz en la empresa

Esta línea de actuación podría concretarse mediante la preparación de un material genérico como Plan de aprendizaje que pudiera ser replicado y adaptado por parte de las empresas, y acompañado de un manual de apoyo para desarrollar el Plan de aprendizaje dentro de la empresa.

Dentro de dicho material genérico, deberían estar incluidos los siguientes documentos:

> **CUADERNO DE BIENVENIDA:**

- Plan de PRL
- Buenas prácticas sobre uso de maquinaria
- Derechos y deberes del aprendiz

> **DOCUMENTACIÓN PARA UN CORRECTO SEGUIMIENTO:**

- Cuaderno de seguimiento
- Cuaderno de evaluación de las actividades
- Encuesta final

En cuanto al manual de apoyo, debería tratar entre otras cuestiones:

> **LA EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO POR PARTE DEL APRENDIZ** en la empresa contrastando los objetivos de formación con la consecución de resultados.

> **LA INTERVENCIÓN DEL APRENDIZ EN LA MEJORA DEL SISTEMA DE FORMACIÓN** a través de:

- Sugerencia de mejoras en los procesos de producción
- Detección de errores en los procedimientos escritos



Acciones de concienciación dirigidas a las empresas para que integren al aprendiz en el equipo de trabajo y le otorguen valor productivo

En este caso, una posible propuesta a desarrollar sería la recopilación y divulgación de experiencias positivas y *best practice* de empresas que ya trabajen en este sentido, tanto españolas como de otros países de nuestro entorno.

Podría valorarse también la elaboración de una guía para la integración del aprendiz en la empresa. Esta guía debería incluir, entre otros:

> EL PLAN DE ACOGIDA DEL APRENDIZ EN LA EMPRESA:

- Dedicar una jornada a conocer físicamente la empresa
- Entregar al aprendiz un organigrama de la empresa y un dossier con la descripción de las funciones de cada departamento

> LA INTEGRACIÓN DEL APRENDIZ EN EL EQUIPO DE TRABAJO:

- Asignación de tareas concretas que contribuyan a la producción
- Adecuación de los horarios del aprendiz al equipo de trabajo en la medida de lo posible

> COOPERACIÓN ENTRE EMPRESA Y CENTRO EDUCATIVO:

- Establecer reuniones periódicas entre tutor de empresa, tutor de centro educativo y aprendiz para comentar su visión sobre la labor llevada a cabo

Acciones para prestigiar la figura del tutor de empresa

En este ámbito de actuación es importante diferenciar entre dos tipos de acciones:

> Las acciones dirigidas a **promover el reconocimiento interno dentro de la propia empresa de la actividad realizada por el tutor**. Con esto nos referimos a la realización interna de actuaciones que promuevan y reconozcan la labor desarrollada por los tutores, como por ejemplo:

- Informaciones a través de las comunicaciones internas de la compañía, tales como *newsletter*, página web, etc.
- Identificación de los tutores para que todos los empleados puedan detectar quiénes desempeñan este rol dentro de la compañía
- Actos de reconocimiento

> Otro tipo de actuaciones necesarias en este sentido son las que **promueven la labor desarrollada por los tutores a través de la concesión de diferentes tipos de beneficios**. Para ello existen diferentes opciones, como por ejemplo:

- Asignar a los tutores un número de horas específicas para la realización de esta actividad
- Que el desarrollo de esta labor dentro de la empresa sea tenida en cuenta como elemento de progreso profesional
- Posibles bonificaciones económicas o en especies

Con este propósito, una iniciativa a desarrollar podría ser la recopilación y divulgación de metodologías de reconocimiento interno del tutor de empresa que a día de hoy ya se vienen desarrollando no sólo en España sino también en otros países de nuestro entorno, como por ejemplo Alemania.

- Las acciones encaminadas a **promover el prestigio público del tutor**, ya sea en el ámbito de la empresa o en la sociedad. Entre ellas, destaca **la realización de campañas de concienciación a las empresas sobre la importancia de la figura del tutor**.
- De forma paralela existe la posibilidad de desarrollar actuaciones específicas en el ámbito del reconocimiento de la labor realizada por los tutores organizando para ellos actos que vayan más allá del ámbito interno de las empresas.
- Para terminar de prestigiar la figura del tutor es de vital importancia la **formación de los propios tutores de empresa**, puesto que dicha formación aporta un elemento necesario de calidad a la hora de garantizar el correcto aprendizaje dentro de las empresas.
- Para materializar esta línea de actuación, se debería empezar con el desarrollo de cursos de formación para tutores de empresa con la colaboración de empresas e instituciones comprometidas con el desarrollo de la FP Dual.
- Sin embargo, de forma paralela, se deberían llevar a cabo **acciones encaminadas a concienciar e implicar a la administración** para que la cualificación y formación de los tutores de empresa constituya un requisito de obligado cumplimiento y sea definido de forma homogénea en la normativa estatal.

