

# CUADERNOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL

10

ANNA CUATRECASAS (Coord.)

# LOS TUTORES DE EMPRESA

El modelo de formación de las  
cámaras de comercio catalanas

**CAMBRES DE COMERÇ,  
INDÚSTRIA I NAVEGACIÓ  
CATALUNYA**

-

**ICE**  
Universitat  
de Barcelona

-

**HORSORI**  
Editorial

Director: Josep Francí

Consejo de redacción: Josep Anton Blasco, Narcís Bosch, Anna Cuatrecasas, Iñaki Echebarría, Francesc Segú.

Primera edición: Abril 1999

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de ninguna manera ni por ningún medio, tanto si es electrónico como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien por fotocopia, sin la previa autorización de la marca editorial.

Cambres de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya  
Av. Diagonal, 452 – 08006 Barcelona.

ICE Universitat Barcelona. Pg. Vall d'Hebron, 171.

Edifici Migdia. 08035 Barcelona.

Horsori Editorial. Apart. 22.224 (08080) Barcelona

© Anna Cuatrecasas

© Cambres de Comerç - © ICE Universitat de Barcelona

© Horsori Editorial

Dipòsit legal: B-20.831-1999

ISBN: 84-85840-77-1

Imprès a Editorial-Gráficas Signo, S.A. Carretera de Cornellà, 140, 2a. planta  
08950 Espplugues de Llobregat (Barcelona)

# Índice

|               |   |
|---------------|---|
| PRÓLOGO ..... | 9 |
|---------------|---|

## PRIMERA PARTE

|   |    |
|---|----|
| El avance de la formación en alternancia en el marco de los sistemas europeos de formación profesional inicial..... | 13 |
| Empresa, centro de formación, estudiantes de FP: el triángulo de la alternancia .....                               | 14 |
| Condiciones de éxito para la calidad de la formación en alternancia .....   | 18 |
| La formación de tutores: un factor clave .....  | 19 |

## SEGUNDA PARTE

|  |    |
|--|----|
| La formación de los tutores de empresa. El modelo de las cámaras de comercio catalanas ..... | 21 |
| La nueva formación profesional .....   | 21 |
| El programa E+ $\exists$ .....   | 22 |
| El Banco Integrado de Datos .....  | 23 |
| Pioneros en Europa .....   | 25 |



|  |    |
|--|----|
| La formación de los tutores de empresa .....   | 26 |
| Características del dispositivo .....  | 27 |
| Manual del tutor de empresa .....  | 27 |
| Guía del formador de tutores de empresa .....  | 29 |
| Vídeo de apoyo en las sesiones formativas.....   | 30 |
| Las sesiones de formación: tipo de sesión, mecánica y mate-<br>riales utilizados ..... | 30 |
| Cursos generales .....   | 32 |
| Cursos de técnicas .....   | 36 |
| Cursos a medida .....  | 38 |
| Materiales utilizados .....  | 38 |
| Las nuevas líneas de actuación para la formación de tutores.....                       | 39 |
| Datos de evaluación de las sesiones de formación .....                                 | 40 |
| Análisis del impacto de la formación de tutores .....                                  | 43 |
| Metodología del análisis de impactos .....   | 43 |
| Conclusiones y sugerencias .....   | 45 |

### TERCERA PARTE

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Manual del tutor de empresa ..... | 51 |
|-----------------------------------|----|

# Prólogo

Tradicionalmente, a lo largo de la historia y en todo tipo de sociedades, los jóvenes se han preparado para su actividad laboral posterior ejerciéndola en el mismo puesto de trabajo. Así, el hijo del campesino aprendía a trabajar la tierra al lado de su padre y el aprendiz aprendía el oficio en el obrador de un maestro artesano o ayudando a un comerciante. La enseñanza formal en centros dedicados a esta misión estaba reservada a una minoría. Escribas en el antiguo Egipto, monjes en la Edad Media para quienes la letra escrita sería la base de su actividad.

En contraste con esta tradición, en la modernidad, la enseñanza formal se ha extendido a toda la población y se nos muestra como una exigencia de la democracia y como una realización del ideal humanista. Llevado al límite, todo el mundo ha de poder acceder a la Universidad que representa la culminación del saber. Pero la historia se puede contar también desde la perspectiva del trabajo. Con el paso del tiempo y el avance de la técnica, el trabajador necesita cada vez más una enseñanza básica que empieza dándole acceso a la letra escrita y que incluye una cultura general. Pero el progreso técnico es innovador y para avanzar hace falta adquirir cada vez más conocimientos. El sueño anarquista de que serían los obreros quienes harían avanzar la técnica y los que inventarían las nuevas máquinas no se cumple. Oficios que hasta entonces se aprendían con la práctica, como la arquitectura y la ingeniería, se convierten en carreras largas y prestigiosas y acaban teniendo consideración universitaria. Y la tendencia continúa y, al mismo tiempo que los puestos de trabajo se hacen más especializados y repetitivos y, por lo tanto, tienen menos capacidades formativas, se

multiplican las escuelas de formación profesional. Y así, cada vez más, la formación profesional y el ejercicio de la profesión se separan completamente. Escuela y empresa son dos mundos separados, cada uno con sus exigencias.

Es cierto que la ruptura nunca ha sido total. Pero sí que los inconvenientes de la separación se han hecho cada vez más visibles. El centro de formación no puede desinteresarse de lo que necesita la empresa porque si lo hace, su actividad acabará dejando de tener sentido. Y, la empresa, no puede desinteresarse de lo que haga el centro porque de él depende el nivel de formación de sus futuros trabajadores. Y el alumno necesita de los unos y de los otros para poder considerarse preparado. Desde hace un tiempo esta necesidad es sentida en toda Europa y las propuestas de actuaciones conjuntas son cada vez más frecuentes. Es un campo nuevo y difícil pero que será uno de los grandes ejes de los cambios de la educación en el siglo XXI.

Este libro es fruto de un proyecto de este tipo: el Programa E+Э (Empresa-Escuela, Escuela-Empresa), promovido por la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Barcelona y asumido por el Consell de Cambres de Comerç de Catalunya, y nace a consecuencia de la LOGSE, Ley de Ordenación del Sistema Educativo, que en todas las especialidades de la formación profesional específica que será obligatorio y no voluntario, como hasta ahora, un período de prácticas en una empresa.

El libro ofrece, a un público interesado de enseñantes y de empresarios, en primer lugar, una información general sobre el proyecto, una herramienta de trabajo, un manual para orientar la actuación del tutor de empresa —es decir, de la persona que en la empresa orienta a los alumnos en período de prácticas— y al mismo tiempo orienta sobre la formación de estos tutores. No hace falta insistir en que el tutor de empresa es la pieza clave del proyecto y, su preparación, el secreto del éxito. Pero no me corresponde extenderme en el contenido del libro y me permitiré solamente dos comentarios más.

El libro es extremadamente claro incluso para personas poco familiarizadas con el tema; su lectura les procurará una idea precisa del Programa y de su ejecución o desarrollo y de la manera cómo podemos participar. Cito expresamente la claridad como un elogio porque no siempre sucede con los libros dedicados a temas pedagógicos y, menos aún, con los que deberían tener cualidades pedagógicas porque pretenden enseñar a hacer alguna cosa. Por poner un ejemplo, sólo hay que pensar en la mayoría de los manuales que pretenden explicarnos el funcionamiento de un programa informático. Ojalá estas páginas contagien esa habilidad a aquellos que, pensando en la empresa, redactan textos de formación profesional.

El segundo comentario pretende poner de relieve que el Programa E+3 y el libro son fruto de una iniciativa que tiene su origen en la ciudad de Barcelona pero que se está llevando a cabo en toda Cataluña, que inspira iniciativas parecidas en otros lugares de España y que es mirada con interés y respeto en otros países europeos. Un motivo de legítimo orgullo para los que la han iniciado y para los que la conducen a buen puerto.

Miguel Siguan

# Primera parte

## EL AVANCE DE LA FORMACIÓN EN ALTERNANCIA EN EL MARCO DE LOS SISTEMAS EUROPEOS DE FORMACIÓN PROFESIONAL INICIAL

La formación práctica en empresas –aprendizaje en entornos productivos reales– se ha consolidado como uno de los referentes clave de los sistemas de formación profesional inicial en los países de la Unión Europea.<sup>1</sup> El camino iniciado por el modelo dual alemán ha ejercido una poderosa influencia en el resto de sistemas que han ido introduciendo modificaciones en su propia configuración para incorporar espacios crecientes de colaboración con las empresas. Los resultados de este acercamiento son, evidentemente, bastante diferenciados y desiguales en función del punto de partida de cada uno de los sistemas de formación profesional. Pero es igualmente evidente que las modificaciones de más alcance registradas durante la década actual coinciden en un punto de encuentro: la implantación de fórmulas diversas de formación en alternancia.

<sup>1</sup> El texto de este apartado introductorio es una reelaboración de varios apartados del proyecto *Herramientas para la autoformación en el puesto de trabajo de tutores de microempresa*, realizado por Formació Contínuada Les Heures en colaboración con el Consell de Cambres de Catalunya. El proyecto se realizó al amparo de la convocatoria para la concesión de ayudas (1997) al desarrollo de acciones complementarias y de apoyo a la formación en el marco del Objetivo 4 de los Fondos Estructurales.

Los diferentes sistemas de FP inicial de la Europa comunitaria han conocido una cierta convergencia entre ellos, a excepción de situaciones bastante particulares como la italiana. El elemento principal de esta convergencia se encuentra, sin duda, en la vinculación creciente de la FP inicial con la empresa y su participación como agente formativo en la enseñanza técnica y profesional [...] Las razones que han motivado este acercamiento reciente entre la escuela y la empresa son claras y comunes. El desmoronamiento del sistema taylorista de organización industrial y productiva ha sido tan total e irreversible que ha puesto en evidencia la necesidad de reformular las relaciones escuela-empresa en el marco de la FP inicial. Por parte de la empresa han surgido demandas constantes de cambios estructurales en la FP inicial y en la educación en sentido más amplio, a la vez que se tomaba conciencia de la necesidad de intervenir en ella. A este impulso, surgido de una necesidad económica, se ha añadido la necesidad educativa y social. En efecto, el sistema educativo ha comprendido la imposibilidad de garantizar una formación tecnológica actualizada realizada exclusivamente a partir de sus propios recursos. Al mismo tiempo, el cambio de los modelos tradicionales de transición de la escuela al trabajo ha generado nuevas demandas sociales orientadas a educar y preparar la inserción profesional de los jóvenes en las actuales condiciones del mercado de trabajo.<sup>2</sup>

Se puede hablar, por tanto, de un consenso bastante generalizado entre administraciones públicas y agentes sociales y económicos de los países de la Unión Europea sobre la conveniencia de fomentar fórmulas de formación en alternancia en los sistemas de FP inicial. Este consenso ha iniciado un proceso de promoción de fórmulas diversas de formación práctica en empresas que, una vez implantadas, ponen de manifiesto la necesidad de disponer de mecanismos de control y gestión de su calidad. Mecanismos que, lógicamente, han de implicar a los tres agentes directos de la alternancia: los alumnos, las empresas y los centros de formación.

## EMPRESA, CENTRO DE FORMACIÓN, ESTUDIANTES DE FP: EL TRIÁNGULO DE LA ALTERNANCIA

La viabilidad y la calidad formativa de las prácticas en empresas de los alumnos de FP dependen directamente del interés que muestren los tres agentes implicados en el proceso: las empresas, los centros de formación y los mismos alumnos. Este interés depende, en último término, de los beneficios directos o indirectos que esperen obtener,

<sup>2</sup> Farríols, X., Francí, J. e Inglés, M. (1994: 68-69): *La formación profesional en la LOGSE. De la ley a su implantación*. Barcelona: ICE-UB, Horsori.

porque ni las personas ni las organizaciones depositan sus intereses en actividades que signifiquen más pérdidas que ganancias. Es interesante, por tanto, hacer un balance de la percepción que los alumnos, las empresas y los centros de formación tienen de sus posibles ganancias en la formación en alternancia para poder formular hipótesis sobre su actual solidez y sus expectativas de futuro. Veamos, a grandes rasgos, las conclusiones que aportan los estudios sobre esta cuestión realizados en nuestro país.<sup>3</sup> Hay una coincidencia bastante generalizada en señalar el siguiente balance para cada uno de los “vértices” de las formaciones en alternancia:

- Para los **alumnos**, hacer un periodo de prácticas tiene dos grandes ventajas: Es una base muy importante para la aplicación práctica de sus conocimientos teóricos (dicho de otro modo, para aportar criterios de realidad a su trayectoria académica) y, al mismo tiempo, es un factor facilitador de su inserción profesional, en la medida que les permite actuar y “ser vistos” en contextos reales de trabajo y, de paso, enriquecer su currículum vitae con experiencias pre-profesionales acreditables en ulteriores procesos de selección de personal.

La alternancia escuela-trabajo elimina obstáculos en la transición de la escuela al trabajo. Hace posible que los jóvenes conozcan por experiencia directa las vías de acceso al trabajo y vayan definiendo sus propias estrategias para acceder a él. También les permite iniciar su historial profesional y comenzar a vencer las dificultades de encontrar trabajo propias de los jóvenes que nunca han podido tenerlo. Es, por otro lado, una oportunidad excelente para comenzar a descubrir los intereses propios en el mundo profesional y de contrastar en el trabajo sus capacidades, es un primer contacto directo con el mundo del trabajo que permite “humanizar” las dimensiones míticas que muchos jóvenes, especialmente los menos identificados con la escuela, le asignan. Además, el intercambio con trabajadores adultos es una fuente de maduración personal y de observación de los valores y las actitudes –las expresadas explícitamente y las operativas de forma informal– que configuran el funcionamiento de las empresas y centros de trabajo en general. Las conclusiones sobre estos aspectos de actitud son actualmente un conocimiento muy valioso para la inserción profesional y para el mantenimiento del/de los puesto/s de trabajo conseguido/s.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Véase, fundamentalmente, Farríols, X. E Inglés, M. (1993): *De l'escola a la feina*. Barcelona: ICE-UB, Fundació Serveis de Cultura popular, Horsori, i Rotger, J.M. y Caprile, M. (1994): *L'experiència de les pràctiques d'FP a dins de l'empresa*. Barcelona: Fundació CIREM (mimeo).

<sup>4</sup> Francí, J. (1996): “Alternatives de suport a la inserció en la formació professional inicial”, en *Temps d'Educació*, 15 (219-233).

Como posible pérdida, persiste el temor a ser utilizado como mano de obra barata y a que una mala organización de las prácticas reste valor a los dos puntos fuertes a los que hacíamos referencia. Aun así, la balanza se inclina mayoritariamente hacia una valoración positiva de la posibilidad de hacer prácticas en una empresa.

- Para los **centros de formación**, las prácticas permiten ofrecer a los alumnos la posibilidad de complementar su formación con una experiencia en marcos productivos reales, lo cual les facilita un conocimiento directo de tecnologías actualizadas, de sistemas de organización del trabajo y, al mismo tiempo, de un conjunto de valores y hábitos del mundo del trabajo que es difícilmente accesible o reproducible en los centros de formación. Con la alternancia, los centros ganan en capacidad de actualización permanente de la formación que imparten. Además, si el periodo de prácticas coincide en el tiempo con la formación en el centro, se gana un “plus” muy considerable en motivación de los alumnos.

En nuestra experiencia concreta, corroborada por la de un sector amplio de profesorado, hemos tenido ocasión de observar bastantes casos de alumnos “conversos” que han cambiado su actitud en el aula o en el taller durante y a partir de un periodo de prácticas en la empresa. La estancia en el trabajo les ha generado nuevos intereses, ha conferido “significatividad” a muchos contenidos y actividades escolares y, en resumen, ha hecho más por su identificación con el aprendizaje escolar que cien recomendaciones, amonestaciones o gritos de sus profesores o de sus padres.<sup>5</sup>

En el lado de los puntos débiles, la participación de los centros en la formación en alternancia significa incrementos de la estructura necesaria para gestionarla, lo cual no siempre está al alcance de los centros de formación y, por lo tanto, comporta un aumento de la dedicación laboral de sus efectivos humanos o una gestión deficiente de las prácticas.

- En el haber de la alternancia, **las empresas** suelen colocar dos tipos de ventaja: las prácticas permiten observar “en directo” la aplicación de conocimientos, habilidades, actitudes, etc., de personas que, en el futuro, podrían incorporarse a la organización; y, además, son una buena alternativa para complementar la formación de un grupo de personas jóvenes con relación a las competencias profesionales que la empresa necesita. Se trata,

<sup>5</sup> Cañete, A. y Francé, J. (1994, 20): *Suport educatiu a la inserció professional*. Barcelona: ICE-UB, Fundació Serveis de Cultura Popular, Horsori.



en resumen, de un método interesante para mejorar los procesos de selección de personal y, al mismo tiempo, para aproximar el currículum escolar a las necesidades de las empresas.

El principal punto débil habitualmente señalado por las empresas es el coste de estructura que deben asumir para acoger y atender alumnos de FP.

Para las empresas, pues, habilitar plazas de prácticas añade algunas ventajas a sus procesos de selección de personal, permite determinados ajustes de la FP inicial en la adquisición de competencias profesionales necesarias para su actividad y, en algunos casos, incluso puede suponer un cierto ahorro derivado de la simplificación de procesos de selección más costosos<sup>6</sup> y de la reducción de acciones de formación continua centradas en la adaptación inicial de las capacidades del nuevo personal a los requerimientos de la actividad de la empresa (programas de formación de personal de nueva incorporación). Éstos son los puntos fuertes que han impulsado en Cataluña, la colaboración activa de las empresas en la implantación de las prácticas en alternancia en el sistema de FP inicial. Eso ha potenciado una paulatina integración de las prácticas en la planificación global del desarrollo de los recursos humanos de la empresa, la aparición de procedimientos de gestión para atender a los alumnos en prácticas y la lenta emergencia de una figura profesional que ha ido adquiriendo más relevancia con el paso del tiempo: la del responsable, en el seno de la empresa, de la gestión de las prácticas (que llamaremos Tutor de Empresa).

Del balance que acabamos de esbozar brevemente se deduce la existencia de una "zona de intersección" de intereses que ha hecho posible el asentamiento de las prácticas en empresas de alumnos de FP en una dimensión cuantitativamente significativa. Se ha conseguido, como mínimo, el grado de implantación, consolidación y madurez suficiente para que la calidad pueda comenzar a ocupar una posición más relevante que la cantidad. La experiencia reciente ha mostrado que las prácticas son viables y que, desde el punto de vista de la cantidad, existen mecanismos de ajuste suficientes para garantizar las plazas necesarias para los alumnos de FP. Los retos actuales no se centran tanto en la viabilidad de las prácticas, sino en su calidad, es decir, en su contribución efectiva y tangible a la formación de los alumnos de FP. Y para asegurar esta calidad formativa de las prácticas, es necesario respetar algunas condiciones en su planificación y gestión. La

<sup>6</sup> Si ya se tiene, para seleccionar a un grupo suficiente de personas a las que se ha visto en acción.

aportación de la empresa –que es, en definitiva, la entidad y el lugar donde se materializan las prácticas– a ese entorno de calidad es fundamental.

## CONDICIONES DE ÉXITO PARA LA CALIDAD DE LA FORMACIÓN EN ALTERNANCIA

La calidad de los sistemas y/o dispositivos de formación en alternancia depende de la presencia de un conjunto de condiciones que la faciliten. Siguiendo con la lógica planteada en el apartado anterior, estas condiciones de éxito –que comentamos seguidamente en términos generales– afectan también a los tres componentes del triángulo de la alternancia:

- Es fundamental que **los alumnos** conozcan los objetivos y condiciones de realización de las prácticas en general y de su estancia en una empresa en particular. Es necesario, también, que tengan un buen conocimiento previo del plan de actividades fijado entre el tutor de empresa y el tutor de prácticas del centro para su estancia en la empresa. Es necesario, finalmente, que sepa cuáles serán los procedimientos de seguimiento de su aprendizaje y los criterios de evaluación fijados.
- Los **centros de formación** han de garantizar (hasta donde les permita su autonomía en este terreno) la coherencia entre el currículum del ciclo formativo que cursa el alumno y el programa formativo establecido para las prácticas. Deben, al mismo tiempo, tener un dispositivo adecuado para la planificación, seguimiento y evaluación de las prácticas. Finalmente, han de tener la suficiente disponibilidad de medios –recursos humanos– para mantener relaciones fluidas permanentes con las empresas de su entorno.
- Existen, también, algunos factores que potencian las “buenas prácticas” de **las empresas** que acogen alumnos de FP en estancias de formación práctica. Uno de ellos, probablemente el más decisivo porque condiciona el resto de factores, es que esas estancias respondan a una estrategia explícita de la empresa en relación con la provisión de personal de nueva incorporación. Si esta decisión no existe, es fácil que las actividades que el alumno lleve a cabo en la empresa pierdan una parte importante de su potencial y que la empresa tienda a verlo como alguien que causa molestias y pérdidas de tiempo. Es necesario que esta integración de las prácticas en la estrategia de la empresa tenga, además, un reflejo claro en la cultura compartida de empresa.

