

Ejemplos
prácticos en
el ámbito de
la Tutoría
de empresa
en la FP Dual





Ejemplos prácticos en
el ámbito de
la Tutoría de empresa
en la FP Dual

Índice

1. Introducción	7
2. Perfiles de las empresas que han colaborado en esta publicación	11
3. La transición de FP a FP Dual	17
4. De trabajador a tutor de empresa	25
5. La relación tutor de empresa-tutor de centro	35
6. Seleccionar al alumno-aprendiz	41
7. Acoger al alumno-aprendiz	51
8. Formar al alumno-aprendiz	61
8.1 Ventajas de una buena gestión de conflictos	61
8.2 Evaluar al alumno-aprendiz	66
8.3 Motivar al alumno-aprendiz	77
9. Reconocimiento del tutor	89
Glosario	91
Bibliografía	95

1. Introducción

La presente publicación, *Ejemplos prácticos en el ámbito de la Tutoría de Empresa en la FP Dual*, se enmarca en la actividad llevada a cabo por la Alianza para la Formación Profesional Dual, una red estatal de empresas, centros educativos e instituciones comprometidas con la mejora de la empleabilidad de los jóvenes a través del desarrollo de una Formación Profesional Dual de calidad en España. El proyecto de la Alianza fue impulsado por la Fundación Bertelsmann, la Fundación Princesa de Girona, la CEOE y la Cámara de Comercio de España, al cual se han ido sumando un amplio número de miembros de colectivos muy diversos: empresas, centros educativos, asociaciones empresariales e instituciones.

Los objetivos específicos de la Alianza son:

- **Construir en España un modelo de FP Dual de calidad.**
- **Implicar a las pymes en la FP Dual.**
- **Mejorar el marco legal y jurídico existente.**
- **Aumentar el prestigio social de la FP y, en concreto, de la FP Dual.**

Entre las diferentes actividades que se llevan a cabo dentro de la Alianza, se han constituido una serie de grupos de trabajo con el objetivo de generar conocimiento en ámbitos identificados como estratégicos para el desarrollo de una FP Dual de calidad.

Así, la Alianza contribuye a su vez a la detección de oportunidades que ayuden a mejorar el propio modelo. Actualmente están activos los siguientes grupos de trabajo:

- Comunicación
- Propuestas de Regulación
- Centros educativos
- Tutoría de Empresa y de Centro

- Conocimiento e innovación
- Calidad
- Pymes
- Jóvenes

En la práctica, se trata de un trabajo generoso y voluntarioso de diferentes personas e instituciones que, a la larga, redundará en un desarrollo sostenible de esta modalidad de formación, lo cual contribuirá a mejorar el empleo juvenil en nuestro país.

El grupo de trabajo de Tutoría de empresa y de centro, está coordinado por José López San Román de la empresa Bosch, que también forma parte de la Comisión Ejecutiva de la Alianza. El grupo cuenta, además, con la participación de los siguientes miembros:

- Rubén Álvarez (BSH)
- Inma Balsera (MediaMarkt)
- Ignacio de Benito (Fundación Bertelsmann)
- Mayte Fernández (El Corte Inglés)
- Meritxell Lafuente (Autoridad Portuaria de Tarragona)
- Gabriela Martínez (CET)
- Montserrat Sala (Consell General de Cambres de Catalunya)
- Eva Walle (Bosch)

En la FP Dual la relación entre el tutor de empresa y el de centro resulta fundamental para que el alumno-aprendiz adquiera los conocimientos técnicos adecuados. La correcta preparación de los tutores, el grado de coordinación entre ellos y el intercambio de experiencias, modelos y buenas prácticas son pilares fundamentales para el buen desarrollo de la actividad tutorial.

Para poder llevar a cabo una actividad tutorial de calidad, el grupo de trabajo se marcó una serie de objetivos específicos en los que profundizar:

- Analizar el perfil y las funciones necesarias para poder desempeñar satisfactoriamente los roles de tutor de empresa y de tutor de centro, siendo estos actores, conjuntamente con el alumno-aprendiz, los más relevantes e imprescindibles en el proceso de implantación de un proyecto de FP Dual.
- Promover que no haya ningún alumno-aprendiz sin un buen tutor de centro y de empresa.
- Identificar cuáles son los principales problemas, demandas y necesidades con los que el colectivo de tutores de empresa y de centros educativos de FP Dual se encuentra en el desarrollo diario de su actividad.

- Dar visibilidad y reconocer públicamente la labor de los tutores de empresa y de centro.
- Identificar, difundir e intercambiar metodologías, buenas prácticas y herramientas susceptibles de ser utilizadas por el resto de tutores de empresa y de centro.
- Establecer una red estable de tutores en el ámbito de la FP Dual.
- Promover programas de formación de tutores.

El grupo de trabajo lleva activo desde el año 2015. Durante el año 2016 contribuyó al desarrollo del *Manual de tutores de empresa en la FP Dual* editado por la Fundación Bertelsmann y el Consell de Cambres de Catalunya.

Ya en el año 2017, participó también en el diseño y tests de los cursos para tutores y formadores de empresa que posteriormente, desde la Alianza para la FP Dual, se impartieron durante los años 2017 y 2018.

Tras esta intensa actividad desarrollada por el grupo, ahora presentamos *Ejemplos Prácticos en el ámbito de la Tutoría de empresa en la FP Dual*, un material complementario al Manual de tutores de empresa en la FP Dual, cuya elaboración responde al objetivo de aportar una serie de ejemplos reales que puedan servir de apoyo o de inspiración a aquellas empresas que estén interesadas en impulsar un programa de Formación Profesional Dual, o bien a aquellas que ya lo tengan implementado y en funcionamiento, y alberguen dudas sobre la labor de la figura del tutor de empresa.

Mediante ejemplos reales, proporcionados tanto por las empresas que forman parte del grupo de trabajo de **Tutoría de Empresa y de Centro**, como por otras cinco empresas que generosamente han colaborado con ejemplos propios para la confección de este manual, se tratan algunos de los temas más importantes relacionados con el entorno de participación directa de los tutores de empresa de FP Dual, como son:

- El proceso de transición de FP a FP Dual
- De trabajador a tutor de empresa
- La relación entre tutor de empresa y tutor de centro
- El proceso de selección en la FP Dual
- El plan de acogida
- La gestión de conflictos
- Evaluación y seguimiento
- Motivación
- Reconocimiento del tutor

Se puede leer de principio de a fin pero está pensada también para ser leído por capítulos y en cualquier orden, por lo que animamos al lector a consultar directamente los puntos que le resulten especialmente de interés.

Por último, quisiéramos agradecer el trabajo realizado por todos los miembros del grupo de trabajo de Tutoría de Empresa y de Centro de la Alianza para la FP Dual y por las demás empresas participantes, al entonces becario – ahora graduado en periodismo Stefan Teofanov y muy especialmente a la empresa Bosch, por su labor de liderazgo y coordinación de esta publicación.

2. Perfiles de las empresas que han colaborado en esta publicación

Autoridad Portuaria de Tarragona	
Actividad	Anexas al sector Marítimo
N.º de trabajadores	240
Año de constitución	1992
Años de experiencia con la FP Dual	3 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	4
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM Gestión administrativa, CFGS Administración y finanzas, Transporte y logística y Administración de sistemas informáticos en red

Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft e. V. con el proyecto CET - Center for European Trainees	
Actividad	Organización de educación y formación de empresarios de la región de Baden-Württemberg (Alemania)
N.º de trabajadores	550
Año de constitución	1971
Años de experiencia con la FP Dual	47 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	en 2017, 3.400 jóvenes en diferentes proyectos de formación dual en toda la región de Baden-Württemberg
Perfiles de los alumnos-aprendices	Múltiples perfiles

bonÀrea Agrupa	
Actividad	Agroalimentación
N.º de trabajadores	4.000
Año de constitución	1959
Años de experiencia con la FP Dual	13 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	30-40
Perfiles de los alumnos-aprendices	Ciclos formativos pertenecientes a las siguientes familias: mantenimiento industrial, Informática e industrias alimentarias

Bosch Service Solutions	
Actividad	Contact Center
N.º de trabajadores	2.550
Año de constitución	2003
Años de experiencia con la FP Dual	4 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	10
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGS Administración y finanzas

BSH Electrodomésticos España S.A.	
Actividad	Fabricación de electrodomésticos
N.º de trabajadores	4.680 empleados
Año de constitución	1947
Años de experiencia con la FP Dual	6 años (desde 2012)
Promedio de alumnos-aprendices anuales	12
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM o CFGS pertenecientes a familias técnicas y bachillerato tecnológico

Dicomol	
Actividad	Diseño, Construcción y Reparación de Moldes de Inyección
N.º de trabajadores	40
Año de constitución	1979
Años de experiencia con la FP Dual	3 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	2-3
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGS Mecánica y de Programación de la producción (moldes y matrices)

El Corte Inglés	
Actividad	Distribución Comercial
N.º de trabajadores	93.000
Año de constitución	1940
Años de experiencia con la FP Dual	7 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	30
Perfiles de los alumnos-aprendices	Ciclos formativos pertenecientes a las siguientes familias: Administración y gestión, Comercio y marketing, Hostelería y turismo, Textil, confección y piel

Getronics	
Actividad	Consultoría Tecnológica
N.º de trabajadores	1.686 trabajadores en España
Año de constitución	1887
Años de experiencia con la FP Dual	1 año, actualmente segunda promoción
Promedio de alumnos-aprendices anuales	15 alumnos/curso
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGS Desarrollo de Aplicaciones Multiplataforma

Heineken España (Área Supply Chain & Logistics)

Actividad	Compañía cervecera
N.º de trabajadores	1.700 trabajadores
Año de constitución	2000
Años de experiencia con la FP Dual	3 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	10-15
Perfiles de los alumnos-aprendices	Ciclos formativos pertenecientes a las siguientes familias: Mecatrónica, Laboratorio y Control de calidad

Lidl

Actividad	Cadena de supermercados
N.º de trabajadores	13.000
Año de constitución	1994
Años de experiencia con la FP Dual	6 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	50-60
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM Actividades comerciales y CFGS Gestión de ventas y espacios comerciales, Marketing y publicidad, Administración y finanzas, Sistemas informáticos, Curso de Especialización en Mecatrónica industrial

MediaMarkt

Actividad	Distribución de electrónica de consumo
N.º de trabajadores	6.650
Año de constitución	1999
Años de experiencia con la FP Dual	5 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	150
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM Comercio y Sistemas microinformáticos y redes; CFGS Gestión de ventas y espacios comerciales, Administración y finanzas, Desarrollo de aplicaciones web, Desarrollo de aplicaciones multiplataforma

Nestlé España SA	
Actividad	Gran Consumo - Alimentación y bebidas
N.º de trabajadores	4.500
Año de constitución	1920
Años de experiencia con la FP Dual	4 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	75
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM y CFGS de las siguientes familias: Administración y gestión, Comercio y marketing, Electricidad y electrónica, Industrias alimentarias e Instalación y mantenimiento

Qipro	
Actividad	BPO
N.º de trabajadores	850
Año de constitución	2016
Años de experiencia con la FP Dual	2 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	6
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGS Administración y finanzas

Repsol	
Actividad	Energía
N.º de trabajadores	25.000
Año de constitución	1987
Años de experiencia con la FP Dual	5 años
Promedio de alumnos-aprendices anuales	130
Perfiles de los alumnos-aprendices	CFGM Actividades comerciales; CFGS Química industrial, Laboratorio de análisis y calidad, Fabricación mecánica, Mecatrónica, Sistemas electrotécnicos, Sistemas de comunicación digital, Administración y finanzas, Administración de sistemas informáticos en red, Mantenimiento (Título propio en Petronor).

SGS España	
Actividad	Consultoría y control de calidad
N.º de trabajadores	4.500 aprox.
Año de constitución	1929
Años de experiencia con la FP Dual	1 año
Promedio de alumnos-aprendices anuales	20
Perfiles de los alumnos-aprendices	Ciclos formativos pertenecientes a las siguientes familias: Prevención, Laboratorios, Metalurgia, Automoción, Administración y finanzas

3. La transición de FP a FP Dual

La Formación Profesional Dual es una nueva modalidad de Formación Profesional en la que el centro educativo y la empresa se corresponsabilizan de la formación del alumno-aprendiz. Los procesos de aprendizaje se realizan en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa, donde el alumno-aprendiz tiene la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos mediante el trabajo.

Este modelo supone un acercamiento mayor entre el mundo laboral y el formativo, que no sólo propicia una mejora del conocimiento mutuo, sino también facilita una mejora en la cualificación de los aprendices y en su empleabilidad, en comparación con la FP tradicional.

Mediante la participación activa de las empresas en la formación de los alumnos-aprendices, los contenidos de la FP Dual suelen estar mejor adaptados a las necesidades reales del mercado laboral y, en consecuencia, los estudiantes de FP Dual, mejor preparados para los retos profesionales.

Las principales diferencias entre la FP tradicional y la FP Dual se describen en el siguiente cuadro resumen:

	Formación Profesional - FCT	Formación Profesional Dual
Duración	Entre 1.200 Y 2.000 horas.	Dependiendo de la Comunidades Autónomas. En todo caso al menos el 33% de las horas de formación indicadas en el título han de realizarse en la empresa. Entre 600-900 horas de media.
Horas lectivas	100% de horas se cursan en el Centro Educativo (salvo FCT).	La empresa se corresponsabiliza de la formación y asume un porcentaje de horas de formación en el centro de trabajo.
El papel de la empresa	La empresa acoge al estudiante para hacer prácticas en un entorno real de trabajo (FCT).	La empresa participa activamente en la formación de los alumnos-aprendices, de modo que puede adaptar e impartir los contenidos formativos de acuerdo a sus necesidades.
Alumnos-aprendices	Se forman en unos contenidos generales establecidos en el currículo.	Formación más adaptada a las necesidades reales de la empresa, respetando los contenidos incluidos en el currículo.
Contenidos	Se imparten en su totalidad por parte del centro educativo.	Las empresas pueden adecuar, en algunos casos, los contenidos a sus necesidades.
Remuneración	Prácticas no remuneradas.	Obligatoriedad de remuneración en muchas Comunidades Autónomas, lo cual genera que los alumnos-aprendices también estén más motivados, por lo que la implicación, productividad y fidelidad hacia la empresa también es mayor.
Porcentaje de inserción laboral	Buenos índices de inserción.	Al estar muchas más horas en la empresa, con una formación más adaptada a las necesidades de la empresa, la FP Dual mejora (con relación a la propia FP) la inserción laboral de los jóvenes.

Pasar de tener alumnos en prácticas de formación en el centro de trabajo (FCT) a participar con plena responsabilidad en la FP Dual como empresa formadora supone un cambio importante. En las siguientes páginas se detallarán ejemplos reales de diferentes empresas que han vivido la implantación de la FP Dual.

MEDIAMARKT

Inicialmente MediaMarkt ofrecía un programa de prácticas internacionales de tres meses de duración. Los alumnos acudían a la empresa con muchas ganas de aprender y aportaban ideas nuevas, pero este tipo de prácticas tenía dos inconvenientes: la corta duración de las mismas y el insuficiente dominio de la lengua castellana de los participantes. Por ello se planteó que los estudiantes permanecieran durante un mayor espacio de tiempo y, dado que MediaMarkt es una empresa alemana, se pensó de inmediato en la FP Dual.

Sin embargo, hasta 2012, esta modalidad formativa no se reguló en España, por lo que MediaMarkt recibía alumnos en alternancia de la Escuela de Formación Dual Alemana en sus oficinas centrales.

Cuando finalmente se reguló la FP Dual, MediaMarkt ya contaba con bastante experiencia, y por ello empezó a colaborar de inmediato, en el año 2012, con el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Cataluña en el diseño del proyecto de implantación de la FP Dual en dicha Comunidad Autónoma. Empezaron con una clase piloto, de 20 alumnos, en el curso escolar 2013-2014, con el CFGS de Comercio y marketing del Institut Poblenou de Barcelona.

A la hora de plantear el cambio de modelo en las tiendas, lo primero que realizaron fue hacer partícipes y obtener el apoyo de la Dirección General y la Dirección Regional de la compañía, remarcando las diferencias entre la FP tradicional y la FP Dual. Sólo si ellos creían y apostaban por el nuevo proyecto, tenían verdaderas posibilidades de que la experiencia se convirtiera en un éxito...

De la mano de la Dirección de Recursos Humanos y de la Dirección General, se presentó el proyecto en las reuniones de gerentes de tienda en todas las regiones, empezando por Cataluña y Madrid, que eran las Comunidades Autónomas cuyas Consejerías de Educación habían implantado primero el modelo y donde MediaMarkt contaba con un número de tiendas más elevado.

La posición de MediaMarkt a favor de la FP Dual fue clara desde un principio y así se transmitió internamente a todos sus colaboradores.

Se decidió que en MediaMarkt todos los aprendices cobrarían una beca como criterio único para todas las tiendas, con el fin de que los jóvenes pudieran sufragar sus gastos de manutención o desplazamientos. Además, así se valoraría todavía más su figura dentro de la organización y, a su vez, los alumnos-aprendices estarían más motivados.

La implantación fue progresiva, pero el éxito de su primer proyecto piloto ayudó a que el programa fuera bien recibido internamente. Los

alumnos-aprendices comprobaron que se convertían en compañeros de la organización. Incrementando las horas en la empresa por encima del mínimo exigido legalmente, aprendieron mucho más, y al finalizar el curso el porcentaje de incorporaciones en plantilla fue del 80%.

A su vez, las tiendas comprobaron que los esfuerzos extra en formación se veían compensados por la motivación de los alumnos-aprendices. Además, en cuanto finalizaban su formación, podían disponer de profesionales formados de acuerdo a sus propias competencias profesionales, listos para incorporarse en la plantilla, reduciendo así los costes de selección de personal, entre otros.

Poco a poco, fueron incorporando proyectos de FP Dual en más Comunidades Autónomas y ampliando el número de ciclos formativos con los que trabajar, de manera que en la actualidad disponen de alumnos-aprendices en Cataluña, Madrid, Asturias, Galicia, Castilla León, La Rioja, Navarra, Aragón, Andalucía, Valencia, Murcia y Canarias.

REPSOL

La transición del modelo clásico de FP al modelo de FP Dual se llevó a cabo de modo natural en Repsol, principalmente debido a que ya contaban con una dilatada experiencia con el modelo clásico de FP, por lo que la empresa mantenía contacto con un gran número de centros formativos de referencia en prácticamente todas las Comunidades Autónomas españolas. Esta circunstancia permitió a Repsol realizar una modalidad de formación que se anticipó a la FP Dual en áreas geográficas donde todavía no había llegado el modelo dual. Para ello, primero se identificaron ámbitos susceptibles de ser cubiertos con puestos de alumnos de FP, y, a continuación, se mantuvieron reuniones con la dirección de la compañía, los Business Partners y los sindicatos para dar a conocer el modelo.

DICOMOL

La transición de la Formación Profesional clásica a la Formación Profesional Dual también se llevó a cabo de manera natural en Dicomol, puesto que ya acogía a estudiantes de Formación Profesional de Grado Medio y Grado Superior para realizar sus prácticas de FCT. En estas prácticas se incluían muchas tareas prácticas, que se han visto mejoradas con la introducción del programa de FP Dual, pues los alumnos ya no acuden solamente a cursar unas prácticas de Alrededor de 300 horas, sino que acuden a la empresa a continuar desarrollando su plan formativo en un entorno real de trabajo.

El objetivo que se pretendía alcanzar con las prácticas de FCT de la FP tradicional era el mismo que se persigue ahora con la FP Dual: que los aprendices roten por el mayor número de puestos de trabajo disponibles que se adecúen a su programa de estudios, buscando proporcionarles una formación lo más completa posible.

QIPRO

Qipro ya había acogido puntualmente a alumnos en prácticas (FCT) en sus diferentes departamentos. A pesar de ello, la llegada del programa de FP Dual a la empresa supuso una enorme innovación para ella.

Lo primero que se planteó fue preparar a la empresa para afrontar el nuevo proyecto y se impulsó la creación de un itinerario formativo cuidadosamente desarrollado, con un enfoque que incide en la llegada de los nuevos alumnos-aprendices que desde entonces se confecciona para cada nuevo curso en particular.

