



A powerful
and balanced
voice for business



Organización
Internacional
del Trabajo



1919-2019

HERRAMIENTAS PARA APRENDIZAJES DE CALIDAD

Guía para las empresas



Servicio de
Conocimientos
Teóricos y
Prácticos
y Empleabilidad
(SKILLS)

Organización
Internacional
de Empleadores

Herramientas para aprendizajes de calidad: Guía para las empresas

Herramientas para aprendizajes de calidad: Guía para las empresas

Editado por:
John West
Kazutoshi Chatani

Organización Internacional del Trabajo
Organización Internacional de Empleadores

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2019

Primera edición 2019

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a rights@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En <http://www.ifrro.org> puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

Chatani, K.; West, J. Herramientas para aprendizajes de calidad: guía para las empresas. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 2019.

ISBN: 978-92-2-133918-2 (impreso)

SBN 978-92-2-133919-9 (web pdf)

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Para más información sobre las publicaciones y los productos digitales de la OIT, visite nuestro sitio web: www.ilo.org/publns.

Esta publicación ha sido realizada por el Servicio de Producción, Impresión y Distribución de Documentos y Publicaciones (PRODOC) de la OIT.
Creación gráfica, concepción tipográfica, compaginación, lectura y corrección de pruebas, impresión, edición electrónica y distribución.
PRODOC vela por la utilización de papel proveniente de bosques gestionados de manera durable y responsable desde el punto de vista medioambiental y social.

Código: SCR-BIP-REP

NEW SKILLS ^{AT} WORK
JPMORGAN CHASE & CO.

Prólogo

Las tecnologías avanzadas, la globalización, los patrones cambiantes en la producción de bienes y de servicios, además de muchos otros factores, han impulsado cambios acelerados en la demanda de competencias. No cabe duda de que esta tendencia habrá de continuar. A la vez que los sistemas de desarrollo de competencias luchan por seguir el ritmo de los cambios de demanda, se observan desajustes de competencias cada vez mayores, que afectan a las empresas y los trabajadores de todo el mundo. En la actualidad, la búsqueda de respuestas eficaces a este desafío es una de las principales prioridades de los formuladores de políticas y los interlocutores sociales.

Es en este contexto que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización Internacional de Empleadores (OIE) se han embarcado en una investigación aplicada conjunta sobre el aprendizaje de calidad, con el apoyo financiero de la Fundación JP Morgan Chase. Consideramos que fortalecer la colaboración entre empresas y la educación y formación profesional (EFP) nos permite mejorar la calidad y la pertinencia de los programas de desarrollo de competencias y, por lo tanto, ofrecer una solución clave para los desajustes actuales en materia de competencias. Los aprendizajes de calidad —esfuerzos conjuntos de empresas y de institutos de EFP para capacitar a los aprendices para las ocupaciones— desempeñan un papel relevante en este sentido.

El objetivo de esta publicación conjunta es contribuir a que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, puedan diseñar y aplicar programas de aprendizaje que se adapten a sus necesidades de cualificación. Muchas empresas exitosas han desarrollado y puesto a prueba herramientas útiles para planificar y llevar a cabo programas de aprendizaje. La investigación conjunta ha reunido algunas de estas herramientas, que quedan a disposición en esta publicación. Como solemos decir, no es necesario reinventar la rueda. Es claro que las mismas herramientas no se pueden aplicar con eficacia sin la personalización necesaria para adaptarlas a los diversos contextos empresariales y socioeconómicos.

Esta publicación no contiene recomendaciones de expertos ni buenas prácticas idealizadas, sino que muestra lo que las empresas existentes hacen realmente al planificar y gestionar sus programas de aprendizaje e incluye ejemplos de las herramientas que utilizan para hacerlo.

Por lo tanto, esperamos que encuentre aquí ideas que le ayuden en su labor relativa al aprendizaje.



SRINIVAS REDDY

Jefe del Servicio de Conocimientos
Teóricos y Prácticos y Empleabilidad
Oficina Internacional del Trabajo (OIT)



ROBERTO SUÁREZ SANTOS

Secretario General en funciones
Organización Internacional de
Empleadores (OIE)



HANG HO

Directora para las regiones de
Europa, Oriente Medio y África
(EMEA, por su sigla en inglés)
Fundación JP Morgan Chase

Agradecimientos

Los autores agradecen a las 24 empresas que compartieron sus experiencias y herramientas con nosotros y nos permitieron utilizarlas en esta publicación (ver anexo 1). Asimismo, *Cooperation Organisation for Vocational Education, Training and the Labour Market (Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven - SBB)* nos ayudó seleccionando empresas neerlandesas y organizando entrevistas en los Países Bajos para esta publicación. La Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) brindó un apoyo similar en México.

Las entrevistas con las empresas fueron realizadas por Erica Smith en Australia, John West en el Reino Unido, Kazutoshi Chatani en los Países Bajos, Marcelo Cuautle Segovia en México, Pooja Gianchandani en la India y Svenja Jambo en Alemania. John West y Kazutoshi Chatani redactaron y editaron esta publicación basándose en los resultados de esas entrevistas y las herramientas que se recopilaron de las empresas.

Esta publicación es el resultado de los esfuerzos conjuntos de la OIT y la OIE. Por el lado de la OIT, trabajaron en este proyecto Kazutoshi Chatani y Marcelo Cuautle Segovia. Paul Comyn, Especialista Superior en Competencias Profesionales de la OIT, proporcionó orientación general y aportaciones técnicas a la publicación. Por la OIE, contribuyeron a esta publicación Roberto Suárez Santos, Akustina Morni y Thannaletchimy Housset. Samuel Asfaha (OIT) coordinó la labor de las dos organizaciones para este proyecto de coedición.

Esta publicación se benefició de los valiosos comentarios de los siguientes expertos y profesionales, que participaron en la reunión de revisión: Akustina Morni (OIE), Antje Barabasch (*Swiss Federal Institute for Vocational Education and Training - SFIVET*), Kirstin Steinmetz (Fundación JPMorgan Chase), Mary Ngechu (Grupo LinePlast de Kenia), Sibylle Schmutz (Comité de Donantes para la Educación y Formación Profesional Dual - DC dVET) y Srinivas Reddy, Paul Comyn, Ashwani Aggarwal, Samuel Asfaha, Christine Hofmann, Kazutoshi Chatani y Marcelo Cuautle Segovia (OIT).

Michael Chiam (Federación de Empleadores de Malasia), Bettina Schaller y Menno Bart (Grupo Adecco), la Red Mundial de Aprendizaje (GAN) y Jürgen Menze y Eliana Aguilar (OIT) aportaron sugerencias adicionales que han enriquecido los contenidos.

Esta publicación es un resultado de *Skills that Work*, un proyecto de cooperación para el desarrollo ejecutado por la OIT y financiado por la Fundación JPMorgan Chase.

Resumen

¿Cuáles son los factores de éxito en el uso de programas de aprendizaje para satisfacer las necesidades de competencias? En esta publicación presentamos las prácticas de 24 empresas en seis países, centrándonos en los procesos clave que usan para contratar y formar aprendices, y dando ejemplos reales de las herramientas que utilizan.

- Las empresas utilizan el aprendizaje para satisfacer sus **necesidades corrientes de competencias** cuando deben reemplazar o ampliar la mano de obra cualificada que constituye el núcleo de su negocio. Esto es a menudo más rentable y da lugar a una producción de mejor calidad que la contratación de trabajadores cualificados del mercado laboral. La oferta de aprendizaje también consolida los vínculos con las comunidades locales.
- Las empresas deben **asociarse** con las escuelas de formación profesional para proporcionar a los aprendices los conceptos teóricos en los cuales se basa la formación técnica. Es importante desarrollar buenas relaciones con el personal de estas escuelas. Cuando las empresas tienen la posibilidad de seleccionar las escuelas y los cursos a los que asistirán sus aprendices, negocian el contenido que se ofrece. En algunos casos, las escuelas y las empresas han desarrollado nuevos programas de aprendizaje en conjunto.
- Las empresas celebran **contratos** por escrito con los aprendices o con las organizaciones intermediarias que ofrecen programas de aprendizaje a varios empleadores. Las condiciones suelen ser similares a las de los empleados fijos pero a menudo incluyen la obligación de impartir y recibir formación, así como la aclaración de las funciones de los distintos gerentes, supervisores, profesores y evaluadores con quienes interactuará el aprendiz. Una clara división de funciones y responsabilidades entre las partes interesadas y un marco regulatorio nacional que gobierne los aprendizajes de calidad ayudan a las empresas a brindar formación.
- **Los planes de formación** para aprendices a menudo se ven influenciados por marcos o directrices sectoriales acordados para la ocupación en cuestión. Sin embargo, sigue siendo necesario que las empresas adapten la formación a sus propias necesidades y a lo que pueden ofrecer en la práctica. Se requieren planes tanto para la capacitación fuera del trabajo (un plan de estudios) como para las experiencias en el trabajo, vinculadas a las funciones que el aprendiz desempeñará y los sectores de la empresa en los que trabajará. Los planes se revisan a medida que el aprendiz progresa.
- Las empresas **preparan el lugar de trabajo** para la formación garantizando la salud y la seguridad adecuadas; formando o informando a los supervisores y a los trabajadores experimentados que instruirán a los aprendices; garantizando que los nuevos

aprendices estén bien informados antes de empezar a trabajar y a formarse; y elaborando ejercicios y proyectos que añadan profundidad y desafíos a la formación. Debe prestarse especial atención en el caso de aprendices con discapacidad u otras necesidades especiales.

- Las empresas prestan especial atención a la **contratación**, haciendo todo lo posible para ampliar el grupo de posibles candidatos. Los criterios de selección suelen depender menos de las notas de exámenes y más de la actitud y la motivación. Además de entrevistas, en el proceso de contratación muchas veces se utilizan pruebas de tareas y de aptitud, y visitas de familiarización. Algunas empresas adoptan medidas activas para contratar a personas con discapacidad o procedentes de grupos desfavorecidos.
- Las empresas han establecido sistemas para hacer el **seguimiento del progreso** de sus aprendices. Todas reconocen que la deserción es costosa y debe evitarse. Además de evaluaciones formales para determinar los logros en la adquisición de las cualificaciones, las empresas (o las organizaciones intermediarias que las asisten) llevan a cabo evaluaciones en etapas predeterminadas y tienen arreglos para la discusión informal con los aprendices acerca de sus progresos y problemas.

Índice

Prólogo	v
Agradecimientos	vii
Resumen	ix
1. Nuestro objetivo	1
2. Qué contiene esta guía y cómo utilizarla	5
3. Fundamento – ¿Por qué contratan aprendices las empresas?	9
4. Alianzas – Vinculación con otras entidades que imparten formación	19
5. Convenios de aprendizaje – Condiciones de la formación y el trabajo.	29
6. Planificación de la formación	39
7. Preparación – Alistar el lugar de trabajo para la formación	49
8. Contratación – Conseguir los aprendices adecuados	63
9. Asegurar el progreso – Apoyar a los aprendices hasta el final.	75
10. Las claves del éxito – Consolidar la experiencia adquirida	87
Anexo 1: Empresas que contribuyeron a los estudios de caso.	91
Anexo 2: Cómo recopilamos los datos	93
Conceptos fundamentales	
Concepto fundamental 1. Aprendizaje	2
Concepto fundamental 2. Organizaciones intermediarias	6
Concepto fundamental 3. Conocimientos y competencias.	10

Concepto fundamental 4. Formación dentro y fuera del trabajo	20
Concepto fundamental 5. Escuelas de formación profesional	21
Concepto fundamental 6. El plan de formación	40
Concepto fundamental 7. Resultados de la enseñanza y programas de estudios	43
Concepto fundamental 8. Diarios de los aprendices	46
Concepto fundamental 9. Orientación	51
Concepto fundamental 10. Supervisores, mentores y evaluadores	55
Concepto fundamental 11. Evaluación	76

Herramientas

Herramienta 4 1: Ymere, funciones y responsabilidades	24
Herramienta 5 1: Elementos estándar de los contratos de aprendizaje.	31
Herramienta 5 2: Australia – Obligaciones del contrato de formación	32
Herramienta 5 3: ROC Mondriaan – Convenio de formación en el trabajo (resumen).	34
Herramienta 5 4: Abingdon & Witney College – Declaración sobre la protección de los jóvenes	35
Herramienta 6 1: Hotel Azimut – Materias impartidas en la escuela de formación profesional	41
Herramienta 6 2: Hotel Azimut – Objetivos del programa de estudios relativo a la “Recepción”.	42
Herramienta 6 3: Hotel Azimut– Cronograma semanal.	42
Herramienta 6 4: BHEL – Resultados de la enseñanza para electricistas (extracto)	43
Herramienta 6 5: BHEL – Cronograma de la instrucción en el trabajo (extracto)	44
Herramienta 6 6: The Engineering Trust – Plan general.	44
Herramienta 6 7: Gason – Unidades necesarias para la cualificación (extracto)	47
Herramienta 6 8: Gason – Plan de rotación de aprendices.	47
Herramienta 7 1: Bierbaum-Proenen – Lista de comprobación para el ingreso de nuevos aprendices.	52
Herramienta 7 2: Bierbaum-Proenen – Contenido de la carpeta de información para los aprendices	54

Herramienta 7 3: Nueva Gales del Sur – Consejos prácticos para la mentoría	56
Herramienta 7 4: BGT – Medidas de salud y seguridad para los empleadores	57
Herramienta 7 5: Lemon Tree Hotels – Toma de pedidos.	58
Herramienta 7 6: Lemon Tree Hotels – Matemáticas por medio de cuestiones prácticas	58
Herramienta 7 7: ROC Mondriaan – Condiciones para la acreditación del lugar de trabajo	59
Herramienta 7 8: ROC Mondriaan – Especificación de una tarea durante la colocación en el empleo	60
Herramienta 7 9: Abingdon & Witney College – Lista de comprobación del lugar de trabajo de la empresa	61
Herramienta 8 1: Damia Cement – Proceso de contratación.	66
Herramienta 8 2: Dalmia Cement – Formulario de evaluación de la entrevista	66
Herramienta 8 3: Royal Opera House - Formulario de solicitud (extracto).	68
Herramienta 8 4: Royal Opera House – Consejos y sugerencias para los solicitantes.	68
Herramienta 8 5: Gason – Programa del campamento de entrenamiento para aprendices	70
Herramienta 8 6: The Engineering Trust – Folleto de promoción.	72
Herramienta 9 1: BGT – Medición del desempeño en la evaluación de las ocho semanas	78
Herramienta 9 2: BGT – Medición de la idoneidad para el trabajo en la evaluación de las 30 semanas	78
Herramienta 9 3: Ymere – Planilla de control del progreso.	79
Herramienta 9 4: Ymere – Modelo de datos ingresados en el diario del aprendiz	80
Herramienta 9 5: Ymere – Evaluación de fin de módulo	80
Herramienta 9 6: Mubea – Informe semanal	81
Herramienta 9 7: Darke & Taylor – Evaluación por el supervisor a los tres meses	82
Herramienta 9 8: Ballarat Health Services – Cuestionario para aprendices (fragmento).	83

1. Nuestro objetivo

En esta guía, nuestro objetivo es simple: mostrar, mediante ejemplos que los empleadores utilizan en la práctica, cómo las empresas gestionan los diversos procesos que deben llevarse a cabo para ofrecer un programa de aprendizaje exitoso.