Hay otros factores que también condicionan la calidad de las prácticas: la disponibilidad de un espacio adecuado para el desarrollo de las tareas del alumno, las facilidades de comunicación con los trabajadores de la empresa y de integración plena en los equipos de trabajo, las características más o menos atractivas de los productos y procesos de la empresa, etc. Finalmente, a la luz de la experiencia acumulada en Cataluña y en el resto de España en los últimos años, hay un factor que constituye un puntal de la calidad de las prácticas en empresas: la cualificación de la figura del tutor de empresa. De él dependen muy directamente actuaciones y decisiones de una importancia capital: la correcta formulación del perfil de los alumnos a los que la empresa puede ofrecer plazas de prácticas, la identificación de las tareas que estos alumnos pueden hacer en la empresa sin distorsionar su actividad de producción, la intervención –conjuntamente con el tutor designado por el centro de formación– en la planificación de las actividades que el alumno hace, el control y seguimiento de esas actividades, su evaluación y un largo etcétera que determina la posición clave que el tutor tiene en todo el proceso de las prácticas y en el aseguramiento de su calidad. De hecho, hoy por hoy en nuestro país, las competencias de los tutores de empresa son uno de los principales activos que asegura, a las empresas, la calidad global del proceso de las prácticas.

## LA FORMACIÓN DE TUTORES: UN FACTOR CLAVE

¿Cuáles han sido, hasta ahora, los procedimientos más usados para la adquisición y transferencia de las competencias de los tutores de empresa? Al margen de experiencias como la que constituye la segunda parte de este libro, las competencias de los tutores han ido adquiriéndose y evolucionando con la práctica laboral. Ha sido a partir de la realización práctica de la tutoría que los tutores han desarrollado habilidades y conocimientos que han mejorado el ejercicio de sus funciones. El intercambio de experiencias con tutores de otras empresas también ha contribuido al desarrollo de competencias.

Pero, por mucho que la práctica laboral enseñe, es evidente que hasta hace pocos años había un déficit absoluto de acciones de formación que apoyasen la tarea de los tutores de empresa. La intervención de las trece Cámaras de Comercio catalanas en este terreno ha servido para avanzar en la cobertura de este vacío e, indirectamente, para potenciar el interés y la participación efectiva de las empresas en la acogida de los alumnos de FP. Todas las Cámaras catalanas, coordinadas por el Consell de Cambres de Catalunya, han desarrollado, en el

marco del programa E+ $\exists$ , una intensa acción de formación de tutores de empresa. Esta acción está estructurada en tres niveles que, a grandes rasgos, responden a tres niveles de profundización: formación básica, formación en técnicas para la función del tutor de empresa y formación para las familias profesionales. Los primeros cursos de formación de tutores del programa E+ $\exists$  se inició de forma experimental, el mes de noviembre de 1995 con 25 sesiones distribuidas por las 13 demarcaciones camerales. Un buen indicativo de la acogida que ha tenido esta acción es el hecho de que dos años y medio después de las primeras sesiones, se haya realizado el curso número 100. En estos 100 cursos han participado 1.087 tutores de 614 empresas.

De forma complementaria, las Cámaras catalanas han intervenido en varios proyectos de investigación aplicada, de elaboración de materiales de apoyo a la formación y de difusión, todos ellos relacionados con la formación de tutores de empresa. La mayoría de estos proyectos –los objetivos, contenidos y resultados de los que trataremos más profundamente en apartados posteriores– se han realizado en el marco de asociaciones con otras Cámaras europeas, lo cual refuerza la riqueza y la capacidad de impacto del modelo de formación de tutores de empresa experimentado en Cataluña.

Actualmente, el Consell de Cambres de Catalunya coordina la realización de una evaluación del impacto de este conjunto de actividades relacionadas con la formación de los tutores de empresa, aunque todavía no se dispone de los resultados definitivos de esta evaluación. Provisionalmente, sin embargo, los datos disponibles sobre el funcionamiento de las sesiones de formación permiten formular, al menos en lo que respecta a la satisfacción de los beneficiarios de las sesiones, una valoración muy positiva de las actividades realizadas hasta ahora.

La iniciativa del programa E+ $\exists$  y el liderazgo del Consell de Cambres de Catalunya en el campo de la formación de tutores de empresa ha aportado una experiencia que, por su carácter innovador y, especialmente, por su potencial de contribución a la calidad de nuestro sistema de FP inicial, tiene un gran interés de ser conocida a fondo. Ésa es precisamente la intención de las páginas que el lector encontrará seguidamente.

## Segunda parte

### LA FORMACIÓN DE LOS TUTORES DE EMPRESA. EL MODELO DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO CATALANAS

#### LA NUEVA FORMACIÓN PROFESIONAL

La aprobación de la LOGSE (Ley de Ordenación General del Sistema Educativo) el 3 de octubre de 1990 supuso la puesta en marcha de una nueva estructura en los planes de estudio de formación profesional. Con la aplicación de este nuevo modelo, el sistema educativo español pretende aproximar las enseñanzas a las necesidades reales del mercado laboral, haciendo necesaria la apertura de los centros de enseñanza de formación profesional a su entorno económico y social. En el curso 1995-96 se iniciaron los ciclos formativos de la nueva FP que actualmente conviven con el anterior sistema educativo, y está previsto que en el curso 2001-02 se acaben de implantar.

La nueva formación profesional se estructura en dos tipos de ciclos formativos. Por un lado, se imparten los Ciclos Formativos de Grado Medio, accesibles a los estudiantes que hayan superado la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) o los estudios equivalentes del antiguo plan de estudios (FPI o 2º de BUP). La edad de estos estudiantes, en condiciones normales, es de diecisiete años. Por otro lado, se ofrecen los Ciclos Formativos de Grado Superior, a los que se puede acceder a partir de los nuevos bachilleratos o estudios equivalentes (FP2 o COU). En este caso, los estudiantes suelen tener la edad de diecinueve años. Acreditando un año de experiencia laboral y pasando una prueba de acceso también se pueden realizar estas enseñanzas.

La reforma del plan de estudios de formación profesional se elaboró respondiendo a unos objetivos que pretendían mejorar dichas enseñanzas y que se resumen en los siguientes apartados:

- Preparar a los jóvenes para la adaptación a los cambios tecnológicos permanentes.
- Facilitar la transición al trabajo a los jóvenes que hayan acabado la Educación Secundaria Obligatoria o el Bachillerato.
- Adaptar la oferta formativa a las necesidades cambiantes y particularizadas de cada entorno concreto.
- Adaptar los niveles de formación a los niveles de cualificación profesional establecidos por la Unión Europea (los ciclos formativos de grado medio corresponden al nivel 2 de cualificación de la UE y los ciclos de grado superior corresponden al nivel 3).

Cada ciclo formativo se compone de tres módulos: los específicos de la profesión, el de formación y orientación laboral (FOL), y el de formación en centros de trabajo (FCT). Este último módulo está configurado por las prácticas en centros de trabajo, que suelen tener una duración aproximada de 400 horas (comprendidas en la duración total del ciclo formativo que varía entre 1.300 y 2.000 horas).

Una de las novedades más destacables que ha aportado la LOGSE es que la formación en centros de trabajo ha dejado de ser una materia optativa para los alumnos, para pasar a constituir una materia integrada en los nuevos planes de estudio tanto del ciclo de grado medio como del de grado superior.

Como respuesta a este nuevo enfoque de las prácticas en centros de trabajo, el 22 de marzo de 1993 se aprobó la Ley básica de las cámaras de comercio que compromete a las cámaras a colaborar con la Administración educativa en la gestión de las prácticas obligatorias dentro de la nueva formación profesional. El 20 de enero de 1994, las trece cámaras de comercio catalanas y el gobierno de la Generalitat de Catalunya firmaron un convenio de participación en este aspecto de la FP. Fruto de este convenio, el 21 de junio de 1995 se presentó el programa E+ $\exists$ , empresa +escuela, escuela+empresa, que desde entonces ha estado dedicando esfuerzos para mejorar y facilitar la formación en alternancia en Cataluña.

## EL PROGRAMA E+ $\exists$

La finalidad principal del programa E+ $\exists$  es hacer de puente y favorecer las relaciones entre el mundo educativo y el mundo producti-

vo, haciendo posible de esta manera el acercamiento entre los centros docentes y las necesidades reales del mercado laboral, en un contexto educativo que incluye el módulo de formación en centros de trabajo (FCT) como obligatorio en la nueva formación profesional.

Su filosofía responde a tres objetivos consensuados entre el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya y el Consell de Cambres de Catalunya:

- Trabajar en común para garantizar a cada alumno de formación profesional unas prácticas de calidad.
- Ofrecer a los estudiantes, centros educativos y empresas el acceso a una información actualizada y global.
- Conseguir el reconocimiento del mundo empresarial mediante un riguroso control de calidad de las prácticas.

Respondiendo a estos objetivos planteados, el programa E+ $\exists$  desarrolla varias actuaciones, que desde que se creó el programa se han ido mejorando y ampliando. Estas tareas son:

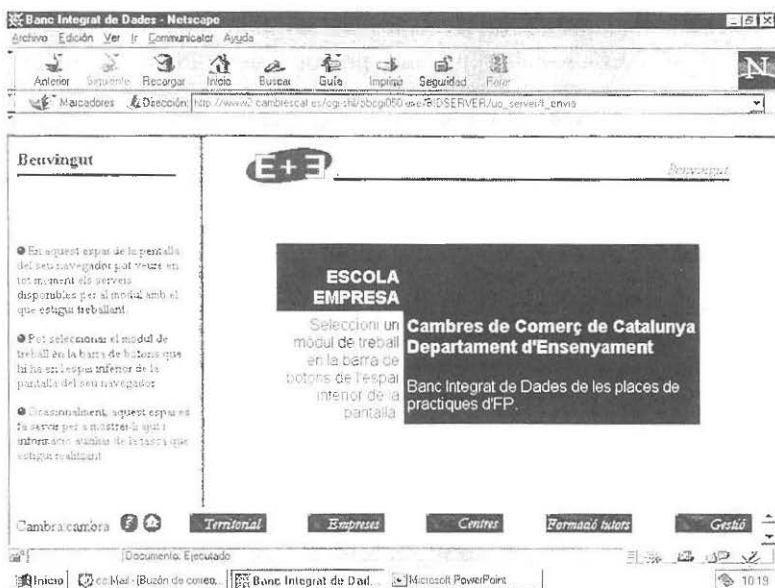
- La homologación de las empresas, respondiendo a la voluntad de ofrecer a los alumnos unas prácticas de calidad.
- La creación de un banco integrado de datos.
- El asesoramiento a las empresas interesadas en acoger alumnos en prácticas sobre su gestión y su funcionamiento.
- La colaboración con las empresas en la planificación, el desarrollo y la evaluación de las prácticas.
- El fomento de los convenios singulares de prácticas entre centros docentes y centros de trabajo.
- La colaboración en la formación del tutor de empresa mediante la organización de sesiones de formación y la elaboración de material complementario y autodidacta.

## El Banco Integrado de Datos

El Banco Integrado de Datos (BID) se integra en una red con tecnología Internet pero que en su vertiente de gestión es de acceso restringido a los diferentes agentes (extranet). En la página 24 se muestra una pantalla del BID.

Se trata de un conjunto abierto e interconectado de información que comunica de forma activa las cámaras de comercio, los centros docentes y el Departament d'Ensenyament, coordinando de esta manera la oferta y la demanda de lugares de prácticas de formación profesional específica. Para conseguir estos objetivos, el BID ofrece diversos servicios:

- *información* sobre los centros de formación profesional y los títulos que imparten, las normativas sobre las prácticas, los requisitos necesarios para acoger estudiantes y la oferta formativa de la demarcación de cada cámara dirigida a los tutores de empresa;
- *gestión* de la confluencia de la oferta y la demanda de prácticas en centros de trabajo, seguimiento y evaluación de la formación práctica del alumnado y facilitación de la documentación que se debe cumplimentar en relación con las prácticas;
- *asesoramiento* a los agentes implicados mediante la creación de listas de preguntas y respuestas, reuniones de debate y una dirección de correo electrónico donde se puede plantear cualquier duda;
- *teleformación* o formación a distancia de tutores de empresa y de los mismos usuarios del BID.





## Pioneros en Europa

Las inquietudes que ha despertado en Cataluña la reforma del sistema educativo también están presentes en el resto de Europa, donde se está mostrando un interés creciente en el Programa E+3 y en sus actuaciones. La colaboración entre instituciones y cámaras de comercio de la Unión Europea, ha dado como resultado la realización de dos proyectos Leonardo da Vinci, liderados por el programa E+3 y con socios de diferentes países. Además, el programa E+3 también forma parte como socio en otros tres proyectos Leonardo y un proyecto Alfa de la Unión Europea de cooperación con universidades y empresas sudamericanas. En la tabla de esta misma página se relacionan los socios europeos del proyecto Leonardo «E+3: la formación de los tutores de empresa. Diseño de un dispositivo general y elaboración de los materiales correspondientes».

El intercambio de experiencias que se produce como fruto de la colaboración en el ámbito europeo entre instituciones proporciona un enriquecimiento de los recursos de cada país y la mejora de sus proyectos educativos. El éxito más importante que se ha conseguido hasta ahora ha sido el diseño de un dispositivo de formación de tutores de empresa y de una metodología dirigida a los formadores de los tutores.

Proyecto Leonardo da Vinci

**E+3: La formación de los tutores de empresa: Diseño de un dispositivo general y elaboración de los materiales correspondientes**

Promotor

- Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

Coordinador

- Consell de Cambres de Comerç de Catalunya

Grupo conductor

- Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona
- Consell de Cambres de Comerç de Catalunya
- Institut de Perfectionnement Consulaire de Toulouse
- Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya
- Fundació Bosch i Gimpera de la Universitat de Barcelona. Formació Continuada "Les Heures"

Grupo de apoyo

- Istituto Guglielmo Tagliacarne. Fondazione dell'Unioncamere
- Coventry and Warwickshire Chambers of Commerce and Industry
- Escuelas Profesionales Salesianas de Sarrià
- Federación Catalana de Talleres de Reparación de Automóviles
- Nestlé España, SA

## LA FORMACIÓN DE LOS TUTORES DE EMPRESA

El módulo de Formación en Centros de Trabajo significa para el alumno de formación profesional la transición al mundo laboral, un momento clave tanto en su formación como en su primera toma de contacto con el mundo del trabajo. Es preciso, pues, trabajar para que el alumno se sienta cómodo y esté motivado para la tarea que ha de desarrollar así como para que esa experiencia también resulte positiva para la empresa que le acoge. En el esfuerzo de colaboración entre los centros de formación y las empresas donde los estudiantes realizan las prácticas, la figura del tutor de empresa adquiere un papel importante. El tutor de empresa, que trabaja de forma coordinada con el tutor de la escuela, es el profesional de la empresa responsable de la acogida, integración, seguimiento y evaluación del alumno y de sus prácticas. Para el alumno, el tutor de empresa será la persona de referencia durante el periodo de estancia en la empresa y podrá dirigirse a él tanto para la clarificación de las dudas que le surjan como para la resolución de un problema. Un requisito básico que ha de cumplir el tutor es saber relacionarse y comunicarse con el alumno para poder asegurar una estancia en el centro de trabajo provechosa tanto para el alumno como para la empresa donde realiza la formación práctica.

Queda clara, pues, la conveniencia de ofrecer a los tutores de empresa una formación útil y adecuada a las tareas que desarrollan, capacitándoles para dirigir las prácticas de los alumnos en la empresa. La acción del programa E+ $\exists$  en este terreno está dedicada a paliar el déficit que ha habido hasta hace pocos años en el apoyo y formación de los tutores. El desarrollo de esta acción consiste, entre otras tareas, en la organización de sesiones de formación específicas donde se ofrecen los instrumentos para el desarrollo de las funciones de los tutores. Estas sesiones también están abiertas a los profesores y tutores de los centros de formación profesional, ya que también intervienen en la formación práctica del alumno. Se pretende de este modo promover una dinámica de trabajo activa entre los tutores de los centros de formación y los tutores de empresa y un *forum* de debate donde se planteen y discutan casos reales basados en la experiencia de cada uno de los asistentes. En la tabla de la página 58 se indican las responsabilidades de los dos tutores en toda la estancia en la empresa del estudiante en prácticas.

## CARACTERÍSTICAS DEL DISPOSITIVO

El programa E+3 ha desarrollado un dispositivo de formación de tutores de empresa a partir de las experiencias de profesionales tanto en nuestro país como en los de la Unión Europea. El material elaborado hasta ahora tiene dos destinatarios diferenciados: el tutor de empresa y el formador de tutores. Al primero está dirigido el *Manual del tutor de empresa*, y el segundo dispone de la *Guía del formador de los tutores de empresa* y de un vídeo de apoyo en las sesiones de formación que imparte.

### Manual del tutor de empresa

El *Manual del tutor de empresa*, presentado en noviembre de 1995, constituye un documento dirigido a los profesionales de la empresa que, conjuntamente con los centros docentes, diseñan el plan de actividades de los jóvenes en prácticas y hacen el seguimiento y evaluación del mismo. Elaborado a partir de unos objetivos definidos por las necesidades formativas de los tutores de empresa, este manual contiene una información amplia y, gracias a la estructura clara de cada uno de los documentos que lo componen, resulta fácil de consultar.

Los objetivos pedagógicos a partir de los que se ha diseñado el *Manual del tutor de empresa* son los siguientes:

- informar sobre el nuevo modelo de formación profesional implantado por la LOGSE y sobre la formación en alternancia;
- aportar a los tutores de empresa los conocimientos prácticos que faciliten su labor;
- plantear y analizar las posibles situaciones en las que el tutor de empresa se puede encontrar y buscar soluciones adecuadas;
- proporcionar los instrumentos necesarios para facilitar la planificación y coordinación de las prácticas, así como su seguimiento y evaluación;
- garantizar a los estudiantes de formación profesional unas prácticas de calidad;
- mejorar el resultado de la estancia de los jóvenes en la empresa.

El *Manual* está compuesto de varios documentos estructurados en cinco apartados: información sobre el tema tratado, conjunto de reflexiones previas al desarrollo del tema, recomendaciones para llevar a la práctica la tarea del alumno, tipo de notas que el tutor puede tomar para evaluar cada aspecto de las prácticas del alumno y, finalmente, un resumen de las ideas más importantes recogidas en cada documento.

Los contenidos de este instrumento de trabajo se centran tanto en los aspectos teóricos y prácticos de la formación del alumno como en la comunicación con el joven y la resolución de los posibles conflictos que se pueden plantear en el transcurso de las prácticas.

Éstos son, de manera resumida, los contenidos del manual:

- Centro docente y empresa: incluye información sobre la formación en alternancia y presenta las figuras del alumno y del tutor de empresa, así como la relación de este último con el centro docente.
- El plan de actividades y acogida del alumno: plantea cómo debe ser el primer contacto con el alumno y la comunicación entre tutor y alumno durante las prácticas. También dedica un documento a la elaboración del plan de actividades.
- Desarrollo de las prácticas: se tratan todos los aspectos de la relación del alumno con el centro de trabajo. Propone cómo debe organizarse el trabajo del alumno y de qué manera aprende y se adapta a las actitudes, los hábitos y las rutinas propias de la empresa que le acoge. También se plantean conflictos que pueden surgir durante la estancia del alumno en el centro de trabajo.
- Seguimiento y evaluación: da las pautas para hacer un seguimiento y evaluación continuada de las prácticas, incluyendo la entrevista con el alumno y la observación de la actitud que muestra y el trabajo que realiza.
- Alumnos con discapacidades: indica cómo se debe tratar al alumnado con discapacidades y las medidas que se han de tomar.
- Cuadernos oficiales de prácticas: describe los cuadernos de seguimiento de las prácticas y la manera en que deben formalizarse.
- Fichas de trabajo: recoge un conjunto de documentos con los que se pueden desarrollar las funciones de tutor de forma metodológica y ordenada. Las fichas hacen referencia a los datos del alumno, el plan de actividades (general y adaptado a cada alumno), la entrevista inicial, el desarrollo del plan de actividades y las actitudes del alumno, el seguimiento de las prácticas y la entrevista final. Se pueden ver estas fichas en la reproducción del *Manual* en el anexo.

## Guía del formador de tutores de empresa

Aunque el *Manual del tutor de empresa* es un instrumento útil de autoformación, se ha concebido como material didáctico para organizar y desarrollar las sesiones de formación de tutores de empresa. Por esta razón se ha elaborado también la *Guía del formador de tutores de empresa*, que es adaptable a otros dispositivos de formación de tutores.

Los objetivos principales de la *Guía* son:

- Facilitar la formación de los tutores de empresa.
- Ofrecer una pauta metodológica que permita planificar y conducir las sesiones de formación, planteando los objetivos, el contenido y la estructura de éstas, así como los factores que puedan optimizar el desarrollo de las mismas.
- Servir de instrumento de trabajo para los formadores de tutores de empresa, ya que contiene una síntesis del contenido del *Manual del tutor de empresa*.
- Garantizar una cierta coherencia de la oferta formativa, ya que las sesiones se realizan en entornos diversos (dispersión territorial, heterogeneidad de los sectores profesionales, diversidad en las dimensiones de las empresas, etc.).