Para elaborar este itinerario formativo, se pidió a las distintas áreas operativas de la empresa que presentaran una propuesta sobre los contenidos que interesaba que los estudiantes aprendieran, el área en que se desarrollaría su formación, las tareas específicas que llevarían a cabo, el número de alumnos-aprendices necesarios para cada departamento, etcétera.

En base al itinerario marcado por los diferentes planes educativos, la confección de los itinerarios formativos recae principalmente sobre las figuras del tutor de empresa y del formador (al que en Qipro se denomina tutor de actividad o tutor operativo), así como sobre los responsables de cada área operativa.

Una vez confeccionado el itinerario formativo, este se presenta a los centros educativos colaboradores. Se incide especialmente en el número de plazas disponibles en cada área operativa, así como en el tipo de perfil requerido y en las competencias necesarias para cada puesto a ocupar por un alumno-aprendiz. A continuación, y para aumentar la visibilidad de la empresa para los estudiantes, se organiza un evento en los distintos centros formativos, dividido en tres bloques:

- **Presentación de la empresa:** Se lleva a cabo una charla durante la cual se presentan aspectos importantes relacionados con la empresa: dónde se encuentra su sede y centro de trabajo, qué actividades se desarrollan allí, qué tipo de profesionales conforman la plantilla, datos históricos sobre la compañía, etcétera.
- **Presentación del proyecto:** Se presenta el proyecto de FP Dual diseñado por la empresa. Se tratan aspectos de interés para los

estudiantes, como el itinerario formativo, las actividades y las tareas que llevarán a cabo los alumnos-aprendices, los distintos roles de los tutores para con el alumno... En definitiva, se busca ofrecer a los estudiantes una visión global de lo que es el programa Dual en Qipro.

- **Charla de un caso de éxito:** La empresa selecciona previamente a una persona cuya trayectoria suponga un caso de éxito en la FP Dual para que explique su experiencia en una breve charla. Es preferible que se trate de un antiguo alumno del centro educativo en cuestión. El objetivo consiste en crear una gran conexión entre ponente y estudiantes, buscando la empatía y la cercanía para que los jóvenes se sientan identificados con el ponente y valoren el proyecto de FP Dual de la empresa como una salida profesional interesante y con futuro.

Tras esto, los centros formativos van solicitando plazas en función de los itinerarios presentados por la empresa, mientras que los responsables del Departamento de Recursos Humanos de la misma compilan las peticiones y reparten las plazas entre los candidatos cuyo perfil se adecúe mejor a cada puesto.

BONÀREA AGRUPA

bonÀrea Agrupa es una empresa que ha presentado un crecimiento constante de volumen de negocio de todas sus actividades. En consecuencia, las necesidades de personal han aumentado de manera constante. Algunos años la plantilla se ha visto incrementada en cifras cercanas a las 200 personas lo que impacta directamente en las necesidades de personal. Esta cifra, sumada a la rotación, ha hecho que hubiera unas necesidades anuales de contratación de entre 400 y 500 personas, que han ido siendo cubiertas siguiendo diferentes estrategias en función del momento y del perfil de trabajo requerido.

Si bien entre los años 2001 a 2008 este reclutamiento se llevó a cabo gracias a su especialización en extranjería –contrataciones vía nominativa, vía contingente y reagrupamientos familiares– básicamente para perfiles de producción, operarios de matadero y salas de despiece, a partir del año 2005 se inició una nueva estrategia para cubrir las necesidades de técnicos de mantenimiento: se decidió apoyar la formación reglada en su región, iniciando así un modelo que acabó resultando de referencia en el sector educativo y del trabajo: la formación dual en todos los niveles de cualificación.

En el año 2005 se firmó el primer convenio entre la Consejería de Educación de la Generalitat de Cataluña y una empresa privada para la implantación de un primer Ciclo Formativo de Grado Medio. En 2008 se firmó un nuevo convenio, esta vez para la impartición del Ciclo Formativo de Grado Superior (CFGS) de Mecatrónica en modalidad de alternancia simple. Ya en 2012, bonÀrea Agrupa volvió a ser pionera, pues fue la primera empresa catalana en firmar un convenio de formación dual con el CFGS de Industrias alimentarias con el Instituto de su ciudad.

BOSCH SERVICE SOLUTIONS

Si bien la experiencia del Grupo Bosch con la Formación Profesional Dual se remonta a los inicios de la compañía, allá por el año 1890, no sería hasta el año 2014 cuando Bosch Service Solutions, con sede en Vigo, daría sus primeros pasos en el mundo de la FP Dual, entablando contacto con los responsables de Educación de la Xunta de Galicia con el objetivo de indagar más acerca de esta nueva modalidad de FP en España.

La primera promoción de FP Dual se inició en 2014 y empezó siendo un programa de tres años. En la actualidad se está formando al segundo ciclo de alumnos-aprendices. En el caso de Bosch Service Solutions, no tuvo lugar una transición de la FP clásica a la FP Dual, sino que los primeros pasos en el mundo de la Formación Profesional se iniciaron directamente en su modalidad dual.

Una vez implantado el proyecto de FP Dual, y tan sólo a través de la adaptación de los módulos formativos correspondientes a cada curso académico unida a la experiencia práctica adquirida durante los anteriores cuatro años, se ha podido ir implementando y puliendo una serie de elementos que, actualmente, permiten a la empresa ofrecer a los aprendices un programa de Formación Profesional Dual de calidad.

EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés comenzó en el año 2011 con la FP Dual de la mano del IES Clara del Rey, uno de los centros de referencia de la Consejería de Educación de la Comunidad de Madrid. Se comenzó con el Ciclo Formativo de Grado Superior de Administración de sistemas informáticos en red, ya que la Formación Profesional Dual empezó a impartirse sólo en los ciclos de Grado Superior.

Poco a poco la empresa fue acogiendo alumnos-aprendices de otros ciclos formativos, asegurándose de asumir sólo el número de alumnos a los que realmente pudieran tutelar de forma correcta, dado

que la modalidad dual es mucho más exigente en este sentido. Continuaron su experiencia con alumnos-aprendices de ciclos relacionados con la moda, como por ejemplo el CFGS de Patronaje y moda, y siempre de la mano de centros educativos con los que ya mantuvieran una relación fluida.

Más tarde ampliaron el proyecto con alumnos-aprendices de Grado Medio.

4. De trabajador a tutor de empresa

El tutor de empresa es la pieza fundamental de la Formación Profesional Dual. Resulta esencial para conseguir que la formación repercuta en el desarrollo íntegro de los aprendices en su dimensión académica, profesional y personal, y es el encargado de garantizar que se cumplan las condiciones y los requisitos de la FP Dual en la empresa.

El tutor de empresa transfiere su experiencia y conocimientos al alumno-aprendiz. Es, por tanto, un modelo, un asesor, un estímulo de superación y una inspiración para el alumno-aprendiz.

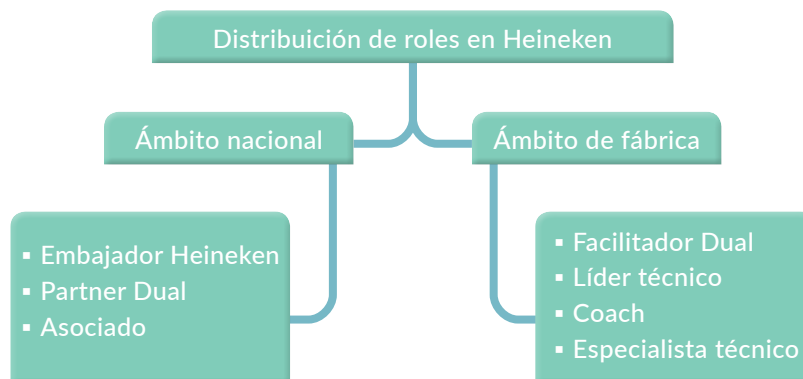
La responsabilidad del tutor consiste en impulsar el desarrollo integral de los alumnos-aprendices, y debe estar cerca para ayudar a desarrollar al máximo su potencial.

El tutor de empresa debe centrar su acción de tutorización en el propio alumno-aprendiz, es decir, el objetivo real de la acción tutorial, y en las competencias que necesita para obtener un título de Formación Profesional. Serán las necesidades concretas del alumno-aprendiz las que van a marcar las pautas para planificar la acción tutorial y las funciones propias del tutor serán válidas en cuanto sirvan para atender a las necesidades de cada aprendiz, encaminadas a obtener el título de Formación Profesional y su posterior inserción en el mercado laboral.

Si el papel del tutor de empresa resulta primordial, lo es aún más no sólo que desee cumplir esta función, sino que sepa cómo hacerlo. La empresa debe considerar, entre los candidatos voluntarios, aquellos que poseen las cualidades apropiadas y debe facilitarles, en cualquier caso, la formación necesaria para que puedan ejercer su función de tutor de manera correcta.

HEINEKEN

En cuanto al modelo de tutorización y seguimiento desarrollado en Heineken para Grow Pro!, que es el nombre que recibe su programa de FP Dual, se diferencian dos niveles a la hora de distribuir los roles de empresa: ámbito nacional y ámbito de fábrica.



Ámbito nacional

A nivel nacional, los roles se distribuyen de la siguiente manera:

- **Embajador Heineken:** Es el encargado de inspirar la idea y trabajar en la construcción de la imagen de la empresa para el programa de FP Dual.
- **Partner Dual:** Vela por la integridad del proceso y por la estructura del programa, así como por su homogeneidad en los diferentes centros de trabajo. También lleva a cabo las funciones de experto y coordinador a nivel nacional.
- **Asociado del Partner Dual:** Asiste al Partner Dual. Conoce el programa a fondo, recibe formación específica y colabora a lo largo de todo el proceso.

Ámbito de fábrica

A nivel de fábrica, los roles se distribuyen de la siguiente manera:

- **Facilitador Dual:** Se encarga de llevar la comunicación y coordinar las acciones con el centro educativo y vela por el bienestar de los alumnos-aprendices.
- **Coach:** Se trata de un mando intermedio. Es el tutor inspiracional del alumno-aprendiz y se encarga de aspectos como su motivación. Vela por que se cumpla el plan de formación, realiza el seguimiento del aprendiz mediante entrevistas semanales, controla el plan de contenidos, la rotación de alumnos-aprendices y la gestión de recursos. Valora al aprendiz junto con el coach.

- **Líder técnico:** Acompaña al alumno-aprendiz en su día a día y supervisa que se cumpla con el plan formativo de contenidos prácticos desde un punto de vista más técnico. Suele tratarse de una persona con una sólida experiencia y un buen conocimiento general del área.
- **Especialista técnico:** Es el formador del alumno-aprendiz en cuanto a disciplinas concretas, traslada los conocimientos teóricos a la práctica y enseña cómo aplicarlos. Transmite al coach sus impresiones sobre el alumno-aprendiz para la posterior evaluación.

En Heineken existen formaciones específicas orientadas a los líderes técnicos y los coaches. Dichas formaciones se centran en la mejora de habilidades de comunicación, liderazgo, empatía, cercanía... En definitiva, el objetivo es ampliar competencias que permitan una mejor transmisión de conocimientos a los alumnos-aprendices.

Además, se llevan a cabo actividades fuera de la empresa, como la asistencia a ferias o eventos relacionados con la materia de estudio. El objetivo es que los aprendices puedan adquirir nuevos conocimientos y, sobre todo, fomentar la cohesión entre aprendiz, coach, líder técnico etcétera.

LIDL

Lidl ha tomado la decisión de formar específicamente a todas las personas que desempeñen roles de mando en los puntos de venta o plataformas logísticas, con el objetivo de sensibilizarles sobre la figura del alumno-aprendiz.

Para ello, se ha creado una iniciativa denominada «Formación de formadores». Se trata de una jornada formativa que tiene lugar un mes antes a la incorporación de los nuevos alumnos-aprendices y que agrupa a todas las figuras de mando (gerentes de tienda, responsables de plataforma logística y jefes de zona) que durante el siguiente curso formarán a alumnos-aprendices.



Esta jornada formativa se desarrolla de la siguiente manera:

Visión global de los programas duales: El objetivo consiste en dar a conocer el concepto de los programas de Formación Profesional Dual. Se explica la estructura y los tipos de contratación, además de las condiciones asociadas. Se expone la razón que ha llevado a la empresa a apostar por el proyecto de FP Dual y se tratan temas legales de interés para los formadores, como la gestión de días festivos, nocturnidades, horas extra, etcétera.

Roles, funciones y habilidades en la gestión de los aprendices: Se hace hincapié en el análisis de las situaciones reales del día a día y se ofrecen consejos sobre cómo anticiparse a ellas (se trabajan competencias soft que inciden en casos concretos que puedan sobrevenir a un aprendiz y la solución a los mismos, estilos de liderazgo, etcétera).

Plan de formación específico: Se exponen las tareas que se le asignarán al alumno-aprendiz, así como las diferentes fases y distribución del plan de formación, etcétera.

Herramientas de seguimiento: Se identifica el estilo de liderazgo óptimo para la enseñanza y las diferentes áreas de aprendizaje. Se introducen las herramientas de seguimiento, personas de contacto, acciones enfocadas a dar feedback, relación centro educativo-empresa, etcétera.

Además, se realizan ejercicios prácticos, dinámicas y role-plays para afianzar los conocimientos.

Los gerentes de tienda, responsables de plataforma logística y la plantilla al completo deben estar sensibilizados en todo momento con respecto a la figura del alumno-aprendiz y han de conocer todas las implicaciones que conlleva tener un estudiante en su equipo.

En el proceso de tutorización, seguimiento y valoración de los aprendices, participan las siguientes figuras:

- **Tutor de empresa:** El tutor de empresa es el nexo entre los alumnos-aprendices, los formadores en el centro de trabajo y los centros de estudios. Se encarga de proporcionar feedback a los responsables en el centro educativo, así como de mantener reuniones mensuales con el formador del centro para repasar el desarrollo de la formación de los alumnos-aprendices. Realiza un acompañamiento individualizado de cada alumno-aprendiz y dispone de herramientas formativas para asegurar una correcta combinación entre el aprendizaje teórico y el práctico.

- **Formador en el centro de trabajo (gerente de tienda/responsable de departamento):** Es la figura más importante de cara a la formación y seguimiento formativo de los alumnos-aprendices. Por ello, y para capacitarles, en Lidl se ha desarrollado una formación específica –Formación de Formadores, Programas Duales– de ocho horas de duración, con la que dotan a los gerentes de tienda y jefes de zona de las técnicas y herramientas necesarias para garantizar un desarrollo exitoso de los alumnos-aprendices.

Se trata de una formación teórico-práctica, diseñada por la empresa, en la que se trabajan los contenidos prácticos que han de impartirse en el puesto de trabajo, la gestión documental y una serie de competencias soft que preparan a los formadores para interactuar con los alumnos-aprendices.

- **Cajero formador:** Se encarga de formar al alumno-aprendiz en el día a día y poner en práctica los contenidos adquiridos en el e-learning. Para ello, recibe formación específica, destinada a mejorar sus competencias.

El objetivo del trabajo conjunto de estas figuras consiste en asegurarse de que el alumno-aprendiz esté acompañado en todo momento por un empleado formador que le guíe durante su estancia en el punto de venta o plataforma logística y le muestre cómo aplicar los conocimientos teóricos a la práctica de la manera más efectiva.

Tiendas formadoras

Un concepto interesante que Lidl ha incorporado a su programa de FP Dual son las tiendas formadoras. Se trata de puntos de venta de la cadena específicamente seleccionados como excelentes puntos de formación, donde se destina a los nuevos aprendices que ingresan en el programa. Estas tiendas, debido a su experiencia y recorrido, cuentan con formadores altamente valorados en cada región.

BONÀREA AGRUPA

A medida que la FP Dual ha ido evolucionado, la función y la capacitación de los tutores de bonÀrea Agrupa también lo ha hecho.

Si bien cada unidad de negocio funciona de manera independiente, se encuentra a su vez integrada gracias al trabajo de supervisión de departamentos denominados *staff*. Recursos Humanos como departamento *staff* se ocupó inicialmente de la selección de los tutores que en cada una de estas unidades o departamentos ya estaban identificados como formadores internos para otro tipo de actividades formativas como, por ejemplo: formación inicial de acogida, formación en higiene,

riesgos laborales, etcétera. Todas estas personas ya estaban formadas como «Formadores», con una unidad de conocimiento de 20 horas que los capacitó en una mezcla de habilidades de comunicación y de recursos didácticos y pedagógicos.

Muchos de los tutores han cursado también una formación más específica ofertada por institutos catalanes con una visión más operativa y de explicación de qué es y en qué consiste la Formación Profesional Dual, que les facilita también el acceso a la plataforma Qbid que el Departament d'Educació de la Generalitat y el Consell de Cambres de Catalunya tienen habilitada para gestionar la FP Dual.

Fruto de la demanda creciente de estos tutores para gestionar y entender mejor las necesidades de los nuevos alumnos-aprendices, se comenzó a realizar en el año 2016 un curso especial y específico para los tutores de empresa que trata de facilitar la empatía con los valores y principios que rigen los estándares de los alumnos-aprendices, en ocasiones muy diferentes desde el punto de vista generacional a la de sus tutores.

El tutor de empresa no deja de realizar su labor profesional en ningún momento, pero dedica una parte de su jornada a la supervisión de los alumnos-aprendices. En muchas ocasiones, y siguiendo el itinerario formativo, este tutor cede la labor a «mentores» (profesionales que no son tutores) para que tengan al alumno-aprendiz a su lado y les ayuden en sus quehaceres diarios.

Con estas formaciones, la relación directa de los tutores del centro educativos con los tutores internos (de empresa) y las comisiones de seguimiento trimestrales a nivel de dirección de centro y dirección de Recursos Humanos, en el que se revisan uno a uno todos los alumnos-aprendices de dual, se genera un ecosistema de trabajo donde todos ganan y que tiene tres vértices importantes e indivisibles: el instituto, la empresa y, en el centro, el alumno.

BOSCH SERVICE SOLUTIONS



Los profesionales de Bosch Service Solutions no reciben ninguna formación específica de cara a la formación de aprendices de FP Dual, debido a que los tutores ya son profesionales que pertenecen al Departamento de Formación Operativa.

Dichos profesionales no sólo se dedican a la tutorización de los alumnos-aprendices, sino que también forman al resto de los trabajadores de la plantilla. Para ello, disponen de una capacitación y experiencia profesional extensa como formadores, además de otras

competencias tanto técnicas como en habilidades necesarias para la correcta transmisión de conocimientos.

Las formaciones más técnicas son impartidas por profesionales especialistas en la materia en particular. Cada alumno-aprendiz tiene un tutor operativo asignado dentro de cada servicio y un tutor de empresa, profesional del Departamento de Recursos Humanos (Formación y Desarrollo) que, como gestor del proyecto de FP Dual, se encarga de mantener la comunicación entre el centro educativo y la empresa, así como con las fundaciones universitarias que otorgan las becas a los alumnos-aprendices.

DICOMOL

Los profesionales que se dedican a la formación de los alumnos-aprendices de FP Dual reciben una formación específica para hacer frente a las responsabilidades que conlleva tener a cargo un alumno-aprendiz, mientras que los demás empleados, cuyas funciones no están directamente relacionadas con el tutelaje de los alumnos-aprendices, únicamente reciben formaciones teóricas.

Los trabajadores asumen distintos roles de cara a la formación de los alumnos-aprendices:

- **El tutor de empresa:** Es el profesional que se encuentra regularmente en contacto con el centro educativo. Se encarga de llevar a cabo el seguimiento de los alumnos-aprendices y es quien intercambia opiniones con los jefes de equipo para mantenerse al tanto del desarrollo de los aprendices en su día a día.
- **Los jefes de equipo (coordinadores):** Son los profesionales que se encargan de planificar la rotación de los alumnos-aprendices en los distintos departamentos y secciones técnicas. La finalidad de dicha rotación es la de asegurar que los alumnos-aprendices conozcan a fondo el funcionamiento de la empresa y se formen en distintas áreas que les permitan abarcar los máximos conocimientos posibles a lo largo de su etapa en la empresa.

Debido a que los alumnos-aprendices rotan semanalmente por distintos puestos de trabajo, el número de formadores es elevado. De ello deriva un beneficio adicional para los alumnos-aprendices: la posibilidad de asimilar conceptos a través de distintos modos de explicación. Esto genera cierta competencia sana entre formadores, que, en definitiva, se materializa en la máxima disposición para dar lo mejor de sí mismos a la hora de transmitir conocimientos a los alumnos-aprendices.