El aprendizaje no es un concepto complejo. Es conocido en muchos países y culturas, y data de hace cientos de años. Sin embargo, implementarlo con éxito –al igual que la mayoría de las esferas de negocio– requiere cuidado, planificación y atención.

Concepto fundamental 1 – Aprendizaje

Las características clave de los programas de aprendizaje son las siguientes:

- Proporcionan las aptitudes, los conocimientos y las competencias para llevar a cabo una ocupación específica.
- Combinan el aprendizaje en el trabajo (en tareas reales de producción o de servicio) con el aprendizaje fuera del trabajo (en un aula o en una situación similar).
- Incluyen un contrato específico entre el empleador y el aprendiz.
- Conducen a cualificaciones y certificaciones reconocidas.

Los términos para referirse a los aprendices varían según los países y a menudo suele ser llamados pasantes. En este documento utilizaremos el término aprendiz.

Presentaremos un conjunto de estudios de caso que abarcan a 24 empresas de seis países. Además de hablar con estas empresas acerca de sus experiencias, les preguntamos por los instrumentos (que en este documento llamamos “herramientas”) que utilizan para gestionar sus programas de aprendizaje. Hemos organizado estos ejemplos en torno a siete procesos utilizados para organizar y gestionar el aprendizaje:

- **Justificación:** ¿Por qué las empresas ofrecen programas de aprendizaje y cómo deciden cuántos aprendices van a desempeñar qué tareas?
- **Alianzas:** El aprendizaje incluye a diversos participantes además de a la empresa y al aprendiz. ¿Cómo establecen las empresas el tipo adecuado de relaciones con estos participantes?
- **Planificación de la formación:** ¿Cómo son los planes de formación y cómo se elaboran?
- **Convenios de aprendizaje:** ¿Cómo se describen las funciones, las responsabilidades y los derechos?
- **Preparación:** ¿Qué hay que hacer para asegurar que los planes de formación puedan aplicarse?
- **Contratación:** ¿Cómo hacen las empresas para conseguir los aprendices adecuados?
- **Asegurar el progreso:** ¿Qué sistemas se necesitan para velar por que los aprendices completen y obtengan sus cualificaciones con éxito?

Se dedica un capítulo a cada uno de estos procesos y nuestro capítulo final resume las características que parecen, en general, contribuir al éxito.

Todos estos ejemplos son reales. Todas las empresas se enorgullecen de ejecutar programas de aprendizaje exitosos que dan resultado y que gozan de buena reputación en sus comunidades. Ninguna pretende ser excepcional en la forma en que lleva a cabo el aprendizaje. Por lo tanto, esperamos que los lectores se inspiren en estos ejemplos y vean cómo pueden aplicarlos en sus contextos o incluso desarrollar algo mucho mejor. Si esto último sucede, nos gustaría conocer la experiencia.

2. Qué contiene esta guía y cómo utilizarla

La experiencia y las herramientas que hemos reunido provienen de empresas que fueron reconocidas en sus comunidades por ejecutar programas de aprendizaje buenos y exitosos. El anexo 1 contiene una breve descripción de cada empresa y el anexo 2 explica el proceso de selección de las empresas y el del relevamiento de datos.

La mayoría de las organizaciones son empresas pequeñas o medianas (pymes). Tratamos deliberadamente de registrar la experiencia de este tipo de empresas ya que en muchos países, una gran cantidad de personas trabaja para las pymes y es importante que estas se dediquen al desarrollo de competencias. No obstante, la muestra también contiene algunas empresas grandes.

Con mucha frecuencia, encontramos que las pymes utilizan una organización de apoyo «intermediaria» para que las ayude en diversos aspectos de la implementación del programa de aprendizaje. Por lo tanto, nuestra muestra también incluye algunas de esas organizaciones.

Concepto fundamental 2 – Organizaciones intermediarias

Una organización intermediaria es aquella que se crea para apoyar a las empresas, en particular a las pequeñas, a ofrecer un programa de aprendizaje. Típicamente, un intermediario realiza una o más de las siguientes actividades:

- Prestar asistencia en la contratación de aprendices: publicidad, preselección, etc.
- Asesorar acerca de los planes de formación que conducirán a las cualificaciones necesarias.
- Buscar proveedores adecuados de formación fuera del trabajo, o en ocasiones impartirla directamente.
- Ayudar a obtener subvenciones del gobierno para el aprendizaje cuando las haya.
- Hacer el seguimiento de los progresos de los aprendices y registrar los logros que cuentan para sus cualificaciones finales.

Las organizaciones intermediarias adoptan diversas formas. Pueden ser organizaciones de capacitación en grupo: varias empresas de una localidad se unen para crear una asociación conjunta. A veces, las cámaras de comercio, las escuelas de formación profesional y las organizaciones no gubernamentales (ONG) desempeñan esta función y a menudo intervienen organizaciones privadas de formación.

En cada capítulo, nos centramos en tres o cuatro empresas que tienen formas prácticas e interesantes de gestionar los siete procesos del aprendizaje. Cada capítulo está organizado de la siguiente manera:

1. Exponemos por qué el proceso es importante, qué implica y qué retos y opciones presenta.
2. Sugerimos algunos pasos preparatorios que las empresas deben dar, como la investigación de toda normativa que pueda haber al respecto.
3. La mayor parte del capítulo se dedica a una descripción de cómo las empresas seleccionadas gestionan el proceso de aprendizaje y qué herramientas utilizan.
4. Mencionamos casos en los que las empresas han adoptado un enfoque interesante o diferente.

5. Brindamos «consejos prácticos» que resumen lo que creemos son las claves del éxito de las empresas.

Hemos incluido recuadros que ofrecen ejemplos de las herramientas que utilizan las empresas y también fragmentos de imágenes de formularios o documentos de planificación que no cabrían en una página, para dar una idea de su contenido, por ejemplo, enumerando sólo algunos de los módulos de cualificación que se están tratando.

Hemos traducido los formularios que no tenían versión en español y por lo general omitimos las referencias a las reglamentaciones locales que no son relevantes para los lectores de otros países. Asimismo, en algunas secciones hemos cambiado la redacción que es claramente específica de un sector o país para hacerla más comprensible.

De vez en cuando ilustramos en forma de diagrama el razonamiento que fundamenta la práctica que observamos y también utilizamos un recuadro para describir «Conceptos fundamentales» de los programas de aprendizaje, con los cuales los lectores que aún no están involucrados en esta esfera podrían no estar familiarizados.

Cabe recordar que los programas de aprendizaje son diferentes en cada país e incluso llegan a diferir dentro de un mismo país, entre regiones o entre sectores. Evidentemente, las empresas que están considerando por primera vez la posibilidad de incorporar un programa de aprendizaje necesitan conocer el apoyo y la reglamentación que se les aplicará, temas incluidos en la sección «Medidas preparatorias» de cada capítulo.

Por otro lado, nos sorprendió cuánto tenían en común los temas y enfoques de los diferentes países, por lo que creemos que las prácticas y herramientas aquí descritas en general serán transferibles. No obstante, los arreglos financieros, si es que existen, difieren mucho de un país a otro, por lo que no hemos intentado abarcar este tema.

Por último, huelga decir que no sugerimos que las empresas que se inician en los programas de aprendizaje pueden, o deben, copiar directamente cualquiera de las herramientas. Cada una está diseñada para adaptarse a una empresa y a un programa de aprendizaje en particular. En cambio, sugerimos que serán útiles para dar a las empresas que se inician en el aprendizaje una idea de la forma en que otros manejan las cuestiones involucradas en la implementación de un programa exitoso.

3. Fundamento. ¿Por qué contratan aprendices las empresas?

A primera vista, parece obvio por qué las empresas querrían contratar aprendices. Necesitan trabajadores cualificados, y contratar y formar a personas jóvenes para que adquieran la combinación adecuada de competencias y conocimientos satisface esa necesidad.

Concepto fundamental 3 – Conocimientos y competencias

Hay muchas maneras de clasificar los conocimientos y las competencias (también se utiliza el término «cualificaciones»). Las empresas muestreadas que tienen programas de aprendizaje tienden a distinguir entre competencias básicas, conocimientos pertinentes y competencias prácticas.



- Las competencias prácticas son aquellas aptitudes laborales funcionales y específicas de un empleo que se basan en la “capacitación mediante la práctica” y constituyen un aspecto esencial de los aprendizajes. Todos los empleadores destacaron la importancia de la experiencia real, o lo más realista posible, en el lugar de trabajo, aunque en algunos casos los talleres de capacitación fueron considerados una forma de acelerar la enseñanza, en particular en las etapas iniciales de la formación profesional.
- Las competencias básicas (a veces llamadas aptitudes interpersonales) son aquellas adquiridas en la escuela y a lo largo de la vida, como la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de resolver problemas. Las empresas tienden a buscar este tipo de competencias en la fase de contratación, pero también reconocen que la cultura, los valores y la forma de trabajar ayudan a los aprendices a adquirir la actitud y las competencias adecuadas.
- Por último, los conocimientos teóricos, como las técnicas propias de cada ocupación, el uso de diagramas y los principios de la atención al cliente, tienden a adquirirse mediante lecciones formales, manuales o la enseñanza por computadora. En general, las empresas suelen recurrir a proveedores externos para impartir formalmente este tipo de conocimientos.

Sin embargo, la idea de contratar y capacitar a los trabajadores mediante programas de aprendizaje suscita otras preguntas:

- a) ¿Cómo evalúan las empresas el número de aprendices que deben contratar y el tipo de competencias que deben impartirse? Los aprendizajes suelen tener una duración de al menos un año y a menudo mucho más. Por lo tanto, ¿se pueden prever las necesidades de competencias con tanta antelación?
- b) ¿Por qué no contratar trabajadores que posean las competencias necesarias, ya sea a través del mercado abierto o por intermedio de agencias o subcontratistas? ¿No es más flexible?
- c) ¿Es la contratación de aprendices una solución rentable?
- d) ¿Es satisfacer sus necesidades de competencias el único motivo por el cual las empresas contratan aprendices?

Aunque distintas empresas respondieron a estas preguntas de maneras muy diferentes, se puede apreciar un patrón claro entre las empresas de nuestros estudios de caso.

Con relación a las **necesidades futuras en materia de competencias**, las principales consideraciones fueron las siguientes:

- En general, se contrataban aprendices para desempeñar ocupaciones cuyas competencias eran las básicas y distintivas de las empresas, como cocineros en restaurantes, electricistas cualificados en empresas dedicadas a la instalación de equipos eléctricos, ensambladores y soldadores en empresas metalúrgicas, optometristas en empresas de fabricación y venta de gafas. Aunque en algunos casos las empresas también contrataban aprendices en ocupaciones auxiliares (por ejemplo, personal administrativo), a menudo limitaban los aprendizajes a las ocupaciones básicas.
- Ninguna de las empresas manifestó haber emprendido análisis sofisticados de planificación de la fuerza de trabajo para determinar exactamente cuántos aprendices necesitaban contratar en un año. Por lo general, contaban con una gama de puestos para los cuales disponían de capacidad para formar aprendices y coincidían con la rotación normal prevista (por jubilaciones y renuncias) de trabajadores con competencias básicas. Si la empresa estaba creciendo, contrataba un número de aprendices del extremo superior de la gama y si se estaba contrayendo, del extremo inferior.
- En el proceso de contratación, la calidad de los candidatos que se presentaban influía en las empresas. Si un año había candidatos prometedores, tal vez contrataban a más aprendices que lo habitual, o, en casos extremos, no contrataban aprendices si juzgaban que no había candidatos adecuados.
- Las empresas reconocieron que había **alternativas** a los programas de aprendizaje y muchas contrataban a trabajadores calificados en el mercado abierto o a subcontratistas o personal temporario (por ejemplo, en respuesta a una demanda imprevista de corto plazo). Sin embargo, al tratarse de satisfacer las necesidades a largo plazo de grupos básicos de trabajadores capacitados, consideraron que estas alternativas:
 - Eran costosas, en particular en mercados de trabajo restringidos.
 - Probablemente no resultarían en el mismo nivel de productividad, ya que los aprendices que se habían formado en las empresas estaban acostumbrados a sus equipos y procedimientos.

- Podían ocasionar problemas de calidad, ya que los trabajadores nuevos o empleados indirectamente no estaban familiarizados con las normas de la empresa y, en algunos casos, no eran responsables de su cumplimiento.

Con respecto a la **rentabilidad**, pocas empresas habían realizado un análisis reciente de los costos y beneficios de sus programas de aprendizaje en comparación con las alternativas. Sin embargo, hay muchos ejemplos de revisiones de los programas y de cambios para aumentar su eficacia o reducir sus costos (por ejemplo, el malgasto en la ejecución de los programas). En la mayoría de los casos, a las empresas les resultó evidente que los programas de aprendizaje eran la mejor opción para obtener las competencias que necesitaban.

También era evidente que existían **otras razones** por las que las empresas contrataban aprendices. Entre ellas, destacamos:

- Mejorar su reputación en sus comunidades: después de todo, sus empleados tenían hijos e hijas, al igual que sus clientes locales.
- Mejorar la calidad de sus productos o servicios y de la cultura de la empresa: varias empresas se habían valido de los aprendizajes y, en términos más generales, de la formación en el empleo, para gestionar un aspecto central de aquello que las distinguía de sus competidores.
- El interés personal y el orgullo de los altos directivos, en particular de los propietarios gerentes, que en muchos casos habían sido aprendices y participaban activamente en los procesos del programa de aprendizaje (por ejemplo, en las sesiones de orientación y las ceremonias de finalización).

Por otra parte, como veremos, la ejecución de programas de formación a largo plazo como los aprendizajes implica inversiones de tiempo y dinero. Si en una empresa predominan las necesidades de corto plazo y los requisitos cambian con frecuencia, los aprendizajes probablemente no constituyan la mejor opción.

Medidas preparatorias

Para diseñar y aplicar programas de aprendizaje eficaces que se ajusten a las necesidades de competencias de las empresas, a estas les resultará conveniente:

Identificar los grupos esenciales de trabajadores cualificados de la fuerza de trabajo que se buscará reponer mediante los programas de aprendizaje.