Es una condición imprescindible la de ofrecer a los formadores de tutores un material bien estructurado y que contenga información tanto en el ámbito general del contexto en el que se sitúa la elaboración de todo el dispositivo de formación de tutores, como en el ámbito pedagógico y organizativo. Teniendo en cuenta este factor se ha diseñado la *Guía* con los siguientes contenidos:

- Marco de actuación: presenta la *Guía* y el programa E+ $\exists$  en el marco del sistema educativo (LOGSE) y del módulo de formación en centros de trabajo.
- La sesión formativa: proporciona los instrumentos para diseñar y desarrollar una sesión formativa. Se presentan los tres tipos de sesión formativa general (diferenciados por la experiencia de los asistentes) y se ofrecen técnicas metodológicas para conseguir los objetivos pedagógicos. Para cada uno de los 10 objetivos de las sesiones, la *Guía* propone la utilización de unos recursos metodológicos específicos, la referencia que el formador puede hacer al *Manual*, el material complementario que puede utilizar, la manera cómo puede agrupar a los asistentes y el tiempo aproximado que ha de dedicar a la actividad. También se hace referencia, aunque no tan detalladamente, a los objetivos y a la metodología de las sesiones de técnicas. Finalmente, se propone valorar los resultados de las sesiones mediante tres niveles de evaluación: un cuestionario de evaluación inicial para determinar los conocimientos previos de los tuto-

res, una actividad de síntesis que oriente al formador sobre aquello que los asistentes ya han asumido y un cuestionario de evaluación al final de la sesión para conocer el grado de satisfacción de los tutores en lo que respecta a todos los aspectos referidos a la formación.

- **Material complementario:** analiza los diferentes bloques temáticos que componen el *Manual* e incluye 24 transparencias con las cuales se facilita la exposición de los temas.

### Vídeo de apoyo en las sesiones formativas

Para dinamizar las sesiones de formación de tutores se ha creado un material audiovisual que sintetiza las funciones de los tutores y las actitudes que deben tener hacia el alumno en prácticas. Es un instrumento útil ya que ayuda a crear una dinámica de grupo en la que se pretende resolver las situaciones que se plantean de la mejor manera.

### LAS SESIONES DE FORMACIÓN: TIPO DE SESIÓN, MECÁNICA Y MATERIALES UTILIZADOS

Los esfuerzos del programa E+ $\exists$ , destinados a contribuir a la mejora de la calidad de las prácticas de la formación profesional específica, se materializan en las sesiones formativas dirigidas a los tutores de empresa. Estas sesiones, que organizan las trece cámaras de comercio catalanas desde el curso 1995-96 con un éxito creciente y con la participación de empresas de la mayoría de los sectores empresariales (véanse la tabla de la página 31), tienen unos objetivos globalizadores y claramente definidos, aunque se adaptan a las necesidades formativas de los tutores que asisten a cada sesión. Por ello, actualmente se realizan dos tipos de sesiones formativas adecuadas a la experiencia previa de los asistentes como tutores de empresa. Por un lado, se organizan las sesiones generales de sensibilización, que pretenden dar a conocer a los participantes las características de la formación en alternancia así como introducirlos en las tareas propias del tutor de empresa (aunque ya posean experiencia previa).

Por otro, los tutores que ya han realizado el curso de sensibilización y que tienen interés por conocer más a fondo la definición, el seguimiento y la evaluación del plan de actividades del alumno, pueden seguir formándose asistiendo a las sesiones de técnicas para la función del tutor de empresa, una formación de profundización en la que se dejan de lado los aspectos más generales de las prácticas en empresas, para tratar temas más específicos de la problemática que se deriva de ellas. Este segundo tipo de sesión formativa comenzó a impartirse en el curso 1996-97 como complemento a las sesiones generales de formación de tutores.

**Empresas asistentes a los cursos de formación por sectores empresariales/familias profesionales**

| Sector / familia                          | Empresas   | %          |
|---|------------|------------|
| Actividades agrarias                      | 11         | 1,8        |
| Edificación y obra civil                  | 9          | 1,4        |
| Industria alimenticia                     | 25         | 4,1        |
| Textil, confección y piel                 | 8          | 1,3        |
| Madera y mueble                           | 8          | 1,3        |
| Química                                   | 15         | 2,4        |
| Vidrio y cerámica                         | 3          | 0,4        |
| Mantenimiento y servicios a la producción | 30         | 4,8        |
| Fabricantes varios                        | 24         | 3,9        |
| Artes gráficas                            | 4          | 0,6        |
| Fabricación mecánica                      | 43         | 7          |
| Electricidad y electrónica                | 32         | 5,2        |
| Comercio y márketing                      | 80         | 13         |
| Administración                            | 41         | 6,6        |
| Edificación y obra civil                  | 3          | 0,4        |
| Hostelería y turismo                      | 43         | 7          |
| Imagen personal                           | 14         | 2,2        |
| Mantenimiento de vehículos autoprop.      | 16         | 2,6        |
| Actividades físicas y deportivas          | 3          | 0,4        |
| Sanidad                                   | 6          | 1          |
| Servicios socioculturales                 | 173        | 28,2       |
| Otros                                     | 23         | 3,7        |
| <b>Total</b>                              | <b>614</b> | <b>100</b> |

**Número de sesiones y tutores asistentes**

| Cámara                | Sesiones   | Asistentes   | %          |
|-----------------------|------------|--------------|------------|
| Barcelona             | 27         | 349          | 32,1       |
| Girona                | 8          | 67           | 6          |
| Lleida                | 14         | 188          | 17,2       |
| Manresa               | 5          | 50           | 4,5        |
| Palamós               | 2          | 19           | 1,7        |
| Reus                  | 6          | 62           | 5,7        |
| Sabadell              | 14         | 120          | 11         |
| Sant Feliu de Guíxols | 1          | 10           | 1          |
| Tarragona             | 7          | 76           | 7          |
| Tàrrega               | 1          | 8            | 1          |
| Terrassa              | 11         | 99           | 9,1        |
| Tortosa               | 3          | 30           | 2,7        |
| Valls                 | 1          | 9            | 1          |
| <b>Total</b>          | <b>100</b> | <b>1.087</b> | <b>100</b> |

## Cursos generales

### *Objetivos generales*

Como ya se ha dicho, aunque cada sesión tenga que adaptarse a las características de los interlocutores, hay unos objetivos generales que deben tener cabida en la formación básica de tutores.

- Dar a conocer a los asistentes las acciones promovidas por la Cámara de Comercio mediante el programa E+ $\exists$  en el contexto de la nueva formación profesional específica.
- Informar sobre la nueva normativa de las prácticas en las empresas.
- Orientar a los tutores sobre sus funciones y responsabilidades, exponiendo lo que significa acoger estudiantes en prácticas tanto para la empresa y para los alumnos como para ellos mismos. La aclaración de los beneficios que conlleva contribuir en la formación en alternancia es un factor muy importante en la motivación del tutor de empresa, que debe ser consciente de la necesidad de organizar un puesto formativo en la empresa.
- Conocer cómo aprende el alumno y cómo organizar la tarea que éste debe realizar durante el periodo de prácticas en la empresa.
- Poner énfasis en el conocimiento de la estructura del *Manual del tutor de empresa* y en su utilización como material de consulta durante la estancia del alumno en prácticas.
- Aprender a formalizar los cuadernos oficiales de prácticas.
- Remarcar la necesidad de establecer un diálogo con el alumno y observar su trabajo, para poder llevar a cabo el seguimiento y la evaluación de las prácticas.

### *Metodología de las sesiones*

El formador de tutores plantea la sesión formativa teniendo en cuenta unas pautas metodológicas que se pueden resumir en las siguientes:

- Fijar el objetivo general que se ha de definir y concretarlo en pequeños objetivos.
- Establecer los instrumentos y estrategias pedagógicas con las que se podrán conseguir cada uno de los objetivos.
- Preparar todo tipo de material necesario para complementar la exposición de los temas (transparencias, fotocopias, visionado de alguna secuencia del vídeo, etc.).



- Pensar en el desarrollo de la sesión de forma abierta y flexible para poder adaptar las explicaciones y las técnicas a las necesidades específicas de los asistentes (teniendo siempre como punto de referencia los objetivos).
- Establecer una temporalización aproximada de las actividades.
- Combinar las explicaciones con actividades más participativas, como la discusión por parejas o en grupo, o la exposición y contraste de las experiencias de los asistentes que ya han ejercido las tareas propias del tutor de empresa.
- Evaluar todos los aspectos de la sesión formativa (estructuración, funcionamiento, dinamismo, conocimientos asumidos, etc.) mediante cuestionarios, entrevistas personales u otros recursos.

Como ejemplo, en la página 34 se puede leer el acta de una sesión de formación.

Para un mejor aprovechamiento de las sesiones, el formador desarrolla las actividades agrupando a los asistentes según diferentes criterios. Si lo hace en función de la familia profesional a la que pertenecen, podrá encontrar más fácilmente ejemplos que le resulten próximos y en los que estén más interesados. Las dimensiones de la empresa también puede ser un elemento homogeneizador, ya que si la empresa es pequeña se puede dar el caso que el tutor sea la misma persona que el responsable de las prácticas, y si la empresa es grande es posible que un tutor se haga cargo de más de un alumno. La experiencia de los asistentes como tutores de empresa permite al formador optimizar el resultado de la sesión adecuando el nivel a las necesidades del grupo. Finalmente, saber si las personas asistentes acogerán alumnos en prácticas en un futuro próximo o no también permite al formador dar prioridad a los aspectos que causen más ansiedad y dedicar más atención a las personas que lo necesiten.

**Sesión de formación de tutores de empresa de la Cámara de Comercio de Reus, realizada en el mes de Julio de 1998.**

El número de participantes en esta sesión fue de 12, todos ellos provenientes de los sectores de jardinería y mecánica. También asistieron dos representantes de centros de formación.

El grupo que era bastante homogéneo, en el hecho de que todos habían tenido experiencia en la acogida de estudiantes en prácticas, se mostró activo y participativo desde el principio de la sesión.

Una vez iniciada la sesión se abrió un debate sobre la reforma educativa y sobre la desmotivación que los asistentes habían percibido en los alumnos desde que las prácticas son obligatorias. En este sentido también manifestaron de forma generalizada su voluntad de que las prácticas sean más largas ya que cuando el alumno ha empezado a adaptarse a la empresa, a conocer sus tareas, y en definitiva a coger experiencia, ya tiene que marcharse.

Algunos de los asistentes del sector de mecánica comentó el problema que supone la diferencia entre la maquinaria que se utiliza en los centros docentes y la que los alumnos usan en las empresas.

La presencia de miembros de centros docentes llevó a hablar de la falta de comunicación entre las escuelas y las empresas y se manifestó la voluntad de robustecer la colaboración entre tutores de aprendizaje y tutores de empresa.

Durante la sesión, los formadores de tutores detectaron un cierto temor por parte de los representantes de las empresas de dar responsabilidades a los alumnos.

Tras una pausa de 20 minutos, durante la que los asistentes siguieron hablando de las prácticas de una manera informal, se pasó a la parte práctica de la sesión.

La elaboración del plan de actividades interesó mucho a los asistentes, que fueron agrupados por familias profesionales.

Al final de la sesión los participantes se sintieron satisfechos de haber podido intercambiar impresiones y participar en los debates sobre las cuestiones que más les preocupaban.

Partiendo de estos objetivos, el formador de tutores se plantea la estructura de la sesión. La obtención de toda la información posible sobre las personas que asistirán a cada sesión (experiencia previa como tutores de empresa, formación básica, sector en el que trabajan y otros datos) es muy útil para adaptar la metodología y para diseñar la formación. También se debe pensar en la posible presencia de miembros de centros de formación, que supone la aportación del punto de vista de las escuelas y puede contribuir a un debate más enriquecedor y heterogéneo.

La duración aproximada de cada sesión es de cuatro horas, entre las cuales se recomienda hacer un descanso de 20 minutos para mantener siempre la misma atención de los asistentes. La *Guía del formador de tutores de empresa* aconseja incluir siempre en la estructura de la sesión la presentación de la Cámara de Comercio correspondiente como interlocutora entre los agentes que participan en el proceso de formación en alternancia de estudiantes de FP. Asimismo, también se presentan los asistentes y el formador. La primera parte de la sesión se dedica a la exposición y debate de los temas relacionados con la formación en alternancia y las funciones de los tutores, motivando la participación de los asistentes y clarificando las dudas que surjan. Después del descanso se pasa a la parte práctica de la sesión, en la que se hacen grupos para desarrollar un plan de actividades y aprender a rellenar los cuadernos oficiales de prácticas. En la página 36 se muestran algunas de las dudas más frecuentes que plantean los tutores.

Se concluye la sesión resumiendo con claridad los objetivos y conocimientos básicos y añadiendo las aportaciones que los asistentes hayan hecho durante el transcurso de la sesión. Una vez finalizada la sesión, se da un cuestionario a los participantes donde se les pide que valoren diversos aspectos de la formación que han recibido.

### Preguntas (y respuestas) más frecuentes de los tutores de empresa

- ¿Dónde podemos encontrar alumnos en prácticas? ¿Debemos dirigirnos a los centros de enseñanza o a la Cámara de Comercio correspondiente?
- ¿Qué beneficios obtienen las empresas acogiendo alumnos en prácticas? Los tutores de empresa ¿son recompensados de algún modo?
- ¿Deben tener los alumnos todas las asignaturas aprobadas para poder realizar el periodo de prácticas?
- ¿Cómo se pueden solucionar los problemas de puntualidad, falta de higiene personal o falta de responsabilidad de los alumnos?
- ¿Se puede rescindir o prorrogar el convenio de prácticas? ¿Bajo qué circunstancias?
- ¿Se debe compensar económicamente a los alumnos?
- ¿Pueden los alumnos hacer prácticas en horario nocturno? ¿Pueden trabajar los domingos? ¿Tienen derecho a hacer vacaciones durante los meses de verano?
- Los estudiantes ¿pueden manipular cualquier tipo de maquinaria?
- ¿Cuál es la cobertura del seguro escolar? ¿Le cubre en caso que se prorrogue el convenio de prácticas?
- ¿A dónde se tiene que acudir si un estudiante sufre un accidente?
- ¿Cómo debe temporalizarse el plan de actividades teniendo en cuenta que cada alumno es diferente? ¿Debe hacerse cada vez que llega un alumno nuevo en prácticas?
- ¿Quién rellena el Libro de Prácticas?

### Cursos de técnicas

#### *Objetivos*

La elaboración de los objetivos de los cursos de técnicas parte del hecho que los asistentes ya conocen la normativa de la formación profesional y han ejercido las tareas propias del tutor de empresa. Normalmente, asisten a ellos los tutores de empresa que quieren profundizar en el plan de actividades del alumno y conocer mejor la relación tutor-alumno. Por ello, la finalidad de esas sesiones se refiere a aspectos específicos de la formación en alternancia y sus objetivos son más concretos:

- Definir la duración, frecuencia, periodo y condiciones de realización de las prácticas para poder evaluar las posibilidades de la empresa de ofrecer un puesto formativo.

- Orientar en la identificación y planificación de las tareas que podría llevar a cabo el alumno en prácticas dentro de cada departamento de la empresa.
- Dar los instrumentos necesarios para establecer la secuencia de trabajos formativos y el plan de actividades.
- Ofrecer las técnicas para elaborar un mapa de espacios y de procesos formativos.
- Diseñar indicadores e instrumentos de seguimiento y evaluación de las actividades realizadas por el alumno.

### *Metodología de las sesiones*

La metodología que se propone para realizar estos cursos prevé una mayor intervención de los asistentes y unas actividades más prácticas que en los cursos generales. Éstos son los aspectos más significativos de la metodología utilizada por el formador:

- Exposición de unos criterios generales.
- Planteamiento de un caso práctico de elaboración del plan de actividades en función de la situación de la empresa y de acuerdo con la especificidad del ciclo que cursa el alumno.
- Puesta en común de los casos desarrollados por los asistentes, motivando un debate y la posible resolución de las dudas planteadas.
- Finalizar la sesión con las conclusiones de lo que se ha planteado durante la sesión formativa.

### *Estructura de las sesiones*

Así como en las sesiones de sensibilización la formación se inicia con la presentación del Programa E+ $\exists$  dentro de la reforma educativa, en las de profundización se da por sabido este aspecto y el formador abre la sesión proponiendo los objetivos que pretende conseguir y la metodología de la sesión. Después de la presentación de cada uno de los asistentes (nombre, empresa y experiencia como tutores) se trabajan los temas específicos de la formación. Se hace una pausa de 20 minutos y se continúa trabajando con los temas de la formación. Media hora antes de finalizar la sesión se hace una valoración y una síntesis de los temas tratados y se relacionan con las funciones de los tutores. Una vez acabado el curso se pide a los asistentes que rellenen un cuestionario de evaluación de la sesión.

## Cursos a medida

Aunque en general los cursos de formación son organizados directamente por las 13 cámaras de comercio catalanas en el marco de unas programaciones trimestrales, también existen otras tres posibles modalidades de organización de sesiones:

- A través de los centros de formación profesional que, en este caso, dirigen esta formación a las empresas que colaboran con ellos.
- A través de los gremios o de otras asociaciones de empresas interesadas en ofrecérselos a sus afiliados. En estas sesiones, los ejemplos utilizados se adaptan al sector representado en las sesiones.
- A través de empresas con un suficiente número de tutores, que organizan y adaptan esta formación según las necesidades de su empresa.

En los tres casos, el Consell de Cambres aporta el profesorado y el material mediante la Cámara correspondiente.

## Materiales utilizados

Limitar la sesión formativa a la exposición por parte del formador de los temas, supondría la pérdida de atención y la falta de interés de los asistentes, además del escaso aprovechamiento de los recursos de que dispone el formador. La diversidad y el cambio de actividades son un elemento clave para conseguir que las sesiones resulten provechosas; por ello, el formador utiliza el material complementario de que dispone. Este material se compone del *Manual del tutor de empresa*, varias transparencias y un vídeo de apoyo.

Aunque el material vaya dirigido a los tutores, también es un instrumento útil para el formador, ya que le ayuda a seguir un esquema coherente y le ofrece los contenidos que ha de transmitir a los asistentes a la sesión. Como se ha dicho en apartados anteriores, los objetivos del *Manual* son dar información sobre la formación en alternancia y ofrecer pautas de actuación en la acogida del alumno y en el diseño del plan de actividades.

Las transparencias que acompañan a la *Guía del formador de tutores de empresa* contienen información esquematizada sobre los temas que se tratan en el *Manual* y otros aspectos referentes a la tarea de los tutores.

### Transparencias de que dispone el formador de tutores

- Las actuaciones del Programa E+3.
- Vías de acceso de los alumnos de formación profesional a las prácticas.
- Módulos que componen un ciclo formativo.
- Estructura (módulos y número de horas) de un ciclo formativo de grado medio.
- Estructura (módulos y número de horas) de un ciclo formativo de grado superior.
- Aspectos organizativos de las prácticas.
- Estructura de los documentos del *Manual del tutor de empresa*.
- Funciones del tutor de empresa.
- Responsabilidades del tutor de aprendizaje y del tutor de empresa.
- Cualidades del tutor para tener una buena comunicación con el alumno.
- Proceso de aprendizaje del alumno.
- Organización de la tarea del alumno: qué tareas debe realizar, cómo y cuándo.
- Instrumentos para la evaluación del alumno.
- Cuaderno de prácticas para el alumno: plan de actividades y seguimiento del alumno.
- Cuaderno de seguimiento de las prácticas en empresas: plan de actividades y seguimiento del alumno.
- Cuaderno de seguimiento de prácticas de la Unión Europea.
- Ficha de datos generales del alumno.
- Ficha del plan de actividades.
- Ficha del plan de actividades adaptado a cada alumno.
- Ficha para la entrevista inicial.
- Ficha para el desarrollo del plan de actividades.
- Ficha de seguimiento de las actitudes del alumno.

## LAS NUEVAS LÍNEAS DE ACTUACIÓN PARA LA FORMACIÓN DE TUTORES

Conjuntamente con Formación Continuada Les Heures, el Programa E+3 está acabando de diseñar un nuevo sistema de formación ajustado a las necesidades y posibilidades de los tutores de empresas con plantillas de menos de 15 trabajadores, las llamadas microempresas. Este dispositivo pretende que las prácticas que se realizan en las microempresas tengan el nivel de calidad formativa necesario, me-

diante el aumento de las competencias tutoriales de los responsables de las prácticas.

Mediante un equipo de 65 asesores (5 en cada cámara), el Consell de Cambres de Comerç de Catalunya, como organismo responsable del apoyo a los tutores de microempresa, prestará servicio, en el trienio 1999-2001, a cerca de 40.000 microempresas. Los asesores se encargarán de los contactos iniciales con los tutores, de la presentación y entrega del material didáctico (*Guía práctica del tutor de microempresa*) y del seguimiento y evaluación de la autoformación.