REPSOL

La tutorización de los alumnos-aprendices de FP Dual en Repsol es un mecanismo de elección voluntaria, aunque se recomienda cumplir con tres cualidades fundamentales:

- **Poseer experiencia:** El profesional elegido como tutor deberá ser una persona valorada positivamente dentro de la organización y contar con suficiente experiencia como para poder ejercer el rol de tutor.
- **Tener vocación pedagógica:** Se busca que los tutores posean lo que en Repsol llaman el «gen formador», es decir, que muestren aptitudes específicas que sirvan como herramientas a la hora de formar a los alumnos-aprendices.

- **Poseer estatus de role model:** El profesional elegido ha de simbolizar en su persona los valores y la cultura propios de la organización.

Los profesionales que ejercen el rol de tutores en Repsol reciben formaciones específicas destinadas a conocer el sistema de valoración por competencias, para establecer un correcto plan de aprendizaje y una adecuada evaluación de los resultados.

- **Acción formativa formal para tutores:** El objetivo de esta acción consiste en familiarizar a los tutores con el concepto de FP Dual y con todo lo que conlleva implementar un programa formativo de este tipo en la empresa. Los tutores reciben un documento en el que se recoge el estatus de persona en beca (principalmente, sus obligaciones y derechos) para evitar cualquier tipo de confusión con un profesional en activo. Este documento contiene los derechos y las obligaciones de todo alumno-aprendiz de FP Dual en Repsol. Es importante que el tutor tenga presente en todo momento que el alumno-aprendiz no ocupa un puesto de estructura en la empresa, sino que su cometido allí es formarse como futuro profesional, por lo que las tareas que le sean asignadas siempre tendrán que estar relacionadas con su formación y habrán de estar supervisadas por el tutor. Es crucial que el alumno-aprendiz nunca desempeñe funciones propias de un profesional. Inicialmente, esta acción formativa contó con la presencia de un experto en mentoring, así como con el director de la Cámara de Comercio Alemana.
- **Acciones de seguimiento de tutores:** Se trata de unas acciones durante las cuales los tutores reciben una breve formación, más simple y concreta que la explicada anteriormente. Se trabaja

sobre supuestos que pudieran ocurrir en el día a día con los alumnos-aprendices, buscando dar el feedback adecuado y las herramientas necesarias a los tutores para que sepan cómo actuar ante determinadas situaciones.

En Repsol se considera que un proceso de homologación oficial para ejercer como tutor puede suponer un escollo para la postulación de los mismos. Se considera que la experiencia acreditada en la compañía es un criterio de suficiente valor para ejercer el rol de tutor, y que los tutores ya participan en programas de aprendizaje dirigidos a desarrollar competencias en liderazgo y dirección de personas, dar feedback, etcétera. Por ello Repsol no considera imprescindible la acreditación externa, que a su juicio debería ser voluntaria.

MEDIAMARKT

Cuando MediaMarkt introdujo la FP Dual hizo un llamamiento a los trabajadores sobre la posibilidad de ejercer como tutores de alumnos-aprendices. Una de las primeras funciones de los tutores consistiría en participar en el proceso de selección, dándoles así la oportunidad de conocer a los jóvenes motivados por entrar al mundo laboral y de poner en práctica todos sus conocimientos teóricos de primera mano y contribuir en este reto formativo.

Los tutores también deben ocuparse de diseñar e implementar el plan de acogida de MediaMarkt: desde charlas de bienvenida o la presentación de la estructura organizativa a explicarles su plan formativo.

Asimismo también deben hacer un seguimiento del plan formativo, reuniones periódicas de análisis de expectativas, valoración del aprendizaje, etcétera, así como utilizar herramientas de valoración como la aplicación Qbid de la Generalitat, que se comunica directamente con el centro educativo.

Hoy en día, ya se ha establecido la necesidad de que todos los tutores de empresa participen en acciones formativas específicas, dada la complejidad de la función del rol del tutor. Así se asegura el éxito del proyecto y la satisfacción de los propios tutores, al ver las posibilidades de empleabilidad de los jóvenes que ellos mismos han formado una vez finalizada la FP Dual en la empresa.

5. La relación tutor de empresa-tutor de centro

Un aspecto clave para el éxito de la FP Dual es establecer una comunicación fluida y cercana entre tutor de empresa y tutor de centro que les ayude a hacer su trabajo de la manera más eficiente posible y les facilite el objetivo final del proyecto: ofrecer una FP Dual de calidad al aprendiz.

Para asegurar una buena relación entre tutor de empresa y tutor de centro, resulta de ayuda plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Se han establecido canales de comunicación entre ambos tutores?
- ¿Se han acordado medidas de coordinación?
- ¿Cómo va a realizarse el seguimiento del alumno-aprendiz y el posterior análisis de resultados del programa?

A continuación, se ofrecen algunos consejos que pueden resultar útiles a la hora de asegurar una relación eficaz entre tutor de empresa y tutor de centro:



- **Establecer canales de comunicación:** Se trata de una medida imprescindible para el correcto desarrollo del programa. No siempre es necesario que la comunicación se lleve a cabo de manera presencial, aunque en al comienzo es recomendable. Después hay que servirse de todos los medios tecnológicos disponibles en la

actualidad (teléfono, correo, videoconferencia...). Lo importante es que estén claros los canales de comunicación a utilizar por ambas partes y que su uso sea fluido. Una buena relación entre tutores se traduce en un punto favorable que siempre ayudará, aunque independientemente de ello, ambos tutores deben ejercer con responsabilidad sus funciones en favor del buen resultado del proyecto.

- **Fijar medidas de coordinación:** Es necesario que ambos tutores lleven a cabo sus acciones de manera paralela en todo momento. Esta medida resulta de vital importancia para el correcto desarrollo del proyecto de FP Dual, de principio a fin. Durante la etapa previa al inicio del programa, resulta fundamental que ambos tutores se pongan de acuerdo para su correcto diseño, reparto de contenidos y materialización. Ambos deben coordinar a su vez a los técnicos, en el caso de la empresa, y a los profesores, en caso del centro, para desarrollar y adaptar el currículo, quedando claro dónde se impartirán unos contenidos u otros.
- **Realizar seguimiento y análisis de los resultados:** Durante el curso se debe establecer un calendario de reuniones, en las cuales se realice un seguimiento exhaustivo de todo lo relativo a los aprendices (desarrollo, proceso de aprendizaje, actitud...). Para ello, se aconseja fijar al menos una reunión presencial cada trimestre y otras medidas complementarias que ayuden al centro y a la empresa a tener controlado el seguimiento del proyecto. La frecuencia de las reuniones o acciones de seguimiento debe ser suficiente para tener el proyecto perfectamente controlado. Cada tipología de proyecto puede requerir más o menos frecuencia de seguimiento.

El seguimiento del proyecto debe estar documentado y en caso de que se presenten incidencias, los tutores de centro y empresa tienen que acordar medidas correctoras que las solucionen.

Al final de cada curso, es aconsejable analizar el desarrollo del proyecto para incorporar mejoras o afianzar las partes que mejor hayan funcionado.

BSH ELECTRODOMÉSTICOS ESPAÑA S.A.

Desde que en 2012 comenzó su primer proyecto de formación dual, BSH consideró que un aspecto fundamental debía ser la buena relación entre los tutores de centro y de empresa. Cabe destacar que con los dos centros educativos con los que se ha trabajado durante estos años (Salesianos al principio y San Valero en la actualidad) se ha encontrado total predisposición y colaboración.

Para organizar las acciones entre tutor de centro y de empresa, BSH se basa en los tres aspectos comentados en la introducción general de este bloque, que son:

- Comunicación
 - Coordinación
 - Seguimiento y evaluación
- **Comunicación:** BSH establece como forma habitual de comunicación para temas operativos entre el tutor de empresa y el tutor de centro el correo electrónico, dado que los horarios de ambos no permiten en muchos casos el contacto inmediato y, además, el correo electrónico facilita que los temas puedan tratarse con flexibilidad. También se utiliza el teléfono. Para asuntos de más importancia, se organizan reuniones presenciales o incluso videoconferencias. Esto ayuda a mantener una comunicación fluida y eficaz entre los tutores, y les facilita estar informados en todo momento y resolver con agilidad cualquier incidencia que surja.

Es importante destacar que, en caso de conflicto con un alumno-aprendiz o de incidencia grave dentro del proyecto, ambos tutores deben atajar el asunto cuanto antes y mantener una comunicación continua para estar alineados de cara a la resolución del problema.

- **Coordinación:** La tarea de coordinación entre tutor de centro educativo y tutor de BSH se inicia desde mucho antes de comenzar el curso lectivo. Anualmente, en Aragón, se presenta una convocatoria extraordinaria donde se deben aprobar los proyectos duales del siguiente curso lectivo. Para la presentación de la documentación del proyecto a la Consejería de Educación debe haberse diseñado el proyecto con anterioridad.

Entre los tutores se revisa por completo el currículo, se acuerdan los contenidos que se impartirán en el centro y en la empresa, el calendario definitivo, el proceso de selección, las sesiones de formación que impartirán expertos de BSH, etcétera.

Para esta labor, cada tutor debe coordinar internamente a sus compañeros, tanto profesores como técnicos, ya que son diversas las personas implicadas. Las reuniones presenciales y el intercambio de documentación durante esta fase son importantes para cumplir plazos y definir todos los detalles.

Una vez aprobado el proyecto por parte de la Consejería, el tutor de centro y el de empresa coordinan también el proceso de

selección de los futuros aprendices. Finalmente, en el periodo previo al inicio del curso, se mantienen reuniones presenciales de preparación en las instalaciones de BSH donde se asegura que todo esté listo para el arranque del curso. BSH dispone de un Espacio Dual en la fábrica, donde se encuentra el taller en el que se realizan las prácticas, y que los profesores del centro educativo visitan previamente para asegurarse de que todo está a punto para el comienzo de curso. Esta coordinación entre tutores resulta fundamental para el arranque y desarrollo del curso lectivo.

- **Seguimiento y evaluación:** Antes de finalizar el curso se mantienen varias reuniones de seguimiento y evaluación entre el tutor del centro educativo y el tutor de BSH, que permiten asegurar adecuadamente el control del proyecto y poder llevar a cabo acciones correctoras a tiempo.

En el proyecto de formación dual en BSH, los tutores participan en tres tipos de reuniones presenciales:

- **Reunión de seguimiento del curso (mensual):**
Esta reunión se celebra en el Espacio Dual de BSH, ubicado dentro de la fábrica. Se revisa cómo va el curso lectivo y el desarrollo del aprendizaje de los alumnos-aprendices, además de tratar las pequeñas incidencias que pueden surgir durante el curso. El delegado y subdelegado del grupo de alumnos-aprendices de FP Dual de BSH participan en la última parte de la reunión para exponer las opiniones del grupo, previamente consensuadas.
- **Reunión de evaluación (previa a los resultados de evaluación):**
Esta reunión se celebra trimestralmente en las instalaciones del centro docente. En ella se reúnen los tutores y los profesores para poner en común sus valoraciones de cada uno de los alumnos-aprendices. El tutor de BSH evalúa al aprendiz según su desempeño y desarrollo de competencias, mientras que el tutor de centro valora su desarrollo en las clases, principalmente mediante los resultados académicos.
- **Reunión de final de curso:**
BSH y el centro educativo organizan esta reunión al finalizar el curso a fin de analizar los resultados de los alumnos-aprendices, los conocimientos adquiridos, las incidencias ocurridas y sus causas, para finalmente definir acciones de mejora de cara a las siguientes promociones. BSH complementa esta reunión con una jornada con personal de la empresa y del centro involucrado en el proyecto en la que se realiza un análisis DAFO (Debilidades/Amenazas/

Fortalezas/Oportunidades) que permite obtener un resultado más completo de las conclusiones y acciones a realizar. Además, es una buena oportunidad para agradecer el esfuerzo realizado por todos durante el curso.

EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés coincide en que la clave del éxito de la FP Dual es que exista una comunicación fluida y permanente entre ambos tutores.

Según su experiencia, en la mayoría de los casos ya existía una relación previa entre tutores, debido a que la empresa ya había acogido con anterioridad a estudiantes en prácticas de FCT. Al tratarse de un tipo de prácticas más exigentes, donde la relación entre tutores debe ser constante, los vínculos entre el centro educativo y la empresa son cada vez más estrechos.

NESTLÉ ESPAÑA S.A.

La relación existente entre los tutores de empresa y los tutores de centros educativos ha sido siempre muy fluida y regular, englobando desde la planificación de posiciones hasta la revisión del desempeño de los alumnos-aprendices.

La asiduidad con la que se celebran las reuniones de seguimiento entre los tutores de empresa y los de centro dependen de cada centro, pero lo habitual es que se realicen tres reuniones por curso: una antes de Navidad, otra antes de Semana Santa y la última al finalizar el curso. En estas reuniones se evalúa una serie de competencias transversales y particulares de cada posición y el desempeño de los alumnos-aprendices.

Además de los tutores, participan los responsables de la formación directa de cada alumno-aprendiz.

Sumada a las reuniones centro-empresa, dentro de Nestlé se realiza una reunión con los responsables de cada departamento a fin de hacer un resumen de cuál ha sido el resultado de cada promoción y planificar el curso siguiente.

En el curso 2018-2019 Nestlé añadió una reunión a los tres meses de incorporación de cada alumno-aprendiz para informarles directamente sobre su desempeño, incluyendo tanto puntos fuertes como áreas de mejora. A través de esta medida se busca mejorar el autoconocimiento de los alumnos-aprendices y la planificación de acciones de mejora.

La comunicación, resulta ser un factor clave

Nestlé considera que la comunicación es el factor más relevante para propiciar una buena coordinación entre ambos tutores, que resulta imprescindible para que un proyecto de FP Dual funcione. Por ello, insiste en establecer reuniones periódicas de seguimiento presenciales. El hecho de que una parte se celebre en las instalaciones de la empresa ayuda mucho a los tutores del centro a la hora de evaluar la experiencia del alumno-aprendiz en su conjunto.

Para otras empresas que pretendan implantar la FP Dual en su organización, recomiendan llevar a cabo una planificación anual de las reuniones desde un principio para que tanto empresa como centro vayan alineados, así como fijar criterios de valoración acordes a la posición y funciones que el alumno-aprendiz desempeñará.

Otro factor que facilita la comunicación entre los tutores de empresa y centro es facilitar las estancias de los tutores del centro de estudio en la empresa. Esta es una práctica habitual en Nestlé muy bien acogida por los tutores del centro de estudio.

SGS ESPAÑA

La coordinación de SGS con los tutores del centro educativo se realiza a través de la figura de la coordinadora de FP Dual y los tutores-mentores de empresa. La relación entre todos estos agentes es estrecha, y se fomenta la confianza y la implicación de todos en el proceso de enseñanza.

Para favorecer que la tutorización se realice de una forma más motivacional y natural, se evita una programación prefijada de reuniones entre tutores. Durante la formación, los tutores mantienen un contacto regular por correo electrónico y teléfono; la coordinadora de FP Dual y los tutores-mentores también realizan visitas al centro educativo, y ambas partes intentan buscar actividades conjuntas en las que implicar a los alumnos-aprendices y fomentar la difusión de la FP Dual. En cualquier caso, y para asegurar un seguimiento adecuado, se suele acordar una reunión presencial al inicio del curso, otra a mitad de la formación y la última coincidiendo con la evaluación final. En estas reuniones participan los tutores-mentores de empresa, la coordinadora de FP Dual y los tutores de centro. Tras haber intercambiado opiniones y propuestas, los alumnos-aprendices se incorporan a la última parte de la reunión para trasladarles un feedback sobre su desempeño.

6. Seleccionar al alumno-aprendiz

El proceso de selección de los futuros alumnos-aprendices es uno de los pasos fundamentales para que el proyecto de FP Dual resulte exitoso, puesto que el alumno-aprendiz ha de encajar en la empresa. Para ello, desde la empresa se ha de tener muy claro cuál es el perfil de alumno ideal para el puesto, como también resulta imprescindible la voluntad del tutor de participar activamente en el proceso de selección, ya que, en definitiva, será la persona encargada de la formación de los nuevos alumnos-aprendices.

Para llevar a cabo un proceso de selección que dé como resultado la contratación de la persona ideal para el puesto, resulta útil plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué perfiles necesita formar la empresa?
- ¿Dónde y cómo puede la empresa buscar candidatos que encajen en el perfil?
- ¿Cómo puede la empresa seleccionar al candidato más adecuado?

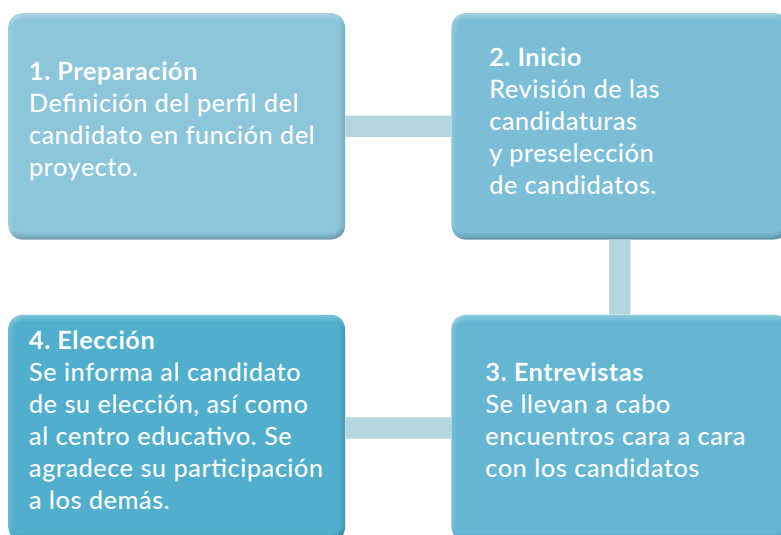
Una buena estrategia para encontrar las respuestas a estas preguntas es seguir una serie de pasos previamente establecidos que permitan a la empresa tener la certeza de haber escogido al mejor candidato para cada puesto:

- **Definir el perfil del candidato:** El primer paso que debe seguir todo proceso de selección es acotar las características del futuro candidato que se busca formar. Se ha de definir el perfil del candidato, basándose en una serie de criterios y requisitos necesarios para que encaje en el puesto.
- **Contactar con los centros formativos:** Trabajar con los centros que oferten los ciclos formativos que puedan encajar en las demandas planteadas por las empresas y trasladarles los perfiles demandados por ellas.

- **Proceso de selección minucioso:** La empresa ha de realizar una preselección de los candidatos que más se ajusten al perfil requerido. Una vez acotado el número de candidatos, se ha de proceder con las entrevistas individuales para conocer personalmente a los posibles alumnos-aprendices, observar cómo se desenvuelven, ver qué pueden ofrecer, etcétera. Tras esto, se ha de llevar a cabo la elección del candidato más idóneo para el puesto, en base a los criterios y requisitos previamente establecidos.

AUTORIDAD PORTUARIA DE TARRAGONA

El proceso de selección en la Autoridad Portuaria de Tarragona



- **Preparación de la selección:** El primer paso del que parte el proceso de selección de la organización es acotar las características que debe tener el futuro alumno-aprendiz que se busca para ser formado en la empresa. Para ello, desde el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, encargado de la coordinación del programa de prácticas, y con la colaboración del tutor del futuro alumno-aprendiz, se define el perfil del alumnado que se ajusta a cada una de las direcciones donde se formarán.

En este caso, los centros educativos con los que colabora la empresa realizan una preselección de candidatos entre sus alumnos. Para ello, se basan en criterios propios, como pueden ser las calificaciones de cada alumno, sus aptitudes, su actitud, la razón por la cual el alumno está interesado en recibir la formación en esta organización en particular, el conocimiento que el alumno posee sobre

la misma, etcétera. Desde la empresa también se establecen unos criterios, plasmados en una ficha de requisitos que en ocasiones facilita el centro educativo.

- **Inicio de la selección:** Una vez que los centros formativos han llevado a cabo la preselección, cada candidato envía a la organización un correo electrónico en el que adjunta su currículum vitae y una carta de presentación.

A continuación, desde el Departamento de Recursos Humanos de la empresa se cita a los candidatos para realizar una entrevista personal. Paralelamente, la empresa solicita información a los centros formativos sobre los alumnos que van a ser entrevistados.