- Prever las jubilaciones próximas (trabajadores en edad cercana a la de jubilación) y la rotación de personal (tendencia histórica de trabajadores que dejan la empresa) en estos grupos.
- Tener en cuenta la volatilidad de la demanda de sus bienes y servicios. Si se prevé que en los próximos años el negocio se mantendrá razonablemente estable o se expandirá, probablemente los aprendizajes constituyan una solución eficaz. Sin embargo, si es probable que se produzcan grandes fluctuaciones, quizás sea más apropiado aplicar soluciones a plazo más corto o reducir el número de aprendices a un núcleo esencial.

- Examinar en qué medida los productos o servicios que brinda la empresa (o brindará en el futuro) son especializados o distintivos y analizar la prima que da la calidad (factores que aumentarán el atractivo de los aprendizajes frente a otras formas de satisfacer las necesidades de competencias).
- Tener en cuenta la mejora de la reputación a nivel local que probablemente se alcance mediante la aplicación de un programa de aprendizaje regular y valorado.

Prácticas empresariales

Kotug es una empresa dedicada a prestar servicios de remolque con sede en Rotterdam, el principal puerto de los Países Bajos. Todos los años, antes de contratar aprendices, la empresa determina cuidadosamente cuántos necesita. La elaboración del plan de dotación de personal exige comprender las necesidades operativas en el futuro cercano y analizar el perfil profesional de los trabajadores actuales.

Para ello, la empresa cuenta con una dotación fija de capitanes marítimos, primeros oficiales, ingenieros y marineros preferentes, que cubre las necesidades operativas del doble de los remolcadores que hay en servicio, ya que estos funcionan en dos turnos. Se constatan déficits de competencias permanentes porque los trabajadores se enferman, toman vacaciones o dejan la empresa y el planificador de recursos humanos analiza los registros de ausencias y de rotación e incorpora los datos en los planes de formación y contratación de la empresa.

Algunos empleados se jubilan y la empresa planifica la contratación de sucesores en consecuencia. Si un capitán está a punto de jubilarse, la empresa considera la posibilidad de elegir como sucesor a alguien de la propia empresa, ascendiendo a un primer oficial a capitán, y para ello examina los perfiles actualizados de las competencias de los primeros oficiales en ejercicio. Para que una persona pueda ser nombrada capitán se le exige un determinado número de años de navegación marítima en remolcadores; aptitudes interpersonales como el liderazgo, la responsabilidad y la gestión del personal también son importantes para el puesto.

La empresa examina los resultados de las evaluaciones de desempeño de todos los primeros oficiales para identificar a la persona más idónea para el ascenso. Cuando la empresa asciende a un primer oficial al puesto de capitán, también debe ascender a un marinero preferente al puesto de primer oficial. De ese modo, la empresa sabe a cuántas personas debe formar como marineros preferentes mediante aprendizajes u otros tipos de capacitación.

Por lo tanto, Kotug adopta un enfoque lineal respecto de la planificación de los recursos humanos, previendo el recorrido de los aprendices hasta los cargos más altos de las tripulaciones de sus remolcadores. En esta empresa, la experiencia se adquiere progresivamente y los empleados aspiran a avanzar por medio de ascensos. El número de aprendices es parte del proceso de planificación de la sucesión.

Darke & Taylor, del Reino Unido, es una empresa mediana de servicios eléctricos que diseña y suministra instalaciones eléctricas. Los electricistas cualificados constituyen la columna vertebral de la empresa. Si Darke & Taylor no contratara aprendices, tendría que buscar trabajadores en el mercado abierto o recurrir a personal de agencias, y en el mercado laboral ambas

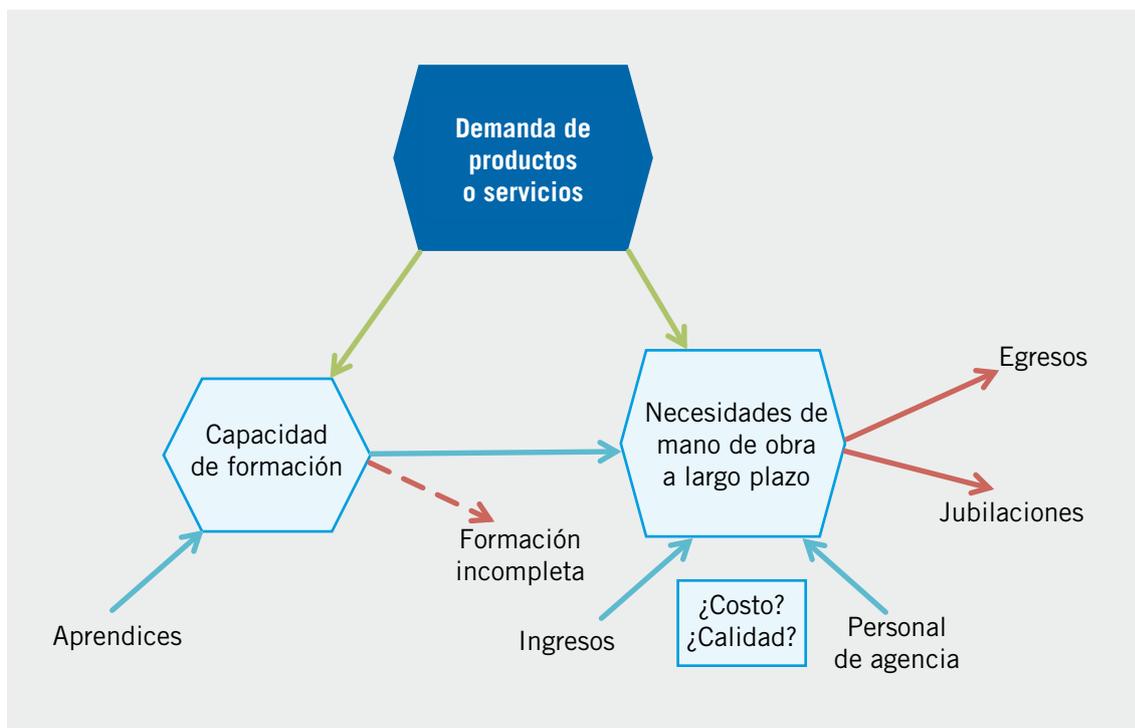
alternativas son costosas en términos de gastos salariales. A la empresa también le preocupan los problemas relacionados con la garantía de la calidad y la rendición de cuentas en el caso del personal de agencias que no emplea de forma directa.

Las decisiones sobre el número de aprendices que han de contratarse en un año determinado responden tanto a la rotación de personal como a la cartera de pedidos de la empresa. La permanencia media de los electricistas en la empresa es de 13 años, incluido el período de aprendizaje. Aunque la cartera de pedidos oscila y no es posible prever cuán voluminosa será dentro de cinco años (cuando se gradúen los aprendices), el criterio aplicado para determinar cuántos aprendices pueden ser empleados en tareas útiles es la cantidad de trabajo que habrá en el futuro inmediato. Uno de los beneficios de la empresa por contar con aprendices es utilizarlos como asistentes de los electricistas cualificados en sus primeros años, ya que los aprendices necesitan desempeñar tareas concretas para desarrollar sus competencias prácticas.

En los últimos años, el número de contrataciones anuales se situó entre 6 y 15, y hace unos años, durante una etapa de desaceleración del negocio, la empresa consideró la posibilidad de postergar la contratación de aprendices, considerando que ello produciría cuellos de botella en el futuro. La empresa ha adoptado la costumbre de contratar aprendices para formarlos, y este método ya forma parte de la cultura de Darke & Taylor: muchos integrantes de su personal directivo superior, incluido el presidente, comenzaron su carrera de esta manera.

El fundamento de Darke & Taylor para planificar la dimensión del programa de aprendizaje puede verse en el diagrama 1.

Diagrama 1: Factores que influyen en la contratación de aprendices



Otra empresa de los Países Bajos, **Saton Optiek**, otorga especial importancia a las aptitudes personales en su negocio, y la contratación de aprendices refleja este enfoque. La empresa produce y vende gafas y lentes de contacto y necesita emplear ópticos y optometristas especializados. El director gerente valora que los empleados estén en sintonía con la cultura empresarial, a la cual denomina «el ADN de la empresa». Considera que el desarrollo de las competencias en la empresa por medio del programa de aprendizaje representa una mejor opción que la contratación de trabajadores experimentados del mercado laboral. Por lo tanto, la empresa cubre las vacantes ascendiendo a los empleados existentes y contratando aprendices y reteniéndolos una vez que se han capacitado.

El objetivo de los programas de formación es cubrir las vacantes causadas por la rotación del personal. Dado que todos los años, alrededor del 10% de los empleados deja Saton Optiek, la empresa contrata entre dos y ocho aprendices por año. Analiza su plantilla de empleados actuales en función de sus competencias y género antes de definir las ofertas de contratación que hará, para mantener una fuerza de trabajo equilibrada.

Los ópticos y los optometristas interactúan con los clientes, de modo que las aptitudes interpersonales son indispensables. La empresa pide a los candidatos que describan su vida cotidiana (por ejemplo, sus aficiones, los deportes que practican, dónde compran su ropa, sus amigos y sus progenitores) para formarse una idea de su personalidad y evaluar sus cualidades para orientar a los clientes.

La empresa está convencida de que seleccionar a las personas adecuadas para los programas de aprendizaje representa una parte fundamental de su éxito. Algunos de los factores que se tienen en cuenta en el proceso de selección son los siguientes:

- la motivación del solicitante;
- las aptitudes interpersonales y la capacidad de trabajar en equipo del solicitante;
- la adecuación entre lo que la empresa puede ofrecer y las expectativas de los solicitantes en términos de oportunidades profesionales y desarrollo de competencias.

Dos de los factores que la empresa india **Lemon Tree Hotels** ha identificado como obstáculos para ofrecer una experiencia de alta calidad a los clientes en el sector de la hostelería son la elevada rotación de personal y la baja categoría de los puestos. Los trabajadores que se incorporan en el sector tienden a ser jóvenes, no poseen las competencias pertinentes y quieren cambiar de carrera tan pronto sea posible. Existen pocos programas de capacitación externa adecuados. Todo esto puede conducir a una experiencia poco satisfactoria para el cliente, y para establecer una oferta distintiva y vinculada con la marca, la empresa ha creado una serie de programas de formación interna cuidadosamente diseñados para formar personal capacitado, comprometido y leal. Entre estos figuran:

- un programa de formación de personal directivo en el que entre 30 y 40 graduados de institutos de gestión hotelera asumen puestos directivos en la empresa durante 12 a 18 meses, para luego ser contratados como subgerentes;
- un programa especial de nivel inicial para jóvenes de grupos desfavorecidos («privados de oportunidades») y, especialmente, personas con discapacidad.

Esta última iniciativa comenzó a título experimental, con la contratación de trabajadores con afecciones auditivas y se ha ampliado desde entonces. Lemon Tree ha constatado que, si se

ofrecen las condiciones y la formación adecuadas, las personas con discapacidad y las personas desfavorecidas demuestran gran motivación y entusiasmo en la atención al cliente. Los clientes entablan una buena relación de comunicación con ellos y la empresa ha constatado que entre los empleados de estos grupos hay menor rotación de personal. En consecuencia, Lemon Tree adoptó como política empresarial la contratación y formación de personas con discapacidad y personas «privadas de oportunidades», convirtiéndola en un aspecto distintivo de su filosofía empresarial.

Otras prácticas interesantes

- Algunas empresas, entre ellas la gran productora de cemento de la India **Dalmia Cement**, optan por capacitar a más aprendices de los que necesitan, brindándoles la posibilidad de buscar empleo en otras empresas relacionadas. Este método no solo posibilita que la empresa seleccione a los mejores aprendices sino que también funciona como una fuente de trabajadores formados para la industria en general.
- El propietario de la empresa australiana de jardinería **Semken Landscaping** mantiene contacto con los aprendices que han dejado la compañía y en ocasiones continúa asesorándolos una vez que inician sus propias empresas. Esta actitud no solo responde a su compromiso e interés personal sino que también lo ayuda a fomentar la buena voluntad y a buscar oportunidades de negocios en una red más amplia.
- La empresa india **Subros Limited** realiza un análisis periódico de los costos y beneficios y ha concluido que, en total, los beneficios de su programa de aprendizaje de 1.400 personas al año superan los costos en aproximadamente 450.000 dólares de los Estados Unidos.



Fotografía: Semken Landscaping

Consejos

Las empresas que tienen programas de aprendizaje exitosos:

- adoptan un enfoque pragmático para prever las necesidades de mano de obra, combinando el análisis de factores predecibles, como la rotación laboral, con estimaciones más amplias sobre el rumbo de la empresa;
- identifican cuidadosamente las necesidades relativas a las ocupaciones que forman el eje de la capacidad de ejecución de la empresa;
- tienen en cuenta la necesidad de aptitudes interpersonales para la orientación al cliente y el trabajo en equipo, además de las competencias técnicas y prácticas, y reconocen el papel que desempeña la formación en la empresa para impartirlas;
- son conscientes de que la formación en la empresa puede contribuir tanto a la cultura de la compañía como a mejorar el lugar que ocupa en la comunidad local;
- contemplan las expectativas de los potenciales aprendices, además de las necesidades de la empresa;
- contratan un número relativamente estable de aprendices porque reconocen que los aprendizajes no son una solución para satisfacer las necesidades de corto plazo. Consideran que los programas de aprendizaje constituyen una manera rentable de disponer de un flujo constante de personal cualificado en las competencias básicas a mediano plazo.

4. Alianzas: Vinculación con otras entidades que imparten formación

Ninguna de las empresas analizadas imparte aprendizajes por sí sola. Todas dependen, en mayor o menor grado, de otras organizaciones que las ayudan en una o más de las siguientes tareas:

- Contratación de los aprendices.
- Elaboración de los planes individuales de formación.
- Provisión de la totalidad o una parte de la capacitación fuera del trabajo.
- Provisión de algunos aspectos de la capacitación en el trabajo, cuando la empresa no pueda ofrecerla.
- Seguimiento de los aprendices durante su aprendizaje y asesoramiento.
- Realización de evaluaciones formales de los aprendices a efectos de obtener la cualificación final o el certificado de conclusión.

La contratación, los planes de formación, el seguimiento y la evaluación son temas que se examinan en otros capítulos, junto con ejemplos de alianzas y formas de apoyo.