Por otro lado, también se está trabajando, con la Subdirecció General de Formació del Departament d'Ensenyament y el ICE de la Universitat Politècnica de Catalunya, en la formación conjunta tutor de empresa-tutor de centro, por sectores o familias profesionales en el marco de un proyecto Leonardo da Vinci de la Unión Europea, en el que participan instituciones, empresas y centros de formación de España, Italia y Portugal.

Ya ha sido diseñado un sistema de relación entre el tutor de empresa y el tutor de centro y se ha iniciado la elaboración de unos manuales sectorializados de formación conjunta. Se ha empezado con los sectores de administración, automoción, electrónica y sanidad, con el fin de crear unos modelos que puedan ser extrapolables a otros sectores.

## DATOS DE EVALUACIÓN DE LAS SESIONES DE FORMACIÓN

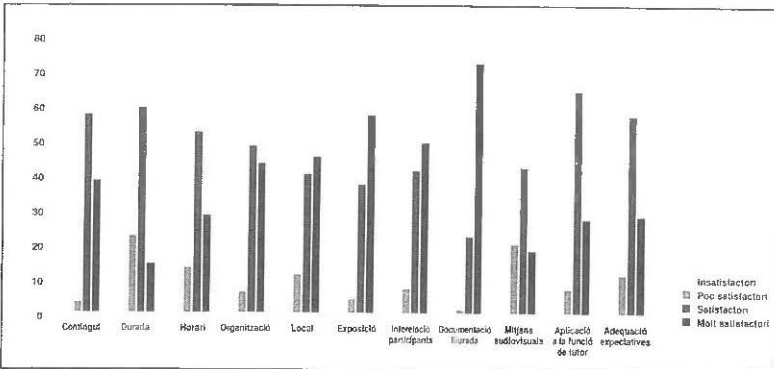
Con el fin de evaluar la idoneidad del Programa E+ $\exists$  y la satisfacción de los tutores de empresa en lo que respecta a las sesiones de formación, al finalizar cada uno de los cursos se pide a los asistentes que rellenen un cuestionario dando su opinión sobre todos los aspectos de la formación, desde el local donde se ha realizado la sesión hasta su contenido (véase el gráfico de la página 41). En líneas generales, el resultado de las encuestas muestra un elevado grado de satisfacción por parte de los asistentes al curso. Para no limitar la valoración de las sesiones a la opinión de los asistentes, contrastaremos los resultados de las encuestas con el análisis hecho por el equipo de formadores de tutores de la Escuela de Administración de Empresas y Les Heures-Fundació Bosch i Gimpera.

A pesar de la poca información que reciben previamente los asistentes a las sesiones en lo que respecta a su contenido y a su utilidad, los participantes manifiestan el alto nivel de adecuación del curso a sus expectativas. Casi el 90 % de los encuestados en los 100 primeros cursos de formación (noviembre 1995 a junio de 1998) consideraron



bueno o muy bueno el logro de sus objetivos. En este sentido, los formadores creen conveniente hacer un esfuerzo para informar mejor a las empresas sobre la finalidad de las sesiones, ya que consideran que en muchos casos los asistentes realizan el curso porque la empresa se lo ha pedido. Hay que destacar el esfuerzo realizado en las sesiones de técnicas para diseñar casos que respondiesen a los intereses y a las necesidades del amplio abanico de empresas representadas, esfuerzo valorado muy positivamente por los participantes, con un 90,4 %, en las sesiones del curso 1996-97.

**QUÈ PENSEN ELS ASSISTENTS A LES SESSIONS DE FORMACIÓ?**



Els conceptes més ben valorats pel conjunt d'assistents a les 100 sessions de formació són: l'exposició dels continguts dels cursos, la documentació lliurada, l'aplicació de la formació a la tasca del tutor, la durada, el contingut i l'assoliment d'expectatives.

En cuanto a la valoración del curso en sí mismo (contenido, exposición, documentación e interrelación con los participantes), la valoración es también muy positiva. En el curso 1996-97, se mostró un nivel de satisfacción más alto que en el curso anterior, consiguiendo una media del 97,9% de asistentes que valoraban estos aspectos como buenos o muy buenos. El análisis de cada uno de los apartados nos muestra que el más valorado fue en ambos años el de la documentación, mientras que la interrelación entre los participantes experimentó una mejora considerable en la segunda edición de las sesiones formativas de sensibilización (en el curso 1995-96 el 86% de los asistentes consideraba este aspecto bueno o muy bueno, mientras que en el curso 1996-97 el porcentaje fue del 96%). Este aspecto se ha mejorado con la integración de una dinámica participativa en las sesiones y con la agrupación de los asistentes en sesiones o grupos que respondan a aspectos homogenizadores, como el sector de procedencia o el nivel de experiencia como tutores de empresa.

La utilidad del curso en cuanto a la aplicación de lo que se aprende y a las tareas propias de la función del tutor de empresa se valoró como bueno con un 95,5% en las sesiones generales realizadas en el curso 1996-97 (tres puntos más que en las del curso anterior) y del 92% en las sesiones de profundización. El equipo de formadores valora también de forma positiva la capacidad informativa de las sesiones, aunque plantea ciertos déficit en cuanto al conocimiento del procedimiento del Banco Integrado de Datos y los requisitos necesarios para formar parte del mismo, así como en la puesta en práctica del plan de actividades de coordinación entre el centro formativo y la empresa.

Tanto los asistentes a las sesiones como los formadores que las imparten coinciden en la opinión que el *Manual del tutor de empresa* es una buena guía teórica e informativa que ha aumentado la toma de conciencia del papel del tutor de prácticas. A pesar de esta valoración positiva de la utilidad del *Manual*, pocos tutores lo consultan durante el periodo de prácticas con alumnos. Se ha propuesto que en un futuro se proporcione más material a los participantes (fotocopias o un resumen de la formación que se les da) y que se elaboren libros de prácticas específicos de cada familia profesional para motivar más a los tutores.

En las encuestas contestadas por los asistentes a los cursos generales de sensibilización se incluyen aspectos de tipo más formal, como son la organización, la duración, el horario e incluso los locales donde se imparten las sesiones formativas. La valoración que se hace de la organización es muy positiva (alrededor del 95% tanto en el curso 1995-96 como en el 1996-97), destacando el esfuerzo realizado para hacer llegar las sesiones a la totalidad de las sedes y organizar cada vez más sesiones. Los formadores son más críticos en este sentido, lamentando los cambios que se producen en el calendario de las sesiones por falta de asistentes y proponiendo que se trabaje más a fondo en la sensibilización a las empresas. Los comentarios respecto a la duración de las sesiones se refieren a la voluntad de que se alargue, ya que se considera que permitiría profundizar más en los temas tratados. En lo que respecta al horario, aunque recibe una valoración positiva (el 88,9% de los asistentes a las sesiones durante el curso 1995-96 y el 83,9% durante el curso 1996-97 lo consideran bueno o muy bueno), es preciso analizar si es una de las razones por las que hay personas que se muestran interesadas en las sesiones de formación pero que no asisten a ellas. La valoración del local, relacionada con la temperatura, el desplazamiento que se debe hacer para llegar al mismo y el hecho de que exista o no servicio de bar, muestra un porcentaje de satisfacción del 84,7%.

## ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA FORMACIÓN DE TUTORES

Como hemos podido comprobar, las diferentes evaluaciones de satisfacción efectuadas entre los asistentes a las sesiones de formación de tutores dan unos resultados de evaluación elevados. En la medida que estos resultados se han ido confirmando año tras año y que la demanda de formación era creciente, todo indicaba que los efectos de la formación de tutores eran numerosos y que esta formación nutrida por el programa E+ $\exists$  podía influir positivamente sobre la calidad de las prácticas en alternancia.

Con el fin de averiguar con precisión la realidad y la dimensión de estos efectos, en junio de 1997 los socios del Proyecto Leonardo da Vinci “E+ $\exists$ : la formación de los tutores de empresa” encargaron a Formació Continuada Les Heures (Universitat de Barcelona/Fundació Bosch i Gimpera) un análisis de los posibles impactos de la formación de tutores en los tres puntos clave del sistema de prácticas: el tutor de empresa, el alumno y el tutor de centros escolares. Para llevar a cabo este análisis, Formació Continuada Les Heures constituyó un equipo de trabajo cuya tarea ha permitido formular una serie de conclusiones sobre el impacto que la formación de tutores impartida en el marco del programa E+ $\exists$  ha tenido en la mejora de las prácticas en alternancia de los alumnos de formación profesional.

### Metodología del análisis de impactos

#### *¿Qué es un análisis de impactos?*

Analizar los impactos de una acción formativa es detectar las huellas positivas y negativas de esta acción en los diferentes lugares, personas y estructuras en las que pueden influir las personas formadas según los grandes objetivos de esta formación. Es un análisis diferido realizado entre seis meses y un año después de la formación recibida.

En el caso del Programa E+ $\exists$ , la formación de tutores de empresa quería influir en la cantidad y la calidad de las prácticas en empresas. Por tanto, era necesario buscar, en primer lugar, los impactos de la formación en los cambios que tutores y empresas habían experimentado en sus prácticas y en su visión sobre las prácticas después de la formación: la receptividad de las empresas –posterior a la formación E+ $\exists$ – para acoger alumnos de FP en prácticas podía ser un buen dato del impacto.

En segundo lugar, también podíamos buscar impactos en la percepción de los alumnos que han hecho prácticas en estas empresas, comprobando de qué manera han sido tutorizados y qué utilidad han tenido las prácticas para ellos.

Finalmente, la relación entre las empresas y los centros escolares de procedencia de los alumnos en prácticas es una tercera dimensión donde se podía detectar si la formación había producido impactos y, así, verificar si se cerraba el círculo Escuela/Empresa, base del programa.

### *Medida de los impactos*

Se han medido los impactos cuantitativa y cualitativamente a partir de entrevistas individuales o grupales. Una parte de los datos se ha procesado de manera cuantitativa, como por ejemplo el número de tutores formados que tuvieron alumnos en prácticas después de la formación. El resto de datos, más cualitativos, se han recogido al estilo de los métodos sociológicos, agrupándolos en función de los parámetros de impactos esperados al principio o que sobresalen a lo largo de las entrevistas.

Los resultados obtenidos constituyen un mapa de impactos cualitativos positivos y negativos de importancia variable que permiten reflexionar sobre la relación esfuerzo/efecto de un programa formativo. Este tipo de análisis, equivalente a una evaluación *a posteriori* y en la práctica de los objetivos perseguidos por la formación, proporciona datos útiles para hacer sugerencias que mejoren los objetivos, contenidos y modalidades del programa o de las acciones formativas implicadas.

### *Fases de la recogida y análisis de los impactos*

#### Fase 1

1. Recopilación y estudio de toda la información existente sobre la formación de tutores del Programa E+ $\exists$ .
2. Establecimiento de una primera lista de parámetros de impactos esperables según los objetivos del Programa E+ $\exists$  desde tres puntos de vista: tutor de empresa, tutor de centro, alumno.
3. Confección y test de los guiones de entrevistas para recoger los impactos esperados en tutores formados, alumnos y tutores de centros.
4. Constitución de una base de datos fiable de tutores formados en el Programa E+ $\exists$  entre noviembre de 1995 y junio de 1997, tramo escogido para el análisis, ya que se necesitaba un mínimo de seis meses después de la formación antes de recoger los impactos.
5. Creación de un sistema de bases de datos relacionales para enlazar datos sobre tutores formados, empresas de procedencia, alumnos en prácticas y centros escolares.

6. Establecimiento de los criterios de selección de los tutores de empresa a entrevistar a partir de los cuales se haría la búsqueda de alumnos y de los centros escolares correspondientes.
7. Entrevistas y recopilación de datos cuantitativos y cualitativos de la mitad de los tutores<sup>7</sup>.
8. Informe parcial. Reunión de *feedback*.

## Fase 2

1. Entrevistas y recopilación de datos cuantitativos y cualitativos de alumnos<sup>8</sup> y centros.
2. Entrevistas y recopilación de datos cuantitativos y cualitativos de los restantes tutores.
3. Elaboración de un programa modelo en MS Access para tratar la información cuantitativa y cualitativa recibida a lo largo de las entrevistas a tutores y alumnos.
4. Tratamiento cuantitativo de los datos.
5. Tratamiento cualitativo de los impactos detectados.
6. Informes parciales. Reuniones de *feedback*.
7. Informe final, conclusiones y sugerencias para mejorar la formación E+ $\exists$ .

## Conclusiones y sugerencias

El análisis de impactos de la formación nos ha aportado tres tipos de resultados:

- Los efectos de la formación E+ $\exists$  sobre las prácticas de los tutores y sus relaciones con alumnos y centros escolares.
- La situación actual del sistema de prácticas, resultante de la comparación de la visión que tienen de las mismas los tutores y los alumnos que han hecho prácticas con ellos o en sus empresas.
- Cómo mejorar la formación E+ $\exists$  para aumentar sus impactos desde el punto de vista de los tutores, de los alumnos y del estudio.

Como conclusiones y resumiendo los resultados obtenidos, podemos decir que:

- Los efectos de la formación sobre las prácticas en empresas son evidentes si se trata de analizar hasta qué punto esta formación ha aportado al tutor motivación, conciencia de saber hacer,

<sup>7</sup> La muestra final fue de 219 tutores pertenecientes a 125 empresas.

<sup>8</sup> Se ha entrevistado una muestra de 20 alumnos.

estructuración de su función y de sus tareas, un buen material de apoyo y una buena actitud de cara al alumnado. En efecto, la mayoría de los tutores entrevistados que han tenido alumnos después de la formación se muestran motivados para asumir su función y agradecen la calidad del programa formativo y, en particular del *Manual del Tutor de Empresa*, expresan con detalles la ayuda que el curso ha significado para ellos, especialmente en cuanto a la estructuración de su trabajo y a la mejora de su relación con los alumnos. Incluso los tutores ya experimentados y que dicen no haber cambiado mucho lo que ya hacían después de la formación, reconocen que los instrumentos del programa y del curso han sistematizado su labor. En particular, tal vez lo que resume mejor los efectos de la formación E+ $\exists$  es el cambio de perspectiva sobre el alumno que se produce en el tutor: después de la formación le considera más como a un alumno que como a un trabajador. La formación le ha hecho entrar en una relación didáctica con él en mayor medida que en la relación estricta de cualquier taller.

- De todos modos, si miramos el número de tutores que han asistido a los seminarios de sensibilización y técnicas desde el mes de noviembre de 1995 hasta el mes de junio de 1997, el resultado del impacto se ve desde una perspectiva distinta:
  - Únicamente el 30% de los asistentes eran noveles.
  - Menos de la mitad de ese porcentaje ha tenido alumnos tras la formación para poder practicar los conocimientos adquiridos.
  - Del 66% de tutores previamente experimentados que asistieron a la formación, únicamente un 56% tuvieron alumnos después.

En resumen, ha habido una captación mínima de tutores noveles y ningún avance en la cantidad de prácticas.

- Por otro lado, los participantes en la formación no son en gran medida los que atienden directamente a los alumnos, sino gerentes, directores o responsables de área que vienen a informarse para poder tomar decisiones, o antiguos tutores que vienen a perfeccionar sus conocimientos y/o que trasladarán la información a las personas que atienden directamente a los alumnos. Estos últimos son los que están poco presentes y los que realmente tendrían que recibir la formación E+ $\exists$ .
- En cuanto al tipo de alumnado que se ha podido entrevistar, los tutores que han tenido alumnos en prácticas después de la formación tienen tendencia a coger alumnos de ciclos superiores

que responden mejor en disciplina y conocimientos a las necesidades de las empresas. Están más formados y más dispuestos a una posible ocupación posterior. Probablemente será necesario preparar mucho a las empresas y a los tutores para recibir a los alumnos de FP de grado medio para los cuales las prácticas también son obligatorias. Será preciso agilizar el cambio de mentalidad de las empresas que en la actualidad no están predispuestas mentalmente a recibir este tipo de alumnos en prácticas.

- Los tutores formados perciben bien su función didáctica dentro de la empresa, pero no sitúan las prácticas como una modalidad formativa integrada en el ciclo teórico-práctico de formación del alumno. Ven más las prácticas como un complemento útil para el alumno o como una experiencia útil con finalidades pre-ocupación. Si esos tutores han de acoger alumnos más jóvenes que no han acabado su formación es muy posible que se produzcan dificultades de captación de empresas.
- La relación centros escolares-empresas es la gran ausente en cuestión de impactos. Esta relación, punto esencial del Programa E+ $\exists$ , no ha tenido impactos en los tutores que o bien ya tienen una relación establecida con las escuelas de su entorno que se ha mantenido, o bien tienen una mala relación que no se ha modificado. La situación en este campo es grave y pide respuestas enérgicas de acercamiento de los dos mundos: un acercamiento práctico para hacer corresponder demanda y oferta de puestos de prácticas y un acercamiento mental para conseguir correspondencias entre dos mundos que, a través de las prácticas, no han creado puentes ni aproximaciones suficientemente significativas. En este sentido, la formación E+ $\exists$  puede hacer bastante más para favorecer la relación centro-empresa y prever modalidades formativas que reúnan en sesiones conjuntas centros escolares y empresas, por territorios, para crear lazos reales. En los contenidos de la formación, también se puede trabajar un acercamiento mental entre los dos mundos a través de la complementariedad entre teoría y práctica: se puede favorecer un mejor conocimiento del mundo de la escuela por parte del tutor de empresa (que en las entrevistas se quejaba de no saber nada de las escuelas, ni de la reforma de la formación profesional), programar visitas organizadas de tutores de centros a las empresas de su entorno, etc.

Las Cámaras de Comercio catalanas pueden acentuar su función de puente y actuar sobre la oferta y la demanda: por parte de los centros, disponiendo de un abanico de empresas para

que puedan escoger en función de las especialidades de que disponen; por parte de las empresas, favoreciendo el acceso a ellas a alumnos en prácticas que correspondan a las necesidades de las mismas. Hay que pensar, sobre todo, que esta oferta evolucionará mucho con la Reforma, ya que las prácticas son obligatorias también para los alumnos más jóvenes y menos formados. Las Cámaras, por un lado, pueden actuar como interface prospeccionando empresas y, por otro lado poniéndolas en relación con los centros y siguiendo su tarea de formación de tutores. Una célula responsable de las prácticas, bipartita entre Empresa y Escuela, podría asegurar un seguimiento regular de la evolución del sistema territorialmente. Unas bases de datos bien constituidas permitirían identificar empresas dispuestas a recibir alumnos. Se podría contar con la contribución de centros escolares dispuestos a entrar en la prospección de nuevas empresas. Al final, el dispositivo electrónico podría estar a la disposición de empresas y centros.<sup>9</sup> Las Cámaras de Comercio también podrían asegurar un asesoramiento a medida, con visitas de formadores a las empresas, a petición de los tutores, unas observaciones de apoyo o de control y otro tipo de soporte didáctico.

- En lo que respecta a la formación, desde las Cámaras debe continuar el esfuerzo formativo iniciado y ampliarlo, pero captando más tutores noveles y diversificando quizás las fórmulas formativas:
  - Para los tutores experimentados y formadores de tutores internos o responsables de tutorías con experiencia previa, sería interesante idear profundizaciones temáticas, en particular en cuanto a la relación centro escolar-empresa. La modalidad de taller o intercambio de experiencias puede ser una alternativa útil.
  - Para los tutores noveles y/o gerentes de nuevas empresas que no han hecho prácticas, es importante adaptar más los cursos a casos concretos de pequeñas empresas o empresas más grandes, reunirse por sectores y buscar enlaces con problemáticas empresariales sobre las prácticas. Es necesario trabajar con ellos la manera de conseguir alumnos y crear vínculos con los centros escolares de su entorno.
  - La modalidad de ocho horas de formación parece correcta, vista la dificultad de reunir a los tutores de empresa y el hecho que los imperativos de tiempo obligan a buscar dispositivos ágiles. Unas sesiones cortas de refuerzo o de seguimiento

<sup>9</sup> Éstas son, precisamente, algunas de las funciones del BID (Banco Integrado de Datos) que todavía no era operativo en el momento de entregar el informe de conclusiones de la evaluación de impacto.