- **La entrevista de selección:** Desde el Departamento de Recursos Humanos, junto con el tutor de los futuros aprendices, se realiza un trabajo previo de revisión de los currículums recibidos. Al mismo tiempo, se elabora un guion de entrevista que contiene aquellos aspectos y características que se desean valorar durante los encuentros cara a cara con los candidatos (intereses, expectativas, motivaciones...). Este guion servirá para orientar la conversación con los candidatos.

Las entrevistas suelen tener lugar en la dirección donde se desarrollará el programa, ya que, de este modo, el alumnado tiene un primer contacto con el que será su futuro lugar de trabajo.

El primer paso de la entrevista es la presentación de los entrevistadores, seguida de una breve descripción de la organización. En segundo lugar, se realiza una introducción del programa de FP Dual que se lleva a cabo en la empresa, haciendo hincapié en las características concretas del mismo. Se considera esta parte del proceso de selección como una de las más importantes, puesto que es aquí cuando se alinean las expectativas de los estudiantes con la propuesta que ofrece la empresa.

A continuación, el entrevistador da paso al estudiante y le pide que hable sobre su experiencia educativa y laboral, sobre el porqué de la elección de su formación actual, los proyectos de futuro que tiene en mente, por qué le interesa formarse en la empresa, etcétera.

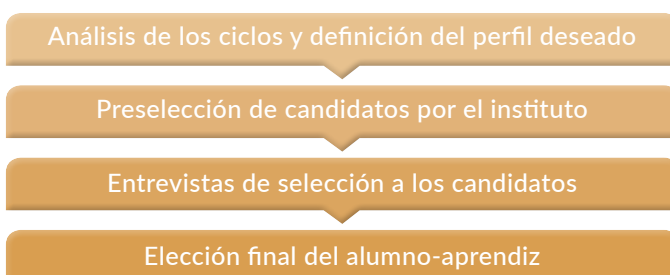
Por último, se invita al candidato a realizar todas las preguntas que desee, se le informa sobre cómo se va a proceder con la selección y se le da las gracias por haber acudido a la reunión.

- **La elección:** Una vez tomada la decisión, el Departamento de Recursos Humanos de la empresa se pone en contacto con el candidato elegido para ser formado en el programa de FP Dual, se le da

la enhorabuena y se le informa de los siguientes pasos a seguir. En paralelo, se informa a la persona encargada de coordinar las prácticas en el centro educativo al que pertenezca el alumno seleccionado. Por último, se envía un correo electrónico al resto de candidatos del proceso, agradeciéndoles su participación e invitándoles a hacerlo de nuevo en el futuro.

DICOMOL

El proceso de selección en Dicomol



El proceso de selección de nuevos alumnos-aprendices en Dicomol se estructura de la siguiente manera:

- **Análisis de los ciclos y definición del perfil deseado:** Un aspecto clave consiste en dedicar tiempo a definir el ciclo y el perfil de estudiante que mejor encaja en la organización. En este caso, la empresa lleva varios años trabajando con una serie de centros formativos que ya conocen el perfil de alumno-aprendiz que precisa Dicomol para implantar con éxito su programa de FP Dual, de modo que les resulta sencillo preparar una selección de estudiantes que cumplan con los requisitos solicitados.
- **Preselección de candidatos por parte del centro educativo:** Desde el centro educativo se envían a la empresa currículums de varios alumnos cuyo perfil se asemeja al definido.
- **Entrevistas de selección a los candidatos:** Una vez revisados los currículums, se convoca a los candidatos para mantener entrevistas personales mediante las que se pueda tratar de conocerlos en profundidad. Durante las mismas, se analizan sus objetivos de futuro, sus ganas de trabajar, su predisposición, su iniciativa, etcétera. Por supuesto, también se valoran sus competencias básicas y la manera en la que se desenvuelven bajo presión. Otro aspecto que también se tiene en cuenta es la madurez de los alumnos-aprendices, que en ocasiones varía dependiendo de si provienen de una formación de Bachillerato o de una de Grado Medio de FP.

- **Elección final del alumno-aprendiz:** Tras la fase de entrevistas con los candidatos, es el equipo de Recursos Humanos el que decide quién será el candidato a incorporar como alumno-aprendiz. A la hora de tomar la decisión se tienen en cuenta las ideas de proyección de futuro del candidato, puesto que si el alumno-aprendiz encaja bien en el equipo, es probable que se le ofrezca un puesto de trabajo al terminar su formación.

El resto de candidatos son informados sobre el resultado del proceso y se les agradece su participación.

HEINEKEN

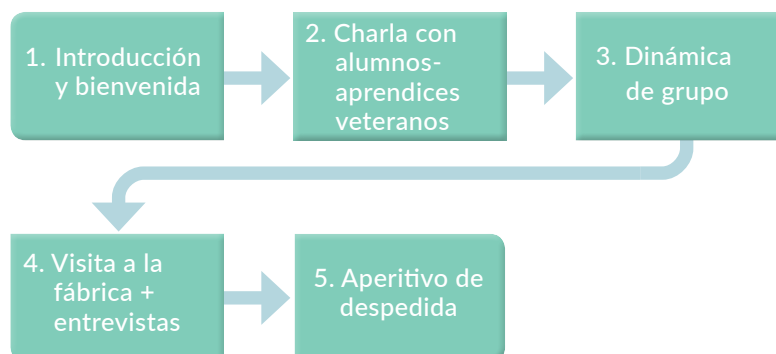
El proceso de selección de alumnos-aprendices de Grow Pro! ha sufrido un cambio importante en el último año. En promociones anteriores, la empresa se valía del método clásico para llevar a cabo la selección de los que serían los nuevos alumnos-aprendices en su programa de formación: definición del perfil deseado, realización de entrevistas personales y elección final de los candidatos.

No obstante, este año Heineken ha puesto en marcha un programa piloto que propone un proceso de selección alternativo al método clásico: se trata de una iniciativa llamada Jornada Grow Pro!, que busca conocer más sobre los candidatos a futuros alumnos-aprendices mediante un enfoque distinto –más profundo– al de la clásica entrevista de selección, al tiempo que da la oportunidad a todos los candidatos, independientemente de que después sean seleccionados o no, de participar en una jornada de desarrollo y aprendizaje y conocer cómo se trabaja en Heineken.

La Jornada Grow Pro! en Heineken

La Jornada Dual comienza con una invitación por parte de Heineken a los institutos colaboradores para que estos envíen una selección de alumnos interesados en participar. Lo que pretende esta iniciativa es que un grupo de alumnos y potenciales alumnos-aprendices Grow Pro! tenga la oportunidad de observar de cerca cómo es trabajar en Heineken y pueda intercambiar opiniones con trabajadores de la empresa, algunos de los cuales desempeñan la labor que ellos deberán llevar a cabo en un futuro próximo. Por supuesto, la empresa también obtiene un beneficio: poder observar de cerca a los alumnos y ver cómo trabajan y cómo se desenvuelven en distintas situaciones, que luego podrán extrapolarse al trabajo diario.

La Jornada
Grow Pro! en
Heineken



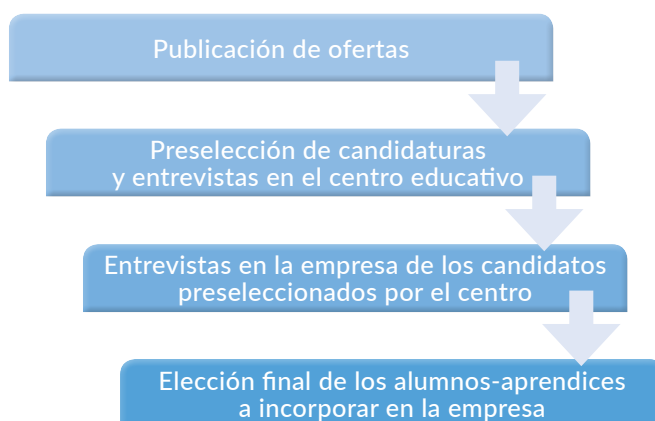
- **Introducción y bienvenida:** La jornada arranca con una charla de introducción y bienvenida a los participantes, seguida de una explicación del programa de actividades que los alumnos tendrán que ir realizando durante el día.
- **Charla con alumnos-aprendices actuales:** A continuación, se mantiene una charla entre los participantes y los alumnos-aprendices que ya llevan casi un año formándose en la empresa. Estos últimos relatan su experiencia personal, explican los proyectos que están desarrollando y resuelven cualquier duda que puedan plantear los participantes.
- **Dinámica de grupo:** El siguiente paso consiste en una dinámica de grupo en la que participan todos los asistentes, con una duración aproximada de dos horas. Probablemente se trate de la prueba más significativa de cara a la selección, puesto que representa una oportunidad de observar cómo los candidatos se desenvuelven y actúan en distintas situaciones, así como identificar algunas de las competencias y actitudes que se buscan: actitud positiva, agilidad en el aprendizaje, capacidad para trabajar en equipo, autonomía, iniciativa, compromiso, implicación, capacidad de toma de decisiones, etcétera. Los ejercicios de la dinámica están especialmente diseñados para que puedan apreciarse estos atributos.
- **Visita a la fábrica y entrevistas personales:** Tras finalizar la dinámica, se divide el grupo de participantes: algunos son llevados a realizar una visita guiada por las instalaciones (que lideran los propios alumnos-aprendices que están finalizando su año de formación), mientras que los demás se quedan y son llamados de uno en uno para llevar a cabo entrevistas personales. Después se intercambian los papeles, los que visitaron la fábrica realizan la entrevista personal y los que fueron entrevistados hacen la visita guiada.
- **Despedida:** Por último, todos los participantes se reagrupan para compartir un aperitivo e intercambiar opiniones sobre la experiencia

mientras disfrutaban de algunas de las cervezas que se producen en la propia fábrica.

Los criterios de selección se basan en el desempeño general de los candidatos durante toda la jornada, así como en una ponderación de todas las pruebas, siendo la dinámica de grupo la más significativa. El feedback obtenido por parte de los centros educativos colaboradores y de los participantes es excelente, por lo que se puede decir que la implementación de la Jornada Grow Pro! ha supuesto un nuevo éxito para Heineken a la hora de seguir desarrollando su programa de FP Dual.

Una vez seleccionados los nuevos alumnos-aprendices se procede con los trámites administrativos para su incorporación. Asimismo, se valoran las opiniones de los alumnos-aprendices veteranos para analizar qué aspectos se pueden mejorar de cara al futuro.

BOSCH SERVICE SOLUTIONS



El proceso de selección en Bosch Service Solutions

El proceso de selección de los alumnos-aprendices en Bosch Service Solutions se desarrolla de la siguiente manera:

- Se **publican ofertas** en las bolsas de trabajo de centros educativos.
- Los centros educativos realizan una **preselección de candidatos**, que entrevistan a continuación. De esta manera, verifican que cumplan con los requisitos y competencias que mejor se adapten al perfil buscado por la empresa.
- Seguidamente, los candidatos preseleccionados por el centro educativo son citados para una **entrevista en la empresa**. Dado que la mayoría de ellos carece de experiencia profesional, las cualidades más destacables que los responsables de Recursos Humanos buscan identificar en los candidatos son las siguientes:

- Responsabilidad
- Compromiso académico
- Iniciativa y ganas de trabajar
- Esfuerzo para compatibilizar los estudios con la formación en la empresa
- Disponibilidad
- Por último, y teniendo en cuenta las cualidades que haya mostrado cada uno de los candidatos entrevistados, los responsables de la selección en la empresa realizan la **elección final** de los que serán los nuevos alumnos-aprendices en el programa de FP Dual.

REPSOL

El proceso de selección en Repsol



El proceso de selección en Repsol funciona de la siguiente manera:

- **Identificación de candidatos:** Se lleva a cabo la identificación de aquellos candidatos de los centros educativos que se hayan postulado y posean los perfiles que mejor se ajusten a los requisitos para el puesto. En paralelo, se realiza una coordinación con los tutores para identificar aquellos perfiles específicos que se necesiten para según qué áreas (por ejemplo: candidatos que destaquen en idiomas para áreas internacionales de la compañía).
- **Entrevistas telefónicas:** Una vez identificados los candidatos, estos son contactados vía telefónica para mantener una primera entrevista. Se trata de un contacto preliminar en el que se sondean las expectativas del candidato.
- **Dinámica de grupo:** Se convoca a los candidatos seleccionados tras las entrevistas telefónicas para realizar varios ejercicios en común, como juegos de roles, consecución de objetivos en equipo, etcétera. En esta ocasión se aprovecha para observar de cerca a los candidatos y evaluar cómo se desenvuelven trabajando en equipo.

Es importante destacar que, durante todo el aprendizaje, el alumno-aprendiz va a ser observado en un proceso selectivo continuo, aunque a la hora de elegir a los candidatos que recibirán su formación en la empresa, en Repsol se valoran ciertos requisitos de manera particular:

- Capacidad de adaptación del aula al puesto de trabajo
- Iniciativa
- Ganas e interés por trabajar
- Visión de la oportunidad que se les presenta
- Disposición al trabajo en equipo
- Interés en trabajar por proyectos

Antes, todos los candidatos que se identificaban eran seleccionados directamente para realizar prácticas en la empresa; sin embargo, en la actualidad los centros educativos realizan un filtro inicial de candidatos (según resultados académicos, actitud, asistencia, etcétera).

7. Acoger al alumno-aprendiz

Para muchos alumnos-aprendices de Formación Profesional Dual, la estancia en la empresa supone la primera experiencia real en el mundo laboral. El nerviosismo provocado por la incertidumbre de lo que va a pasar, junto con la ilusión, hacen que este primer día resulte crucial para la adaptación del alumno-aprendiz a su nuevo entorno de trabajo.

Es por eso que la empresa tiene que preparar un buen plan de acogida que facilite los primeros pasos del alumno-aprendiz en la organización. Una buena manera de prepararse de cara al primer día de los nuevos alumnos-aprendices es plantearse las siguientes cuestiones:

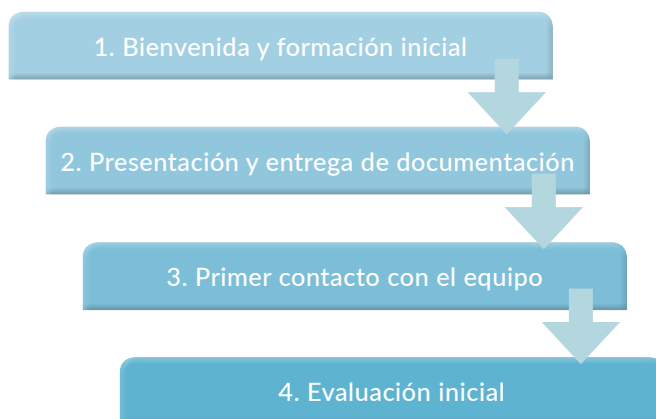
- ¿Qué planificación se sigue el primer día de los alumnos-aprendices en la organización?
- ¿Qué documentación se entrega a los alumnos-aprendices?
- ¿Qué personas están implicadas en el proceso de acogida de los alumnos-aprendices?

A continuación se ofrecen algunas claves de las que puede valerse la empresa a la hora de estructurar un plan de acogida completo y eficaz que derive en una cálida bienvenida para los alumnos-aprendices en su nuevo entorno de trabajo:

- **Definir la planificación mediante acciones concretas:** Se llevan a cabo durante el primer día. Es importante elaborar un programa de actividades que sirva de guía a los alumnos-aprendices que se incorporan a la empresa.
- **Determinar la documentación a entregar:** La documentación necesaria ha de prepararse con antelación a la incorporación de los alumnos-aprendices (fichas, horarios, manual de acogida...), de modo que todo esté listo para su entrega cuando estos lleguen.
- **Seleccionar a las personas implicadas:** Se ha de tener claro qué personas participan en la acogida del alumno-aprendiz y qué funciones específicas desempeña cada una de ellas.

AUTORIDAD PORTUARIA DE TARRAGONA

El plan de acogida de la Autoridad Portuaria de Tarragona



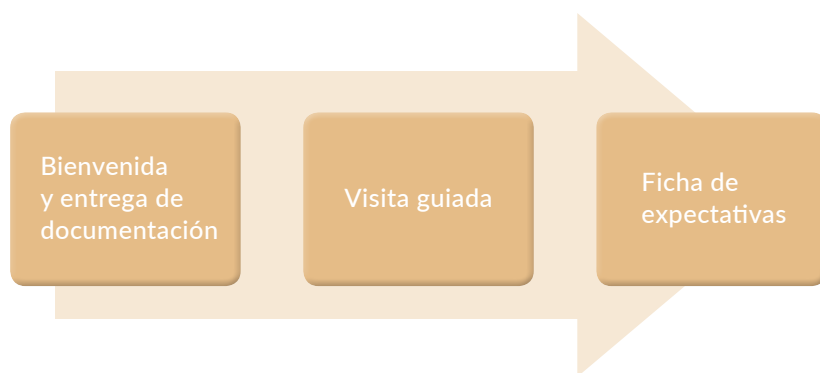
El primer día de trabajo todos los nuevos alumnos-aprendices seleccionados para participar en el programa de FP Dual son citados en la organización para iniciar el plan de acogida. Durante este primer encuentro, y mientras se van desarrollando las distintas actividades previstas, los alumnos-aprendices están acompañados por una persona responsable del equipo de Recursos Humanos que les sirve de guía y de apoyo en caso de tener dudas o preguntas. Estos son los pasos del primer día de los alumnos-aprendices en la empresa:

- **Bienvenida y formación inicial:** Los nuevos alumnos-aprendices que se incorporan a la organización se forman desde el primer día. En primer lugar, reciben una formación inicial en prevención de riesgos laborales, impartida por el responsable de prevención de la empresa. A continuación, reciben una segunda formación inicial de medio ambiente, impartida por formadores del Departamento Medioambiental.
- **Presentación de la organización y entrega de documentación:** Después de las dos formaciones iniciales, se hace entrega de un dossier de bienvenida, donde los alumnos-aprendices pueden consultar información general sobre la empresa y aspectos prácticos sobre el funcionamiento del día a día, además de documentación personal.
Desde el Departamento de Recursos Humanos se realiza una presentación institucional de la empresa y, a continuación, los alumnos-aprendices son guiados a través de todas las instalaciones portuarias y demás dependencias en una visita que incluye una parada en el museo del puerto.
- **Primer contacto con el equipo:** Una vez finalizada la visita, se acompaña a los nuevos alumnos-aprendices a la dirección donde

desarrollarán el programa de FP Dual. Aquí, el director o directora presenta al resto de personas que forman parte del equipo y se revisan las tareas y funciones que los aprendices llevarán a cabo durante su estancia en la organización.

- **Seguimiento inicial:** Durante los primeros días que los alumnos-aprendices pasan en la empresa, acomodándose a su nuevo puesto, los responsables del Departamento de Recursos Humanos llevan a cabo un seguimiento de su adaptación y puesta en marcha en los distintos departamentos. Los resultados de este seguimiento son enviados al centro educativo para que los responsables del mismo también puedan seguir los primeros pasos de sus alumnos en su nuevo entorno de trabajo.

DICOMOL



El primer día de los nuevos alumnos-aprendices en Dicomol consiste en una bienvenida sencilla, enfocada principalmente a darles a conocer su lugar de trabajo, así como a realizar una introducción de los aspectos más importantes sobre el programa de FP Dual que se desarrolla en la empresa.

- **Charla de bienvenida y entrega de información:** Una vez los alumnos-aprendices se presentan en la sede de la empresa, se procede con una charla de bienvenida durante la cual se les transmite información sobre el funcionamiento de la organización, el organigrama, la distribución de roles, información relativa al deber de confidencialidad, personas de referencia a las que acudir en caso de dudas, números de teléfono a los que llamar en caso de incidencia, instrucciones genéricas relacionadas con temas de producción, formación en riesgos, etcétera. Asimismo, se les entrega un cuaderno con la documentación que necesitan tener relacionada con su formación.
- **Visita guiada:** A continuación, se muestra a los alumnos-aprendices las instalaciones de la fábrica, de modo que puedan conocer de

cerca el lugar de trabajo donde desempeñarán sus tareas, así como a los empleados que les acompañarán durante su estancia en la empresa.