Concepto fundamental 4 – Formación dentro y fuera del trabajo

La formación fuera del trabajo se lleva a cabo lejos de las presiones inmediatas del empleo, por lo general en aulas o en talleres especiales, y a menudo en modalidades de capacitación a distancia. Para los aprendices, este tipo de formación normalmente consta de:

- la teoría en la cual se basan los puestos de trabajo (por ejemplo, matemáticas aplicadas y dibujo técnico en el ámbito de la ingeniería, higiene alimentaria en hotelería);
- la instrucción y la realización de ejercicios en talleres de formación en los casos en que no resulte factible o rentable la experimentación en el lugar de trabajo (por ejemplo, aprender albañilería básica);
- el inicio y la orientación en los programas de aprendizaje (por ejemplo, salud y seguridad, orientación profesional);
- en algunos países, la posibilidad de continuar o reforzar la educación general (por ejemplo, en la lengua materna, formación cívica, matemáticas).

Por otro lado, la formación en el trabajo se produce cuando los aprendices participan en las actividades laborales reales bajo las presiones y condiciones cotidianas. Aunque los aprendices estén bajo supervisión, esta modalidad les brinda la posibilidad de:

- aprender técnicas de los trabajadores experimentados;
- poner en práctica las competencias, aumentar la velocidad y la precisión, enfrentar situaciones imprevistas;
- practicar las competencias adquiridas en situaciones reales con fines de evaluación.



Fotografía: Dalmia Bharat

Pocas empresas, incluso grandes, pueden o quieren impartir clases sobre teoría técnica. Las empresas pequeñas a menudo no cuentan con el número de aprendices necesarios para que la clase sea viable. Por lo tanto, las empresas generalmente recurren a proveedores de educación y formación fuera del trabajo, que suelen ser escuelas públicas de formación profesional, universidades, proveedores de formación privados y ONG.

Concepto fundamental 5 – Escuelas de formación profesional

La mayoría de los países cuenta con redes de colegios públicos, institutos y escuelas secundarias especializadas que imparten cursos de capacitación para aprendices fuera del trabajo (obligatorios o no), y a menudo también imparten cursos de formación profesional a tiempo completo para otros estudiantes. Algunos se especializan en un grupo de profesiones o un sector en particular (por ejemplo, la agricultura) mientras que otros abarcan un espectro de áreas de formación más amplio. Muchos de ellos también ofrecen educación comunitaria para adultos.

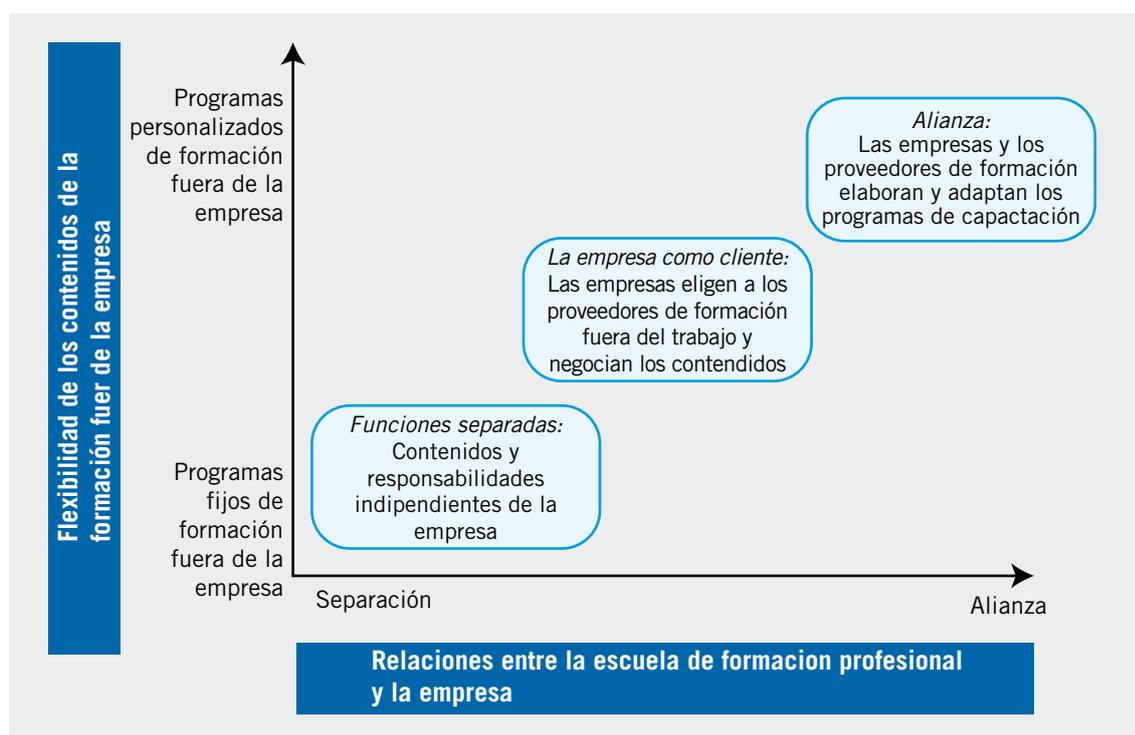
En aras de simplificar la denominación que reciben en distintos países, nos referiremos a todas las organizaciones públicas de este tipo como **escuelas de formación profesional**.

Dado que es importante que la formación fuera del trabajo refleje las necesidades de la empresa y se coordine con las experiencias del aprendiz en el trabajo, en los estudios de caso analizados se pueden observar tres enfoques diferentes para abordar esta relación.

- **Funciones separadas:** La formación fuera del trabajo está organizada de conformidad con planes de estudios nacionales o regionales o tiene lugar si la empresa no tiene capacidad para negociar. La empresa intenta armonizar las actividades laborales de sus aprendices con los contenidos impartidos en la escuela de formación profesional. La escuela no es responsable ante la empresa acerca de la formación que imparte, aunque las partes pueden mantener una buena relación.

- **Empresa como cliente:** El contenido de la capacitación fuera del trabajo es negociable o la empresa tiene la posibilidad de elegir entre distintos proveedores de formación. La empresa especifica qué quiere y busca la oferta más adecuada.
- **Alianzas:** La empresa y el proveedor de formación fuera del trabajo cooperan para coordinar la capacitación que impartirá cada uno. Se efectúa un examen conjunto del proceso de formación que conduce a adaptaciones y a nuevos contenidos.

Diagrama 2: Relaciones entre empresas y proveedores de formación fuera del trabajo



En los estudios de caso presentados hay algunos ejemplos de organizaciones intermedias que organizan y proveen programas de capacitación fuera de la empresa, generalmente para compañías pequeñas entre las cuales figuran *BGT Jobs and Training* en Australia y *The Engineering Trust* en el Reino Unido.

Medidas preparatorias

Al considerar la posibilidad de concretar acuerdos de colaboración respecto a los procesos de formación, las empresas focalizan su interés en:

- analizar si desean asumir la responsabilidad y el control de todos los elementos de los aprendizajes o si prefieren delegar algunas funciones en otras organizaciones locales;

- averiguar si existen organizaciones intermediarias locales que gocen de buena reputación y ofrezcan servicios a las empresas;
- examinar si otras empresas locales tienen necesidades similares e intentar establecer lazos de cooperación con ellas para tratar con los proveedores de formación fuera del trabajo, las agencias de contratación, etc.;
- si hay un plan de estudios obligatorio para la formación fuera del trabajo, averiguar qué escuelas lo imparten y establecer relaciones con la que resulte seleccionada;
- si no existe un plan de estudios obligatorio, evaluar qué formación fuera del trabajo requiere la empresa y dirigirse a diferentes proveedores para determinar con cuál sería más factible trabajar de forma constructiva para elaborar e impartir el contenido adecuado.

Prácticas empresariales

En los Países Bajos, la empresa de construcción de viviendas sociales **Ymere** ha establecido una importante alianza de colaboración con la escuela de formación profesional local, ROC Amsterdam. La empresa había identificado la necesidad de crear un nuevo puesto de trabajo para que se encargara del mantenimiento y los arreglos básicos y no especializados de las viviendas. Sin embargo, la formación existente solía centrarse en los diferentes oficios especializados de la construcción. Ymere, junto con la ROC, elaboró un nuevo plan de estudios incluyendo estándares de competencia y métodos de evaluación para los nuevos «ingenieros de servicios generales». Era indispensable persuadir a los docentes de los oficios tradicionales de que adaptaran sus propuestas e Ymere los invitó a conocer la empresa y a discutir la necesidad del nuevo puesto, promoviendo un clima de entendimiento y confianza en el proceso.

Una cuestión fundamental desde el punto de vista de la escuela era si habría suficientes aprendices para que el curso fuera viable. Por lo tanto, Ymere invitó a otras asociaciones de construcción de viviendas a que se sumaran y enviaran a sus aprendices al nuevo curso.

ROC Amsterdam necesitaba nuevas instalaciones para los trabajos prácticos vinculados al curso e Ymere ayudó a financiarlas. Una vez que el curso resultó viable, se encargó un taller de formación especializado a tal fin.

Ymere cuenta con coordinadores de formación que sirven de enlace entre la escuela y la empresa. Entre ellos hay antiguos aprendices y sus funciones principales son comunicarse con la escuela, programar la capacitación práctica en la empresa y supervisar el progreso general de los aprendices.

La Herramienta 4-1 es un documento de Ymere sobre las respectivas funciones y responsabilidades de la escuela y la empresa, que se entrega a todos los aprendices.

Herramienta 4-1: Ymere, funciones y responsabilidades

El empleador es responsable de:

- Proporcionar un lugar de trabajo apto para la formación.
- Brindar supervisión adecuada durante el proceso de aprendizaje práctico.
- Otorgar suficiente tiempo y espacio para los módulos de formación.
- Planificar las tareas laborales requeridas.
- Evaluar el desempeño y desarrollo profesional del aprendiz.

La institución de formación es responsable de:

- Brindar una educación adecuada que se ajuste al ejercicio de la profesión.
- Elaborar un plan de desarrollo personalizado.
- Establecer acuerdos claros con el empleador sobre el programa de formación del aprendiz.
- Realizar la evaluación oficial del desempeño con relación al desarrollo profesional del aprendiz.
- Otorgar un diploma al aprendiz cuando complete satisfactoriamente el programa de estudios y la formación profesional.

En Australia, la empresa grande de servicios de salud **Ballarat Health Services (BHS)** no estaba satisfecha con la formación de enfermeros en los programas de diplomatura a tiempo completo. Esta formación carecía de aplicación práctica y no producía la cantidad suficiente de trabajadores cualificados que necesitaba BHS.

Por lo tanto, BHS inició conversaciones con la escuela de formación profesional local, una institución TAFE², para crear un programa de aprendizaje que combinara el trabajo con la educación. Este programa debía ser atractivo para los aprendices –quienes podrían obtener un salario y formarse al mismo tiempo– y debía incorporar las competencias prácticas en forma paralela a los componentes del plan de estudios.

Tras varios años de debates, el programa se logró poner en práctica, de modo que BHS puede cubrir sus necesidades de personal mediante aprendizajes.

La clave de la buena relación entre las organizaciones fue el hecho de que el nuevo director de los programas de enfermería de la escuela había sido colega del administrador pertinente de BHS y les resultó sencillo trabajar juntos para formular un nuevo sistema. Parte del contenido de la capacitación fuera del trabajo es impartido tres días a la semana por personal de la escuela y el resto por los docentes de enfermería de BHS. La financiación correspondiente también se comparte. Los empleados de ambas instituciones asisten juntos a las actividades

² Las escuelas TAFE (formación técnica y complementaria por sus siglas en inglés) son proveedores públicos de servicios de formación y educación profesional en Australia.

de desarrollo profesional, trabajan en tándem en el plan de estudios y las tareas de evaluación y entrevistan en conjunto a los posibles estudiantes. En algunas ocasiones, el personal de BHS da clases en el campus de la escuela y en otras, los docentes de la escuela asisten a dar clases al hospital e incluso enseñan en equipo.

La empresa mexicana de optometría **Devlyn** hacía frente a una escasez de optometristas que pudieran trabajar en sus tiendas y a menudo las personas contratadas carecían de la experiencia práctica y de las competencias de venta necesarias. Los programas de formación existentes no abarcaban a los dos tipos de competencias –las técnicas y las de ventas– que la empresa necesitaba en todo el país. Por lo tanto, Devlyn decidió adoptar un enfoque proactivo y se puso en contacto con el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), una escuela pública de formación profesional, a fin de elaborar un plan de estudios para formar optometristas. La empresa proporcionó conocimientos de primera mano sobre las competencias requeridas en la industria de la optometría, donó equipamiento para capacitar a los estudiantes del CONALEP y les brindó oportunidades de aprendizaje en sus tiendas. En consecuencia, se han graduado nuevas generaciones de optometristas con los conocimientos y la experiencia necesarios, que fueron empleados no solo por Devlyn sino también por otras empresas del sector.

La **Royal Opera House** (ROH), de Reino Unido, tenía dificultades para encontrar programas pertinentes de formación fuera del trabajo para las tareas altamente especializadas que se desempeñaban entre bastidores, como la iluminación, el maquillaje y la armería. También tenía dificultades para convencer a sus aprendices de asistir a las escuelas de formación profesional, ya que muchos de ellos no comprendían la importancia de sus funciones y no se habían beneficiado de la escolaridad obligatoria.

Hallar programas satisfactorios fue una cuestión de ensayo y error. Los gerentes de los aprendices descubrieron que ser exigentes rendía frutos y la innovación también fue indispensable para encontrar los cursos que mejor se ajustaban a las necesidades de la ópera (por ejemplo, un curso concebido para fabricantes de productos de cuero resultó adecuado para los especialistas en armas de la ROH).



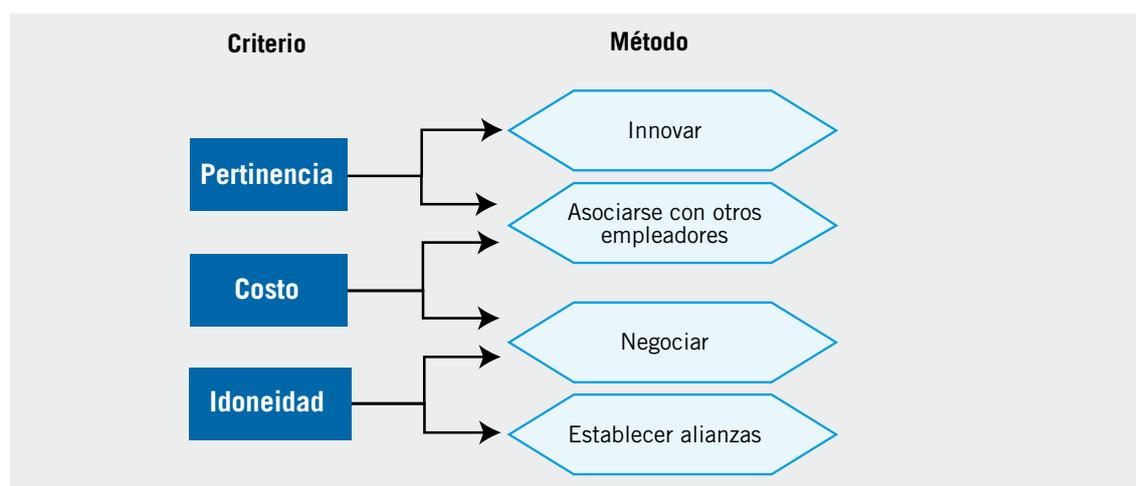
Fotografía: Royal Opera House, Sim Canetty-Clarke

Dado que la ROH solo contaba con uno o dos aprendices por tarea, no tenía mucho poder de negociación para adaptar los cursos. Sin embargo, estableció alianzas con otras empresas (por ejemplo, con las sastrerías de la calle Savile Row en Londres) para juntos convencer a las escuelas de formación vocacional de que realizaran cambios.