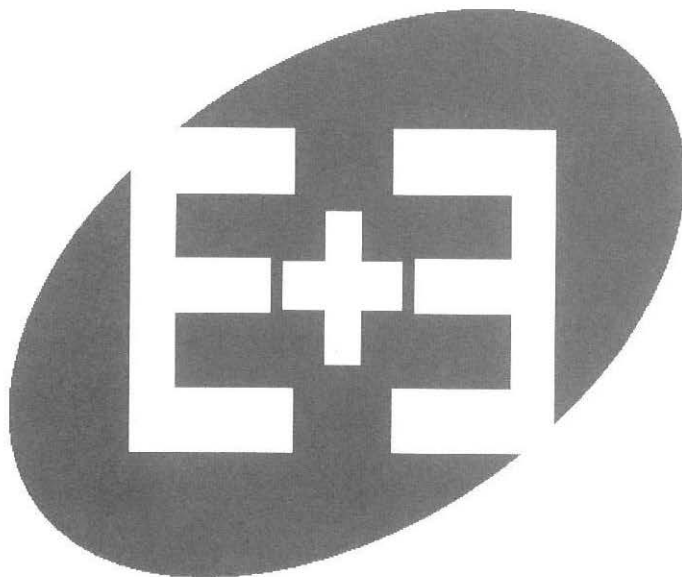
posterior a la formación de ocho horas pueden aportar mucho al sistema formativo  $E+\exists$ . Es precisa, también una reflexión interna sobre las ventajas e inconvenientes de mezclar:

- Tutores noveles y tutores experimentados.
  - Tutores de taller y tutores de tareas administrativas.
  - Tutores de pequeñas empresas y tutores de medianas y grandes empresas
- En cuanto a los contenidos, será conveniente para los alumnos que los tutores acentúen los aspectos de conocimiento más global de la empresa: que no solamente les muestren la división de la empresa en varios departamentos —en el caso de las empresas grandes— sino que sitúen mejor al alumno en este funcionamiento global. Que les expliquen, por ejemplo, para qué sirve el producto que fabrican, dónde se vende, cuál es la función del departamento en el que hacen las prácticas, etc. Hemos constatado en los alumnos entrevistados un desconocimiento total en relación con este aspecto.
- Por otro lado, los alumnos no establecen ningún tipo de vínculo concreto entre su currículum escolar y las prácticas en la empresa a pesar de considerar que es importante hacer prácticas dentro de su especialidad. Respecto a ello sería de capital importancia trabajar concretamente entre tutores escolares y tutores de empresa de qué manera y a qué nivel se podría hacer entender al alumno la relación existente. Sin esa aproximación mental entre currículum escolar y contenido de las prácticas, es dudoso que cambie la división conceptual actual entre la escuela y la empresa. El alumno es uno de los mejores agentes del cambio, ya que pasa de un mundo al otro.
  - Queda un importante trabajo de información, difusión y promoción del concepto de las prácticas para cambiar los estereotipos actuales en ambos lados: alumnos y empresas. Incluso en el caso de las entrevistas que se hicieron a alumnos que reunían condiciones óptimas —alumnos de grado superior que habían hecho prácticas en las mejores condiciones y con tutores formados— los estereotipos siguen vivos (como por ejemplo, el espectro de la explotación). Los objetivos de esta difusión/promoción serían:
    - conseguir muchas más empresas candidatas a recibir alumnos en prácticas;
    - dar a conocer mejor la función de las prácticas;
    - clarificar los criterios de calidad de las prácticas en empresas;
    - hacer converger los dos mundos  $-E+\exists-$ , hoy demasiado distanciados.

- Un análisis de impactos cada dos o tres años incorporado al sistema formativo, que enlace los datos entre empresas, tutores de empresa, centros, tutores de centro y alumnos, permitiría un conocimiento dinámico y un seguimiento regular de la evolución del sistema.
- Finalmente, la voz del alumno es una voz que se oye poco. Sería una novedad incorporarla incluso en el diseño de las prácticas y especialmente en el enlace conceptual entre teoría y prácticas.

Tercera parte

## MANUAL DEL TUTOR DE EMPRESA







Proyecto coordinado por FORMACIÓ CONTINUADA LES HEURES  
(UNIVERSITAT DE BARCELONA, FUNDACIÓ BOSCH I GIMPERA) con  
la colaboración de:

- INTERACTIVA de Serveis Pedagògics, S.L.
- Fundació CIREM

© CONSELL DE CAMBRES OFICIALS DE COMERÇ, INDÚSTRIA I  
NAVEGACIÓ DE CATALUNYA

1ª edición            Noviembre 1995  
2ª edición            Noviembre 1998

Programa E+∞  
Diagonal, 452. 08006 Barcelona

Grafismo: ACE-Disseny  
Impresión:-ERE SL  
D.L.B.: -B-44677-95

## PRESENTACIÓN

Con el firme propósito de dar un mejor servicio a las empresas, las Cambres Oficials de Comerç, Indústria i Navegació de Catalunya firmaron un acuerdo con el Govern de la Generalitat para favorecer la gestión y el desarrollo de los estudiantes de formación profesional. Como fruto de este convenio se inició del Programa E+3, que tiene como principal objetivo facilitar a los estudiantes, las empresas y los centros educativos el acceso a una información actualizada y global sobre las prácticas de la formación profesional, y contribuir a su mejor organización y funcionamiento.

Con el convencimiento de que la profesionalización y la cualificación de la juventud es una tarea que requiere, cada vez más, la estrecha colaboración entre el sistema educativo y las empresas y que el papel de éstas tiene una importancia fundamental en el cumplimiento de esta misión, las Cambres adquirieron el compromiso de contribuir a la formación de los Tutores de Empresa, por la trascendencia de su función en el logro de unos buenos resultados en la formación práctica en centros de trabajo.

Esperamos que con la realización de este *Manual del Tutor de Empresa*, que ahora presentamos, y con los instrumentos y las acciones formativas que se llevarán a cabo de cara al desarrollo de los Tutores de Empresa, el Departament d'Ensenyament y el Consell de Cambres de Catalunya contribuirán de forma decisiva a la mejora de una de las aportaciones más importantes en la cualificación de los estudiantes, como son las prácticas de formación profesional.

Al mismo tiempo que manifestamos nuestra firme voluntad de contribuir activa y efectivamente para ofrecer el servicio que las empresas y la sociedad de nuestro país requieren, queremos aprovechar esta oportunidad para agradecer la colaboración que siempre hemos tenido, tanto de los empresarios y tutores como de las organizaciones empresariales de Catalunya, en la realización de las tareas de formación con los alumnos de formación profesional.

JOAN Ma. PUJALS i VALLVÉ  
Conseller d'Ensenyament  
de la Generalitat de Catalunya

ANTONI NEGRE i VILLAVECCHIA  
President del Consell  
de Cambres de Catalunya

Noviembre 1998





## PRESENTACIÓN

## PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS

### ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

#### CENTRO DOCENTE Y EMPRESA

- Documento 1. La formación en el centro de trabajo
- Documento 2. Tipos de alumnos
- Documento 3. Motivación del alumno
- Documento 4. Funciones del Tutor de Empresa
- Documento 5. Requisitos del Tutor de Empresa
- Documento 6. Relación con el Tutor de Aprendizaje del centro

#### EL PLAN DE ACTIVIDADES Y LA ACOGIDA DEL ALUMNO

- Documento 7. El primer contacto con el alumno de prácticas
- Documento 8. El mundo de la empresa
- Documento 9. La comunicación con el alumno
- Documento 10. Un compromiso mutuo
- Documento 11. El plan de actividades

#### DESARROLLO DE LAS PRÁCTICAS

- Documento 12. La organización del trabajo
- Documento 13. Las actitudes, los hábitos y las rutinas
- Documento 14. Cómo aprende el alumno
- Documento 15. Aplicación de lo que se ha aprendido a otras situaciones
- Documento 16. Pequeños conflictos

#### SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- Documento 17. El seguimiento y la evaluación de las prácticas
- Documento 18. La observación
- Documento 19. La entrevista
- Documento 20. La evaluación final

#### ALUMNOS CON DISCAPACIDADES

- Documento 21. Atención a los alumnos con discapacidades

PROCESO DE IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS

RESPONSABILIDAD

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| • Firma del convenio de prácticas.   | • |  | • |
| • Diseño del plan de actividades.  | • |  | • |
| • Acogida del alumno.  |   |  | • |
| • Apoyo al alumno para que se adapte a la empresa.                         |   |  | • |
| • Enseñarle a realizar las tareas que establece el plan de actividades.    |   |  | • |
| • Orientarlo en el trabajo y ayudarle a resolver sus dificultades.         |   |  | • |
| • Observación y seguimiento de las tareas del alumno.                      |   |  | • |
| • Reuniones periódicas con el alumno para el seguimiento de las prácticas. | • |  |   |
| • Visitas a la empresa para observar la marcha del alumno.                 | • |  |   |
| • Reuniones entre tutores para examinar el desarrollo de las prácticas.    | • |  | • |
| • Elaborar el informe sobre las prácticas.                                 |   |  | • |
| • Evaluar el módulo de formación en el centro de trabajo.                  | • |  | • |
| • Evaluar lo que han significado las para la empresa.                      |   |  | • |
| • Cumplimentar el Cuaderno oficial de prácticas.                           | • |  | • |

# ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

La mayoría de los documentos que forman este manual tienen la misma estructura, de esta manera son más fáciles de leer y de consultar. En cada documento figuran los apartados siguientes:

**I**

## INFORMACIÓN

Se ofrece aquí toda la información que el tutor debe conocer sobre un aspecto determinado de su función. Se ha utilizado un lenguaje claro y directo y se han destacado las cuestiones más importantes.

**TP**

## TRABAJO PREVIO

A menudo, para desarrollar un tema determinado de una manera eficaz hay que avanzar algunas acciones, reflexionar sobre qué haremos y cómo, formularse preguntas, etc. Es el tipo de información que se ofrece en este apartado.

**TA**

## TRABAJO CON EL ALUMNO

Nos ocupamos aquí de especificar en qué consiste el trabajo con el alumno en lo que respecta al tema tratado en cada documento. Se ofrecen recomendaciones para llevar a cabo una entrevista, o sobre cómo se puede presentar una tarea en diez pasos, etc.

**N**

## NOTAS

Es muy importante anotar en el Cuaderno de Seguimiento todos los datos e informaciones que nos permitirán evaluar el desarrollo de las prácticas y al alumno. Por este motivo se recuerda en este apartado.

**R**

## RECORDAR

- Ofrece un resumen de las ideas básicas de cada documento. Su lectura proporciona la información necesaria y ayuda a decidir, en un momento determinado, si es necesario o no leer todo el documento.

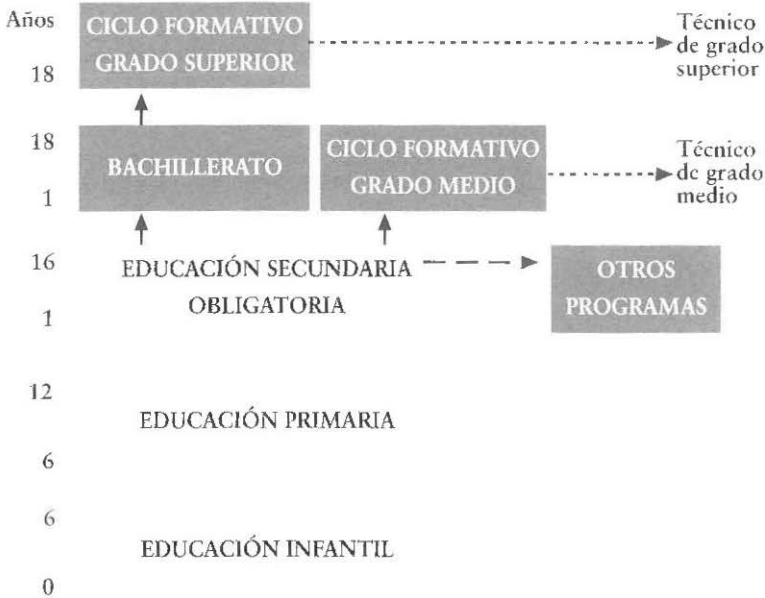
El manual cuenta también con un cuadro con el proceso de implantación de las prácticas, un índice de los términos más habituales y unas fichas de trabajo para facilitar la tarea del tutor.



# LA FORMACIÓN EN EL TRABAJO

¿Cómo llegan los alumnos a las prácticas?

## PRÁCTICAS OBLIGATORIAS EN LAS EMPRESAS



|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>CICLO FORMATIVO GRADO SUPERIOR</b> | Las prácticas son obligatorias para los alumnos. Es necesario aprobarlas para poder obtener la titulación.                      |
| <b>CICLO FORMATIVO GRADO MEDIO</b>    | Las prácticas son obligatorias para los alumnos. Es necesario aprobarlas para poder obtener la titulación.                      |
| <b>FORMACIÓN PROFESIONAL 2º GRADO</b> | Las prácticas son voluntarias para estos alumnos, excepto para los que cursan: jardín de infancia, sanidad y marítimo-pesquera. |
| <b>OTROS PROGRAMAS</b>                | Las prácticas pueden ser obligatorias también para alumnos de otros programas: garantía social, transnacionales, europeos, etc. |

## ¿Qué se puede aprender en un centro de trabajo?

Durante muchos años ha sido la única forma de aprender un oficio o una profesión:

- Durante siglos, el campesino ha enseñado a sus hijos las labores del campo.
- El artesano enseñaba el oficio a su aprendiz.
- Algunas grandes empresas tienen o han tenido escuelas de aprendices.
- En la actualidad, más de 25.000 alumnos hacen prácticas en más de 10.000 empresas.
- **A partir de ahora, las prácticas en la empresa serán obligatorias para todos los alumnos de la nueva formación profesional.**

## ¿Quién interviene en la formación en el centro de trabajo?

- Del centro docente:

- Los alumnos.
- El tutor de prácticas del ciclo formativo correspondiente al alumno.
- El tutor de aprendizaje. Coordina las relaciones entre el centro y la empresa.

- De la empresa:

- El tutor de empresa. En algunos casos puede contar con la ayuda de monitores de prácticas.
- El monitor de prácticas.
- El responsable de la organización de las prácticas (si procede).

- De la Cámara de comercio:

- El responsable de Formación Profesional de cada cámara.
- Además de organizar la oferta de plazas de prácticas en las empresas, las cámaras ponen un servicio de asesoramiento a disposición de los tutores de empresa.

- De la Administración educativa:

- Seguimiento y apoyo a los centros de manera centralizada y territorializada.
- Coordinadores territoriales del *Servei de Programes Escola-Treball*.

## R

- Las prácticas son una parte integrante de la formación del alumno.
- Las prácticas son obligatorias para el alumno.
- El alumno debe aprobar las prácticas como cualquier otro crédito (asignatura).
- El tutor del centro docente y el tutor de empresa han de efectuar de manera conjunta el seguimiento y la evaluación de las prácticas.
- Aunque no está obligada a aceptar alumnos en prácticas, la empresa participa en ellas porque valora los beneficios que las prácticas pueden aportar a la sociedad, al sector y a la propia empresa.

## TIPOS DE ALUMNOS

Los alumnos en prácticas han de tener como mínimo 16 años, pueden ser chicos o chicas, más o menos maduros, con las ideas muy claras o poco claras, con diferentes aficiones e intereses.

La procedencia de los alumnos puede influir en su comportamiento y en sus intereses:

**Alumnos de los ciclos formativos de grado medio.** Mayores de 16 años. Han superado, como mínimo, la secundaria obligatoria o una prueba de acceso para adultos, tienen conocimientos sobre el oficio o la profesión y necesitan ponerlos en práctica.

En general, será su primer contacto con el mundo de la empresa, pueden mostrarse inseguros, nerviosos, etc.

**Alumnos de los ciclos formativos de grado superior.** Mayores de 18 años. Han superado, como mínimo, el bachillerato o una prueba de acceso para adultos. Son personas formadas, con intereses muy claros, con capacidad para adaptarse más rápidamente a la organización del trabajo en la empresa.

**Formación Profesional de segundo grado.** Durante algunos años pueden coincidir estos alumnos con jóvenes de la antigua FP. Para estos últimos las prácticas no son siempre obligatorias, pero ya hemos comentado de qué manera están interesados en ellas (en los últimos años han hecho prácticas más de 150.000 jóvenes).

El tutor del centro docente puede presentar al alumno al tutor de empresa y puede facilitarle información sobre cómo es, qué sabe, cómo hay que tratarle, etc.

---

**TP** El tutor de aprendizaje del centro docente se pondrá en contacto con el responsable o el coordinador de la organización de las prácticas para valorar cuál es el tipo de alumno que se adapta mejor a la empresa.

El tutor de prácticas del centro se pondrá en contacto con el tutor de empresa para concretar el plan de actividades que deberá seguir el alumno. El plan de actividades queda fijado en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.

TA

Hay que procurar establecer una buena relación de confianza y comunicación con el alumno, de esto depende que las prácticas funcionen bien.

Documento 7

Algunos alumnos pueden presentar dificultades muy específicas (físicas, auditivas, visuales, etc.) y, por tanto, necesitarán un nivel de ayuda un poco mayor.

Documento 21

N

El CUADERNO DE SEGUIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS es el documento más importante. En él se incluye:

Documentos 22 y 23

- El plan de actividades que ha de realizar el alumno.
- Las actitudes que ha de valorar el tutor de empresa.
- El baremo para efectuar la evaluación del alumno.
- Otros datos, como el teléfono y la dirección del centro, el nombre del tutor de prácticas del centro, el teléfono y la dirección del alumno, etc.

Si el tutor del centro docente ofrece más información sobre el alumno, es importante que quede registrada por escrito y, a poder ser, dentro del mismo Cuaderno de seguimiento.

R

- Los jóvenes pueden tener unos u otros intereses en función de su procedencia.
- El tutor de prácticas del centro puede pasar información valiosa sobre los alumnos.
- En algunos casos, la apariencia y el lenguaje de los jóvenes de estas edades pueden resultar peculiares, este hecho no debe influir en la relación con ellos.
- Antes de incorporarse a la empresa, los jóvenes han recibido información sobre su plan de actividades.



## MOTIVACIÓN DEL ALUMNO

Para el alumno, tener la oportunidad de hacer prácticas en las empresas es muy importante por diversas razones:

- 1. Es parte integrante de la formación inicial que ha recibido en el centro docente.**
- 2. Significa entrar en contacto con el mundo del trabajo.**  
Los alumnos han pasado entre 12 y 15 años en los centros docentes, saben muchas cosas, pero la mayoría no ha tenido nunca la posibilidad de ponerlas en práctica.
- 3. Las prácticas en las empresas son obligatorias.**  
Según la reforma de la formación profesional, la formación en centros de trabajo se convierte en un crédito (una asignatura) más, que los alumnos han de superar para obtener su título.
- 4. Más de 150.000 alumnos han hecho prácticas en empresas en los últimos 10 años en Catalunya.**
- 5. Incorporarse al mundo del trabajo, es decir, encontrar el primer empleo.**  
Algunos jóvenes han podido quedarse en la empresa en la que hacían prácticas o han encontrado trabajo gracias a esta experiencia.

Los primeros interesados en que las prácticas funcionen bien son los propios alumnos.

Conocer bien al alumno permitirá al tutor motivarlo a partir de sus intereses. Esta información (intereses, habilidades, conocimientos específicos, etc.) puede facilitársela el tutor de prácticas del centro.

TP

Todos conocemos a algún joven que está estudiando, quizás sea algún familiar directo: hijo o hija, sobrino, etc. Procuremos preguntarles qué perspectivas de trabajo tienen, si les gustaría poder hacer prácticas en la empresa mientras estudian, etc.

Sus respuestas pueden ser también una buena motivación para las personas que han de ejercer como tutores de empresa.

# TA

Las empresas imponen cierto respeto a los alumnos. En todo caso, si un alumno se encuentra inquieto o nervioso, el tutor ha de tranquilizarlo para que esto no dificulte sus tareas:

- Ha de dar a conocer al alumno el entorno de trabajo en el que se formará.
- Ha de presentarle a sus compañeros.
- Ha de explicarle qué ha de hacer cuando el propio tutor no esté, a quién se tiene que dirigir.
- Ha de explicarle qué hará, qué utilidad tiene, qué herramientas y materiales utilizará, etc.
- Ha de asegurarse de que comprende bien lo que tiene que hacer.
- Ha de darle la posibilidad de hacer alguna prueba o ensayo.
- Ha de advertirle sobre las situaciones de riesgo y las medidas de seguridad.

De esta manera, el alumno se sentirá suficientemente seguro.

---

# N

Si el alumno se muestra muy interesado en algún tipo de actividad que puede desarrollar en la empresa, o bien si el tutor del centro docente ha recomendado que reforcemos alguna destreza o actitud en especial, se puede anotar en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO. Cuando consideremos que el alumno está preparado para hacerlo, o que es el momento oportuno, se le planteará.

---

# R

- Los alumnos están muy motivados. Tienen mucho interés en que las prácticas funcionen bien:
  - Son parte integrante de su formación.
  - Significa entrar en contacto con el mundo del trabajo.
  - Deben aprobar el crédito de formación en centros de trabajo.
  - Más de 150.000 alumnos ya han hecho prácticas en empresas en Catalunya.
  - Les puede suponer encontrar el primer empleo.

## FUNCIONES DEL TUTOR DE EMPRESA

Las funciones del tutor de empresa son las siguientes:

- 1. Acoger al alumno y ayudarle a adaptarse a la empresa.**
- 2. Enseñarle a hacer una serie de tareas.**
  - Orientarle en el trabajo durante su aprendizaje.
  - Ayudarle a solucionar los problemas que surjan durante el desarrollo de las prácticas en la empresa. **Documento 14**
  - Una vez que esté capacitado, darle autonomía y dejarle hacer.
- 3. Complimentar el Cuaderno de seguimiento de las prácticas.**
  - Informar al tutor de prácticas del centro sobre cómo se desarrollan las prácticas.
  - Con el tutor de centro, evaluar el crédito de formación en el centro de trabajo.
  - Coordinarse con los otros tutores que pueda haber en la empresa.