- **Ficha de expectativas:** Por último, los alumnos-aprendices reciben una ficha que han de rellenar con sus expectativas (preprácticas) sobre su estancia en la empresa, los conocimientos que desean adquirir y lo que creen que podrán poner en práctica en la empresa de lo aprendido en el centro educativo. Al finalizar su periodo de formación en la organización, reciben una ficha similar en la que habrán de plasmar lo que han visto y aprendido durante su estancia allí (posprácticas).

BOSCH SERVICE SOLUTIONS

El plan de
acogida en
Bosch Service
Solutions



El plan de acogida a los nuevos alumnos-aprendices del programa de FP Dual en Bosch Service Solutions es sencillo, tiene una duración de un día y se compone de tres partes:

- **Primera parte:** Los nuevos alumnos-aprendices son convocados en la sede de la compañía, donde desarrollarán su formación. Una vez allí, se les da la bienvenida y da comienzo el proceso de acogida. En primer lugar, los alumnos-aprendices reciben una charla durante la cual se les explica la normativa de la empresa, la historia de la compañía e informaciones relevantes sobre seguridad y protocolos de datos. También se realiza la firma de documentos oficiales como acuerdos de confidencialidad o el convenio educativo.
- **Segunda parte:** Tras los formalismos iniciales, los responsables del plan de acogida llevan a cabo una explicación en profundidad sobre el funcionamiento de la empresa y de las actividades que se

desarrollan en las diferentes localizaciones dentro del país (Madrid, Barcelona y Vigo). Además, se les explica el organigrama de la localización donde van a formarse.

- **Tercera parte:** Los alumnos-aprendices son guiados por un recorrido a través de las instalaciones. Se les muestran los distintos departamentos y secciones mientras se les proporciona información sobre lo que sucede en cada uno de ellos. Todo este proceso es llevado a cabo por los responsables del Departamento de Recursos Humanos. No será hasta más tarde cuando intervengan los tutores.

Para cumplir con las horas de formación en la empresa establecidas en el convenio firmado entre la Xunta de Galicia y Bosch Service Solutions, los aprendices inician una formación de 15 días iniciales con el Departamento de Formación Operativa para conocer en profundidad el trabajo que se desarrolla en los diferentes servicios. Al finalizar esta etapa, se incorporan a los servicios asignados y, de acuerdo con el calendario formativo, rotan por los diferentes departamentos de estructura, donde se les proporciona formación teórica y práctica.

REPSOL



El plan de acogida en Repsol

El plan de acogida para los alumnos-aprendices de FP Dual en Repsol tiene una duración aproximada de cuatro horas y consta de tres partes complementarias: la primera es un plan grupal motivacional en el que participan todas las nuevas incorporaciones; la segunda parte

grupal consta de formaciones en seguridad y medio ambiente, y, en tercer lugar, se realiza un plan individual preparado por cada uno de los tutores.

- **Bienvenida grupal motivacional:** Todos los nuevos alumnos-aprendices son reunidos en el Centro Superior de Formación. El objetivo que se persigue es que desde el primer momento los alumnos-aprendices experimenten el sentimiento de pertenencia a un grupo. Durante este encuentro, se lleva a cabo una charla de presentación donde se tratan varios aspectos:
 - » Visión global sobre lo que supone la oportunidad de aprendizaje que los alumnos-aprendices tienen ante sí.
 - » Presentación del entorno laboral en el que los alumnos-aprendices van a desarrollar su trabajo diario.
 - » Presentación de la organización y su actividad comercial e industrial.
 - » Por último, los responsables de la dirección dan la bienvenida a los alumnos-aprendices que se incorporan.
- **Formaciones:** Los alumnos-aprendices son separados en grupos en función del ciclo que cursan y reciben una formación inicial en seguridad y medio ambiente. El contenido y extensión de dichas formaciones variará dependiendo del área donde desarrollarán su formación (laboratorios, oficinas, plantas industriales, etcétera).
- **Bienvenida individual:** Tras el primer acto grupal, los alumnos-aprendices se reúnen con su tutor. Durante esta bienvenida individual tienen lugar las siguientes acciones:
 - » Introducción y presentación personal de los tutores y del equipo del tutor.
 - » Entrega por parte del tutor de la información y documentos necesarios para los alumnos-aprendices: tarjeta de seguridad, claves de acceso, cuentas de correo corporativas, plataforma online que servirá de guía a los alumnos-aprendices y Diario de aprendizaje.
 - » Elaboración del plan de aprendizaje, que consiste en una colaboración entre los responsables del área de formación y los tutores. En primer lugar, se seleccionan títulos de cada una de las disciplinas que ofrece el centro educativo y, seguidamente, se prepara un documento simplificado para que los tutores estén al tanto de las áreas en las que se ha formado a los alumnos-aprendices y conozcan las competencias que estos han de alcanzar durante su etapa en la empresa.

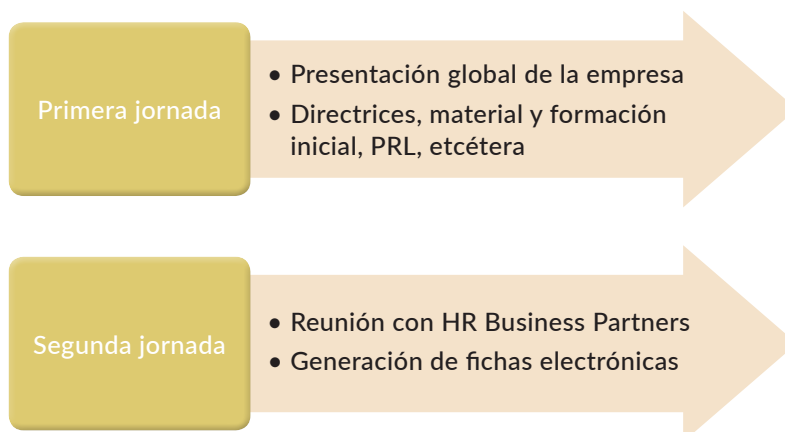
- » Adicionalmente, el plan de aprendizaje incluye una explicación de los criterios de evaluación, así como otras informaciones relevantes para los alumnos-aprendices. Por su parte, cada uno de los tutores diseña específicamente las tareas de aquellas áreas donde estará asignado junto con los instructores de su equipo. En función de los departamentos a los que sean asignados, los alumnos-aprendices podrán o no rotar por varias áreas, aunque no se trata de una condición indispensable del programa.

Por último, una vez llegado el final del programa de FP Dual, en Repsol se lleva a cabo la Jornada de clausura. Se trata de un breve evento de despedida durante el cual tiene lugar un acto de reflexión sobre la experiencia, en el que alumnos-aprendices y tutores comparten unas palabras con todos los presentes. Como novedad para este año, se ha introducido una ponencia sobre la Transformación Digital en la FP por parte de un profesional sénior experto.

LIDL

Con el objetivo de integrar a la figura del alumno-aprendiz en la dinámica de la empresa y de hacerle partícipe de los valores y cultura empresarial, los alumnos-aprendices de Lidl participan en la jornada de bienvenida que organiza mensualmente la compañía para todas sus nuevas incorporaciones. Esta jornada, liderada por directores y HR Business Partners de cada delegación regional, permite a los alumnos-aprendices obtener una visión global del negocio y conocer a sus futuros compañeros. Dicha reunión tiene lugar en la propia delegación regional, o bien en la tienda más próxima.

El plan de acogida de los alumnos-aprendices consta de dos jornadas, durante las cuales se realizan distintas actividades enfocadas a asentar los conceptos básicos sobre la empresa y el programa de formación específico que recibirán los alumnos-aprendices.



Primera jornada

La primera jornada del plan de acogida consta de dos partes bien diferenciadas: la primera puede considerarse como la parte institucional, mientras que la segunda está más enfocada a la operativa del trabajo diario.

- **Visión global del negocio:** Se trata de la parte institucional de la bienvenida y la lleva a cargo el director regional. En ella, se les transmite a los nuevos alumnos-aprendices una visión global del sector retail, las bases del negocio de Lidl, los pilares y fundamentos de la empresa; es decir, una introducción preliminar al concepto global de lo que significa trabajar en Lidl.
- **Directrices, material y formación inicial:** Durante la segunda parte de la jornada se tratan los principales objetivos de venta y se entra en detalle sobre asuntos de operativa del punto de venta, funcionamiento de la plataforma logística y movimiento de mercancías. Los alumnos-aprendices reciben el material básico que utilizarán en el día a día, como el kit de bienvenida con uniforme y calzado de seguridad, los códigos de cobro en caja y las formaciones iniciales obligatorias de manipulación de alimentos y de prevención de riesgos laborales (PRL), etcétera.

Segunda jornada

La segunda jornada del plan de acogida tiene como objetivo principal el encuentro entre los HR Business Partners de la empresa y los nuevos alumnos-aprendices. Durante esta jornada, los alumnos-aprendices reciben una explicación de los procedimientos más relevantes que aplican a su programa y se les entrega documentación necesaria para su formación.

- **Reunión con HR Business Partners:** Se entrega a los aprendices la Carpeta del Aprendiz, un soporte físico que servirá para unificar toda la información relevante para los alumnos. Se explica detalladamente tanto el registro de tareas y las fichas de evaluación, como los procedimientos y procesos que se aplican a esta figura.

Otro de los objetivos de esta reunión consiste en asentar los conceptos vistos durante la primera jornada. Se celebra un encuentro entre los alumnos-aprendices y los colaboradores que serán sus acompañantes durante el proceso de formación (tutor y formadores en el centro de trabajo) y se les explica cómo se desarrollará su experiencia de FP Dual en Lidl.

- **Generación de ficha electrónica:** Se da acceso a los aprendices al e-learning para que completen todas las fases formativas teóricas

de empleado de los puntos de venta. El alumno-aprendiz podrá acceder, en todo momento, al terminal e-learning en el propio punto de venta de la tienda en la que esté trabajando. De esta manera, se busca dar autonomía en el proceso de aprendizaje, pero también estandarizar los criterios de la formación de todas las nuevas incorporaciones, adaptando la formación al horario y disponibilidad de los aprendices. El acceso a las formaciones en el sistema online es personal, confidencial y con contraseña. Es a partir de aquí cuando comienza la etapa de formación de los alumnos-aprendices en la empresa.

QIPRO

El plan de acogida en Qipro es sencillo y se desarrolla de la siguiente manera:

- **Encuentro de bienvenida:** Se da una sesión de encuentro entre los alumnos-aprendices, los profesores del centro educativo y los tutores operativos de la empresa. Dicho evento se desarrolla en un lugar cercano a las oficinas de la empresa una semana antes del inicio de las prácticas de los alumnos-aprendices y consiste en un desayuno, durante el cual se realizan actividades en grupo de manera distendida. Con ello, se busca conseguir la interacción entre los participantes, de modo que se suavice el primer día de los alumnos-aprendices.

Tras las actividades, los tutores operativos muestran el lugar de trabajo a los alumnos-aprendices y profesores del centro educativo, mediante una visita guiada.

De manera adicional al plan de acogida, desde Qipro se hace hincapié en la realización de un evento de despedida para los alumnos-aprendices del programa de FP Dual, con el objetivo de compartir un buen rato charlando sobre la experiencia y finalizar la estancia en la empresa con un adiós especial.

- **Evento de despedida:** Una vez que finaliza la estancia de los alumnos-aprendices en la empresa, tiene lugar un evento de despedida, como colofón al periodo de prácticas. Dicho evento comparte muchas similitudes con el de bienvenida, aunque se desarrolla de manera más distendida. De nuevo se trata de un encuentro al que acuden alumnos-aprendices, tutores y profesores del centro educativo, con la presencia adicional de miembros de la Alianza para la FP Dual, miembros del comité de dirección de Qipro y jefes de estudio del centro educativo.

Durante el evento de despedida se aprovecha para realizar un sencillo reconocimiento a la labor tanto de los tutores operativos, como del tutor de empresa.

De cara al próximo curso, en Qipro se ha propuesto implementar una iniciativa cuyo objetivo es el de aumentar la visibilidad de la Formación Profesional Dual. Dicha iniciativa consiste en invitar a los familiares de los alumnos-aprendices que están recibiendo su formación en la empresa a un encuentro informal, durante el cual tendrán la oportunidad de conocer de cerca la compañía, a las personas que allí trabajan y que están formando a los alumnos-aprendices, así como las tareas y funciones que estos llevan a cabo en su puesto de trabajo. Con esto se pretende que los familiares de los alumnos-aprendices refuercen su seguridad respecto al trabajo que estos desarrollan en la empresa y, adicionalmente, conozcan de primera mano cómo funciona la FP Dual.

8. Formar al alumno-aprendiz

8.1 Ventajas de una buena gestión de conflictos

Las disputas con alumnos-aprendices o compañeros forman parte de la vida cotidiana en todas las empresas. Los conflictos nos ofrecen la posibilidad de aclarar contradicciones, hablar sobre los problemas y encontrar soluciones de manera conjunta. La regla no es evitar o ignorar los conflictos por conveniencia, sino trabajar con el alumno-aprendiz en una solución para reconducir la situación lo antes posible y esquivar posibles problemas de mayor gravedad en el futuro.

Los conflictos son como una piedra grande que se desliza por una pendiente. Al principio puedes detenerla fácilmente, pero si la piedra rueda durante mucho tiempo, será más difícil pararla. Lo mismo sucede con los conflictos en la Formación Profesional Dual.

Las advertencias, sanciones o incluso la resolución del contrato de formación son medidas drásticas utilizadas sólo como último recurso. Una formación interrumpida afecta tanto al alumno-aprendiz como a la empresa, e incluso al centro educativo. Si se observan señales de un desacuerdo o desencuentro, es necesario reaccionar inmediatamente e instar a los empleados a aclarar y solucionar el conflicto a la mayor brevedad posible.

Señales para reconocer un conflicto

Los conflictos en la empresa no se pueden pasar por alto. Algunos parecen insignificantes cuando en realidad no lo son, y lo que es peor, pueden desarrollarse y terminar siendo mucho más graves si no se atajan cuando es debido. Es por ello que resulta de vital importancia saber reconocer algunas señales indicativas de conflicto o problema, como las siguientes:

- El alumno-aprendiz colabora poco y está en silencio la mayor parte del tiempo.
- El alumno-aprendiz ignora las indicaciones que se le hacen.
- El alumno-aprendiz realiza actuaciones o declaraciones inapropiadas con colegas.
- El alumno-aprendiz llega tarde de manera sistemática.
- El alumno-aprendiz está desmotivado en el trabajo.

Si se observa alguna de estas señales en el día a día con el alumno-aprendiz, es recomendable tomarse un tiempo de reflexión para reconocer la situación y asegurarse de que existe un problema real. A continuación, puede resultar útil intentar contestar a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué aspecto es lo que molesta del alumno-aprendiz?
- ¿Cuál se piensa que es el problema que el alumno-aprendiz tiene en el equipo?
- ¿Es la situación del conflicto realmente la razón del problema o tal vez hay alguna otra causa?
- ¿Quién o quiénes están involucrados en el conflicto?
- ¿Cuál es el objetivo que busca conseguir el alumno-aprendiz?
- ¿Cómo se puede solucionar el conflicto?

Una vez respondidas las cuestiones anteriores, se debe tener más o menos claro cuál es el problema que hay que abordar con el alumno-aprendiz. Para ello, la mejor estrategia es la de preparar un encuentro presencial con el alumno-aprendiz para poder hablar en profundidad sobre el conflicto.

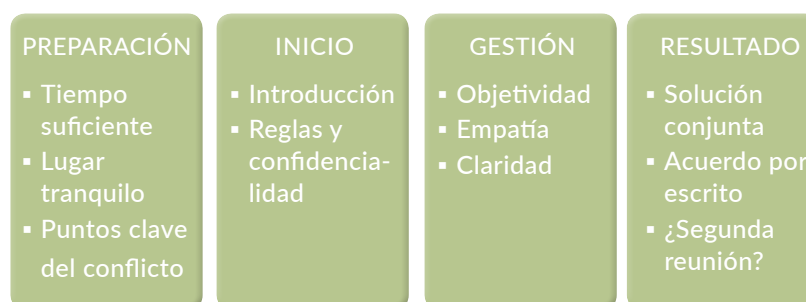
Es importante preparar muy bien la charla con el alumno-aprendiz. Para ello, hay que decidir si el encuentro se va a abordar de manera personal o si hay una persona de confianza en el equipo que tenga una relación menos problemática con el alumno-aprendiz y pueda dirigir el encuentro desde una postura mediadora y neutral.

Se recomienda invitar a todos los involucrados en el conflicto a participar en la charla, que debe estar orientada a la búsqueda de una solución conjunta y no a señalar culpables. Es decir, la estrategia idónea consiste en tratar de trabajar en equipo para encontrar un desenlace positivo que contente a todos los involucrados. Una buena estrategia es la de motivar a los participantes para que cada uno ponga sobre la mesa un par de ideas orientadas a mejorar la situación. De esta manera se busca conseguir que los involucrados en el conflicto ofrezcan puntos de vista positivos que conduzcan a la solución del problema.

Se debe definir la meta a la que se pretende llegar con la charla y transmitírsela a los demás participantes de forma concisa. Es necesario que los objetivos se definan en positivo para evitar que la charla se convierta en un intercambio de reproches.

BILDUNGSWERK DER BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN WIRTSCHAFT E. V. (PROYECTO CET - CENTER FOR EUROPEAN TRAINEES)

Desde el CET se recomienda seguir los siguientes pasos para realizar una óptima gestión de conflictos:



La gestión de conflictos en el Center for European Trainees

- **Preparación:** El primer paso para preparar la reunión es fijar una cita con tiempo suficiente para mantener una charla tranquila y distendida con el involucrado o involucrados en el conflicto. En segundo lugar, se debe elegir a la persona que va a dirigir la conversación, tanto si se trata de uno mismo como si se trata de una persona neutral. El tercer paso es reservar un espacio tranquilo en el que todos los participantes puedan sentirse cómodos, con la confianza suficiente para abrirse y hablar sobre el problema. Por último, es recomendable anotar los puntos clave del conflicto y pensar en situaciones concretas que han de tratarse con el alumno-aprendiz durante la charla.
- **Inicio de la charla:** La persona que dirige la charla ofrece una pequeña introducción sobre la razón del encuentro. Se indica al alumno-aprendiz que se trata de una charla confidencial y se aclaran las reglas: escuchar atentamente, hablar en primera persona, respetar los turnos de palabra, dar ejemplos claros y recientes, etcétera.
- **Gestión de la charla:** Se le ofrece a cada participante la posibilidad de dar su punto de vista sobre la situación. Se puede interrumpir si se detecta que las explicaciones se convierten en monólogos o se incide mucho en los detalles. Es necesario ser realista y objetivo en las explicaciones. Se puede mostrar aprecio al alumno-aprendiz,

aunque es muy importante dejar claro que no se está satisfecho con su comportamiento y/o su desempeño en el puesto de trabajo.

Algo muy necesario es tratar de mirar la situación desde la perspectiva del aprendiz para intentar entender su postura.

Hay que tener en cuenta que como formador de empresa se está por encima del alumno-aprendiz en la jerarquía y, en una charla, probablemente no se sientan a la misma altura. Incluso puede ocurrir que sea la primera vez que el alumno-aprendiz mantiene una conversación de este estilo. Por último, es importante animar al alumno-aprendiz a dar su propio punto de vista, pues sólo así existe la posibilidad de trabajar de una manera positiva en la búsqueda de una solución.

- **Resultado final:** El único resultado positivo consiste en encontrar una solución conjunta que contente a todos. Tras esto, se recomienda firmar un acuerdo por escrito del que ambas partes (tutor y alumno-aprendiz) reciben una copia. Existe la posibilidad de organizar una segunda reunión para discutir el progreso o para comprobar si se van cumpliendo los objetivos planteados.

¿Qué hacer si, a pesar de la charla, el conflicto continúa?

De llegar a esta instancia, sería necesario buscar un mediador neutral que pueda ayudar a solucionar el problema desde fuera.

EL CORTE INGLÉS

Afortunadamente, no han sido muchas las ocasiones en las que se hayan producido situaciones conflictivas con los alumnos-aprendices en El Corte Inglés, pero cuando ha ocurrido alguna situación de este tipo, siempre se ha tratado de evitar que se dé lugar a malos entendidos.

Con tal fin desde El Corte Inglés se procura tener una reunión conjunta con las tres partes que han asumido un compromiso formativo; es decir, el centro educativo, el alumno-aprendiz y la empresa, siempre con el objetivo de llegar a la mejor solución posible que favorezca la integración, comunicación, formación y aprendizaje del alumno-aprendiz.