Una vez que se habían establecido alianzas e identificado las escuelas útiles, la relación podía fortalecerse mediante los vínculos directos con los tutores. En ocasiones los cursos se impartían en el propio teatro, con la participación de tutores y aprendices de otras empresas. Sin embargo, la ROH ha comprobado que necesita subrayar constantemente la importancia de la formación fuera del trabajo para sus aprendices.

El diagrama 3 resume el enfoque aplicado por la ROH para optimizar los cursos de capacitación fuera del trabajo que organizó para satisfacer sus necesidades especiales. Si no encontraba cursos pertinentes, la ROH innovaba (por ejemplo, adaptando un curso existente) o se asociaba con otros empleadores para patrocinar uno nuevo. Si el costo representaba un problema, la empresa hacía tratativas para encontrar un proveedor adecuado o se juntaba con otros empleadores para compartir los gastos. Por otro lado, si las clases no resultaban adecuadas para los aprendices, la ROH intentaba mejorar la comprensión de los tutores o buscaba otros proveedores.

Diagrama 3: Royal Opera House: organización de la formación fuera del trabajo



Otras prácticas interesantes

- La empresa alemana de electricidad **Kissler** funciona en asociación con una empresa cercana de servicios públicos para formar a sus técnicos en electrónica. Ninguna de las dos empresas puede satisfacer plenamente los requisitos para impartir el aprendizaje adecuado, pero juntas pueden ofrecer un programa suficientemente amplio. Las empresas comparten los costos y los aprendices pasan aproximadamente un tercio de su tiempo en la otra empresa.
- Kissler también coopera con una empresa reconocida internacionalmente, que brinda un programa introductorio a más aprendices de los que puede contratar. El proceso incluye visitas a Kissler y la empresa tiene la oportunidad de ofrecerles un contrato de aprendizaje.



Fotografía: Kissler

Consejos prácticos

Los empleadores exitosos:

- están dispuestos a pedir lo que desean conseguir de las escuelas de formación profesional y a cooperar con ellas para lograrlo;
- entablan relaciones personales con los tutores que imparten clases a sus aprendices en las escuelas de formación profesional;
- se aseguran de que las escuelas hagan un seguimiento de los progresos de sus aprendices en la formación fuera del trabajo y de que los aprendices estén asistiendo a sus cursos;
- establecen redes con otras empresas locales para forjar alianzas y negociar con las escuelas de formación profesional y para hacer un intercambio de aprendices a fin de satisfacer los requisitos nacionales o aumentar su experiencia general;
- analizan si hay organizaciones intermediarias locales que presten servicios de apoyo y evalúan hasta qué punto desean que su empresa las contacte para organizar cursos de capacitación fuera del trabajo, posiblemente con otros empleadores similares.

5. Convenios de aprendizaje

- Condiciones de la formación y el trabajo

Antes de contratar aprendices se deben establecer las condiciones de la formación y el trabajo, de modo que las relaciones, las funciones y las responsabilidades de las empresas, los aprendices, los proveedores de formación y otros participantes pertinentes se definan y convengan claramente. Se trata de un requisito para el buen funcionamiento de los programas de aprendizaje. Estas condiciones deben cumplir con las normas nacionales o sectoriales. Asimismo, ante algunos problemas que surgen durante la formación, el contrato firmado constituye un medio para resolverlos.

Cuando las escuelas de formación y capacitación profesionales o las organizaciones intermedias asignan sus aprendices a empresas para que adquieran formación práctica, por lo general se celebra un contrato entre estas y la empresa. En algunos países, las autoridades u órganos empresariales de formación y capacitación profesionales, como las cámaras de comercio, proporcionan a las empresas y escuelas un modelo de contrato. Cuando las empresas no tienen sus propios asesores jurídicos conviene que adopten un modelo de contrato establecido y utilizado ampliamente que incluya las condiciones estándar de la formación y el trabajo.

Si bien algunas de las condiciones y normas de trabajo que se aplican a los aprendices son semejantes a las que se aplican a los empleados regulares, puede haber diferencias considerables en la forma en la cual abordan temas como los que se detallan a continuación:

- salarios y prestaciones;
- derechos, incluidas vacaciones pagadas;
- seguridad social;
- períodos de prueba y rescisión del contrato;
- mecanismos de solución de conflictos (como los que requieren la participación de las escuelas de formación y capacitación profesionales y, para los aprendices más jóvenes, sus progenitores).

Además, las empresas con aprendices jóvenes deben prestar atención especial a la seguridad y salud en el trabajo así como a asuntos como el acoso o la intimidación en el empleo. La prevención activa del acoso es una buena práctica y también es bien sabido que los jóvenes están más expuestos a lesiones profesionales que los trabajadores experimentados debido a su falta de experiencia. Asimismo, los menores que trabajan con adultos pueden requerir protección adicional en virtud de la legislación de protección de la infancia de algunos países (como el Reino Unido).

Con frecuencia se incluye en los contratos de aprendizaje la condición explícita de asistir a cursos de formación fuera del trabajo y de rendir los exámenes y pruebas necesarios.

La condición jurídica de los trabajadores en los ejemplos de nuestros estudios de caso variaba considerablemente según las normas nacionales, las costumbres y prácticas locales o la discreción del empleador. En las variantes observadas el aprendiz puede ser considerado:

- un empleado permanente de la empresa que lo contrató, aunque con sujeción a las condiciones de un período de prueba satisfactorio y a la aprobación de las distintas etapas del aprendizaje;
- un empleado de la empresa durante el período fijo correspondiente al programa de aprendizaje, y una vez finalizado el aprendizaje, las partes toman decisiones relativas al empleo futuro;

- un estudiante de una escuela de formación profesional, con períodos en una empresa usuaria en las condiciones acordadas entre la escuela y la empresa;
- un empleado temporal de una empresa usuaria con sujeción a las condiciones complementarias exigidas por una organización intermediaria;
- una persona contratada por la organización intermediaria cedida provisionalmente a la empresa usuaria según condiciones acordadas con el intermediario.

Si bien los contratos de aprendizaje difieren según el país y dentro de este, la Herramienta 5-1 muestra ciertos elementos comunes a todos los contratos recopilados.

Herramienta 5-1: Elementos estándar de los contratos de aprendizaje

- Leyes y normas aplicables que se mencionan o incorporan en el contrato.
- Título y nivel de cualificación que se adquirirá mediante la formación.
- Fecha de inicio y duración de la formación. Funciones y responsabilidades del empleador, el aprendiz (o el tutor) y la escuela de formación y capacitación profesionales.
- Arreglos de formación en el trabajo y fuera de él (autorización para retirarse del trabajo y asistir a la escuela, pago de los gastos de transporte para ir y volver de la escuela).
- Salarios, prestaciones y estipendios.
- Cobertura de seguridad social.
- Licencias.
- Requisitos para presentarse a examen y derecho a obtener un certificado.
- Mecanismos de solución de conflictos.
- Período de prueba y disposiciones para la rescisión del contrato.
- Confidencialidad y privacidad.
- Datos sobre las partes contratantes (como el nombre y los domicilios de contacto).
- Firmas (incluidas las de un progenitor o el tutor en el caso de los aprendices más jóvenes).

Medidas preparatorias

El proceso de establecer las condiciones de formación y trabajo variará en función del marco regulatorio de los programas de aprendizaje de cada país. Sin embargo, las empresas podrían adoptar las siguientes medidas:

- Examinar las reglamentaciones aplicables (como el Código del Trabajo, el Código de Educación, las normas relativas a los programas de aprendizaje o los decretos ministeriales) que rigen los aprendizajes.
- Verificar si existen acuerdos de negociación colectiva pertinentes que incluyan las condiciones del trabajo y la formación de aprendices.
- Buscar contratos modelo de formación de aprendices. Los órganos nacionales, los proveedores de capacitación (incluidas las escuelas de formación profesional) y las organizaciones intermediarias pueden proporcionarlos en línea. Cuando corresponda, puede adaptarse un contrato modelo.

- Si una escuela de formación y capacitación de profesionales o una organización intermediaria se ofrece para colocar sus estudiantes o aprendices en su empresa, pídale un memorando o contrato por escrito y examine su contenido con ella.
- Analice las condiciones de la formación y el trabajo de los aprendices con los representantes de los trabajadores y con los supervisores que probablemente participen en el programa.
- Examine detenidamente si desea ofrecer la perspectiva de empleo a los aprendices al término del programa de aprendizaje explicitando condiciones y restricciones. Recuerde que la forma en que esto se refleje en el contrato de aprendizaje condiciona la atracción que pueden sentir los jóvenes hacia su empresa.

Prácticas empresariales

Un programa de aprendizaje incluye la participación de muchos actores, cuyas funciones y responsabilidades deben definirse claramente y acordarse por escrito. El **Gobierno del Commonwealth de Australia** proporciona un Contrato Nacional de Formación que los empleadores deben rellenar en línea con la asistencia de un proveedor de la red de aprendizaje, integrada por organizaciones intermediarias contratadas por el Gobierno de Australia para prestar servicios de apoyo a los aprendices y los empleadores en forma gratuita. La Herramienta 5-2 muestra las obligaciones contractuales estándar del empleador, el aprendiz y el progenitor o tutor.

Herramienta 5-2: Australia – obligaciones del contrato de formación

El empleador, el aprendiz o pasante, y el progenitor o tutor (cuando proceda)

Conviene en que:

1. El contrato entrará en vigor el día indicado como fecha de comienzo, siempre que dicho contrato se haya registrado o aprobado de conformidad con las disposiciones de la legislación pertinente del estado o territorio.
2. El contrato solo podrá modificarse con el acuerdo de las partes y de conformidad con la legislación del estado o territorio, y deberá informarse al departamento, autoridad u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente de los cambios propuestos. En algunos estados o territorios se deberá solicitar la aprobación de los cambios.
3. El aprendiz o pasante podrá ver y rectificar toda información sobre sí mismo contenida en el presente contrato o en poder del empleador con relación al presente contrato.
4. Procurarán resolver toda controversia que pudiera suscitarse entre las partes y, en caso de no lograrlo, se pondrán en contacto con el departamento u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente para recabar su asistencia o acceder a los mecanismos apropiados de solución de controversias.
5. El contrato será objeto de verificación por los departamentos, autoridades u organismos gubernamentales del estado o territorio o por el Departamento de Gobierno de Australia.
6. El título y código habilitante podrá ser modificado por la organización de formación registrada durante la vigencia del contrato, cuando el título habilitante sea reemplazado por medio de una revisión del programa de formación y el cambio sea aprobado por el departamento, autoridad u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente.

Herramienta 5-2: Australia – obligaciones del contrato de formación (continuación)

7. El contrato se habrá cumplido satisfactoriamente cuando haya acuerdo entre el empleador, la organización de formación registrada y el aprendiz o pasante, o el reconocimiento por el departamento, autoridad u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente de que el aprendiz o pasante ha adquirido todas las competencias pertinentes.
8. El presente contrato expirará si se cumple el plazo previsto en este sin que el aprendiz o pasante haya adquirido todas las competencias pertinentes o si una solicitud de prórroga del contrato es aprobada por el departamento, autoridad u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente.
9. El presente contrato podrá ser rescindido de conformidad con la legislación del estado o territorio pertinente.

El empleador

Conviene en que:

- a) Empleará e impartirá formación al aprendiz o pasante conforme a lo convenido en su plan de formación y garantizará que el aprendiz o pasante comprenda las opciones que tiene con relación a la formación.
- b) Proporcionará las instalaciones y el personal experimentado adecuados para facilitar la formación y supervisar al aprendiz o pasante en el trabajo, de conformidad con el plan de formación.
- c) Se cerciorará de que el aprendiz o pasante reciba formación y evaluación en el empleo de conformidad con su plan de formación.
- d) Ofrecerá trabajo pertinente y apropiado a la profesión del aprendiz o pasante y al logro de las competencias previstas en el presente contrato.
- e) Permitirá al aprendiz o pasante ausentarse del trabajo y lo remunerará debidamente para asistir a la formación y evaluación previstas en su plan de formación.
- f) Cumplirá con todos los requisitos legales que correspondan al aprendiz o pasante, incluidos, entre otros, los relativos a la seguridad y salud en el trabajo, el pago del salario y el cumplimiento de las condiciones previstas en los convenios de trabajo pertinentes.
- g) Reembolsará todo pago que haya recibido al cual no tenga derecho.
- h) Trabajarán con la organización de formación registrada asociada y el aprendiz o pasante para velar por el cumplimiento de su plan de formación, mantendrá registros actualizados de la formación y seguirá y apoyará los progresos del aprendiz o pasante.
- i) Comunicará al departamento, autoridad u organismo gubernamental del estado o territorio pertinente y a la organización de formación registrada en un plazo de cinco días (o cuando la legislación del estado o el territorio lo disponga, si procede) si su contrato de formación se ha vulnerado.

El empleador reconoce que es un delito utilizar la información que figura en el presente contrato con fines de discriminación contra una persona, incluido el aprendiz o pasante.

El aprendiz o pasante

Conviene en que:

- a) Asistirá al trabajo, cumplirá las tareas que se le asignen y seguirá las instrucciones del empleador, siempre que no sean ilegales;
- b) Trabajarán para alcanzar la cualificación prevista en el contrato de formación;
- c) Se someterá a la formación y evaluación previstas en el plan de formación.

El progenitor o tutor

Conviene en que:

Hará cumplir las obligaciones que figuran más arriba que competen al aprendiz o pasante hasta que cumpla 18 años.

[Nótese: En el estado de Australia Meridional las condiciones son ligeramente distintas.]

Cuando una escuela de formación y capacitación profesionales coloca a sus alumnos en empresas usuarias surgen diferentes cuestiones. La escuela tiene la responsabilidad primaria respecto del alumno y, en consecuencia, debe garantizar que la empresa usuaria defina claramente y sea legalmente responsable ante la escuela por la forma en la cual trata al aprendiz. En la Herramienta 5-3 se resume la versión completa del contenido de un convenio de este tipo de la escuela neerlandesa de formación y capacitación profesionales **ROC Mondriaan**.