El trabajo del tutor es parecido al que hacía el maestro artesano cuando enseñaba el oficio al aprendiz. El cambio más importante consiste en que el alumno ya ha recibido una formación profesional de base y específica en el centro docente. Y con las prácticas, lo que se pretende es completar esta formación.

Así pues, el tutor ha de centrarse sobre todo en:

- LAS HABILIDADES, LAS TÉCNICAS, LOS PROCESOS, LAS DESTREZAS, ETC.
- LAS ACTITUDES. **Documento 13**

TP

El tutor ha de tener muy claras cuáles son sus funciones y ha de sentirse capacitado para desarrollarlas.

Es conveniente, también, que actúe de manera coordinada con los otros tutores de la empresa.

En caso contrario, antes de iniciar su tarea es preferible que hable sobre ello con el responsable o coordinador de la organización de las prácticas en la empresa o que pida la ayuda y el consejo necesarios.

Hay que recordar que la CÁMARA de cada zona puede poner a disposición del tutor de empresa un servicio de asesoramiento.

En todo caso, es recomendable leer el documento 5. **Documento 5**

# TA

La relación que se establece entre el profesor de la autoescuela y su alumno durante las prácticas de conducción ilustra muy bien cuál es la relación entre tutor y alumno.

El tutor guía al alumno durante un trayecto de su vida: es responsable de su aprendizaje.

El alumno confía en el tutor y aprende de él, de su experiencia y de sus actitudes.

Pero el tutor también puede aprender del alumno. Aunque sea a nivel teórico, el alumno está recibiendo una formación y quizás sepa cosas que el tutor desconoce o que tenía medio olvidadas.

---

# N

El tutor dispone de un CUADERNO DE SEGUIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS oficial, elaborado por la *Generalitat de Catalunya*.

En los documentos 22, 23 y 24 se explica cómo hay que utilizarlo.

**Documentos 22, 23 y 24**

El tutor ha de anotar la marcha del alumno: qué ha hecho, cómo lo ha hecho, qué problemas le han surgido, cómo los ha resuelto, qué disposición ha mostrado, etc. Estas anotaciones tienen dos utilidades principales:

1. El tutor de prácticas del centro puede utilizar estos datos para repasar los conocimientos que crea que no están del todo dominados.
  2. Permiten evaluar al alumno.
- 

# R

- El tutor de empresa ha de saber cuál es su función y ha de sentirse capacitado para ejercerla.
- El tutor ha de guiar al alumno, es responsable de su aprendizaje en la empresa.
- La adaptación del alumno en la empresa, la confianza mutua, son requisitos indispensables para que las prácticas tengan éxito.
- El tutor ha de observar y controlar las tareas del alumno para ayudarle y evaluarle.

## REQUISITOS DEL TUTOR DE EMPRESA

Como ya hemos dicho, el trabajo del tutor consiste en guiar al alumno durante la realización de una serie de tareas, y en observar y valorar su aprendizaje.

Una buena relación entre el tutor de empresa y el alumno es básica para conseguir que las prácticas vayan bien. Para cumplir su función,

**el tutor ha de saber relacionarse y comunicarse con el alumno.  
¡Es muy importante!**

**Documento 7**

A continuación encontrará un pequeño cuestionario que le ayudará a ser consciente de sus habilidades naturales. No se trata de responder sí o no, sino de situarse entre 0 y 5.

- 0. Sería nada o mal.
- 5. Sería mucho o bien.

Señale con una cruz su posición. Cuando haya acabado, con un simple vistazo podrá observar si:

- Sus cruces están cerca de 0. Esto significaría que quizá usted no debería ejercer de tutor.
- Sus cruces están cerca de 5. Esto significaría que usted reúne todos los requisitos de un buen tutor.
- Sólo hay algunas cruces que miran hacia el 0. Esto significaría que usted puede ser un buen tutor, pero que necesita un poco de ayuda en algunos aspectos.

Responda el cuestionario de la página siguiente.

Si no lo desea, no es necesario que comunique los resultados a nadie.

Procure mejorar aquellos aspectos cuyas cruces estén demasiado cerca de 0. Si es necesario, puede pedir ayuda:

- Al responsable o coordinador de la organización de las prácticas en la empresa.
- Al tutor de aprendizaje del centro docente, es un educador y sabe cómo hay que relacionarse y comunicarse con los alumnos.
- Al servicio de asesoramiento de la CAMBRA.
- Al *Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya*.

## CUESTIONARIO

NO SÍ  
0 1 2 3 4 5

1. Me relaciono habitualmente con los jóvenes.
2. Soy capaz de establecer una buena relación con los jóvenes.
3. Acepto a los jóvenes tal como son.
4. Los jóvenes de hoy en día son muy responsables.
5. Yo también puedo aprender de los jóvenes.
6. Los jóvenes con disminución física son fáciles de integrar en la empresa.
7. Soy capaz de entender la situación de los jóvenes ante su futuro laboral.
8. Los jóvenes con disminución reciben la misma formación que los jóvenes sin disminución.
  
9. Soy capaz de expresarme con claridad.
10. Ordeno mis ideas antes de exponerlas.
11. Sé dosificar la información para explicar aspectos difíciles o complejos.
12. Sé escuchar.
13. Me gusta que me pregunten y poder aclarar dudas.
14. Procuo responder a todas las preguntas.
15. Cuando no sé una cosa, lo reconozco abiertamente.
16. Tomo notas, no me gusta fiarme de la memoria.
17. Creo que se puede aprender de los errores.
  
18. Soy optimista, procuro ser positivo.
19. Tengo paciencia, no me importa repetir las cosas.
20. Me dejo llevar por mi genio.
21. Mantengo una actitud abierta.
  
22. Las prácticas son útiles para aprender un oficio.
23. Los jóvenes se toman en serio las prácticas.
24. Considero importante la tarea del tutor.
25. Soy capaz de hacer el seguimiento de un alumno.
26. Tengo claros los criterios para evaluar a un alumno.

## RELACIÓN CON EL TUTOR DE APRENDIZAJE DEL CENTRO

La iniciativa de la relación con la empresa debe partir del centro docente: del tutor de aprendizaje o del tutor de prácticas del centro. Las razones son muy sencillas:

- Para los alumnos, las prácticas en la empresa son obligatorias.
- Pero, en cambio, la empresa no está obligada a aceptar alumnos.

Cuando esté normalizado, el proceso lógico será el siguiente:

1. La empresa comunica a la CÁMARA correspondiente su disposición para aceptar alumnos en prácticas. Concreta el tipo de prácticas que se puede desarrollar en ella y el número de plazas que ofrece.
2. El centro docente recibe la propuesta de la CÁMARA y el tutor de aprendizaje del centro se pone en contacto con la empresa: con el responsable de la organización de las prácticas o con la persona delegada por la dirección.
3. El tutor de aprendizaje del centro, y quizás el tutor de prácticas, visitan la empresa y concretan un plan de actividades, cuántos alumnos puede acoger la empresa, con qué perfil, etc.
4. El tutor de aprendizaje y el tutor de prácticas revisan el plan de actividades en función de las posibilidades de cada empresa. En él incluyen también el calendario y el horario de prácticas.
5. Después, seleccionan el alumno o los alumnos más idóneos para la empresa.
6. Sería interesante que el tutor de prácticas acompañara al alumno y lo presentara al tutor de empresa.
7. Si es posible, el tutor de prácticas facilitará una serie de informaciones (sobre el alumno, básicamente: qué sabe, cómo es, etc.) al tutor de empresa.
8. Los dos tutores establecen canales de comunicación: con qué periodicidad se verán, cómo se transmitirán la información, qué harán cuando se produzca una urgencia, etc.
9. Qué páginas del CUADERNO DE SEGUIMIENTO han de utilizar para anotar la marcha de las prácticas y efectuar la evaluación.

En definitiva, es fundamental una buena colaboración entre todos los implicados: *Departament d'Ensenyament, Cambra de Comerç*, empresa y centro educativo.

**TP** El éxito de las prácticas dependerá de cómo hayan sido preparadas. No se puede abusar de la improvisación ni dejarlo todo para el último momento.

Antes de que el alumno llegue a la empresa, el responsable de la organización de las prácticas y el tutor han de tener claro el plan de actividades que ha de seguir, si es necesario efectuar algún cambio en la sección o departamento en el que se incorpore, cómo se han de relacionar con él, etc.

El tutor de aprendizaje del centro facilitará al tutor de empresa un CUADERNO DE SEGUIMIENTO, en el que se especificarán las tareas que ha de realizar el alumno durante las prácticas.

En este CUADERNO DE SEGUIMIENTO habrá que anotar los datos que puedan resultar de interés:

- Fecha de inicio y de finalización de cada tarea.
- Una valoración en función del dominio adquirido por el alumno.
- Si ha surgido alguna dificultad específica.
- Otras observaciones.

Los dos tutores revisarán este CUADERNO periódicamente y tomarán las decisiones oportunas.

Este CUADERNO permitirá al tutor de empresa elaborar el informe sobre las prácticas.

- La clave del éxito de las prácticas radica en su preparación y seguimiento.
- La iniciativa de esta preparación ha de partir del centro docente.
- La colaboración entre el *Departament d'Ensenyament*, *Cambra de Comerç*, empresa y centro, entre tutor de aprendizaje y tutor de empresa, resulta fundamental.
- El tutor de prácticas del centro es la persona que puede resolver dudas, conflictos, etc. durante el seguimiento de las prácticas.
- El seguimiento del alumno será más fácil y más útil si se hace a través del Cuaderno de seguimiento de las prácticas elaborado por el *Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya*.
- El responsable de formación de la CÁMARA correspondiente les puede asesorar si surge cualquier problema en la puesta en marcha de las prácticas.



## EL PRIMER CONTACTO CON EL ALUMNO DE PRÁCTICAS

El primer contacto con el alumno es importante, sobre todo para el clima de comunicación y confianza que se quiera crear, ya que puede condicionar la relación posterior.

Este primer encuentro es importante por el tipo de relación que se creará entre el tutor de empresa, como persona y como representante de la organización, y el alumno.

La cuestión básica no es el tipo de trato (formal y frío, cordial pero distante, amistoso, etc.), sino la coherencia que hay que mantener día tras día. Por otro lado, hay que tener en cuenta que el plan de actividades y las condiciones de las prácticas (calendario, horario, etc.) ya se han pactado.

Las preguntas que podemos hacer al alumno (sobre su persona, familia, estudios, o sobre la propia empresa) y el tono que emplearemos (serio, irónico, amistoso, etc.) marcan el tipo de relación que queremos establecer. Por ejemplo:

- “¿Estás seguro de haber escogido bien el oficio o profesión...?”
- “¡Vaya oficio que has escogido, esto es un desbarajuste!, ¿a ti qué te parece?”
- “¿Cómo has escogido este oficio o profesión...? ¿Tienes algún pariente o amigo que se dedique a...?”

En todo caso, es recomendable mantener una conversación formal con el alumno. Los objetivos pueden ser:

1. Confirmar algunas cosas que ya sabe sobre el alumno.
2. Asegurarse de que conoce el plan de actividades y las condiciones de las prácticas. **Documento 11**
3. Informarle sobre las normas de la empresa (puntualidad, normas de seguridad e higiene, vestuario, etc.). **Documento 8**

TP

El tutor ha de prever que tendrá que dedicar un tiempo para recibir al alumno. Si cree conveniente darle un carácter formal, quizá deba de reservar un espacio en el que reunirse con el alumno (y con el tutor del centro docente, si le acompaña).

Hay que pensar que un tutor puede ser responsable de más de un alumno, o de todo un grupo.

Deberá planificar la entrevista, puede preparar por escrito el tipo de preguntas que le quiere hacer.

**Documento 19**

# TA

Teniendo en cuenta que el alumno puede estar nervioso, o un poco “cortado”, o puede ser tímido, esta primera entrevista deberá estar muy dirigida. Hay que procurar:

- Que el clima de la entrevista sea cordial, que no parezca un interrogatorio.
  - Dar al alumno la posibilidad de intervenir para aclarar dudas.
  - Hacer preguntas al alumno sobre las cuestiones básicas tratadas para confirmar que han quedado claras.
  - Tomar nota de la información que sea valiosa para las prácticas.
  - Que la entrevista sea corta (5-10 minutos como máximo).
  - Que la información que se dé al alumno sea clara y concisa: qué ha de hacer y con qué condiciones.
- 

# N

Si procede, el tutor ha de tomar nota de la información que le facilita el alumno de cara a las prácticas, tanto en lo que respecta a las tareas como a su relación.

Lo más práctico es que esta información se adjunte al CUADERNO DE SEGUIMIENTO.

Si el responsable o coordinador de las prácticas en la empresa lo considera oportuno, se puede preparar una ficha o un dossier de cada alumno. En él pueden figurar los datos personales, una copia del plan de actividades, la valoración que haga el tutor, problemas que hayan podido surgir, etc.

---

# R

- El primer contacto con el alumno es muy importante, ya que puede condicionar la relación posterior.
- El tutor ha de relacionarse con el alumno como persona y como representante de la empresa. El tutor ha de escoger cómo quiere que sea esta relación: formal, cordial pero distante, amistosa, etc.
- Para aprovechar la entrevista, hay que prepararla previamente (mejor por escrito) y tomar notas de lo más interesante.
- La entrevista debe ser corta (5 minutos) y ha de perseguir unos objetivos claros.

Documento 19

El alumno tiene una idea muy simplista de lo que es una empresa, a menudo demasiado condicionada por el cine o la televisión. Definir qué es una empresa no es fácil, pero en cambio es muy fácil explicar:

- A qué se dedica, qué producto fabrica, qué servicio presta, a quién atiende, etc.
- Cómo está organizada y cómo funciona.
- Qué imagen quiere proyectar.
- Qué posición ocupa respecto a la competencia.
- Cuántas personas trabajan en ella.

Si antes no lo ha hecho el responsable de la organización de las prácticas, el tutor puede explicar todo esto al alumno mientras le enseña las diversas dependencias, le muestra productos concretos, cómo se atiende al público, cómo se hace una reparación, etc.

También es muy importante:

1. Presentarle a los trabajadores con los que se relacionará. A éstos, hay que explicarles claramente su condición de alumno en prácticas.
2. Explicarle las normas de la empresa y de la sección concreta en la que haya de realizar las prácticas (seguridad e higiene, plan de evacuación, normas de comportamiento, trato con los otros trabajadores, etc.).

Esta información es muy útil para el alumno:

- Le permite identificarse con la empresa y con las personas que trabajan en ella.
- Puede necesitar estos datos en alguna tarea: atender el teléfono o una visita, etc.

TP

Informar de la visita a las otras secciones, sobre todo si se trata de un grupo de alumnos.

Recopilar el material informativo sobre la empresa (manual de bienvenida, publicaciones internas, prospectos, etc.) que se pueda facilitar al alumno en prácticas.

Preparar algún esquema de la organización para facilitar las explicaciones.

Durante los contactos previos, el tutor de empresa puede facilitar información sobre la empresa, o el material al que antes hacíamos referencia, al tutor de aprendizaje de centro para que éste la transmita a los alumnos.

# TA

- Acompañar al alumno durante la visita.
  - Dedicarle un tiempo para explicarle las normas de la empresa.
  - Comprobar que le han quedado claras las normas sobre seguridad e higiene de la empresa.
- 

# N

Si en la empresa no hay documentación, preparar qué es lo que queremos explicar al alumno.

Hacer esquemas o dibujos que faciliten la comprensión de las explicaciones. Ejemplo de guión de la explicación.

- Empresa: qué produce o qué servicio presta, para qué sirve, cuáles son sus clientes principales, etc.
  - Otros datos sobre la empresa: número de trabajadores, número de centros, año de su fundación, evolución, cómo se llama el gerente, etc.
  - En qué secciones o departamentos hará el alumno sus prácticas, qué se hace en cada uno de ellos, quiénes son sus jefes directos, con qué compañeros trabajará, etc.
  - Ejemplo de algún tipo de tarea que se le encargará, qué herramientas y materiales utilizará, qué se espera de él, etc.
  - Alguna medida de seguridad básica o especialmente importante, etc.
- 

# R

- En la mayoría de los casos, será la primera vez que el alumno entre en contacto con una empresa.
- Es importante que conozca la empresa y supere las ideas erróneas que pudiera tener sobre ella.
- Una manera sencilla de explicar una empresa es comentando a qué se dedica, cómo funciona, cuánta gente trabaja, etc.
- La identificación del alumno con la empresa favorece una actitud positiva.
- Hay que saber destacar los aspectos más atractivos de la empresa.

## LA COMUNICACIÓN CON EL ALUMNO

La comunicación entre el tutor de empresa y el alumno ha de ser abierta y positiva. El tono de esta comunicación (más o menos formal, más o menos amistoso, etc.) queda establecido desde el primer contacto.

Hay tres aspectos de la comunicación que hemos de tener en cuenta:

### 1. Los momentos clave.

Por ejemplo:

El primer contacto, la acogida en la empresa.

Durante el periodo de prácticas:

- Cada vez que cambie de actividad.
- Cuando el alumno tenga dudas.
- Si el tutor detecta alguna anomalía en el trabajo.
- Si surge algún conflicto: personal, de relación con los compañeros, etc.
- Cada semana o cada quince días (5 minutos) para hacer un seguimiento formal.

Al finalizar las prácticas: para hacer una valoración conjunta.

### 2. La claridad de los mensajes.

Hay que expresarse bien y asegurarse de que nos ha entendido:

Utilizar un lenguaje que el alumno pueda entender.

Poner ejemplos.

No tratar más de un tema cada vez.

Empezar con una visión global y continuar con los detalles.

Hay que asegurarse de que el alumno ha entendido el mensaje o la indicación, por ejemplo haciéndole preguntas directas: ¿Qué tienes que hacer ahora? ¿Dónde encontrarás tal cosa?, etc.

### 3. Las técnicas para conducir un diálogo.

Para ir directamente a lo que nos interesa podemos hacer dos tipos de preguntas al alumno:

**Preguntas abiertas.** Nos permiten establecer un diálogo amplio, pedir su opinión, sus sugerencias, etc. Por ejemplo: “¿Qué te ha parecido esta actividad? ¿Hay alguna cosa que no hayas entendido o alguna operación que te haya salido mal? ¿En qué crees que tienes que mejorar?”

**Preguntas cerradas.** Hay que responder con un “sí” o con un “no”, con una u otra opción, etc. Por ejemplo: “¿Qué actividad te ha parecido más difícil, la primera o la segunda?” “¿Habías hecho esto alguna vez?” “¿Cuántas piezas te han salido?” “¿Sabes dónde puedes encontrar este material?”

---

TP Hay que tener preparadas las tareas que se quieran asignar al alumno, las explicaciones que le queramos dar y también los resultados que esperamos de su trabajo.

# TA

Dedicar al alumno 5 o 10 minutos cada 15 días supone menos esfuerzo y menos tiempo que estar constantemente atendiendo a sus preguntas.

El tutor ha de tener en cuenta que:

- El alumno ha de saber siempre a quién puede dirigirse.
  - Puede tener a su cargo diversos alumnos.
  - Para realizar determinadas tareas, el alumno quizá deba colaborar con otro empleado.
  - El alumno ha de saber a quién, cuándo y cómo ha de comunicar determinadas incidencias: ausencias por enfermedad, retrasos, etc.
- 

# N

Tome nota de los días y las horas que haya acordado con el alumno para comentar el desarrollo de las prácticas.

Anote las incidencias y eventualidades que detecte o que el alumno le comunique durante todo el periodo para comentarlas cuando sea oportuno.

---

# R

- En la comunicación hay tres aspectos que hemos de tener en cuenta:
  1. Los momentos clave.
  2. La claridad de los mensajes.
  3. Las técnicas para conducir un diálogo.
- En la medida en que lo permita su trabajo habitual, el tutor ha de mostrarse accesible al alumno.
- Ante alumnos tímidos o con problemas para relacionarse, el tutor debe tomar la iniciativa.
- El alumno ha de saber, en cada caso y en todo momento, a quién debe dirigirse dentro de la empresa.

## UN COMPROMISO MUTUO

10

Las prácticas en la empresa se basan en un compromiso firmado entre la empresa, el centro docente y el alumno.

Con este convenio, cada una de las partes espera obtener unos beneficios y, al mismo tiempo, asume una serie de compromisos:

### Centro Docente

- Completar la formación de los alumnos con la práctica.
- Contrastar lo que se enseña con la aplicación al mundo productivo.
- Mejorar su oferta educativa.
- Organizar el plan de actividades.
- Colaborar con el tutor de empresa.
- Hacer el seguimiento del alumno.
- Revisar sus enseñanzas en función de las necesidades de la empresa.

### Empresa

- Colaborar en la formación de futuros trabajadores, más adaptados a la organización de la empresa y a los sistemas productivos.
- Colaborar con una renovación de la FP con claras repercusiones sociales.
- Reflexionar sobre la propia organización del trabajo para dar cabida al alumno en prácticas.
- Disponer de unos empleados-tutores con una formación cualificada.
- Mejorar de una manera puntual la atención al cliente, la productividad, etc.
- Ceder sus recursos (humanos y materiales).
- Formar a un empleado como tutor de empresa.
- Organizar el plan de actividades de acuerdo con el centro docente.
- Observar y evaluar al alumno.