A pesar de que utilizar las técnicas adecuadas para poder gestionar los conflictos una vez que se producen resulta imprescindible, la recomendación de El Corte Inglés es tomar medidas de carácter preventivo, como por ejemplo consensuar previamente el programa formativo entre el centro educativo y la empresa, informar de modo correcto al alumno de la situación del departamento, responsables, etcétera.

SGS ESPAÑA

Hasta el momento, han sido muy pocos los conflictos que se han producido con alumnos-aprendices en SGS.

Atendiendo a la experiencia con estudiantes de FP Dual, las situaciones conflictivas han estado primordialmente relacionadas con la falta de puntualidad, la actitud y la adaptación al entorno laboral.

Con objeto de prevenir los conflictos, desde SGS se promueve que haya un feedback continuo y una buena comunicación con los alumnos-aprendices, generándose de esta manera un clima de confianza que facilite que el alumno-aprendiz comunique de forma abierta cualquier problema que pueda tener para desarrollar favorablemente sus prácticas.

Para ello, además de su tutor-mentor y su responsable de área, disponen de la figura de la coordinadora de FP Dual, ubicada en el Departamento de Recursos Humanos, con la que mantienen un contacto constante durante toda su formación, y a la que pueden dirigirse para comentar cualquier circunstancia que les afecte, tanto personal como profesional, incluidas las dificultades que pueda estar encontrando en el ejercicio de sus prácticas en la empresa.

Si el alumno-aprendiz no tomase la iniciativa, gracias al continuo feedback que mantiene con el tutor-mentor, este tomará presumiblemente conciencia de la situación e iniciará la conversación con el alumno-aprendiz. Si la situación no se pudiese reconducir, el tutor informará de la situación a la coordinadora de FP Dual y ambos se reunirán con el alumno-aprendiz para ayudarle a tomar conciencia de lo que sucede, animarle y orientarle. Por tanto, se identifica el problema, se buscan las vías de solución más adecuadas y se proporcionan al alumno-aprendiz pautas y modelos de comportamiento correctos para cumplir los objetivos marcados.

Si el problema persistiera o no se encontrase una solución, SGS lo comunicaría al tutor del centro educativo y en función de la gravedad del conflicto, se organizaría una reunión conjunta con el alumno-aprendiz, en la que se expondría la situación problemática y se establecería un plan de acción paso a paso. Llegado el caso, si la situación no se solucionase, se finalizarían anticipadamente las prácticas del alumno-aprendiz en la empresa.

GETRONICS

Getronics considera muy importante que entre alumnos-aprendices y el tutor de empresa exista una relación muy cercana, contando con el Departamento de Recursos Humanos como nexo de unión.

El Departamento de Recursos Humanos opera en esta relación, como un «agente externo» al que el alumno-aprendiz puede acudir si tiene algún problema en su proyecto o con el responsable técnico del proyecto en el que participa.

Esta operativa les ha permitido conocer y solventar de forma rápida situaciones puntuales en las que alguno de los alumnos-aprendices consideraba que no estaba adquiriendo los conocimientos suficientes o no podía implicarse en el proyecto todo lo que le hubiera gustado o por otras cuestiones, como, por ejemplo, que los compañeros del proyecto no le prestaban la suficiente atención o no podía participar en tareas por ser demasiado críticas o complejas.

8.2 Evaluar al alumno-aprendiz

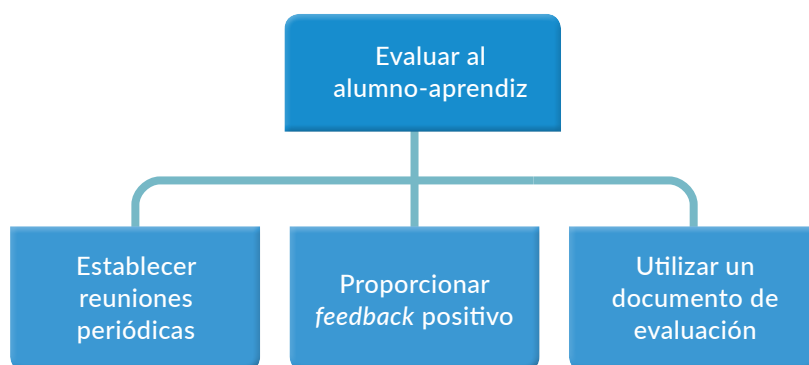
Una de las funciones que tiene que desempeñar el tutor de empresa es evaluar al alumno-aprendiz y, para ello, es recomendable que dicha figura haya sido formada específicamente sobre este tema, ya que su valoración tendrá influencia sobre la calificación final del alumno-aprendiz. La evaluación académica que aparece en el expediente del alumno-aprendiz siempre es rellenada por el tutor de centro, pero el tutor de empresa también debe trasladar su valoración, ya sea cualitativa o cuantitativa.

Para realizar la valoración, el tutor de empresa necesita herramientas que le permitan hacer un correcto análisis del alumno-aprendiz, ya que tiene que evaluar, además del desempeño en el trabajo efectivo, aspectos como puntualidad, iniciativa, trabajo en equipo, responsabilidad, etcétera. En resumen, otras competencias relacionadas e igualmente importantes.

Cuando el tutor de empresa afronte la tarea de valorar al alumno-aprendiz, le ayudará plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Se realizan reuniones periódicas con el alumno-aprendiz?
- ¿Se proporciona feedback al alumno-aprendiz?
- ¿Qué documentación se utiliza para realizar la valoración del alumno-aprendiz?

A continuación, se ofrecen algunos consejos que pueden resultar útiles a la hora de planificar una adecuada estrategia de evaluación que permita al tutor mantener una relación cercana con el alumno-aprendiz y valorar su trabajo del modo más preciso posible, buscando en todo momento el mayor desarrollo de sus competencias formativas:



- **Establecer un calendario de reuniones:** Es habitual que el tutor de empresa tenga que compatibilizar su trabajo diario con la función de tutor. En muchas ocasiones esto provoca que resulte complicado encontrar tiempo para reunirse con el alumno-aprendiz y poder charlar tranquilamente. Por ello, se aconseja establecer un calendario y horario de reuniones entre alumno-aprendiz y tutor que asegure al menos un mínimo de encuentros durante el tiempo que dure el programa. Una periodicidad mensual suele ser adecuada y las reuniones deben haberse estructurado previamente para que resulten efectivas.
- **Proporcionar *feedback* al alumno-aprendiz:** La evaluación del alumno-aprendiz se debe compartir con él para reforzar los puntos que está desarrollando satisfactoriamente, así como comentar los puntos a mejorar, indicando pautas que sean de utilidad. El tutor de empresa ha de promover la comunicación continua y de confianza con el alumno-aprendiz, que le ayudará a hacer una evaluación más completa y objetiva. A la hora de dar *feedback*, destacan tres claves:
 - » **Prepararlo previamente:** Es necesario que la reunión se celebre en un lugar tranquilo y con el tiempo suficiente, además de tener claro qué temas se tratarán con el alumno-aprendiz.
 - » **Basarlo en comportamientos y hechos observados:** A la hora de trasladar al alumno-aprendiz el *feedback*, es recomendable que identifique claramente por qué está haciendo las cosas bien o en qué áreas puede mejorar. Asociándolo a sus acciones, le resultará más sencillo el aprendizaje. Este punto requiere que el tutor sea buen observador y, además, recopile las observaciones de otros compañeros y colaboradores que interactúen con el alumno-aprendiz.

- » **Utilizar el feedback positivo:** Hay que tener en cuenta que el feedback influirá mucho en la motivación del alumno-aprendiz y, por lo tanto, es muy importante enfocarlo a un refuerzo en positivo. El objetivo del feedback es ayudar al alumno-aprendiz y, para ello, debe recoger todo lo bueno y lo malo que esté realizando, siempre tratando de hacerlo con mensajes positivos que le motiven en su crecimiento formativo y refuercen sus convicciones de seguir aprendiendo.
- **Utilizar documentación para valorar al alumno-aprendiz:** Para realizar la valoración del alumno-aprendiz es recomendable que el tutor se valga de documentos que le faciliten la evaluación. Aparte de todas las reuniones de seguimiento, se aconseja que para obtener la valoración que posteriormente se trasladará al centro educativo y que tendrá influencia en la calificación académica, el tutor se apoye en un documento de evaluación.

AUTORIDAD PORTUARIA DE TARRAGONA



El seguimiento de la evolución de la formación del alumno-aprendiz en la empresa se lleva a cabo desde el inicio de su estancia en la empresa.

Tras su incorporación se realiza un **seguimiento informal** por parte de una persona de referencia de Recursos Humanos para evaluar la adaptación del alumno-aprendiz en la organización. Este seguimiento

informal se sigue durante toda su estancia en la empresa, y resulta fundamental, ya que en ocasiones permite obtener más información sobre su evolución, adaptación, dudas, etcétera, que con un seguimiento con carácter más formal y puntual.

Seguimiento con centro educativo: Una vez al trimestre se realiza una reunión de seguimiento entre el tutor de empresa y el tutor de centro donde se tratan aspectos actitudinales del alumno-aprendiz y su evolución en la ejecución de las tareas estipuladas en el plan de actividades pactado. En la última parte de la reunión se incorpora el alumno-aprendiz y se realiza un seguimiento conjunto.

Informe periódico de la actividad diaria: Cada día, el alumno-aprendiz incorpora en un diario de seguimiento las diferentes actividades que desarrolla en la empresa. Una vez al mes tutor de empresa y alumno-aprendiz realizan una evaluación y seguimiento del proceso de aprendizaje en base a las actividades que ha incorporado previamente el alumno-aprendiz.

Evaluación final: Al finalizar la formación en la empresa, tanto el alumno-aprendiz como al tutor tienen que cumplimentar una encuesta de evaluación final con relación a su estancia de FP Dual.

Tutor: El centro educativo envía una encuesta de valoración final al tutor de empresa, donde valora el progreso del alumno-aprendiz desde el inicio a la finalización de su estancia formativa, indicando si la formación inicial que ha recibido el alumno-aprendiz es suficiente para desarrollar las actividades durante el periodo de formación en la empresa, y si está dispuesto a repetir la experiencia durante el siguiente curso escolar.

Alumno-aprendiz: Desde Recursos Humanos se facilita una encuesta para que el alumno-aprendiz valore aspectos organizativos, de desarrollo de su formación y una valoración global. Una vez cumplimentada la información, es el tutor de empresa quien recibe este feedback para que lo tenga en cuenta y poder incorporar mejoras, si fuera el caso, y de esta manera poder ofrecer una formación de calidad a los alumnos-aprendices que tutorice en un futuro.

BSH ELECTRÓDOMÉSTICOS ESPAÑA S.A.

Tras la experiencia de las primeras promociones de formación dual en BSH se apreció la necesidad fundamental de dotar de herramientas a los tutores que se encargan del seguimiento y evaluación de los alumnos-aprendices. Para ello, es fundamental que los tutores reciban formación adecuada, y desde BSH se aconseja la formación para Tutores

de Empresa impulsada por la Alianza para la FP Dual. Entre otras cosas, la formación explica cómo dar feedback y recoge las habilidades que es necesario potenciar para realizar una correcta evaluación.

La comunicación entre tutor y aprendiz debe ser frecuente, pero en entornos industriales donde los horarios se rigen por turnos de trabajo y el trabajo se divide en secciones, en ocasiones resulta complicado para el tutor mantener la frecuencia deseada. Por ello, en BSH los tutores fijaron un calendario de reuniones mínimas a celebrar para que de manera inexcusable el tutor se reuniese con el alumno-aprendiz. La frecuencia mínima establecida fue mensual. Esto dio tranquilidad a ambos, ya que saben que al menos en la fecha marcada mantendrán un encuentro. Esto no quita que se celebren muchas más reuniones y charlas, pero establece unos mínimos necesarios.

En BSH el perfil de los tutores es el de personal con experiencia en la gestión de personas, hecho que facilita en primera instancia la relación entre alumno-aprendiz y tutor, aunque teniendo en cuenta siempre que el perfil del alumno-aprendiz suele ser más joven y en muchas ocasiones es su primer contacto con el mundo laboral. Por este motivo, es necesario que le aporte un buen feedback que le ayude a crecer como trabajador y facilitar su adaptación al entorno laboral.

Los tutores de BSH utilizan el feedback positivo como herramienta para evaluar al alumno-aprendiz y favorecer su aprendizaje. Es habitual que el tutor no esté todo el tiempo con el alumno-aprendiz, ya que este pase por diferentes secciones, de modo que son otros compañeros los que se encargan de enseñar al alumno-aprendiz. Esto hace que el tutor tenga que mantener un contacto regular con todos los colaboradores para recibir inputs sobre el desempeño y desarrollo de los alumnos-aprendices. Para cada reunión, el tutor realiza una breve preparación de los temas a tratar, situaciones vividas por los alumnos-aprendices que quiere comentar, etcétera. Es decir, es fundamental dedicar un tiempo antes de reunirse para sacar el mayor partido al encuentro.

Para ayudar en la tarea de seguimiento y feedback al alumno-aprendiz, en BSH se implementó el uso de un cuaderno de actividad que el alumno-aprendiz cumplimenta durante su periodo de trabajo efectivo. El tutor y el alumno-aprendiz revisan conjuntamente el cuaderno de actividad, donde el alumno-aprendiz repasa las tareas que ha realizado durante ese tiempo y el tutor evalúa su desempeño según diferentes criterios, como son puntualidad, iniciativa, responsabilidad, etcétera. En definitiva, se busca un contexto para mantener

una conversación con el alumno-aprendiz donde poder charlar y ayudarle en su desarrollo, además de darle la oportunidad de exponer sus inquietudes y dificultades si las hubiera. En caso de incidencia, se trata en el momento preciso sin esperar a ninguno de los encuentros de evaluación.

Para realizar la evaluación final, el tutor de BSH se basa en las conversaciones de seguimiento realizadas y rellena una plantilla que servirá para obtener la puntuación que contará en la nota académica que obtiene el alumno-aprendiz. La plantilla recoge los diferentes puntos considerados clave (puntualidad, iniciativa, esfuerzo, trabajo en equipo, flexibilidad, etcétera), que el tutor de BSH valora cuantitativamente, de modo que, finalmente, refleja un resultado que el tutor del centro educativo pueda trasladar a la calificación académica final del alumno-aprendiz.

DICOMOL

Para llevar a cabo el proceso de evaluación de los alumnos-aprendices durante su periodo de formación, en Dicomol se utilizan dos sistemas:

- **Sistema IT:** La Comunidad Autónoma en la que se encuentra el centro educativo, gestiona la evaluación de los alumnos-aprendices a través del sistema IT. Mediante esta herramienta, tanto el centro educativo como la empresa pueden ir completando de manera virtual toda la información referente al alumno-aprendiz y a su proceso de formación, como por ejemplo el número de horas realizadas por cada unidad formativa, el desarrollo de competencias básicas tanto en el centro educativo como en la empresa, etcétera.

Se trata de un sistema muy útil, puesto que permite una interacción virtual entre todos los actores implicados en el desarrollo como profesional del alumno-aprendiz: centro educativo, empresa e incluso el propio alumno-aprendiz. Se trata de un documento de creación interna, por parte de Dicomol, que cubre los huecos que deja el sistema IT.

- **Fichas de seguimiento:** Es el segundo mecanismo de evaluación y entró en vigor hace un año. Se considera un método efectivo porque permite llevar a cabo el seguimiento de los alumnos-aprendices de un modo más exacto y regular. Estas fichas van rellenándose con información sobre las tareas que ha ido realizando el alumno-aprendiz durante la semana. Posteriormente, son validadas por los jefes de equipo, quienes comprueban que todos los datos se corresponden con el trabajo realizado.

El seguimiento en Dicomol comienza con el repaso de las unidades formativas y del plan de trabajo establecido. De este modo, se busca que los alumnos-aprendices estén al tanto de todo el contenido que se va a impartir en profundidad durante el programa de FP Dual.

- A mitad de año se lleva a cabo un reajuste del contenido que no se haya podido abarcar durante los primeros meses, se sigue el programa junto con el centro educativo y se comprueba que todo esté enfocándose de manera correcta.

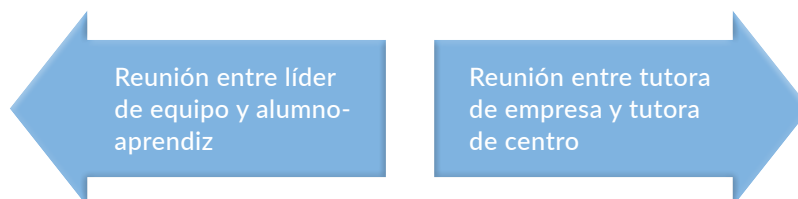
La distribución de las horas formativas en la empresa para los alumnos-aprendices de FP Dual en Dicomol funciona de la siguiente manera:

- **Unas 900-1.000 horas en la empresa** que se inician a finales del primer curso y continúan durante todo el segundo curso. Los alumnos-aprendices pasan la mañana en la empresa y la tarde en el centro educativo, recibiendo clases teóricas.

Esta distribución es efectiva y equilibrada, puesto que le brinda al alumno-aprendiz la oportunidad de contrastar conceptos vistos en la empresa en las horas teóricas en el centro educativo, con el apoyo del profesor. Asimismo, puede compartir experiencias con los compañeros de clase y mostrar lo aprendido.

BOSCH SERVICE SOLUTIONS

La evaluación del alumno-aprendiz en Bosch Service Solutions



El seguimiento de la formación de los alumnos-aprendices en Bosch Service Solutions funciona de la siguiente manera:

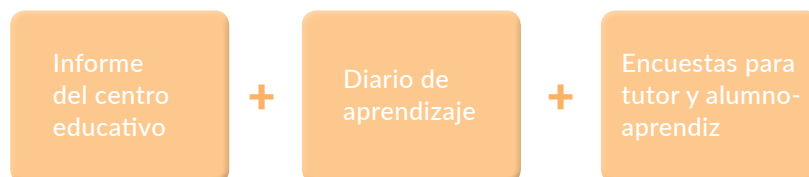
- **Reunión mensual entre tutor operativo y alumno-aprendiz:** El centro educativo solicita una valoración mensual del desarrollo formativo de cada uno de los alumnos-aprendices que están formándose en la empresa. La evaluación se basa en las siguientes acciones:
 - » Los tutores operativos realizan reuniones de coaching individuales con una regularidad mensual. En estos encuentros comprueban en qué áreas se ha producido una mejora y cuál o cuáles han de potenciarse específicamente, estableciendo un plan de acción.

- » Se lleva a cabo un informe con todas las tareas que el alumno-aprendiz ha desempeñado durante el mes, sus competencias positivas, aquellas áreas en las que tiene espacio para la mejora, las ausencias que se hayan podido producir y la valoración personal del tutor operativo. Este informe se envía posteriormente al tutor de empresa.
- **Reunión mensual entre tutor de empresa y tutor de centro:** A su vez y con una periodicidad mensual, se produce otro encuentro entre el tutor de empresa y el tutor del centro educativo.

Esta reunión sirve para intercambiar impresiones e información sobre los alumnos-aprendices. Por un lado, el tutor del centro educativo informa de cómo se está desarrollando el proceso académico de los alumnos-aprendices y, por otro, el tutor de empresa ofrece impresiones sobre su desempeño en el puesto de trabajo. De esta manera se obtiene un feedback completo que permite seguir de cerca la evolución de los alumnos-aprendices.

Tras la reunión con el tutor del centro educativo, el tutor de la empresa se reúne con los alumnos-aprendices para informarles sobre su desempeño y conocer la opinión de cada uno sobre su desarrollo dentro de la empresa. Si surge un conflicto con algún alumno-aprendiz en particular, se lleva a cabo una reunión individual para tratar el tema y buscar soluciones conjuntas lo antes posible.