Herramienta 5-3: ROC Mondriaan – Convenio de formación en el trabajo (resumen)

Finalidad del convenio de formación en el trabajo.

Duración y alcance de la formación en el trabajo.

Contenido de la formación basada en el trabajo. [Pertinencia para el curso de formación profesional y obligación de supervisar.]

Cambios provisionales. [Capacidad de las partes para modificar el convenio.]

Obligación de las partes de obtener un buen rendimiento. [El objetivo es que el alumno alcance los objetivos del aprendizaje.]

Asistencia a las actividades académicas obligatorias.

Evaluación de la formación en el trabajo. [Deber de cooperar con las evaluaciones.]

Responsabilidad. [La empresa es responsable de los daños sufridos por el estudiante, o causados por este.]

Normas de conducta y seguridad. [Deber del estudiante de cumplir las normas de la empresa y de la empresa de ejercer el debido cuidado.]

Confidencialidad, privacidad. [Deber del estudiante y de la ROC de respetar la confidencialidad de la empresa. Privacidad de los datos del estudiante.]

Ausencias. [El estudiante deberá cumplir con las normas de asistencia de la empresa; notificación a la ROC.]

Problemas y conflictos durante la formación en el trabajo. [Procedimientos para resolver quejas.]

Disposiciones sobre la finalización del contrato.

Lugar de trabajo alternativo para la formación en el trabajo. [La ROC podrá disponer un cambio de lugar de trabajo si la formación en el trabajo no es satisfactoria.]

Problemas y conflictos debidos a intimidación sexual, discriminación, agresión o violencia. [La empresa deberá prevenir casos de este tipo, que el estudiante podrá denunciar en forma reservada.]

Empleo de nacionales extranjeros.

Competencia de la legislación neerlandesa.

Disposiciones finales.

Subros Limited es un fabricante indio de sistemas de refrigeración utilizados en la industria automotriz que trabaja con la colaboración técnica de Denso, un fabricante japonés de partes de automóvil. Subros utiliza el contrato modelo facilitado por la Dirección General de Capacitación del Ministerio de Desarrollo de Aptitudes y Emprendimiento de la India. Puesto que el Reglamento de Aprendizaje de la India de 1992 establece determinadas condiciones respecto de los programas de aprendizaje (por ejemplo, requisitos educacionales mínimos; aptitud física de los aprendices; período del programa de aprendizaje; indemnización en caso de rescisión del contrato de aprendizaje; remuneración de los aprendices y horario de trabajo), el contrato de aprendizaje de Subros se remite al Reglamento sin tener que detallar las condiciones de trabajo y formación.

Sin embargo, el contrato de Subros también especifica:

- Los datos personales del aprendiz.
- Los nombres y domicilios de contacto de las partes en el contrato.
- Las cualificaciones educativas del aprendiz.
- Las fechas de ejecución del contrato.
- La actividad sobre la que versará la formación.
- La duración y el período del aprendizaje.
- Los estipendios aplicables.

El contrato define el estipendio mensual como porcentaje del salario mínimo para los trabajadores semicualificados. Esta cantidad aumenta entre el primer año de la formación y el segundo, y luego el tercero.

Subros ofrece determinadas condiciones que superan los requisitos legales nacionales, por ejemplo, gastos de transporte, alimentos subvencionados, tres juegos de uniforme y equipo de seguridad. Se trata de prestaciones importantes para las condiciones de la formación y el trabajo, que probablemente resulten atractivas a los interesados.

Los programas de aprendizaje pueden incluir niños en edad escolar que participan en actividades de formación o trabajan bajo la supervisión de trabajadores adultos. En estos casos la protección de los menores de posibles daños es importante. **Abingdon & Witney College**, un colegio de formación profesional en Oxfordshire en el Reino Unido, pide a los empleadores que toman aprendices para impartirles formación en el trabajo que firmen una «Declaración de principios para proveedores de pasantías sobre la protección de los jóvenes» (Herramienta 5-4). Se trata de una guía útil y sensata sobre algunas cuestiones que pueden causar conflictos y malentendidos cuando jóvenes ingresan en un entorno de adultos.

Herramienta 5-4: Abingdon & Witney College – Declaración sobre la protección de los jóvenes

Introducción

Es importante que los adultos que trabajan con jóvenes se sientan cómodos pero al mismo tiempo que tengan presente los posibles problemas que podrían surgir. La siguiente declaración de principios ha sido redactada para ayudar a los empleadores a ofrecer un entorno de trabajo seguro y productivo tanto para los aprendices como para los empleadores.

Supervisión

La buena supervisión es una forma eficaz de garantizar el éxito de la formación en el trabajo y de reducir el riesgo de los problemas que puedan surgir. Las personas que tienen una responsabilidad directa sobre los jóvenes deben sentirse seguros al tratar con ellos, actuar con madurez y al mismo tiempo hacerlos sentir cómodos.

Comportamiento y relaciones

Es importante ayudar a los jóvenes a que se sientan seguros y cómodos en su nuevo entorno. Sin embargo, las relaciones deben mantenerse en un plano profesional y debe evitarse una excesiva familiaridad. En ningún caso permita «bromas pesadas» que podrían dar lugar a vergüenza o temor.

Herramienta 5-4: Abingdon & Witney College – Declaración sobre la protección de los jóvenes *(continuación)*

Entorno

Cuando sea posible, evite permanecer a solas en un entorno aislado o cerrado con una persona joven. En caso de requerirse un contacto individual (por ejemplo, reuniones de evaluación), realícelas en un espacio público o a puertas abiertas de modo que pueda ser visto desde afuera.

Contacto físico

Puede haber ocasiones en que resulte necesario tener contacto físico con un joven (por ejemplo, guiarle una mano o un brazo) al realizar una tarea o para enseñarle a llevar a cabo una operación técnica o manual. Este contacto debería ser el mínimo posible y realizarse de manera adecuada a la situación.

Viajes

Cerciórese de que el destino sea conocido y verifíquelo oportunamente con una tercera parte cuando un joven viaja solo con un adulto por motivos de trabajo. Es una buena idea poner a su disposición un teléfono móvil en caso de que surja un problema o una emergencia durante el viaje.

Inhabilitación

Se le recuerda que está obligado por ley a proteger a los niños de daños y que, en virtud de la Ley de Justicia Penal y Servicios Judiciales, los empleados de la empresa deben declarar si están inhabilitados para trabajar con niños.

Remisiones si la empresa tiene preocupaciones acerca de cuestiones de protección o prevención o si el aprendiz las pone de manifiesto

Los jóvenes podrían revelar información confidencial a un colega de trabajo que podría suscitar preocupación acerca de su seguridad física o emocional. Si esto sucede, el empleado debe hablar primero con su superior jerárquico o con un colega de categoría superior que a su vez debe ponerse en contacto con el equipo de aprendizaje en primera instancia.

La seguridad y salud en el trabajo es una cuestión especialmente importante al tratar con jóvenes que tienen escasa experiencia previa con relación a las condiciones de trabajo. Las obligaciones de los aprendices de cumplir las normas de seguridad y salud en el trabajo en la empresa con frecuencia figuran en los contratos de aprendizaje. Asimismo, las escuelas de formación profesional y las organizaciones intermediarias, que también son responsables de la seguridad de los estudiantes, están especialmente interesadas en garantizar un entorno de trabajo seguro en las empresas usuarias.

Otras prácticas interesantes

- Tanto la **Royal Opera House** como los **Ballarat Health Services** han negociado convenios de aprendizaje con sus sindicatos, que temían que los aprendices fueran a ocupar los puestos de los empleados actuales. En ambos casos se celebraron convenios en virtud de los cuales se consideraría a los aprendices personal adicional –distinto de la plantilla regular– durante todo el período de formación o una parte de este.

Consejos prácticos

Los empleadores de programas de aprendizaje exitosos:

- Siguen las leyes y normas aplicables a los programas de formación.
- Subrayan toda adhesión a los requisitos jurídicos mínimos o destacan las perspectivas futuras a fin de atraer a los mejores candidatos como aprendices.
- Dejan claro qué se espera del aprendiz con relación al desempeño de sus tareas y al cumplimiento de su plan de formación, incluida la asistencia a cursos fuera del trabajo.
- Garantizan que existan acuerdos formales y claros con todas las partes involucradas en el programa de aprendizaje (incluidos los proveedores de formación fuera del trabajo y las organizaciones intermediarias) y que estos sean compatibles con los contratos celebrados con los aprendices.
- Brindan incentivos a los aprendices y reducen los niveles de deserción aumentando la remuneración en las distintas etapas para premiar el rendimiento y reflejar los aumentos de productividad.
- Reconocen los riesgos en materia de salud y seguridad, y de comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo a los cuales están expuestos los jóvenes sin experiencia.
- En el caso de los jóvenes, alientan la participación formal de los progenitores en el acuerdo, sea o no sea este un requisito legal.

6. Planificación de la formación

Una vez que se hayan determinado los trabajos en los cuales participarán los aprendices, es necesario elaborar un plan de formación.

Concepto fundamental 6 – El plan de formación

Un plan de formación muestra qué se va a aprender, dónde y en qué orden. Sus contenidos plantean:

- La duración prevista de la formación, normalmente desglosada por sus etapas principales.
- El contenido de lo que se debe aprender en cada etapa.
- Dónde se realizará cada componente de la formación (por ejemplo, en una escuela de formación profesional, en distintos sectores de la empresa).
- Los momentos en los que se realizarán las evaluaciones formales del aprendizaje.

De nuestros estudios de caso se desprende claramente que los planes de formación se elaboran en varios niveles:

- En los países que tienen un sistema de aprendizaje establecido o reglamentado se aplican algunos parámetros nacionales para reconocer o financiar los programas de aprendizaje. En general, estos guardan relación con la duración total de la capacitación y la combinación de formación dentro y fuera del trabajo.
- Del mismo modo, hay marcos que pueden aplicarse al aprendizaje en determinadas ocupaciones o sectores. Los detalles que se incluyen en estos marcos varían de un país a otro, al igual que el grado de flexibilidad que tienen a nivel local.
- A nivel de la empresa suele haber un plan general para las principales fases del aprendizaje, por ejemplo, la incidencia de la formación fuera del trabajo y una serie de períodos de práctica en la empresa para ampliar las competencias y reflejar los crecientes niveles de aptitud y experiencia. Las decisiones implicadas en el plan general se verán influidas por los marcos nacionales, cuando existan.
- En el caso de la formación fuera del trabajo, es necesario seleccionar un plan de estudios cuando haya cursos nacionales o locales adecuados, o elaborarlo cuando no existan.
- En el caso de la formación en el trabajo, es necesario decidir en qué sectores de la empresa deben trabajar los aprendices, qué tareas se les asignarán y quién es responsable de su formación.

Las empresas contactadas aplicaban planes que incluían todos estos aspectos. Al mismo tiempo, revisaban y modificaban los planes para los aprendices individuales en ciertos momentos de la formación, por ejemplo, después de las evaluaciones del progreso o en caso de cambios en el tipo de trabajo disponible en la empresa.

Pasos preparatorios

Al elaborar los planes de formación, las empresas querrán:

- analizar toda la reglamentación nacional sobre el aprendizaje o los requisitos necesarios para obtener financiación;

- determinar las ocupaciones para las cuales está organizando la formación y examinar todo marco, orientación o requisito de examen que exista para esas ocupaciones;
- analizar si es probable que los aprendices necesiten o deban recibir formación fuera del trabajo y, en tal caso, seleccionar a los proveedores adecuados para ello;
- analizar los sectores de la empresa en los cuales podría trabajar un aprendiz para desarrollarse y practicar las competencias deseadas;
- si existen lagunas entre los requisitos de competencia del aprendizaje y las oportunidades de trabajo disponibles en la empresa, analizar si esas lagunas podrían colmarse mediante la instrucción en un taller de formación especializado o la colocación temporal en otra empresa local;
- debatir ampliamente el plan de formación dentro de la empresa y con proveedores seleccionados de formación fuera del trabajo para garantizar que entiendan su propósito general y recabar comentarios;
- estar preparados para adaptar los planes de formación a las necesidades de los aprendices que contratan, en particular cuando estos tienen conocimientos y experiencia pertinentes previos, y hacer los ajustes necesarios para los aprendices con discapacidad o dificultades de aprendizaje.

Prácticas empresariales

En Colonia, Alemania, el **Azimut Hotel** cuenta con seis aprendices que forman parte de un programa de aprendizaje de tres años que ofrece una formación integral sobre el sector. El marco de la enseñanza en la escuela de formación profesional se acuerda a nivel nacional y consta de un programa común para los dos primeros años que abarca varias ocupaciones de hotelería y restauración, y en el tercer año los aprendices se especializan. El programa de estudios en el primer año consta de 320 horas (alrededor de un día y medio por semana) y en el segundo y tercer año hay bastante menos tiempo dedicado al estudio. La Herramienta 6-1 muestra la organización de los temas en la escuela de formación profesional y permite observar que en el último año se tratan los temas más avanzados (por ejemplo, la gestión, el variado trabajo de atención de consultas en la recepción y la aplicación de las competencias de comercialización).

Herramienta 6-1: Hotel Azimut – materias impartidas en la escuela de formación profesional

Primer año	Segundo año	Tercer año
Tareas de cocina	Asesoramiento y ventas en el restaurante	Trabajo en la recepción
Tareas de servicios	Comercialización	Trabajo en ventas
Tareas en los almacenes	Servicios de limpieza	Trabajo en comercialización
	Gestión de mercancías	Gestión de servicios de limpieza

ocupación. Estos marcos, que se basan en normas ocupacionales acordadas, especifican el contenido de la formación tanto dentro como fuera del trabajo. Por ejemplo, para la ocupación de electricista, que es un programa de dos años dividido en dos bloques iguales, se especifican resultados de aprendizaje generales que se muestran en la Herramienta 6-4.

Concepto fundamental 7 – Resultados de la enseñanza y programas de estudios

Los resultados de la enseñanza son afirmaciones que describen lo que los estudiantes (incluidos los aprendices) deberían saber y ser capaces de hacer al finalizar la formación o en sus diferentes etapas.

Sirven de guía para quienes elaboran programas de estudios o de enseñanza detallados y para los diseñadores de exámenes y procedimientos de evaluación.

Un programa de estudios es un plan de educación o instrucción en el cual lo que se enseña se pone en secuencia en pos de los resultados del aprendizaje.