### Alumno

- Poner en práctica lo que ha aprendido.
- Conocer la empresa por dentro.
- Relacionarse con trabajadores del sector que ha escogido.
- Aprender habilidades, destrezas, técnicas, procesos, actitudes, etc.
- Adquirir experiencia.
- Realizar las actividades marcadas en el plan de prácticas.
- Cumplir las normas de la empresa.
- Mantener una actitud positiva y colaboradora.
- Cumplir las condiciones de las prácticas: horario, calendario, etc.

### Tutor de Empresa

- Contar con la colaboración del alumno.
- Contar con su apoyo para cumplir los objetivos previstos.
- Colaborar en la formación de los jóvenes.
- Recibir una formación cualificada para ejercer como tutor.
- Velar para que el alumno pueda realizar las prácticas.
- Hacer el seguimiento: observarle y ayudarle en sus dificultades.
- Hacer el informe de evaluación de las prácticas.
- Colaborar con el tutor de aprendizaje.

## TP

Antes de iniciar las prácticas, el tutor de empresa ha de asegurarse de que el alumno:

- Conoce el plan de actividades.
- Conoce las condiciones: horario, vestuario, calendario, normas de la empresa, organización, etc.

Y de que tiene a su disposición los recursos materiales, y humanos, para atender al alumno y garantizar que podrá realizar las tareas encomendadas.

---

## R

- Las prácticas son fruto de un convenio oficial entre el centro docente, la empresa y el alumno.
- De este convenio se tienen que derivar beneficios y compromisos para todos los implicados.
- La colaboración entre todos los implicados garantiza el éxito de las prácticas.
- Las CAMBRES, además de organizar y vehicular la oferta de plazas en prácticas, tienen un servicio de asesoramiento específico en el que se pueden realizar todo tipo de consultas.



## EL PLAN DE ACTIVIDADES

El objetivo de las prácticas en la empresa consiste en completar la formación teórica del alumno. La empresa, por su parte, también obtiene ventajas de la presencia de estos alumnos.

### Documento 10

¿Cómo se establece un plan de prácticas?

1. El tutor de aprendizaje y el tutor de prácticas del centro diseñan un plan de actividades que comprende todo lo que el alumno tiene que experimentar.
2. El tutor de aprendizaje se pone en contacto con el tutor de empresa y acuerdan el plan de actividades en función de las posibilidades de la empresa.
3. El plan de actividades queda registrado en el Cuaderno de seguimiento.
4. El plan de actividades de un alumno puede desarrollarse en una o más empresas, en función de la complejidad del plan y de las características de cada empresa.
5. Dentro de cada empresa, estas actividades pueden llevarse a cabo en una o más secciones o departamentos.
6. Como es lógico, la empresa cede sus recursos humanos y materiales con unas condiciones determinadas.

Así pues, la empresa organiza **un lugar formativo** para el alumno, que puede o no ser parecido a un lugar de trabajo ya existente. **En todo caso, un lugar formativo no es nunca un lugar de trabajo.**

El tutor de empresa es quien asume la responsabilidad sobre las prácticas ante el centro docente.

Es muy importante que la empresa respete escrupulosamente las condiciones de horario y calendario pactadas.

**TP** Con la antelación necesaria, el tutor ha de saber qué actividades tendrá que realizar el alumno. Estas actividades están recogidas en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO de las prácticas. No obstante, el tutor podrá llevar un registro más detallado de las actividades si lo considera conveniente.

El tutor ha de organizar el trabajo de modo que introduzca todas las tareas que ha de hacer el alumno. Por ejemplo:

- Ha de prever en qué orden las hará.
- Qué recursos tendrá que poner a su disposición.
- Cómo se relacionará con los trabajadores implicados.
- Cómo pasará de una tarea a otra.
- Cómo trabajará los hábitos de orden, limpieza, etc.

TA

Sobre todo, el tutor debe asegurarse de que el alumno tiene los conocimientos necesarios para realizar las tareas establecidas en el plan de prácticas. También ha de procurar motivarle para que acepte el reto de trabajar cada día mejor, con menor margen de error, con más creatividad, etc.

Cómo motivar al alumno:

- La principal motivación son las prácticas en sí mismas. El alumno es el primer interesado en que funcionen bien.
  - El tutor puede mostrar al alumno lo que está aprendiendo verbalizándolo: “Ahora ya sabes manejar esta herramienta”, “Has aprendido a atender una reclamación”, “Ya puedes colocar tú sola este aparato”, etc.
  - El tutor ha de estimular al alumno: un golpe en el hombro, una frase de ánimo (“¡Muy bien, chica!”), un gesto amable, etc. Este tipo de acciones puede efectuarse en momentos informales: a la entrada o a la salida, durante el descanso, en el pasillo, etc.
  - Estos refuerzos pueden provenir también de los demás trabajadores.
- 

N

El tutor de empresa ha de poseer copia de todos los documentos y de toda la información necesaria:

- Plan de actividades, teléfonos, direcciones, etc. que figuren en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.
- Condiciones pactadas entre centro y empresa: horario, calendario, etc.
- Acuerdos con el tutor del centro docente: cómo localizarle en caso de urgencia, con qué periodicidad pasará por la empresa, etc.

Si en la empresa hay más de un alumno en prácticas es interesante disponer de un documento o dossier de cada uno.

---

R

- El tutor de aprendizaje del centro docente y el tutor de empresa acuerdan un plan de actividades que comprende todo lo que el alumno tiene que experimentar.
- Este plan de actividades puede desarrollarse en una o más empresas.
- Dentro de la empresa, estas actividades pueden llevarse a cabo en una o más secciones o departamentos. Así pues, la empresa organiza un lugar formativo para el alumno.
- En todo caso, un lugar formativo no es un lugar de trabajo.

## LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

La llegada de un alumno en prácticas obligará a reorganizar el trabajo del departamento o de la sección al que haya sido destinado.

Para conseguir que el alumno pueda ser integrado en la dinámica habitual y no se convierta en una molestia, habrá que tener en cuenta:

¿Qué tareas ha de hacer el alumno?

¿Durante cuánto tiempo tiene que hacer cada tarea?

¿Quién le enseñará, quién controlará su trabajo, quién le ayudará cuando tenga un problema?

¿Cómo pasará de una tarea a otra?

¿Qué trabajadores se ven afectados en su trabajo por la presencia del alumno?

¿Cómo puede afectar su presencia a los objetivos de producción establecidos?

¿Cómo atenderemos sus consultas?

Si al finalizar su estancia en nuestra sección ha de pasar a otra, hay que prever que las personas que trabajan allí estén preparadas para recibirle, hay que informarles de sus progresos, de sus capacidades y actitudes, etc.

Que el alumno, y también la empresa, puedan aprovechar su estancia depende de esta sencilla planificación.

---

La organización del trabajo, del espacio y del tiempo para poder desarrollar el plan de actividades es una tarea que debe realizar el tutor de empresa.

Hay que prever aspectos tan cotidianos como que el alumno tenga un lugar en el que pueda dejar sus cosas, por ejemplo, la ropa, si tiene que cambiarse, etc.

# TA

Hay que mantener informado periódicamente al alumno sobre lo que ha de hacer, con la colaboración de quién, con qué recursos, durante cuánto tiempo, etc.

También es necesario que le mantengamos informado sobre qué nos parecen sus progresos, qué actitudes debe mejorar, qué aspectos puede perfeccionar, etc.

---

# N

El tutor ha de llevar un registro de las modificaciones o alteraciones del trabajo, teniendo en cuenta las actividades programadas para el alumno.

Si en la empresa se usan plantillas o registros de organización del trabajo (estableciendo turnos, por ejemplo), el tutor ha de introducir en ellas todo lo referente al alumno de prácticas, como si fuera un trabajador más.

---

# R

- La organización del trabajo, del espacio y del tiempo para poder desarrollar el plan de actividades es una tarea que ha de realizar el tutor de empresa.
- Es necesario tener en cuenta aspectos tan básicos como si necesitará un lugar en el que guardar la ropa, si tiene que hacer los mismos descansos que los trabajadores, etc.
- Una vez integrado en la dinámica habitual de trabajo, es importante que el alumno se sienta tratado como un miembro más del grupo.

## LAS ACTITUDES, LOS HÁBITOS Y LAS RUTINAS

Al hablar de los objetivos del plan de actividades, hemos mencionado la importancia de desarrollar en el alumno las ACTITUDES propias del mundo del trabajo. Ahora, además de las actitudes, queremos citar los HÁBITOS y las RUTINAS.

**ACTITUD.** Es la disposición de una persona para actuar de una manera determinada ante situaciones similares.

Aunque es más difícil que en el caso de las destrezas, los procesos, las habilidades y las técnicas, es importante que el tutor explique al alumno qué actitudes espera de él en cada momento.

Las actitudes son fundamentales en tareas relacionadas con la atención al cliente.

**HÁBITOS.** Es la integración de una serie de normas de comportamiento relacionadas con un ámbito determinado: salud e higiene, estudio o trabajo, etc.

Cada empresa organiza el trabajo de la manera que considera más eficaz. Esta organización requiere que los trabajadores adquieran una serie de hábitos. Algunos de ellos son muy importantes, por ejemplo los relacionados con la seguridad y la higiene, los de prevención de accidentes, etc. El alumno tiene una magnífica oportunidad para integrar estos hábitos y conocer su importancia.

Quizás estos hábitos y actitudes sean los aspectos en los que el tutor habrá de insistir más, aunque para el alumno pueda resultar pesado o aburrido.

**RUTINAS.** No son negativas, significa que hemos integrado toda una serie de pequeñas acciones que hacen el trabajo más fácil: colocar cada cosa en su sitio una vez utilizada, limpiar las herramientas, mantener las manos limpias, ponerse el casco o las gafas, anotar las llamadas, etc.

**TP** Antes de cada tarea, es necesario comentar con el alumno no sólo el trabajo que deberá hacer, sino también los hábitos que deberá desarrollar (orden, limpieza, etc.). El tutor y los demás trabajadores serán un modelo para el alumno.

TA

El tutor ha de procurar inculcar al alumno la importancia de las actitudes positivas, los hábitos correctos y la integración de rutinas en cualquier oficio o profesión.

Cuando le explique la tarea que ha de realizar, el tutor ha de poner énfasis en los hábitos que van asociados a ella. Poco a poco asociará un aspecto con el otro y les dará la misma importancia.

---

N

En el CUADERNO DE SEGUIMIENTO de las prácticas, el tutor ha de valorar también las actitudes y los hábitos que el alumno va integrando. Es necesario que los tenga en cuenta a la hora de valorar sus progresos.

---

R

- **ACTITUD.** Es la disposición de una persona para actuar de una manera determinada ante situaciones similares.
- **HÁBITOS.** Es la integración de una serie de normas positivas de comportamiento relacionadas con un ámbito determinado: salud e higiene, estudio o trabajo, etc.
- **RUTINAS.** Es la integración total de una serie de pequeñas acciones que hacemos prácticamente sin pensar y sin darnos cuenta.
- El comportamiento (actitudes, hábitos, etc.) del tutor de empresa y del resto de los trabajadores constituye un modelo para el alumno.

## CÓMO APRENDE EL ALUMNO

Aún no hace muchos años, el joven aprendía el oficio viendo trabajar a su maestro. Éste iba comentando la finalidad de las operaciones que realizaba, cómo las hacía, qué herramientas eran las más adecuadas, qué hacía cuando surgían problemas, etc. El maestro encargaba al joven pequeñas tareas que debía repetir hasta que llegaba a dominarlas.

Es decir, además de las explicaciones, el joven aprendía a través de dos técnicas: la imitación y la repetición.

En todo aprendizaje podemos distinguir cuatro fases:

- 1. INICIACIÓN.** El alumno aprende del tutor o de otro trabajador con experiencia. Puede empezar haciendo una tarea específica o una serie de tareas encadenadas, según la organización de la empresa.
- 2. EJERCITACIÓN.** El alumno depende de un trabajador con experiencia, pero sólo le requiere cuando es necesario. Deberá realizar estas tareas hasta que las domine suficientemente (las técnicas o destrezas necesarias, las herramientas, las actitudes o comportamientos, etc.).
- 3. CAPACITACIÓN.** El alumno tiene un cierto grado de autonomía. Realiza las tareas sin ayuda y responde sobre lo que ha hecho periódicamente. Puede organizarse mínimamente las tareas que ha de realizar.
- 4. APLICACIÓN.** El alumno domina las técnicas, las destrezas, las actitudes, etc. y las sabe aplicar en otras tareas.

Al alcanzar esta última fase el alumno puede pasar ya a aprender otra tarea.

---

El tutor se preparará las explicaciones que ha de dar al alumno.

También planificará la actividad de manera que él mismo u otra persona pueda enseñar la tarea al alumno y controlar las primeras operaciones.

# TA

## Cómo presentar una tarea al alumno en 10 pasos:

1. Preguntar al alumno qué sabe sobre lo que deberá hacer.
  2. Explicar la tarea en general: qué herramientas utilizará, para qué sirven, etc.
  3. Después de todo lo que el alumno deba hacer, seleccionar una o dos actividades y explicar todo el proceso con más detalle.
  4. Hacer preguntas al alumno para confirmar que ha entendido lo que debe hacer.
  5. Insistir en los hábitos y las actitudes que ha de desarrollar.
  6. Si la actividad es difícil o compleja, dejarle observar cómo la hace un trabajador cualificado.
  7. Organizar la tarea de manera que el alumno pueda repetir las actividades tantas veces como sea posible.
  8. Si el alumno se equivoca, tratar cada error por separado.
  9. Es necesario evitar que sus equivocaciones supongan un coste para la empresa: haciendo pruebas (simulaciones), teniendo a alguien que controle las primeras operaciones, etc.
  10. Escuchar las sugerencias del alumno.
- 

# N

Es necesario valorar en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO las diferentes tareas que vaya haciendo el alumno, según el baremo establecido en el mismo cuaderno.

Si el tutor de empresa lo considera oportuno, se puede registrar el proceso que sigue el alumno, con quién ha trabajado, cuántas veces a la semana ha hecho la misma actividad, etc.

---

# R

- El alumno acude a la empresa para completar su formación.
- Necesita, sobre todo, ejercitar las habilidades, los procesos, las técnicas o las destrezas características de un oficio o profesión. Además, debe desarrollar las actitudes relacionadas con el mundo del trabajo.
- Los jóvenes aprenden rápido, pero es necesario ponerles en situación de aprender: iniciarles en una tarea, dejar que la ejerciten hasta que lleguen a estar capacitados y sepan aplicarla en otra situación.



## APLICACIÓN DE LO QUE SE HA APRENDIDO EN OTRAS SITUACIONES

**Dominamos de verdad una técnica, una habilidad o un procedimiento cuando sabemos aplicarlo en diversas situaciones o en la realización de otros productos, etc. En este caso, podemos decir que hemos adquirido una competencia determinada.**

Por ejemplo, en el caso de las actitudes, si hemos insistido en que hay que atender con mucha corrección a los clientes por teléfono, el alumno ha de saber aplicar esto también si se trata de un cliente que nos visita personalmente o cuando se trata de una reclamación, aunque el cliente pueda parecer impertinente.

Todos sabemos que un buen cocinero o una buena cocinera no es aquel o aquella que lee la receta y la hace exactamente como indica el libro, sino quien es capaz de preparar una buena comida con lo que encuentra en una nevera prácticamente vacía.

Así pues, una vez que el alumno domina ya una técnica o una actitud determinada, es decir, se encuentra en las fases de **capacitación o aplicación**, es necesario y conveniente darle la posibilidad de experimentarla en situaciones muy diversas. Entonces, observaremos si la sabe aplicar y si sabe hacer pequeñas variaciones para ajustarse mejor a cada situación concreta.

Es posible que durante las prácticas el alumno no pueda llegar a adquirir este grado de competencia; no obstante, el tutor puede ayudarle a poner los fundamentos.

TP

Para favorecer que el alumno aplique lo que ha aprendido en otras situaciones, es necesario:

- Planificar también las nuevas situaciones.
- Observar cómo desarrolla las tareas.
- Asegurar que un posible error no tendrá un coste para la empresa.
- Escuchar sus opiniones y sus sugerencias.

TA

Hemos de averiguar si, una vez que el alumno domina una tarea determinada, se siente capaz de aplicarla en otra situación.

Si se encuentra inseguro, hay que valorar si es conveniente esperar un poco más o si hay que forzarlo un poco. En todo caso, el tutor ha de mostrarle su confianza en él.

Si es posible, ha de sentirse apoyado y saber qué ha de hacer para pedir que le echen una mano.

Si en las fases que hemos denominado de **CAPACITACIÓN** o **APLICACIÓN** dirigimos excesivamente el trabajo del alumno, no estaremos favoreciendo que pueda progresar y alcanzar un buen grado de autonomía.

Documento 14

R

- Podemos decir que hemos adquirido una competencia determinada (con las técnicas, las habilidades, los procedimientos, las actitudes, etc. correspondientes) cuando somos capaces de aplicarla en diversas situaciones o en la realización de otros productos, etc.
- Es necesario poner al alumno en situación de aplicar lo que ya sabe. Ahora bien, han de ser situaciones controlables.
- Es necesario que el alumno se sienta seguro, que sepa que el tutor confía en él, que tendrá su apoyo en todo momento.

## PEQUEÑOS CONFLICTOS

Cuando el alumno llega al centro de trabajo ya debería estar informado de los beneficios y de las obligaciones que comporta el plan de actividades, y ha asumido un compromiso.

No obstante, la presencia del alumno puede originar pequeños conflictos relacionados con las normas de funcionamiento de la empresa, con el propio trabajo y con la relación con el tutor o con el resto de trabajadores.

- 1. Conflictos relacionados con las normas de funcionamiento de la empresa.** Los más habituales son la impuntualidad, un aspecto inadecuado, el absentismo.
- 2. Conflictos relacionados con el propio trabajo.** La actitud del alumno ante las tareas que tiene asignadas también puede ser motivo de conflicto. Los más habituales son el desinterés y el desorden.
- 3. Conflictos de relación interpersonal.** Hay conflictos que pueden surgir como consecuencia de un comportamiento negativo o exigente del alumno. Esta actitud puede provocar, incluso, relaciones conflictivas con el tutor o con el resto de trabajadores.

Estos conflictos pueden comportar que el alumno no supere su crédito de prácticas o pueden ser motivo de rescisión del convenio entre la empresa y el centro docente.

¿Cómo se pueden prevenir estos pequeños conflictos?

1. Asegurarse de que el alumno conoce las condiciones de las prácticas y las normas de la empresa y que entiende por qué se han de cumplir.
2. Controlar cada día su cumplimiento.
3. Si se produce un incumplimiento o un conflicto, hablar con él en seguida y conocer sus razones.
4. Si no se puede solucionar, informar al responsable o coordinador de la organización de las prácticas en la empresa (si lo hay).
5. Si se repite, informar en seguida al tutor de aprendizaje del centro.
6. Si se repite, informar en seguida al tutor de aprendizaje del centro.

---

**TP** El tutor de empresa ha de asegurarse de que el alumno conoce las normas de funcionamiento de la empresa.

Si el alumno prevé algún problema, debe saber a quién ha de avisar y cómo ha de justificar el incumplimiento.

El alumno ha de conocer qué consecuencias se pueden derivar del incumplimiento de las normas.

## TA

### Prevenir los conflictos

El tutor de empresa ha de mantener una actitud dialogante con el alumno, pero al mismo tiempo firme.

El tutor puede llevar a cabo una tarea de prevención con el alumno, le puede explicar el sentido que tiene el cumplimiento de las normas: respeto hacia los compañeros o los clientes, buena marcha de la organización, etc. El tutor ha de saber que un comentario a tiempo, un aviso, pueden evitar problemas más graves con el alumno.

### Cumplimiento del horario y el calendario

El alumno deberá comunicar previamente al tutor de empresa cualquier causa de impuntualidad o de inasistencia. El tutor de empresa deberá autorizar estas incidencias.

Por otra parte, es necesario que la empresa cumpla estrictamente las condiciones de horario o calendario pactadas con el centro docente.

### Posibles quejas del alumno

Hacerle desarrollar tareas distintas a las programadas o mostrar desinterés por el trabajo que realiza pueden generar una falta de motivación en el alumno.

Si se da el caso de que el tutor de aprendizaje del centro nos plantea alguna queja del alumno sobre el cumplimiento del plan de prácticas, hay que averiguar claramente qué ha sucedido y analizar si es necesario que intervenga el responsable de la organización de las prácticas en la empresa.

## N

El tutor de empresa ha de anotar en el Cuaderno de seguimiento los conflictos que se produzcan, como, por ejemplo, las faltas de puntualidad o de asistencia. Con este registro se pretende:

- Modificar la actitud del alumno con la ayuda del tutor del centro.
- Evaluarlo al final del periodo de prácticas.