REPSOL



La evaluación del alumno-aprendiz en Repsol

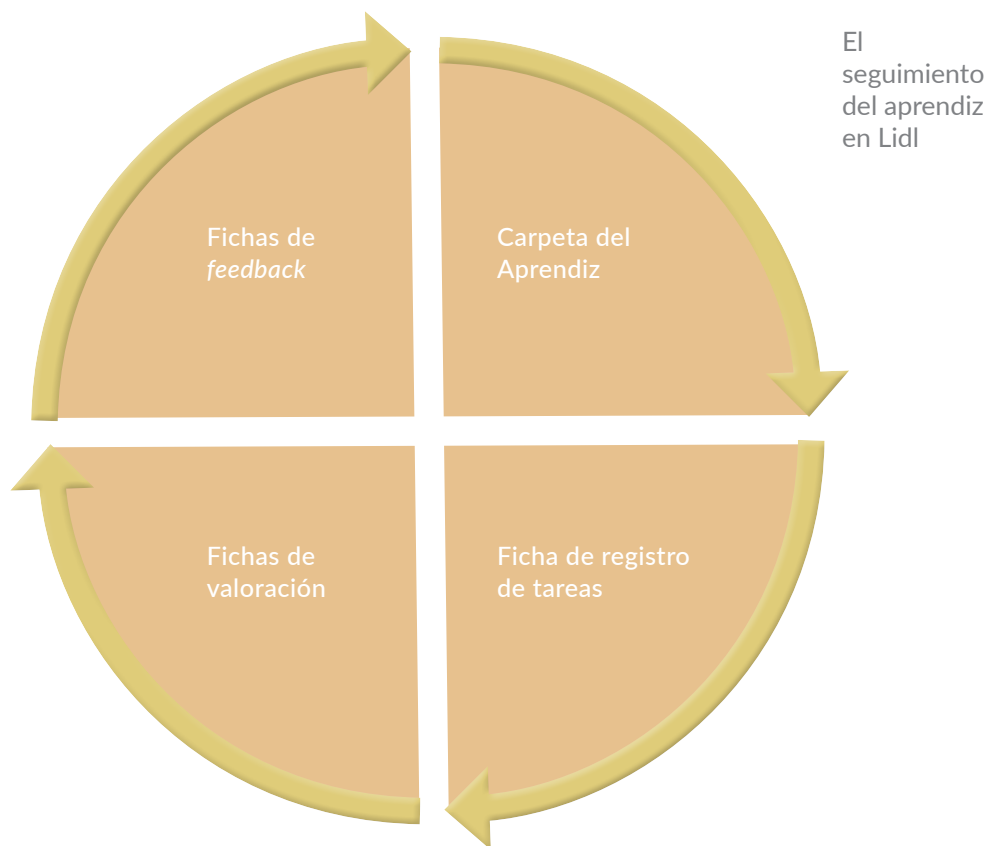
A la hora de realizar la evaluación de los alumnos-aprendices durante su periodo de formación en la empresa, desde Repsol se utilizan tres métodos básicos:

- **Informe del centro educativo a completar por el tutor:** Se trata de un documento oficial que se envía a la empresa desde el centro educativo. Varía dependiendo de la Comunidad Autónoma; en algunos casos es mensual, en otros trimestral, etcétera. Una vez cumplimentado este informe por parte del tutor de empresa, tiene lugar una entrevista entre el alumno-aprendiz y el tutor para realizar un seguimiento del proceso de aprendizaje, tratar dudas,

comprobar si el alumno-aprendiz está cómodo y contento en el puesto, entre otros. Ambos firman el informe y posteriormente se envía al centro educativo.

- **Diario de aprendizaje:** Se trata de un documento sencillo que los alumnos-aprendices han de cumplimentar semanalmente, indicando qué tareas han realizado, qué conocimientos han adquirido, cuáles ya poseían y qué dificultades han encontrado al realizar sus tareas. El objetivo de este diario es que el alumno-aprendiz adquiera memoria de aprendizaje y posea un documento físico como prueba de lo que ha aprendido. Además, sirve como herramienta que recoge evidencias y, adicionalmente, ayuda a la hora de realizar la memoria que los alumnos-aprendices confeccionan al término de su estancia en la empresa.
- **Encuestas para tutor y alumno-aprendiz:** Al finalizar el periodo de formación en la empresa, tanto a alumnos-aprendices como a tutores se les ofrece la oportunidad de realizar una encuesta para valorar varios aspectos relacionados con su experiencia de FP Dual.
 - » **Tutor:** Se le pregunta acerca de las competencias iniciales del alumno-aprendiz, acerca de su evolución, su actitud y disposición hacia el aprendizaje y se le solicita alguna sugerencia sobre cómo mejorar la experiencia del alumnado o si considera necesario un refuerzo en alguna área de la formación académica impartida en el centro educativo. Asimismo, se le pregunta si propondría la contratación del alumno-aprendiz.
 - » **Alumno-Aprendiz:** Se le pregunta si se ha sentido bien acogido y acompañado durante su proceso de aprendizaje, qué competencias ha adquirido, si cree que hay aspectos del programa formativo que pueden mejorarse y si las tareas que ha realizado están relacionadas con su titulación.

LIDL



Para garantizar el éxito de los programas de FP Dual y asegurar un seguimiento continuado a sus aprendices, Lidl establece diferentes medidas:

- Reuniones semanales entre el aprendiz y el gerente de tienda-responsable de plataforma logística.
- Reuniones mensuales entre el tutor de empresa y el alumno-aprendiz.
- Reuniones bimensuales entre el tutor de empresa y el tutor de centro educativo.

Como soporte para estas reuniones y para garantizar el seguimiento, se utilizan las siguientes herramientas:

- **Carpeta del alumno-aprendiz:** Sirve para unificar todos los documentos relevantes para los alumnos-aprendices, como los planes de formación, principios de la empresa, glosario, códigos de cobro en caja, hojas de registro de tareas y de valoración. También incorpora documentos adicionales como los formularios para solicitar vacaciones, el calendario académico del centro educativo y un apartado para notas personales.

1

2

3

4

5

6

7

8. Formar al alumno-aprendiz

9

A través de la intranet de las salas de personal de los puntos de venta, los alumnos-aprendices también pueden acceder a ciertos materiales de utilidad para su formación.

Dentro de la Carpeta del alumno-aprendiz se encuentran las siguientes fichas para el seguimiento:

- » **Ficha de registro de tareas:** Es cumplimentada por el propio alumno-aprendiz y validada semanalmente por el gerente de tienda, que revisa las tareas llevadas a cabo durante la semana. Posteriormente, es revisada por el tutor en la reunión mensual con el alumno-aprendiz.
- » **Fichas de valoración:** A su vez, se divide en dos tipos de fichas:
 - **Ficha de valoración:** Sirve para valorar la evolución de la formación práctica del alumno-aprendiz y deja constancia de los puntos fuertes mostrados durante la formación y las oportunidades de desarrollo que se deberán seguir reforzando.
 - **Ficha de *feedback*:** Se cumplimenta de manera anónima a mitad y a final de ciclo para valorar la experiencia de los alumnos-aprendices y mejorar el programa de manera continua.
- **Procesos de *kick off*:** Se realizan videoconferencias entre los responsables de los programas de FP Dual a nivel nacional con sus homólogos en las delegaciones regionales. Durante las mismas, se profundiza sobre todo lo que implica el modelo dual y se presentan en detalle varios procesos importantes, como todo lo relativo a la gestión documental (alta y baja en la Seguridad Social, gestión de vacaciones o restricciones horarias como nocturnidad, festivos, etcétera) y otros conceptos que facilitarán la vida del alumno-aprendiz en la empresa.
- **Fichero de *feedback*:** Los HR Business Partners reportan mensualmente al Departamento de Recursos Humanos un fichero donde reflejan el desarrollo, evolución y desempeño de los aprendices en el centro de trabajo.
- **Reuniones bimensuales con *HR Business Partners*:** El Departamento de Recursos Humanos y los *HR Business Partners* de cada delegación mantienen videoconferencias bimensuales donde tratan el desarrollo y desempeño de los alumnos-aprendices, los planes de acción individuales y trabajan en las medidas de mejora de la calidad de los Programas de Formación Profesional Dual.

8.3 Motivar al alumno-aprendiz

El interés por la profesión y el compromiso de un alumno-aprendiz con la empresa está en numerosas ocasiones en las manos del tutor de empresa.

Los tutores de empresa se enfrentan a constantes desafíos en el desempeño de su función; no todos los alumnos-aprendices tienen las mismas habilidades y no todos están igualmente motivados en su trabajo. Para evitar abandonos y falta de motivación es importante identificarlo a tiempo para poder planificar medidas que lo contrarresten.

De ahí que deba planificarse una estrategia de cómo motivar al alumno-aprendiz para que su formación en la empresa sea del máximo provecho para todos los actores implicados.

¿Cómo podemos reconocer la falta de motivación?

Es importante que el tutor de empresa sea capaz de reconocer a tiempo las señales que alertan sobre una posible falta de motivación:

Estas señales pueden ser:

- Expresiones de desaprobación o desagrado como reacción a tareas o explicaciones. Los alumnos-aprendices además de expresarse verbalmente, a menudo también se expresan mediante gestos.
- Falta de fiabilidad en el desempeño de las tareas asignadas. Los alumnos-aprendices realizan un trabajo cuyo resultado es peor al nivel del rendimiento anterior.
- Retrasos y débiles intentos de justificación.
- Falta de iniciativa en la participación en un nuevo trabajo o proyecto.

¿Por qué falta motivación a los alumnos-aprendices?

Las razones de falta de motivación y de no querer aprender pueden tener diferentes causas. Dependiendo en dónde se detecten estas, el tutor debe gestionarlas de manera diferente.

El problema es que no resulta fácil identificar la razón por la que un alumno-aprendiz ha perdido su motivación. Por este motivo es importante tratar de no sacar conclusiones precipitadas y poco apropiadas. Lo mejor es hablar directamente con el alumno-aprendiz y aclarar la causa de tal comportamiento o apatía lo más pronto posible.

Causas de la falta de motivación

- (Aparente) aburrimiento debido a trabajos rutinarios.
- Excesiva exigencia e inseguridad.
- Distracción por intereses y/o problemas privados.

- Falta de interés por la profesión (elección de carrera equivocada).
- Insatisfacción con la formación en la empresa o las condiciones de trabajo.
- Falta de perspectivas profesionales y operacionales.

Evitar el aburrimiento

Con el trabajo del día a día y la rutina, llega fácilmente el aburrimiento y el descuido. Para los jóvenes a menudo es difícil identificar qué actividad tiene sentido y es imprescindible para su formación. Asimismo, les resulta más sencillo tener la impresión de que dicho trabajo no tiene nada que ver con el objetivo de la formación y que sólo se les utiliza como mano de obra barata.

Como tutor de empresa, por lo tanto, es muy importante dejar claro a los jóvenes, sobre todo ante trabajos a menudo repetitivos, cuál es el sentido de esta repetición, por ejemplo: para ganar seguridad y rapidez a través de la práctica en la implementación. También es importante dejar claro a los aprendices dónde y en qué medida pueden y deben mejorar.

Además, a veces puede ser necesario señalar que el trabajo no es siempre divertido, sino que también implica esfuerzo y dedicación, e incluso que a veces puede ser monótono. Esto, que para un empleado puede ser evidente, a menudo no está tan claro para los jóvenes por lo que habrá que incidir en ello. Es importante que los aprendices vean que no son ellos los únicos que tienen tareas «aburridas» que hacer.

Forma, por tanto, parte de la labor de un buen tutor de empresa encontrar un equilibrio entre las tareas rutinarias y aquellas que sean un poco más exigentes.

Exigir demasiado de un alumno-aprendiz

En ocasiones puede parecer que el aprendiz carece de motivación. Esto puede deberse a que se encuentran abrumados por las tareas recibidas tanto de índole intelectual como físicas. En estos casos los alumnos-aprendices abandonan las tareas, tardan en acercarse al trabajo, parecen desconcentrados y los errores empiezan a acumularse.

Los motivos que podrían estar detrás de esta actitud son:

- No han entendido lo que tenían que hacer;
- Aún no están lo suficientemente familiarizados con el manejo de una herramienta/máquina, o
- Temen hacer algo mal (y por lo tanto prefieren no hacer nada o lo menos posible).

En el caso de que tengamos la impresión de que los alumnos-aprendices se ocupan con pocas ganas del trabajo, hay que intentar aclarar a fondo las razones, tratando de facilitar estas observaciones al alumno-aprendiz, pero sin incluir ningún tipo de reproches.

Charlas de feedback sobre las tareas realizadas

Con el objetivo de que el tutor de empresa tenga mayor conocimiento y control sobre la fase de formación en la que se encuentra el alumno-aprendiz, se recomienda que sea el joven quien presente y explique primero los resultados de las tareas realizadas. Es importante determinar conjuntamente cuándo se debe dialogar sobre las tareas, por ejemplo, una vez al mes o después del trabajo en un proyecto. Si en el tiempo previsto se descubre que el aprendiz no está realmente preparado para la tarea, se puede tratar de adaptar mejor la tarea a sus habilidades.

Sin embargo, si repetidamente sucede que el alumno-aprendiz no puede completar el trabajo de manera correcta y adecuada, incluso si se definen para la tarea unos requisitos más bajos, entonces se debe consultar con otros colegas tutores o con el centro educativo para encontrar soluciones y mejorar el rendimiento del alumno-aprendiz.

Consecuencias de la falta de motivación

Los resultados de la falta de motivación en alumnos-aprendices pueden tener consecuencias graves en la empresa:

- La falta de fiabilidad y poca disposición a trabajar conducen a conflictos con otros alumnos-aprendices, con colegas, con supervisores y posiblemente también con clientes.
- La falta de motivación puede llevar a la rescisión de la relación de aprendizaje. Por ejemplo, en una encuesta de empresas alemanas en el año 2012, casi uno de cada dos alumnos-aprendices encuestados afirmó que la falta de motivación era un factor relevante en el fracaso de la Formación Profesional.

BOSCH SERVICE SOLUTIONS

Mantener motivados a los alumnos-aprendices es un proceso que resulta más efectivo si se trabaja en el día a día, con pequeñas acciones. Sin embargo, también resultan efectivas acciones como las siguientes:

- **Aclaración de las expectativas:** En las reuniones mensuales que mantienen los alumnos-aprendices con los tutores operativos, sesiones de coaching o encuentros con el tutor de empresa, existe

un espacio para que los alumnos-aprendices compartan sus sensaciones respecto al trabajo, las dificultades o problemas básicos que hayan podido encontrar, su grado de motivación e implicación de cara a las tareas que se les asignan, etcétera.

Esta práctica resulta muy válida, puesto que permite a la empresa tomar el pulso constante de cómo se están sintiendo los alumnos-aprendices durante el desarrollo de su formación y establecer planes de mejora.

- **Rotación de tareas:** El gestor del proyecto de FP Dual en la empresa mantiene charlas con los tutores operativos con el objetivo de que estos les procuren inyecciones de moral a los alumnos-aprendices, les mantengan en una rotación de tareas que permita que se involucren en diferentes procesos y programen actividades distintas –variaciones respecto a la rutina diaria– de manera ocasional.
- **Individualización:** Es necesario tener presente que cada persona es diferente, por lo que los líderes de equipo y tutores de empresa han de averiguar qué estrategia motivadora resulta más efectiva con cada uno de los alumnos-aprendices. Se les debe motivar también de manera individual para que puedan desarrollar sus puntos fuertes y reforzar aquellas áreas donde sus competencias precisen un mayor desarrollo.

EL CORTE INGLÉS

Mantener la motivación de los alumnos-aprendices en periodos tan amplios de tiempo es una tarea complicada. Para ello, desde El Corte Inglés se procura que los alumnos-aprendices se sientan implicados en cada uno de los proyectos desde el primer momento, como un miembro más del equipo, pero sin olvidar que están en un proceso de formación y aprendizaje.

Es importante que, desde el primer día, el alumno-aprendiz conozca la empresa en la que va a realizar su formación práctica. Por eso es importante no dejar a la improvisación la «Sesión de acogida» de los alumnos-aprendices, que hará que se sientan más involucrados una vez que dispongan de toda la información.

Además, siempre y cuando la situación lo permita, procuran ofrecer al alumno-aprendiz formación complementaria que enriquezca su programa formativo y le ayude en su preparación a nivel curricular, ya sea para desarrollar su carrera profesional en El Corte Inglés o en cualquier otra empresa.

REPSOL

Uno de los objetivos que se persiguen en Repsol es el de mantener motivados a los alumnos-aprendices durante toda su estancia en la empresa. Dicha motivación se intenta conseguir con las siguientes estrategias:

- **Durante la jornada de bienvenida:** Desde el principio se busca alentar a los alumnos-aprendices mediante una charla motivacional, animándolos a ofrecer lo mejor de sí mismos durante todo el curso, independientemente de si podrán o no ser contratados al final de su formación. Se les hace saber que el aspecto más vital para su formación consiste en esforzarse para ofrecer el mejor desempeño personal posible y una actitud hacia el aprendizaje continuo, así como la responsabilidad y el compromiso.
- **Durante el curso:** Aquí interviene como factor clave la habilidad del tutor. Aquellos que hacen bien su función como mentor consiguen mantener motivados a los alumnos-aprendices durante toda su estancia en la empresa. Desde Repsol se han identificado cuatro aspectos clave que tutor y alumno-aprendiz deberán lograr durante el curso:
 - » **Confianza:** El tutor ha de ser capaz de crear un entorno laboral controlado. El alumno aprendiz no es un profesional, de ahí que se tolere el error como fuente de aprendizaje. La confianza ha de ser mutua entre tutor y alumno-aprendiz.
 - » **Compromiso:** El tutor ha de adquirir compromiso, ya que está capacitando a un futuro profesional. Por su parte, el alumno-aprendiz ha de ser responsable de sus decisiones.
 - » **Responsabilidad:** Es necesario tener presente que los elementos y valores que el tutor le traslade al alumno-aprendiz marcarán su desarrollo profesional.
 - » **Reciprocidad:** El tutor ha de observar que el alumno-aprendiz, al ser un nativo digital, puede aportar competencias nuevas de las que el propio tutor y su equipo pueden beneficiarse.

Para lograr que estos aspectos se alcancen, es necesario que:

- » Se asignen a los alumnos-aprendices tareas adecuadas a su capacidad y que a la vez les exijan un esfuerzo, recordando en todo momento que se encuentran en un entorno laboral real, pero controlado.
- » Los alumnos-aprendices aprendan a gestionar situaciones complicadas y a saber salir airoso de ellas, mediante el ejercicio de la resiliencia.

- » El tutor manifieste una gran empatía hacia los alumnos-aprendices y les ofrezca un feedback sincero, basado en evidencias y con una mayor flexibilidad que si fuera hacia un colaborador.
- **Bajas en el programa:** Se ha comprobado que la gran mayoría del alumnado demuestra compromiso y madurez creciente a lo largo de los programas; no obstante, en ocasiones los tutores han de hacer frente a situaciones de falta de compromiso, desgana o impuntualidad por parte de los alumnos-aprendices. Es importante que, en estos casos, se trate el tema con el alumno-aprendiz, actuando siempre en paralelo con el centro educativo. Este tipo de situaciones se han de reconducir siempre y cuando sea posible. Es importante tener presente que una mala experiencia puede penalizar el programa de FP Dual en la empresa.

MEDIAMARKT

En MediaMarkt se ha establecido una serie de estrategias para mantener motivados a los alumnos-aprendices durante toda su etapa de formación en la empresa. Se considera este aspecto como uno de los más cruciales de cara al éxito del programa de FP Dual, puesto que, en definitiva, el principal logro que se persigue es ofrecer al alumno-aprendiz una formación de la mayor calidad posible.

Las estrategias que se siguen desde la empresa para potenciar la motivación de los alumnos-aprendices son las siguientes:

- **Cultura Corporativa:** El proyecto de FP Dual forma parte de la cultura corporativa de MediaMarkt. Todos sus profesionales conocen el proyecto y están sensibilizados con él, de manera que, internamente, se respeta y se procura ayudar a los alumnos-aprendices en todo lo posible.

Año tras año se va consolidando y aumentando la difusión del programa de FP Dual y, adicionalmente, la empresa cuenta con la promoción interna por parte de profesionales que en su día fueron alumnos-aprendices, que ayudan a apoyar y difundir los beneficios de formarse a través de la FP Dual.

- **Formación de acogida:** Desde MediaMarkt se cree que una buena bienvenida marca el éxito del proyecto. La implicación total en la formación, por parte de tutores y formadores internos y de gerentes y ex alumnos de FP Dual, se considera un aspecto clave. La posibilidad de conocer de primera mano experiencias de compañeros que empezaron y se sintieron como ellos ayuda mucho a que los alumnos-aprendices se sientan comprendidos y motivados para iniciar el proceso formativo.