Herramienta 6-4: BHEL – Resultados de la enseñanza para electricistas (extracto)

Genéricos

1. Reconocer y cumplir las prácticas de trabajo de mantenimiento seguras y la reglamentación sobre el medio ambiente.
2. Trabajar en equipo, comprender y utilizar las aptitudes interpersonales y el inglés técnico para comunicarse con la claridad requerida.
5. Entender y aplicar el dibujo técnico en diferentes aplicaciones de la especialidad.
6. Comprender y explicar los conceptos de productividad, herramientas de calidad, legislación laboral y de seguridad social, y aplicarlos en el trabajo diario.
9. Aplicar los conceptos generales de ordenador básico, sistema operativo básico y usos de servicios de Internet para aprovechar el desarrollo de la tecnología de la información en el sector.

Específicos del oficio – bloque I

12. Analizar, demostrar y probar circuitos eléctricos básicos y calcular los parámetros.
13. Preparar y hacer un trabajo seleccionando la herramienta apropiada con precisión según el diagrama.
15. Sistema de puesta a tierra: instalar, medir y mejorar la resistencia de la tierra.
17. Instalar y probar el sistema de cableado.
20. Medir los parámetros eléctricos y electrónicos.

Específicos del oficio – bloque II

21. Instalar, probar y poner en funcionamiento motores de corriente alterna.
22. Operar y mantener el grupo electrógeno.
23. Instalar y probar el sistema de iluminación eléctrica.

Estos resultados se detallan aún más en los dos períodos de tres meses de formación fuera del trabajo y en los nueve meses de instrucción en el trabajo. La Herramienta 6-5 es un extracto del primer bloque de formación en el trabajo que muestra las tareas en las cuales los aprendices deberán obtener experiencia e indica lo que deberán saber en cada una de ellas.

Herramienta 6-5: BHEL – Cronograma de la instrucción en el trabajo (extracto)

Semana núm.	Competencias profesionales	Conocimientos profesionales
1-2	Observar y practicar la seguridad en todos los trabajos eléctricos. Practicar la prestación de primeros auxilios.	Importancia de la seguridad y los primeros auxilios.
3	Identificar y usar todas las herramientas de mano.	Tipos de herramientas de mano y su uso correcto.
4-5	Verificar el calibre de los cables y seleccionar aquellos aptos para la clasificación de la corriente requerida. Practicar la unión de cables y el uso de prensaestopas. Practicar soldaduras.	Especificaciones de cables. Códigos de color, capacidad de corriente en canales abiertos y dentro de estos, etc.
6-7	Realizar tareas de ensamblado y carpintería.	Necesidad de competencias en oficios conexos para los trabajos eléctricos.
8-9	Conectar y medir el voltaje, la corriente, la resistencia y la energía en circuitos de corriente continua y alterna (1ph y 3ph).	kW, kVA, kVAR, demanda máxima, factor de potencia, demanda contratada, demanda facturable.
10-11	Cableado eléctrico: Reparar o reemplazar interruptores, enchufes, puntos de luz. Proporcionar nuevos puntos en la cubierta de PVC y en los conductos de PVC.	Tipos de sistemas de cableado, cables, accesorios, accesorios adecuados para aplicaciones específicas.

Además de los aspectos relacionados con el trabajo de todo el sector, BHEL ofrece capacitación en ética laboral, políticas empresariales y conversación en inglés.

Herramienta 6-6: The Engineering Trust – Plan general



En el Reino Unido, **The Engineering Trust** es una organización intermediaria que proporciona un conjunto de servicios de apoyo a las empresas grandes y pequeñas. Les ayuda a elaborar planes de formación acordes con los marcos nacionales reconocidos, reflejando al mismo tiempo las actividades comerciales y las necesidades de formación particulares de cada empresa. Su plan general de formación (Herramienta 6-6) es de cuatro años.

El primer año comprende en gran medida formación fuera del trabajo con un período inicial en talleres especiales para aprender las competencias básicas del trabajo con metales. Un curso fijo de dos años en una escuela de formación profesional empieza con un día a la semana y, si es necesario, los aprendices reciben clases de competencias «funcionales» básicas. A partir del segundo año, los aprendices comienzan a trabajar en tareas reales en sus empresas y durante el proceso recogen pruebas de haber alcanzado las competencias requeridas para una cualificación profesional nacional (NVQ). Todos los aprendices asisten a un curso corto en el cual se describen sus derechos y responsabilidades en el trabajo, incluida la legislación laboral pertinente. Dependiendo del progreso del aprendiz y del apoyo de su empleador surgirá la posibilidad de continuar los estudios a un nivel más alto con permisos diarios.

Además de organizar la formación fuera del trabajo, The Engineering Trust ayuda a las empresas a elaborar planes de formación individualizados, teniendo en cuenta:

- el flujo de trabajo real de la empresa;
- la necesidad de brindar a los aprendices una experiencia amplia en diferentes sectores de la empresa (por ejemplo, almacenes y compras, además de la producción técnica);
- el contenido de la cualificación formal, que requiere que se demuestren las diferentes esferas de competencia en un entorno de trabajo real;
- las necesidades particulares de competencias de la empresa, que en muchos casos van más allá de la cualificación formal;
- las esferas de conocimientos o competencias que ya han sido adquiridas por los aprendices (por ejemplo, en la escuela o la enseñanza terciaria antes de su aprendizaje).

Una vez acordado, el plan de formación se registra con cierto detalle en el diario de cada aprendiz, haciendo referencia a los procesos propios de la empresa, y el aprendiz registra el logro de las tareas pertinentes en su diario para demostrar su progreso. A medida que las empresas introducen nuevas tecnologías o asumen nuevas esferas de trabajo podría ser necesario cambiar el plan durante el período del aprendizaje.

De este modo, el plan de formación es una combinación de requisitos nacionales integrados con las demandas cotidianas de los empleadores y oportunidades de experiencias de formación útiles.

Concepto fundamental 8 – Diarios de los aprendices

Muchos programas de aprendizaje incluyen “diarios” que los aprendices mantienen y en los cuales anotan las tareas que han realizado y hacen referencia a documentos pertinentes, fotografías de productos terminados, etc. Suelen estar avalados por un supervisor y se utilizan para:

- dirigir la atención de los aprendices a lo que deben lograr;
- alentarlos a reflexionar sobre su desempeño;
- registrar las etapas clave de sus logros para las evaluaciones de los progresos o para que se tengan en cuenta en las cualificaciones formales.

Los aprendices se enorgullecen de sus diarios y los mantienen cuidadosamente. A menudo, los trabajadores cualificados conservan sus diarios de aprendices durante mucho tiempo tras la finalización de su aprendizaje.

Además, The Engineering Trust organiza programas de cinco días de duración en las montañas de Gales denominados «Outward Bound» (Hacia afuera) que fomentan el trabajo en equipo, promueven la resiliencia, proporcionan algunos desafíos novedosos de ingeniería (por ejemplo, salvar ríos) y se transforman en una experiencia memorable para los aprendices.



Fotografía: The Engineering Trust

En Australia, la empresa metalúrgica mediana **Gason** coordina con una escuela de formación profesional para que le ayude a organizar el plan de formación de sus aprendices y a cumplir con los requisitos de una cualificación nacional. La escuela TAFE no sólo imparte una porción de la formación sino que también evalúa si los aprendices han desarrollado las competencias planteadas en cada unidad acordada. Por consiguiente, el plan de formación es un registro vivo del contenido que se ha logrado y del que falta dominar. La Herramienta 6-7 muestra el formato en el que se mantiene un registro computarizado de cada una de las más de 30 unidades de una cualificación en ingeniería.

Herramienta 6-7: Gason – Unidades necesarias para la cualificación (extracto)

Empleador		Aprendiz			
RTO (organización de formación registrada)	Federation University	No. de identificación estatal del aprendiz			
Cualificación	Certificado III en ingeniería Fabricación	Código de cualificación	MEM30305		
Unidades que deben completarse para obtener la cualificación					
Código	Título	Horas nominales	Estado actual	Fecha de evaluación	Evaluador
MEM05005B	Realizar cortes mecánicos	20	CY	25-08-2016	Rjwilliams
MEM05007C	Realizar cortes manuales con calor y térmicos	20	CY	24-11-2016	Rjwilliams
MEM18001C	Uso de herramientas de mano	20	CT		
MEM03003B	Realizar el montaje de mano	40			
MEM05011D	Ensamblado de componentes fabricados	80			

CT-Transferencia de créditos; CY - Competente

Gason necesita confirmar las evaluaciones realizadas por la TAFE. Al hacerlo, se asegura de que los aprendices roten por los diversos sectores de su empresa a fin de que practiquen sus competencias y puedan manejarse en situaciones reales. Para ello utiliza un «plan de rotación», como se indica en la Herramienta 6-8, que muestra el progreso de cada aprendiz a través de la empresa.

Herramienta 6-8: Gason – Plan de rotación de aprendices

Experiencia	Apellido	Robot	Polido	Soldadura de caldera	Ensamblado de caldera	Soldadura de arados	Investigación y desarrollo	Chapa de metal	Láser	Mantenimiento	Contenedores	Trabajo de campo	Corte	Ensamblado de arados
2A 5M	A	✓		✓	✓	✓			✓				✓	●
3A 4M	B		✓	✓	✓	●			✓					
0A 5M	C			●	✓			✓						
2A 5M	D	✓	✓	✓	✓		●	✓	✓		✓	✓		
0A 5M	E			●	✓				✓					
0A 2M	F			✓	✓				✓		●			
2A 5M	G		✓	✓	✓			✓	✓	●				
4A 1M	H		✓	✓	●	✓			✓					

Período completado Traslado propuesto

Otras prácticas interesantes

- En México, la **empresa Mubea** ofrece a sus aprendices intercambios en el exterior para que trabajen en sus fábricas en otros países durante su aprendizaje. La empresa suministra cursos de idioma y sesiones de orientación a los aprendices que desean realizar parte de su aprendizaje en el exterior.

Consejos prácticos

Al elaborar un plan de formación, las empresas que tienen programas de aprendizaje exitosos:

- reconocen que los aprendices se desarrollarán con el tiempo, por lo que ponen aquellas tareas o funciones que son más especializadas o que impliquen mayor responsabilidad cerca del final del período de formación;
- saben que, por muy detallados que sean los marcos nacionales o sectoriales, el plan de formación deberá adaptarse a las circunstancias propias de la empresa;
- están dispuestas a cambiar los planes durante la formación de un aprendiz para reflejar el progreso de este y los cambios en la actividad comercial de la empresa;
- reconocen que un plan de formación no depende solo de lo que se necesita sino también de lo que en la práctica la empresa puede proporcionar. Las empresas deben hacer un balance de la capacidad de su lugar de trabajo, asegurarse de que los empleados tengan la voluntad y la capacidad de supervisar a los aprendices e involucrar a otras organizaciones (por ejemplo, escuelas de formación profesional o empresas cercanas) para suplir deficiencias;
- velan por que, en la medida de lo posible, la formación en el trabajo refleje la instrucción reciente o en curso fuera del trabajo para que los aprendices puedan comprender la pertinencia de lo que se les ha enseñado y practicar las nuevas competencias adquiridas;
- están dispuestas a aportar sus conocimientos técnicos al desarrollo de marcos sectoriales de aprendizaje a fin de velar por que satisfagan las necesidades de las empresas.

7. Preparación – Alistar el lugar de trabajo para la formación

Como hemos visto, el plan de formación habrá tenido en cuenta las oportunidades de formación que pueden ofrecerse en el lugar de trabajo. Los aspectos que solo pueden proporcionarse en otro lugar o que pueden proporcionarse mejor en otro lugar, ya se habrán identificado. ¿Qué debe hacerse para asegurar que el lugar de trabajo esté listo a fin de maximizar el beneficio para los aprendices?

Normalmente hay cuatro tipos diferentes de medidas preparatorias:

- garantizar que se hagan los arreglos prácticos para proteger a los jóvenes que tienen poca experiencia con relación a las condiciones de trabajo en general y ninguna respecto de su nuevo lugar de trabajo;
- asegurarse de que quienes capacitan y supervisan a los aprendices estén bien informados y capacitados;
- asegurarse de que los aprendices estén bien informados sobre qué esperar y cómo deben comportarse. A menudo esto se logra mediante un programa de orientación al inicio (o a veces antes) del aprendizaje;
- concebir proyectos o tareas especiales que ayuden a integrar el aprendizaje de los aprendices, asignarles la responsabilidad de su gestión y, muchas veces, utilizarlos como base de las evaluaciones.

En nuestros estudios de caso, las organizaciones intermediarias que se ocupan de las pequeñas empresas determinaban si estas estaban dispuestas a aceptar aprendices y detallaban la utilidad de cada situación laboral a efectos de la formación de los aprendices. Sus listas de comprobación son indicadores útiles de los tipos de situación que son útiles o no para la formación de los aprendices.

Pasos preparatorios

Las empresas querrán:

- revisar su plan de formación para identificar los componentes que se realizarán en su lugar de trabajo y en qué sectores de este;
- identificar a las personas que se encargarán de la formación y supervisión de los aprendices, y asegurarse de que estén informadas sobre sus funciones y deberes y de que tengan una actitud positiva al respecto;
- analizar si una formación específica en técnicas de instrucción sería apropiada para el personal que guiará a los aprendices;
- revisar los riesgos para la salud y la seguridad en los lugares de trabajo, en particular para trabajadores jóvenes sin experiencia;
- analizar si se necesitan ajustes en el lugar de trabajo para atender las necesidades especiales conocidas de los aprendices que se incorporan (en algunos países puede haber subvenciones especiales para cubrir los gastos conexos);

- elaborar una lista de la información esencial que necesitarán los aprendices sobre el programa que realizarán, el contexto de la empresa, las reglas del lugar de trabajo y las funciones de las personas con las que interactuarán (por ejemplo, tutores y supervisores, evaluadores). Analizar si esta información debe transmitirse a los aprendices en una sesión de orientación grupal o individual y qué contenidos deben reforzarse mediante información escrita.

No obstante, las empresas ya estarán familiarizadas con muchas de estas cuestiones por ser las que se plantean al contratar nuevos empleados o formar a los existentes.

Concepto fundamental 9 – Orientación

La réunion d'accueil donne aux apprentis une première information dès le début de leur programme. Elle comprend habituellement :

des paroles de bienvenue pour les nouveaux venus

- l'annonce du programme
- la présentation des principaux employés qu'ils vont croiser et les postes qu'ils occupent
- une explication sur le règlement et les usages dans l'entreprise (assiduité, absences, etc.)
- une introduction à la santé et sécurité au travail
- l'indication de la personne à contacter en cas de soucis.

Lorsqu'il y a un groupe d'apprentis, ces présentations sont généralement collectives. Pour un ou deux apprentis, une visite guidée de l'entreprise sera plus adaptée.

D'autres présentations rapides sont également faites lorsque l'apprenti rejoint un nouveau service ou une section.