## R

- En la empresa, las normas tienen un sentido claro. Su incumplimiento supone una falta de respeto hacia los demás trabajadores y hacia el tutor. Además, puede significar un obstáculo para el trabajo, lo cual es inadmisibles.
- El tutor ha de asegurarse de que el alumno conoce las normas de la empresa que le afectan directamente.
- Es necesario que el tutor lleve a cabo un tarea de prevención de estos pequeños conflictos.
- Si el alumno adopta una actitud conflictiva, el tutor de empresa informará inmediatamente al responsable de la organización de las prácticas en la empresa (si lo hay) y al tutor de aprendizaje del centro docente.

## EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE LAS PRÁCTICAS

La evaluación no consiste sólo en dar un resultado final, sino que ha de servir para mejorar el plan de actividades mientras se va desarrollando. Es decir, evaluar el proceso nos proporciona una información útil para dos finalidades:

- 1. Mejorar sobre la marcha los aspectos que presenten problemas, de manera que se pueda sacar el máximo provecho de las tareas.**
- 2. Realizar una mejor evaluación de las prácticas, ya que, además de los resultados finales, es importante valorar el proceso que se ha seguido, el interés puesto por el alumno, su actitud, etc.**

La evaluación forma parte del plan de actividades. De hecho, el tutor realiza la evaluación a la vez que hace el seguimiento del alumno: controlando su progresión, resolviendo las dificultades que puedan aparecer, aconsejando sobre qué hábitos o actitudes ha de desarrollar, etc.

Para adquirir este conocimiento, el tutor cuenta con tres instrumentos:

- 1. La observación (Documento 18).**
- 2. La entrevista de seguimiento (Documento 19).**
- 3. Los contactos informales con el alumno (Documento 19).**

El coordinador de la organización de las prácticas (si lo hay) y el tutor de empresa son los responsables del seguimiento de las prácticas en la empresa y de su evaluación. En este sentido, han de realizar un informe final sobre la marcha de las prácticas.

Ahora bien, la evaluación es una responsabilidad que comparten con el tutor de aprendizaje del centro docente y que conviene hacer de una manera conjunta.

Efectuar una buena evaluación reportará beneficios para el alumno, para la empresa y para el centro docente.

TP

Es conveniente comentar con antelación con el tutor de aprendizaje del centro en qué ha de consistir la evaluación y con qué criterios se han de utilizar los baremos establecidos en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.

Si es posible, hay que comentar también qué páginas del CUADERNO DE SEGUIMIENTO se han de cumplimentar y cómo hay que hacerlo.

TA

El alumno ha de saber que el tutor debe emitir un informe de valoración de sus prácticas.

Es necesario que desde el primer momento se informe al alumno sobre todos los aspectos que serán valorados (conocimientos, hábitos y destrezas, actitudes, etc.).

Es muy importante que el alumno sepa qué piensa el tutor de sus prácticas: o bien se sentirá estimulado, o bien le ayudará a corregir las deficiencias observadas.

---

N

En el CUADERNO DE SEGUIMIENTO de las prácticas se han de valorar todas las tareas y actividades que realiza el alumno. El tutor ha de procurar ser objetivo, por tanto, ha de utilizar instrumentos como:

- Pauta de observación.
- Pauta de entrevista.

Documentos 18 y 19

---

R

- La evaluación forma parte del plan de actividades.
- La evaluación es una responsabilidad que comparten el coordinador de la organización de las prácticas (si lo hay), el tutor de empresa y el tutor de las prácticas del centro.
- El seguimiento de las prácticas nos proporciona una información útil para:
  1. Mejorar los aspectos en los que hemos observado que el alumno tiene dificultades, de manera que se puedan revisar y aprovechar bien las actividades realizadas.
  2. Efectuar una mejor evaluación de las prácticas, ya que es importante valorar el proceso que se ha seguido, el interés puesto por el alumno, su actitud, etc.
- Al hacer el seguimiento del alumno, el tutor ha de procurar ser lo más objetivo posible. Puede utilizar instrumentos como la observación, la entrevista de seguimiento y el contacto informal con el alumno.

## LA OBSERVACIÓN

La observación es una técnica que permitirá al tutor:

- Darse cuenta de qué aspectos del trabajo (habilidades, procesos, actitudes, relación con los compañeros, etc.) habrá de tratar con el alumno.
- Averiguar en qué hábitos cree que ha de mejorar.
- Poder evaluarlo disponiendo de más datos.

Ahora bien, la observación es una técnica y como tal ha de cumplir unas condiciones:

1. Disponer de una pauta o un modelo (que ha de servir para observar todos los aspectos necesarios y, sobre todo, para no olvidar ninguno).
2. Seleccionar los momento idóneos:
  - Cuando el alumno realiza una actividad compleja.
  - La primera vez que efectúa una tarea.
  - Al finalizar una tarea y antes de encomendarle otra.
3. Dedicar un tiempo limitado y observar atentamente (procurar no hacer nada más).

El tutor de empresa puede decidir si hay algunas tareas que hayan de ser supervisadas más atentamente. Si es necesario, puede preparar pautas de observación adecuadas a cada situación.

No ostante, lo importante es que el tutor ha de tener muy claro qué quiere observar.

En la página siguiente se ofrece una pauta de observación a título de ejemplo.

---

Seleccionar previamente los aspectos que se quieren observar y en qué momento se realizará la observación.

Determinar también quién hará la observación (el mismo tutor, el trabajador con quien colabora el alumno, etc.).

Es necesario tomar notas de las observaciones hechas.

# TA

El alumno sabe que el tutor controlará todas sus tareas (qué hace, cómo lo hace, sus actitudes, etc.), pero no es bueno que se sienta permanentemente observado.

Una pauta sirve para sistematizar la observación. Además, como tan difícil es hacer las cosas perfectas como completamente mal, nos permite matizar. En el ejemplo se puede indicar con una cruz si el alumno tiene poco interés (0), mucho interés (5), bastante interés (4), etc.

| PAUTA DE OBSERVACIÓN DEL ALUMNO (ejemplo)   | NO |   |   |   |   | SÍ |
|---|----|---|---|---|---|----|
|   | 0  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5  |
| 1. Muestra interés a la hora de efectuar las actividades encomendadas.              |    |   |   |   |   |    |
| 2. Intenta efectuar las tareas lo mejor que puede.                                  |    |   |   |   |   |    |
| 3. Hace sugerencias para intentar mejorar el trabajo.                               |    |   |   |   |   |    |
| 4. Pide información o ayuda cuando tiene dudas ante una actividad.                  |    |   |   |   |   |    |
| 5. Se muestra responsable del trabajo encomendado.                                  |    |   |   |   |   |    |
| 6. El tiempo que tarda en realizar las tareas está dentro de los límites previstos. |    |   |   |   |   |    |
| 7. Es capaz de organizar el trabajo que se le encarga.                              |    |   |   |   |   |    |
| 8. Se muestra satisfecho con el trabajo encomendado.                                |    |   |   |   |   |    |
| 9. Es ordenado.   |    |   |   |   |   |    |
| 10. Maneja de manera adecuada los materiales y las herramientas.                    |    |   |   |   |   |    |
| 11. Se integra bien en las tareas de equipo.  |    |   |   |   |   |    |
| 12. Es bien valorado por los compañeros.  |    |   |   |   |   |    |
| 13. Tiene iniciativa.   |    |   |   |   |   |    |
| 14. Intenta superarse.  |    |   |   |   |   |    |
| 15. Es puntual.   |    |   |   |   |   |    |
| 16. Tiene cuidado de su aspecto personal.   |    |   |   |   |   |    |

# N

Es necesario pasar los resultados de estas observaciones al Cuaderno de seguimiento.

# R

- La observación es una técnica que nos permite, en un momento determinado, conocer el dominio que el alumno tiene de una tarea concreta.
- Para que la observación sea útil, hemos de decidir qué queremos observar y cuándo lo haremos:
  - Al iniciar una tarea.
  - Al finalizar una tarea.
  - Antes de encomendarle otra tarea.



## LA ENTREVISTA

Hay que distinguir la entrevista de lo que sería una conversación o un contacto informal que, por otro lado, el tutor también puede aprovechar.

La entrevista, igual que la observación, es un instrumento muy útil siempre que se realice en las condiciones adecuadas.

- 1. EL CONTACTO INFORMAL** es muy útil para mantener el interés y la motivación del alumno. Es suficiente tener una frase de elogio o hacer un comentario en voz alta sobre cómo ha sabido realizar una tarea determinada. Ahora bien, en estos contactos es muy difícil conseguir una información significativa.
- 2. LA ENTREVISTA** requiere un poco más de tiempo (5 minutos) y tiene un objetivo concreto.

– **¿Para qué sirve?**

- Para recoger las opiniones, las sugerencias, las dudas, las dificultades, etc. que el alumno puede tener.
- Para contrastar los comentarios del alumno con lo que el tutor haya podido observar.

**Documento 9**

– **¿Cómo hay que llevarla a cabo?**

- Es importante vigilar el tono de la comunicación: es necesario que sea cordial, que el alumno no se sienta juzgado o menospreciado y que pueda opinar libremente.
- Hemos de saber combinar las preguntas abiertas y las cerradas.

– **¿Dónde hay que realizar la entrevista?**

- Lo más recomendable es buscar un lugar tranquilo. Teniendo en cuenta que ha de durar pocos minutos, es preferible que no puedan haber interrupciones.

Preparar una entrevista es muy sencillo, sólo hay que pensar en qué preguntas se deben hacer para obtener una información determinada. En la página siguiente se ofrece un ejemplo.

**TP**

El tutor ha de preparar la entrevista, es decir, debe saber qué información quiere obtener del alumno.

# TA

Hay momentos clave en los que es conveniente entrevistarse con el alumno:

- **La recepción.** La realiza el responsable o coordinador de la organización de las prácticas en la empresa (si lo hay) o el tutor de empresa.
- **El seguimiento.** Puede ser necesario realizar diversas entrevistas, se encarga el tutor de empresa.
- **La evaluación.** La realiza el tutor de empresa.
- **La despedida.** La realiza el responsable o coordinador de las prácticas en la empresa (si lo hay) o el tutor de empresa.

## PAUTA DE ENTREVISTA DE SEGUIMIENTO (ejemplo)

Esta pauta tiene como objetivo averiguar qué dificultades ha encontrado el alumno durante la realización de una actividad. Si nos limitamos a preguntar al alumno: “¿Qué tal, cómo te ha ido?” Quizás responderá simplemente “Bien” o “Más o menos”. En cambio, obtendremos una información valiosa si le preguntamos:

- ¿Has tenido dificultades con la actividad en general? .....
- ¿En qué aspecto de la actividad, con los materiales utilizados? .....
- ¿Y con los procesos? .....
- ¿Y con los compañeros? .....
- ¿Y con aspectos relacionados con la seguridad o la salud? .....
- ¿Crees que esta actividad la tienes suficientemente adquirida? .....
- ¿Qué aspecto crees que deberías trabajar más? .....

# R

- La entrevista ha de tener un objetivo concreto, pero requiere un poco de preparación.
- Básicamente, el tutor ha de pensar qué preguntas quiere hacer al alumno en función de lo que quiere saber.
- El contacto informal es muy útil para mantener el interés y la motivación del alumno.

La evaluación final es responsabilidad del tutor de aprendizaje del centro docente y del tutor de empresa.

Sería interesante que, mediante una sesión conjunta de evaluación, valorásemos el plan de prácticas del alumno teniendo en cuenta:

- 1. El cumplimiento del plan de actividades establecido en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.**
- 2. La valoración de las prácticas efectuada por el tutor de empresa en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.**
- 3. La valoración de las prácticas que ha realizado el alumno en el CUADERNO DE SEGUIMIENTO.**

Además de servir para valorar el desarrollo de las prácticas, esta evaluación final habría de permitir:

1. Al centro, revisar el plan de actividades: ¿Ha sido realista o demasiado ambicioso? ¿Han quedado algunas tareas sin profundizar?, etc.
2. A la empresa, revisar qué ha significado este proceso: ¿Ha estorbado el trabajo habitual? ¿Ha habido buen ambiente de trabajo? ¿Se podía haber hecho algo más por el alumno?, etc.

Esta revisión permitirá a todos los implicados mejorar las prácticas de los futuros alumnos.

# TP

Para rellenar el informe, el tutor de empresa ha de utilizar toda la información que ha ido acumulando a lo largo del seguimiento de las prácticas.

Es muy importante valorar aspectos como la actitud del alumno, el interés demostrado, la voluntad de mejorar y aprender, etc.

TA

Es importante adoptar una actitud de sinceridad con el alumno. Si es posible, el tutor le habría de comentar sus impresiones sobre las prácticas. No obstante, hay que ser positivo y comentar tanto los aspectos negativos detectados como aquellos otros en los que el alumno haya obtenido un buen resultado.

---

N

Hay que anotar esta valoración en el Cuaderno de seguimiento. Se debe firmar, por parte del responsable de la organización de las prácticas, y se ha de poner el sello de la empresa. Esta valoración final es muy importante, ya que constará en el historial académico del alumno.

---

R

- Para hacer la valoración final, el tutor no se ha de fijar únicamente en los resultados del trabajo, sino que también en las actitudes y en el interés manifestado por el alumno.
- El tutor de empresa y el tutor de aprendizaje del centro harán conjuntamente la evaluación final de las prácticas.
- Esta evaluación final también habría de ser útil al centro y a la empresa, para mejorar el plan de prácticas y los recursos y medios que se emplean.

## ATENCIÓN A LOS ALUMNOS CON DISCAPACIDADES

Con las personas que tienen alguna discapacidad hay que seguir el mismo proceso de trabajo y tener el mismo trato que con el resto de los alumnos. Son jóvenes que han recibido una formación profesional de base y/o específica, y que se encuentran en disposición de realizar prácticas en la empresa para complementar su formación, para entrar en contacto con el mundo del trabajo.

Los objetivos básicos que el tutor de empresa se ha de plantear con estas personas son exactamente los mismos que con el resto de alumnos en prácticas:

**Desarrollar técnicas, procesos, destrezas, habilidades, etc. ligados a un determinado oficio o profesión.**

**Desarrollar las actitudes (trabajo en equipo, colaboración, atención al cliente, rigurosidad, calidad, etc.) correspondientes al mundo del trabajo.**

Habitualmente, la relación con estas personas presenta tres tipos de defectos que dificultan su progreso:

- 1. Sobreprotección.** Tendemos a ser paternalistas con ellos, no les damos el nivel de responsabilidad y autonomía que, por su capacidad, podrían llegar a adquirir.
- 2. Rechazo.** Algunas personas, aunque sea inconscientemente, se sienten incómodas y tienden a rechazar a las personas con determinadas discapacidades.
- 3. Nivel más bajo de exigencia.** Les vemos como personas menos capacitadas de lo que realmente son y no les planteamos retos a la medida de sus posibilidades.

Así pues, habríamos de romper con esta tendencia de comportamiento y valorar a estas personas por su personalidad, por su formación y por su capacidad de esforzarse para dar el máximo de sí mismas.

Lógicamente, los objetivos del plan de actividades, los recursos y los medios que es necesario emplear, la manera de comunicarse y relacionarse con estas personas, etc. pueden depender del tipo y el grado de discapacidad.

Para atender a estos alumnos en prácticas necesitaremos de la ayuda del tutor de prácticas del centro. En algunos casos, **este tutor ha de facilitar la adaptación de este alumno al lugar de trabajo.**

Los tipos de discapacidades con que nos podemos encontrar son:

- Discapacidades físicas.
- Discapacidades auditivas.
- Discapacidades visuales.

### ¿En qué consiste?

Se trata de personas que presentan disminuciones en la funcionalidad de alguno de los miembros de su cuerpo, o bien acusan la falta de uno o más de sus miembros. Las discapacidades físicas más frecuentes son:

**Hemiplejía.** Falta de funcionalidad en una mitad del cuerpo, normalmente brazo y pierna derechos o izquierdos.

**Paraplejía.** Falta de funcionalidad en las extremidades inferiores del cuerpo, normalmente la persona que sufre esta discapacidad es usuaria de silla de ruedas.

**Ausencia y/o acortamiento de alguno de los miembros superiores y/o inferiores.** Normalmente se suple la funcionalidad mediante una prótesis.

**Parálisis cerebral.** Son personas que no pueden controlar el movimiento voluntario de algunos miembros de su cuerpo, lo cual provoca una descoordinación general de los movimientos. En algunos casos puede afectar el habla. Esta incapacidad de coordinación no tiene por qué afectar a su capacidad intelectual, por ejemplo, puede entender y asimilar los contenidos y las órdenes que se le dan.

### ¿Cómo se puede organizar el trabajo?

Algunas personas con discapacidad física, a la hora de realizar las prácticas, se pueden encontrar con problemas de accesibilidad a causa de las barreras arquitectónicas que existen en las empresas (y, en general, en los pueblos y las ciudades). Por ejemplo:

- Los accesos al interior de la empresa: escalones, ascensores estrechos, puertas estrechas, etc.
- Los servicios en el interior de la empresa: lavabos, zonas de descanso, vestuarios, etc.
- Mobiliario no adaptado, mesas que no admiten la silla de ruedas, etc.

Todas estas barreras físicas dejan de ser un obstáculo siempre que hay una actitud positiva por parte de la persona en prácticas y por parte de la empresa. En el desarrollo de las tareas correspondientes a su plan de prácticas se debe tener en cuenta que:

- Han de tener una movilidad escasa.
- No han de levantar pesos.
- Habrá una serie de operaciones que no podrán realizar.

### ¿Cómo se pueden presentar las tareas?

Lógicamente, no hay ningún problema para comunicarse con estas personas.

### ¿En qué consiste?

Son personas que han perdido, parcial o totalmente, la audición. Es necesario tener en cuenta que estas personas pueden expresarse por medio del habla y/o del lenguaje gestual.

### ¿Cómo se puede organizar el trabajo?

En el lugar de prácticas que tenga asignado es muy importante que se le aclare, desde el primer momento, cuáles son sus funciones y qué rol tienen las personas que trabajan con él o ella para evitar confusiones a la hora de desarrollar las tareas. **Es importante que estas personas tengan un único tutor que les sirva de referente.**

Estas personas no perciben los ruidos ambientales, por lo cual pueden quedar de alguna manera aisladas en su lugar de prácticas. Es necesario pensar en ellas y avisarlas cada vez que suene alguna señal acústica o alarma.

No obstante, estas personas compensan sus disminuciones auditivas percibiendo las vibraciones que pueden emitir los objetos en movimiento.

### ¿Cómo se pueden presentar las tareas?

Es muy importante dar órdenes precisas y claras, siempre mirando a la persona con discapacidad auditiva a la cara para que pueda entender y llevar a cabo la actividad que se le encomienda.

Es muy útil que las indicaciones, las consignas, las órdenes, etc. más importantes para desarrollar las tareas se le den, además, por escrito.

Consejos para establecer una buena comunicación con los deficientes auditivos:

- Antes de hablar, llamar su atención y no hablar si no nos mira.
- Avisar a la persona cuando tengamos la intención de cambiar de tema.
- Hablarle de manera que nos pueda ver bien la cara (de frente, con buena iluminación).
- Vocalizar correctamente pero sin exagerar ni gritar.
- Hablar con estructuras correctas (no hablar “como los indios”).
- Hablar despacio.
- Cuando estemos hablando, no nos tenemos que mover excesivamente.
- Si es necesario, nos podemos ayudar de un gesto, de un texto escrito, de un dibujo, etc.
- Si no ha entendido del todo lo que le hemos explicado, es necesario repetirle las partes que no entiende usando palabras o estructuras diferentes.
- Nos hemos de asegurar de que nos ha entendido, no es suficiente que diga que sí.
- Se ha de aceptar a esta persona de una manera positiva, sin proteccionismos.
- Aunque su habla sea defectuosa, se ha de procurar que la utilice y estimularle para que lo haga habitualmente.

### ¿En qué consiste?

Es la persona que tiene una falta de visión, total o parcial. Se puede suplir su disminución mediante ayudas técnicas, por ejemplo:

- Ampliación del texto en la pantalla del ordenador mediante el efecto zoom.
- Reconversión del texto normal al sistema Braille.
- Utilización de lupas ampliadoras de textos o imágenes.

### ¿Cómo se puede organizar el trabajo?

Para que se pueda sentir seguro y autónomo en el lugar de prácticas es necesario que el primer día, con la colaboración de otra persona, haga un reconocimiento del espacio por el que habrá de moverse.

Al margen de que sea necesario en cualquier tarea y para cualquier persona, es conveniente que pueda encontrar los objetos (los materiales, las herramientas, etc.) que ha de utilizar en el desarrollo de los trabajos siempre en el mismo sitio.

Habrà que evitar que aparezcan obstáculos en los lugares de paso.

En los desplazamientos por su lugar de prácticas se le facilitará ayuda sólo cuando él lo solicite.

### ¿Cómo se pueden presentar las tareas?

Con esta persona no hay ningún problema de comunicación.

Hay instituciones especializadas en el tratamiento de alumnos con discapacidades para contactar con ellas se puede llamar al:

- Servicio de asesoramiento de cada CÁMARA.
- *Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.*