- **Seguimiento tutorial:** Para que el proyecto funcione y los alumnos-aprendices no pierdan la motivación resulta clave el papel del tutor. El alumno-aprendiz ha de tener un seguimiento periódico por parte de su tutor y, a su vez, la confianza suficiente para acudir a él siempre que lo necesite. Una política de transparencia es fundamental. También la coordinación entre el centro educativo y la empresa, pues el alumno-aprendiz ha de percibir en todo momento que la relación y la comunicación entre ambos es buena y fluida, de manera que se pueda afrontar cualquier situación adversa con la seguridad de que podrá encontrarse una solución con rapidez.
- **Formación en el puesto de trabajo:** En MediaMarkt se implica a los alumnos-aprendices en todos los procesos formativos que reciben también los empleados, buscando evitar que puedan sentirse discriminados y brindándoles la oportunidad de sentirse parte del equipo, participando en formaciones, reuniones, actividades e incluso celebraciones que se realizan para los empleados de la compañía.

Además, su ritmo de aprendizaje se supervisa individualmente, se procura que exista una rotación de tareas y que las responsabilidades vayan incrementándose de forma paulatina. Asimismo, suele realizarse una rotación por diferentes departamentos de tienda, con el objetivo de que los alumnos-aprendices se encuentren en un continuo proceso de aprendizaje donde asimilar diferentes puntos de vista, así como diferentes maneras de trabajar según los compañeros con los que compartan las distintas tareas del día a día.
- **Reconocimiento:** La empresa busca reconocer la labor de las personas que intervienen en el proceso formativo: tanto a la figura del tutor, como a los alumnos-aprendices por el aprendizaje que adquieren en cada etapa. El tutor se encarga de valorar cada etapa formativa con el alumno-aprendiz y de transmitirle feedback, reforzando positivamente el proceso de aprendizaje. A su vez, un elevado porcentaje de contrataciones posteriores a la etapa de formación avalan el buen trabajo realizado y, en definitiva, esto resulta ser la mejor motivación para los alumnos-aprendices.
- **Proyección profesional:** Los años de experiencia en FP Dual hacen que MediaMarkt posea un número elevado de personas que continúan creciendo en la compañía y, a su vez, demuestran que el programa dual permite a los profesionales continuar creciendo internamente.

Al tratarse de una empresa dinámica, existen grandes posibilidades reales de promoción horizontal o vertical que ayudan a que se valore a la FP Dual como una posibilidad real con puertas a un futuro profesional de éxito.

BILDUNGSWERK DER BADEN-WÜRTTEMBERGISCHEN WIRTSCHAFT E. V. (PROYECTO CET - CENTER FOR EUROPEAN TRAINEES)

El CET es un centro de servicios centrales para jóvenes de Europa que desean acceder al mercado laboral de la región alemana de Baden-Württemberg a través de la Formación Profesional. El centro informa y asesora de manera gratuita sobre las posibilidades de FP en la región y, además, proporciona contactos con empresas que ofrecen Formación Profesional en Alemania.

Desde su punto de vista hay varias formas y medios para motivar a los jóvenes, que deberían usarse desde el inicio de la formación –y no sólo cuando el interés y la motivación disminuyen. A continuación reproducimos tres consejos:

Organización de la formación

Al organizar la formación y al definir las tareas de trabajo, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Es evidente que antes de que los alumnos-aprendices puedan desarrollar tareas prácticas en las empresas se les tendrá que enseñar muchas cosas. Pero es importante asegurarse de que los jóvenes no «sólo» miren, sino que comiencen lo más tempranamente posible a hacer algo por sí mismos. En este caso, el trabajo en procesos reales siempre es preferible a las tareas de práctica pura. De esta manera, los alumnos-aprendices pueden experimentar que su trabajo es importante y valioso.
- De esta forma, también se puede explicar más fácilmente el propósito de las tareas: ¿Qué importancia tiene el trabajo para la empresa, para la cooperación con los colegas y para los clientes? Al mismo tiempo, siempre hay que dejar claro a los alumnos-aprendices qué importancia tienen las diferentes tareas para su progreso de aprendizaje.
- Como dice el refrán alemán, «sólo la práctica hace al maestro». Es importante hacer un esfuerzo para aportar variedad en la formación de la empresa. Variar el nivel de dificultad, así como el alcance y la complejidad de las tareas. Cambiar entre repeticiones para recordar lo aprendido y asignar nuevas tareas.

- Al variar el nivel de las tareas se ofrece a los alumnos-aprendices la posibilidad de experimentar y obtener resultados positivos. Los éxitos son necesarios para perseverar en la formación. La frustración, en cambio, lleva a fracasos y desmotiva. Por eso es importante enfrentar a los alumnos-aprendices con tareas completamente nuevas y exigentes, sin explicarles mucho qué deben hacer, así ellos mismos pueden desafiar su creatividad e iniciativa. Sin embargo, al mismo tiempo, resulta fundamental ofrecerles su apoyo si ellos no saben qué hacer.

Verificar regularmente el estado de aprendizaje del alumno-aprendiz (a través de un diario semanal), hace que el alumno-aprendiz se esfuerce en presentar de una buena manera sus trabajos, también intermedios. Y aquí también se puede ofrecer apoyo, si es necesario.

Encontrar las palabras correctas

No sólo **qué** se dice, sino también **cómo** se dice es de gran importancia para la motivación de los alumnos-aprendices:

- Evidentemente, es necesario señalar los errores en el trabajo, pero sin ataques a la persona. Incluso si molesta que el alumno-aprendiz haya cometido «otra vez» el mismo error: mantener la calma y expresar el problema de una manera neutral.
- Un elogio es más adecuado para la motivación que una crítica. Es por eso que un elogio es importante si hay progreso en el aprendizaje, incluso si es mínimo. Por supuesto, no se debe exagerar con esto porque puede dejar de ser creíble.
- A menudo, en el contexto de una voluntad aparentemente baja de actuar/trabajar por parte del alumno-aprendiz, existe el temor de hacer algo mal. Es importante fortalecer la autoconfianza de los alumnos-aprendices y darles valor: los errores están ahí para aprender de ellos. Demostrar a los alumnos-aprendices que ellos son importantes para la empresa.
- Reconocer los puntos fuertes de los alumnos-aprendices: ¿Dónde están las habilidades y cualidades del alumno-aprendiz? ¿Qué rasgos distinguen su personalidad? Se deben promover estos puntos fuertes.

El alumno-aprendiz como miembro del equipo

El tutor y los empleados de la empresa son para el alumno-aprendiz el ejemplo a seguir: es fundamental que entre colegas se hablen respetuosamente, se escuchen unos a otros y se tomen unos a otros en serio. Es importante involucrar a los alumnos-aprendices y brindarles la oportunidad de participar en reuniones y charlas de la empresa:

- Incluir a los alumnos-aprendices como miembros del equipo y asignarles la responsabilidad para ciertas tareas (pequeñas), hace que los alumnos-aprendices se sientan que son necesarios y que se les confía para que hagan algo. Después es importante discutir los resultados de estas tareas con el alumno-aprendiz en fechas acordadas.
- Promover y exigir una crítica constructiva de los alumnos-aprendices en la formación: ¿Dónde se sienten menos desafiados o dónde encuentran más dificultades? ¿Qué no les queda claro aún? ¿Qué métodos de aprendizaje son buenos, cuáles son menos buenos? ¿Dónde desean más apoyo? ¿Dónde más libertad? ¿En qué tareas/trabajo estarían más interesados? Se debe intentar trabajar juntos para desarrollar mejoras conjuntas y verificar la viabilidad de alternativas.

Muchos de estos consejos pueden sonar banales. Por eso, a menudo, no se piensa en ello, pero es importante como tutor de empresa verificar regularmente el propio comportamiento hacia los alumnos-aprendices. Esto puede ayudar a evitar el abandono de la formación.

SGS ESPAÑA

Durante su estancia formativa, los alumnos-aprendices son considerados como parte de SGS. Se les recibe con un plan de acogida en el que se les presenta la empresa, las instalaciones y a la dirección, además de ser acompañados y ayudados en la adaptación e inserción en su departamento.

Disfrutan de todos los recursos y beneficios de la empresa, correspondientes a su beca, en iguales condiciones que el personal de plantilla.

Desde el primer día de su incorporación, se promueve y se genera una estrecha vinculación con sus tutores y estos se esfuerzan y preocupan para que los alumnos-aprendices saquen el máximo partido a su estancia en la empresa, poniendo en valor el hecho de que se estén formando en una multinacional líder en su sector, haciéndoles comprender las oportunidades que ello conlleva.

Todos sus programas de prácticas promueven la continuidad de los alumnos-aprendices en el sector, fomentando su futura proyección profesional.

A todos los alumnos-aprendices se les configura un itinerario formativo individual y sus tutores proponen formaciones complementarias cuando identifican habilidades que necesitarían un mayor desarrollo.

En la medida de lo posible, se intenta implicar a los alumnos-aprendices en proyectos innovadores de su departamento, que van más allá de su proyecto formativo dual, fomentando así su acción autónoma, reforzando sus capacidades personales y sus habilidades adquiridas.

En general, a los aprendices de SGS se les realiza un seguimiento constante, en el que se refuerzan y celebran sus logros y se impulsa su autonomía personal, con el propósito de fomentar su motivación y compromiso con las prácticas y la empresa.

1

2

3

4

5

6

7

8. Formar al alumno-aprendiz

9

9. Reconocimiento del tutor

De cara a poner en valor el trabajo que realizan los tutores de empresa en su actividad diaria dentro del marco de la FP Dual, es fundamental que las empresas reconozcan tanto interna como externamente la labor que desarrollan y los beneficios que su trabajo aporta al futuro de la empresa.

El reconocimiento puede realizarse a través de medios muy diversos y no debemos olvidar que puede ser no sólo interno, es decir, dentro de la empresa, sino también externo, dando a conocer a la sociedad la labor que desarrollan los tutores.

A continuación describimos algunas actuaciones que pueden seguir las empresas para reconocer y poner en valor la figura del tutor. Se trata de ejemplos que pueden ser complementados con todas aquellas actividades que las empresas estimen oportunas y que contribuyan a difundir el trabajo que desarrollan los tutores.

Reconocimiento público

- Los tutores son identificados a través de algún distintivo con el objetivo de que toda la plantilla de la empresa, así como cualquier otra persona ajena a la misma, puedan fácilmente reconocer quiénes son los que tienen encomendada esa responsabilidad y les ayude a su vez a reconocer y valorar la labor que llevan a cabo.
- Los tutores habitualmente ocupan lugares cercanos al equipo de dirección de la compañía en actos internos tipo: comidas de empresas, reuniones generales, etcétera.
- Los tutores son reconocidos en publicaciones de la compañía (newsletter, intranet, tablón de anuncios, etcétera) en las que se da visibilidad a la actividad que desarrollan y que contribuye a mejorar el futuro de la empresa.
- Los tutores son reconocidos en actos públicos (entrega de premios, menciones especiales en reuniones importantes de empresa, etcétera) donde se visibiliza su labor.

Beneficios:

- Los tutores reciben una compensación económica o en especie por la labor de tutoría que desarrollan.
- Los tutores tienen la posibilidad de promocionar internamente o acceder a ciertos beneficios profesionales por el desarrollo de su actividad tutorial. Por ejemplo, tienen prioridad para acceder a formación continua, etcétera.
- Los tutores ven reducida, de alguna manera, su carga laboral en compensación por las tareas de tutoría que desarrollan y que les ocupan una parte importante de su jornada laboral.

SGS ESPAÑA

Para los tutores, su designación supone un reconocimiento intrínseco ya que tanto sus responsables como el área de Recursos Humanos les han seleccionado y, por tanto, reconocido una serie de condiciones personales y profesionales muy positivas.

No obstante, para asegurar la excelencia en su cometido, estos profesionales reciben de manera conjunta una formación específica al inicio de la actividad y crean, de esta manera, una comunidad dentro de la compañía que les permite trabajar como grupo y apoyarse durante las estancias de los aprendices en la empresa.

Con el objetivo de poner en valor su función, se comunica y divulga su labor en todos los soportes de comunicación interna disponibles: newsletters, televisión, intranet, redes sociales internas etcétera, favoreciendo así su reconocimiento a todos los niveles.

En algunos casos en los que los proyectos y sus equipos hayan destacado especialmente aportando un gran valor a la organización, los tutores han recibido el reconocimiento a su labor e implicación directamente por parte del equipo directivo de la empresa.

Glosario

Administraciones educativas: Ministerio de Educación del Gobierno Central y Conserjerías de Educación de las Comunidades Autónomas, de quienes depende la regulación, desarrollo e implantación de la FP Dual en España.

Alumno-aprendiz: Alumno de FP en modalidad dual, que se forma en el centro educativo y en la empresa.

Beca: Una de las dos modalidades fundamentales existentes para remunerar al alumno-aprendiz por el tiempo que se forma en la empresa. Su cuantía varía según la Comunidad Autónoma y la empresa debe cotizar por cuenta del alumno-aprendiz a la Seguridad Social.

CFPGM: Ciclo de Formación Profesional de Grado Medio.

CFPGS: Ciclo de Formación Profesional de Grado Superior.

Competencia profesional: Se trata del conjunto de conocimientos, capacidades, destrezas, comportamientos y habilidades que se ponen en juego en el cumplimiento de una determinada actividad laboral.

Convenio de formación: Documento que se firma entre la empresa formadora y el centro o la administración educativa correspondiente, que servirá de guía a lo largo del proyecto de FP Dual, y que recoge los principales aspectos del mismo.

Especialidad formativa: Agrupación de contenidos, competencias profesionales y especificaciones técnicas que responde a un conjunto de actividades de trabajo enmarcadas en un sector productivo.

FCT: El módulo profesional de Formación en Centros de Trabajo (en lo sucesivo módulo de FCT) es un módulo de formación complementaria e integración curricular que contiene aquellos resultados de aprendizaje propios de cada título que deben ser completados en un entorno real de trabajo.

Feedback: Información que se le da a alguien, en este caso el alumno-aprendiz, en respuesta al desarrollo de una actividad, para valorarlo positivamente o indicarle qué debe hacer para mejorar en el futuro.

Formador de empresa: Es el profesional de la empresa que forma directamente al aprendiz. En las empresas pequeñas o microempresas esta figura coincide con la del tutor de empresa, mientras que, en compañías de mayor tamaño, es muy probable que exista un tutor y uno o más formadores, seguramente ubicados en diferentes departamentos.

FP: Formación Profesional (Ciclos Formativos), constituida por las acciones formativas que capacitan para el desempeño adecuado de las diferencias profesionales y el posterior acceso al empleo.

FP Básica: Formación que se ofrece a jóvenes en riesgo de abandono escolar, para que puedan obtener el Grado en Educación Secundaria, a la vez que se forman en una profesión.

FPD: Formación Profesional Dual, conjunto de las acciones e iniciativas formativas, mixtas de empleo y formación, que tienen por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral en una empresa con la actividad formativa recibida en el marco del sistema de Formación Profesional para el empleo o del sistema educativo.

FP en alternancia: Otro término para referirse a la FP Dual, ya que hace referencia a la alternancia de actividad laboral en una empresa con la actividad formativa en el centro educativo.

Human Resources Business Partner (HRBP): Profesional cuyo cometido principal es ser el nexo entre la función de Recursos Humanos, el management y el colectivo que gestione en la organización, maximizando la aportación de este último al negocio a la vez que su propio desarrollo dentro del mismo.

LOE: Ley Orgánica 2/2006, del 3 de mayo, de Educación. Principal Ley de regulación de la Educación a nivel estatal, modificada parcialmente por la LOMCE.

LOMCE: Ley Orgánica 8/2013, del 9 de diciembre, para la mejora de la Calidad Educativa.

Manual de acogida: Es la guía de uso interno de la empresa que incluye un mensaje de bienvenida, información sobre la compañía, sobre los puestos de trabajo, información de carácter legal y otras cuestiones prácticas, y que es muy útil entregar al aprendiz como parte del plan de acogida, cuando se incorpora a la empresa.

Plan de acogida: Es el documento en el que se recogen los puntos a tener en cuenta cuando se incorpora un nuevo aprendiz a la empresa y que facilita la tarea del tutor de empresa.

Plan de formación: Contenidos del ciclo formativo que se realizan, en la modalidad dual, parte de la empresa y parte en el centro educativo, y cuya distribución deciden conjuntamente los tutores de ambos centros de formación (educativo y empresa).

RSC: Responsabilidad Social Corporativa.

Técnico: Título que se obtiene tras cursar y superar un Ciclo Formativo de Grado Medio.

Técnico Superior: Título que se obtiene tras cursar y superar un Ciclo Formativo de Grado Superior.

Tutor de centro educativo: Profesor designado por el centro educativo para ser el responsable de programar, junto con el tutor de empresa, la formación y de hacer el seguimiento de la misma en el centro de trabajo.

Tutor de empresa: Profesional elegido por la empresa para ser el responsable del programa de formación del alumno-aprendiz en la misma y para mantener el contacto con el centro educativo para realizar el seguimiento de la formación.

Unidad de competencia: Es el agregado mínimo de competencias profesionales, susceptible de reconocimiento y acreditación parcial.

Bibliografía

Cuestiones clave y requisitos formales para que las empresas implanten con éxito la Formación Profesional Dual

Dualvet.eu

Cámara de Comercio, Industria y Servicios Zaragoza

http://www.dualvet.eu/docs/productos/3_Cuestiones%20clave%20y%20requisitos%20formales.pdf

Das müssen Sie als Ausbilder beachten

Deutsche Handwerks Zeitung

<https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/>

[das-muessen-sie-als-ausbilder-beachten/150/16266/213526](https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/das-muessen-sie-als-ausbilder-beachten/150/16266/213526)

Guía básica de la Formación profesional Dual

Fundación Bertelsmann

https://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/2016_Guia_FP_Dual_web.pdf

Guía metodológica del tutor de empresa

Dual-T, Erasmus+

https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/cms_content_documents-file-567-guia-metodologica-tutor-de-empresa.pdf

La FP Dual en España: ¿Un modelo rentable para las empresas?

Prof. Dr. S.C. Wolter y Prof Dr. S. Mühlemann

Fundación Bertelsmann

https://www.fundacionbertelsmann.org/fileadmin/files/Fundacion/Publicaciones/ROI_web.pdf

Manual de tutores de empresa en la FP Dual (2016)

M.^a Ángeles Caballero y Pep Lozano

Fundación Bertelsmann y Consell General de Cambres de Catalunya

http://www.fundacionbertelsmann.org/es/home/publicaciones-raiz/publicacion/did/manual-de-tutores-de-empresa-en-la-fp-dual/?-tx_rsmbstpublications_pi2%5Bpage%5D=1&cHash=e06df59b5e33c-7f53fa05f3ca5ff509b

Prävention und Lösung von Konflikten in der Ausbildung

Handwerkskammer Baden-Wuerttemberg

www.handwerk-bw.de

Autoría:
Eva Walle (Robert Bosch España S.L.U)

Edita:
© 2019 Fundación Bertelsmann
Travessera de Gràcia, 47-49
08021 Barcelona

© 2019 Robert Bosch España S.L.U.
Avda. de la Institución Libre de Enseñanza 19
28037 Madrid

Responsable Editorial: Ignacio de Benito
Coordinación Editorial: Elisabeth Gil
Corrección Editorial: Verónica Nieto
Diseño y maquetación: Winfried Bährle

Depósito Legal: B 7188-2019
Impreso en España

Grupo de Trabajo de Tutoría de empresa y de centro

En la FP Dual la relación entre el tutor de empresa y el de centro es fundamental para que el aprendiz adquiera los conocimientos técnicos adecuados. La correcta preparación de los tutores, el grado de coordinación entre ellos, y el intercambio de experiencias, modelos y buenas prácticas son pilares fundamentales para el buen desarrollo de la actividad tutorial.

Objetivos:

- Promover programas de formación de tutores.
- Definir el perfil y las tareas que deben llevar a cabo los tutores de empresa y de centro.
- Identificar cuáles son los principales problemas, demandas y necesidades que el colectivo de tutores de empresa y de centros educativos de FP Dual tienen en el desarrollo de su actividad.
- Reconocer públicamente y dar visibilidad a la labor de los tutores de empresa y de centro.

Responsable del grupo: Robert Bosch España