Participantes en el Espacio del tutor

Rosa Allegue Murcia	Skechers
Antonio Angulo	Ashland Industries, S.A.
Alfred Arias	Dow
Maribel Balagué Galitó	Almirall
Alberto Baños Arjona	Domca
Fco Javier Barahona Alonso	Azucarera Iberia S.L.U.
Artur Basora	Industrias Teixido
Pere Becerra	Centre Tecnològic Manel Xifra (Comexi Group)
Raúl Bermúdez Peinado	Dnota Medio Ambiente
David Borrell	Sekisui
Juan Antonio Brull Castell	Basf
María Ángeles Caballero	Idea España
Teodoro Caballero	M.A.S.A Servicios
Ferran Cabré Llebaria	Iqoxe
Agapito Carayol	M.A.S.A.
Silvia Carballo Vega	Nestlé España S.A.
Pedro Cardero Illán	Repsol
Gemma Cazorla	Basf
David Cerra	Tde
Anton Ciurana	Dow
Juan Antonio Colmenero Lechuga	Valeo Iluminación
Luis Miguel Cruces	Sekisui
Ignacio De Benito Pozo	Fundación Bertelsmann
Ariadna De La Casa Herrera	Nestlé España S.A.
Glòria Deulofeu Castelló	Centre Tecnològic Manel Xifra (Comexi Group)
Juan Gregorio Español Hernandez	Valeo Iluminación
Enrique Fernández	Copisa
Bernabé Fernández Perandones	Repsol. Dynasol
Albert Francino Murgadas	Emmsa
Mila García Leo	Repsol
Carlos Garcia Vollmer	Bayer
Teresa Gómez Coteló	Sigma Gestión Universitaria AIE
Alicia González	Altrad Rodisola, S.A.U
Helena González Romera	Repsol
Ana Grande Alonso	Attec, S.L.U.
Antonio Guerao	Inarqin Rehabilitaciones Estructurales
Manuel Gutierrez Gemas	Valeo Iluminación
Primitivo Gutierrez Martin	Basf
Victor José Gutiérrez	Aldi Pinto Supermercados, S.L.
Fernando Guzmán Sánchez	Neuron Bio
David Herguedas Diosdado	Bayer
Elena Hernández Fuetes	Industrias Farmacéuticas Almirall, S.A.
María Victoria Hernández Muñoz	Aldi Pinto Supermercados, S.L.
Juan Vicente Hernando Pérez	Repsol
Juan Bonoso Herranz Lara	Aldi Pinto Supermercados, S.L.
Iñaki Iragorri Sainz	Sekisui
Ina Laiadhi	Brose, S.A.
Aser Larrodé Sierra	Tde

Salvador Lorenzo Martínez	Repsol
Jaume Marginet Robas	Nitricomax, S.L.
Santiago Martín Quílez	Almirall, S.A.
Laura Martínez De Juan	Repsol
David Martínez Gordo	Aldi
Ángel Matas	Sigma Gestión Universitaria Aie
César Mate Zamorano	Ayuntamiento de Bollullos de la Mitación
Xavier Molina Marí	Repsol
Adolfo José Momoitio Blanco	Aldi Pinto Supermercados, S.L.
Mireia Montserrat	Messer Ibérica De Gases S.A.U.
Xavier Montserrat Olivella	Almirall, S.A.
Juan Ramón Mora Lajarín	Repsol
Francisco Morales Cifuentes	Seat
Tanja Nause	Cámara de Comercio Alemana para España
Josep Navarro	Borges International Group
Manuel Pedreira	Basf
Cristina Pereira Mozota	Asesa
Regla Pérez López	Ayuntamiento de Bollullos de la Mitación
Albert Piferrer	Comexi Group
Pedro Ponce Fernández	Repsol
David Puig Peña	Almirall S.A.
Cristina Pujol	Barcelo H&R
Josep Maria Quintana	Esinsa
Carmen Ramos Martín	Neuron Bio
Josep Antoni Rius	Dow
José Mª Rivas Castro	CNA
Vanesa Ruano Fernández	Ruano Informática
María Rueda Verano	Lidl
Antonio Ruiz Racionero	Siemens, S.A.
Chelo Ruz Rábade	Hurí Televisión, S.L.
Estela Sánchez	Dicomol
Iván Sánchez	Grupo Navec Servicios Industriales S.L.
Soraya Santana Martínez	Neuron Bio
Alberto C. Seoane	Sevillana De Ofimática, S.L.
David Segura López	Simon, S.A.
Judit Silva Blanco	Julio Crescpo Catalunya, S.A.
German Soler Blasco	Repsol
Pedro Soler	Sekisui
Vicente Terrés Roig	Crear Ingeniería Consulting Proyectos S.L.P.
Gabriel Todiras	Dow
Mònica Torné	Corporació Alimentària Guissona, S.A.
Álvaro Torrado	Tde
Jordi Torres	Bayer
Esteve Torres	Grupo Navec Servicios Industriales S.L.
Aguiñel Velasco Campos	Ayuntamiento de Bormujos
Josep Maria Vendrell Ciurana	Asesa
Carlos Villaseca Rodríguez	Aldi Pinto Supermercados, S.L.
Olaf Zoder	Jysk Dbl Iberia, S.L.U.



Fundación
Bertelsmann
Por el empleo juvenil

Travessera de Gràcia, 47-49
08021 Barcelona / España
T +34 93 268 73 73
F +34 93 268 71 73
info@fundacionbertelsmann.org
www.fundacionbertelsmann.org



**Alianza para
la FP Dual**