Prácticas empresariales

En Alemania, el fabricante mediano de ropa y equipos de protección **Bierbaum-Proenen (BP)** ha elaborado una lista de comprobación (Herramienta 7-1) para garantizar que se realicen los preparativos necesarios para cada nuevo aprendiz donde cada persona nombrada firma una declaración ratificando que ha tomado las medidas necesarias. La lista incluye actividades especiales para aprendices como una reunión con el Director General. El gerente de Recursos Humanos de la empresa presenta en persona la actividad del primer día. Se hace hincapié en las cuestiones de salud y seguridad, y el oficial de seguridad de la empresa dirige una sesión informativa personalmente dentro de los tres días del inicio del aprendizaje.

Herramienta 7-1: Bierbaum-Proenen – Lista de comprobación para el ingreso de nuevos aprendices
Nombre del aprendiz:

Núm.	Tarea	Responsable		Función	Fecha prevista	Finalización real	
		Departamento				Nombre	Fecha
1	Hardware/Software/Red/Administración						
1.1	Notebook Instalar	Tecnología de la información (TI)		Administrador del sistema			
1.2	Dirección de correo electrónico Organizar e incluir en listas de distribución	TI		Administrador del sistema			
1.3	Autorizaciones de acceso a sistemas y software	TI		Administrador del sistema			
2	Organización						
2.1	Recursos Humanos (RRHH) Carta de bienvenida	RRHH		Jefe del Departamento			
	Reservar la sala de conferencia	RRHH		Jefe del Departamento			
	Programar el primer día	RRHH		Jefe del Departamento			
	Revisar la carpeta y la información del aprendiz	RRHH		Jefe del Departamento			
	Información personal	RRHH		Jefe del Departamento			
	Cartel de bienvenida	RRHH		Jefe del Departamento			
	Seleccionar los mentores	RRHH		Jefe del Departamento			
	Invitar al Consejo Laboral	RRHH		Jefe del Departamento			
	Invitar al Director Ejecutivo	RRHH		Jefe del Departamento			

Núm.	Tarea	Responsable		Función	Fecha prevista		Finalización real	
		Departamento	Departamento		Nombre	Nombre		
	Fijar las fechas de otras actividades del aprendizaje	RRHH	RRHH	Jefe del Departamento				
	Partida presupuestaria BP 1929-1952	RRHH	RRHH	Jefe del Departamento				
	Vale de 25 euros	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Informar a los departamentos	RRHH	RRHH	Jefe del Departamento				
2.2	Ingreso, control de entrada	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Sistema Calitime	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
2.3	Organización de recursos humanos	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Seguro contra accidentes	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Tarjeta de empleado (para el transporte público)	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Declaración de protección de datos privados	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Acuerdo sobre uso privado del correo electrónico	Administración de personal	Administración de personal	Empleado				
	Reunión informativa sobre seguridad	Departamento técnico	Departamento técnico	Inspector de seguridad				
	Comportamiento en caso de incendio	Departamento técnico	Departamento técnico	Oficial de protección contra incendios				

La lista de comprobación incluye la entrega de una carpeta informativa a cada aprendiz y brinda una visión general de la diversidad de asuntos que los nuevos aprendices necesitan conocer.

Herramienta 7-2: Bierbaum-Proenen – Contenido de la carpeta de información para los aprendices

Programa del primer día de trabajo	página 1
Aprendizaje en BP	página 2
Horas de trabajo	páginas 4-5
Pausas, vacaciones	página 6
Apéndice: solicitud de licencia	página 7
Sistema de registro de entrada y salida	página 8
Evaluaciones	página 9
Apéndice: formulario de observaciones	página 10
Guía para el empleado	páginas 12-14
Información general	páginas 15-18
Ausencia de la escuela de formación vocacional	páginas 19-20
Información sobre el comportamiento en BP	páginas 22-25
Actividades del aprendizaje	página 26
Información sobre el período en el extranjero	página 28
Visitas de información, actividades culturales	página 29
Consejo Laboral	páginas 31-32
Organigrama	página 33
Lista de números de teléfono	página 34

Los dos gerentes de Recursos Humanos responsables de los aprendices en Bierbaum-Proenen han completado un programa obligatorio de «formación de formadores». El jefe de cada departamento brinda una sesión informativa personal a los aprendices cuando empiezan a trabajar en su departamento. Además, la empresa nombra mentores que se interesan personalmente en cada aprendiz durante todo el programa y no falta personal de la empresa que se ofrezca como voluntario para esta función.

Concepto fundamental 10 – Supervisores, mentores y evaluadores

Diferentes personas tienen la responsabilidad de la formación de los aprendices en una empresa. En general se trata de:

- Los **supervisores** son los responsables directos de un aprendiz en el día a día. Podría tratarse de un gerente de línea (que también puede ser responsable de otros trabajadores) o un trabajador cualificado. Los aprendices tendrán diferentes supervisores a medida que pasan de un sector de la empresa a otro.
- Los **mentores** desempeñan un papel más general en el seguimiento de los aprendices durante todo su programa de formación. Podrían ser un empleado del Departamento de Recursos Humanos o simplemente una persona experimentada y comprensiva que se haya ofrecido como voluntaria para ejercer esta función. Revisan el progreso general de los aprendices, identifican cualquier problema personal y están disponibles para charlas amistosas. A veces, el personal de las organizaciones intermediarias desempeña esta función de apoyo.
- Los **evaluadores** establecen formalmente si los aprendices han logrado desarrollar las cualificaciones requeridas por el puesto de trabajo. Esta función puede ser desempeñada por personal acreditado de la empresa y a menudo es desempeñada por personal de organizaciones intermediarias o de escuelas de formación profesional.

Estas funciones no siempre están separadas. Por ejemplo, algunas empresas esperan que los supervisores también desempeñen el papel de mentores y un trabajador cualificado puede ser acreditado como asesor.



Fotografía: Dalmia Bharat.

Da Fonte es una pequeña empresa australiana de fontanería que confía en la capacitación en grupo **BGT** para organizar gran parte de su programa de aprendizaje. Sin embargo, el propietario gerente se interesa activamente en el progreso de los aprendices y el trato que reciben, visitándolos en los diferentes lugares de trabajo donde tienen lugar los distintos proyectos de la empresa.

Los aprendices están bajo la supervisión de trabajadores cualificados que han participado en programas de aprendizaje y, por lo tanto, están familiarizados con la naturaleza del programa y con la forma en que se imparte la formación en el trabajo. Además de las visitas periódicas

de supervisión por BGT, el propietario gerente habla frecuentemente con los supervisores y les solicita rendir cuentas del progreso de sus aprendices.

El papel del personal de primera línea en la formación de los aprendices es fundamental para el aprendizaje. El estado de Nueva Gales del Sur ofrece orientaciones útiles sobre este tema². La Herramienta 7-3 es un extracto que se centra en el proceso clave de la mentoría por parte de trabajadores experimentados.

Herramienta 7-3: Nueva Gales del Sur – Consejos prácticos para la mentoría

La comprensión ayuda al aprendizaje

Las personas aprenden mejor cuando participan activamente en el aprendizaje, por lo cual al enseñar una nueva tarea al aprendiz o pasante, asegúrese de que aprenda por qué se hacen las cosas, por qué estas son importantes y cómo y cuándo se lo evaluará.

Comunicación clara

Tómese el tiempo necesario para pensar sobre las instrucciones que da. Escríbalas o desglose la tarea en pasos, si procede. Para dar instrucciones claras es necesario:

- suponer que el aprendiz no tiene conocimientos previos
- explicar por qué la tarea se hace de esa forma
- utilizar un lenguaje claro y sencillo
- incluir las prácticas de trabajo seguras en sus instrucciones
- pedir al aprendiz que repita las instrucciones para verificar que las haya comprendido
- asegurarse de que no haya distracciones.

Demostración

Tómese el tiempo necesario para mostrar al aprendiz o pasante cómo hacer las cosas de manera correcta. Muchas veces encontrará que esto es más fácil si desglosa la tarea en partes manejables. La demostración es una manera rápida y sencilla de:

- mostrar al aprendiz los procedimientos y secuencias correctos
- explicarle por qué la tarea se realiza de esa forma
- utilizar prácticas de trabajo correctas.

La práctica hace al maestro

Asigne tiempo para que el aprendiz o pasante practique las nuevas competencias. Todos cometemos errores, por lo tanto, esté preparado para ello. Ponga al aprendiz o pasante en la senda correcta. La repetición espaciada de nuevas aptitudes desarrollará la competencia. Mire, oriente y:

- sea paciente
- formule preguntas para alentar al aprendiz a que piense acerca de la tarea
- reconozca los logros, cuando proceda
- sugiera formas de mejorar y destaque los progresos.

Formule preguntas

- Compruebe la comprensión, por ejemplo, «¿Cuáles son los cuatro pasos del control del formulario de pedido?».
- Incluya al aprendiz en la adopción de decisiones, por ejemplo, «¿Deberíamos colocar el carril de guía ahora?».
- Obtenga información y solicite comentarios, por ejemplo, «¿Cómo va tu formación sobre herramientas mecánicas? ¿Hay algo que no entiendas?»

² El folleto puede consultarse en: www.training.nsw.gov.au/forms_documents/apprenticeships_traineeships/supervising_your_app_trainee.pdf

BGT es el empleador oficial de los aprendices, a los que asigna a numerosos «empleadores usuarios» como Da Fonte. BGT ha elaborado un conjunto de medidas de salud y seguridad que los empleadores usuarios deben aplicar y puede servir como listado útil para los empleadores en general.

Herramienta 7-4: BGT – Medidas de salud y seguridad para los empleadores

- Defina el trabajo, las tareas o las funciones que los aprendices van a desempeñar.
- Identifique los peligros asociados con el trabajo y evalúe y controle los riesgos consultando a los representantes de salud y seguridad y a los trabajadores.
- Identifique las competencias y los conocimientos –incluidos todos los requisitos de licencia y certificación– que los aprendices necesitan para realizar su trabajo de manera segura.
- Verifique que los aprendices seleccionados tengan la habilidad y la capacidad requeridas para adquirir las competencias y los conocimientos necesarios y realizar su trabajo con seguridad.
- Aclare quién proveerá el equipo, incluido el equipo de protección personal, para permitir que el aprendiz realice la tarea de manera segura.
- Si se lleva equipo a su lugar de trabajo, asegúrese de que cumpla las normas de seguridad.
- Realice sesiones de orientación en el lugar de trabajo para todos los aprendices. Proporcione todo tipo de capacitación que permita al aprendiz realizar su trabajo de manera segura.
- Apoye y fomente los derechos de los trabajadores a estar representados con relación a las cuestiones de salud y seguridad.
- Aliente a los aprendices a participar en los mecanismos consultivos en el lugar de trabajo. Presente al aprendiz a los representantes de salud y seguridad y a la persona con responsabilidad gerencial en el sector donde trabajará.
- Verifique que el aprendiz entienda los requisitos de salud y seguridad del lugar de trabajo de la empresa.
- Provea supervisión adecuada para controlar que el trabajo se esté haciendo de manera segura.

Los empleadores usuarios también están obligados a mantener informada a BGT de los cambios relevantes en las condiciones y a permitir el acceso de BGT a los aprendices.

Por otro lado, tal como se ha señalado en el capítulo 4, la empresa india **Lemon Tree Hotels** contrata una elevada proporción de aprendices con discapacidad o procedentes de grupos desfavorecidos y realiza los ajustes necesarios para atender a su formación y a su capacidad de desempeñarse en el lugar de trabajo.

Lemon Tree sensibiliza al personal que trabaja con esos aprendices o los supervisa. En particular, como parte de una iniciativa para ofrecer oportunidades a las personas con discapacidad auditiva, se ha capacitado a todo el personal en lengua de señas. Ahora, todo el personal habla inglés, hindi, su lengua india local y lengua de señas.

La empresa ha adaptado sus procesos de servicio introduciendo formas de informar a los clientes mediante la señalización (como insignias, menús especiales y mensajes de bienvenida) sobre el aprendiz, su discapacidad y sus habilidades singulares. La Herramienta 7-5 muestra cómo un simple dispositivo permite a un aprendiz con discapacidad del habla y auditiva desempeñarse eficazmente como camarero, mientras que el cliente se siente implicado de forma positiva.

Herramienta 7-5: Lemon Tree Hotels – Toma de pedidos



¡Hola! Me llamo **Deepak**. Trabajo en el Café Citrus. No puedo hablar ni oír, pero si escribe su pedido, con gusto lo atenderé.

- ✓ Insignias
- ✓ Menús numerados
- ✓ Implicación de los clientes

Lemon Tree también ha adaptado el contenido de la formación para las personas que tienen un bajo nivel educativo o dificultades de aprendizaje. La empresa ha trabajado con expertos en la materia para diseñar planes de estudio que estimulan el aprendizaje en pasos que los aprendices pueden seguir. La Herramienta 7-6 es un ejemplo para apreciar el modo en el cual se utilizan situaciones de trabajo que son familiares para los aprendices con el objetivo de desarrollar aptitudes matemáticas.

Herramienta 7-6: Lemon Tree Hotels – Matemáticas por medio de cuestiones prácticas

PASOS	CÓMO	PREGUNTAS DE CAPACITACIÓN
Comience con una planilla Excel vacía.	Ingrese todos los nombres de puestos en la columna B en orden ascendente de puesto (el jefe de todas las funciones seguido de los demás). La columna A es para los números de serie.	¿Por qué debe ser en orden ascendente? ¿Cuáles son los distintos nombres de los puestos?
Elija el coeficiente de mano de obra (es decir, el número de empleados respecto del número de habitaciones).	El coeficiente óptimo es un empleado por habitación (1:1) cuando se trabaja permanentemente con una ocupación superior al 80%.	¿Qué es el coeficiente de mano de obra? ¿Por qué el coeficiente óptimo es 1:1?
Desglose de la mano de obra por funciones.	<p><i>Servicios de limpieza:</i> un empleado puede limpiar 15 habitaciones por turno.</p> <p><i>Restaurante:</i> un empleado puede atender 15 cubiertos.</p> <p><i>Ingeniería:</i> un electricista por turno, un plomero por día, un pintor por día, un técnico en aire acondicionado por día y un trabajador suplente.</p> <p><i>Recepción:</i> un empleado en el turno mañana, un empleado general, dos en el turno tarde, uno en el turno noche y un suplente.</p>	¿Por qué?
Sume toda la mano de obra según las funciones, incluyendo a las funciones de apoyo, como recursos humanos, contabilidad y almacenes, ventas y comercialización, seguridad y cocina.	El total general deberá ser compatible con el coeficiente que figura en el plan de negocios y la ocupación, los ingresos y las ganancias previstos.	¿Cómo se llega a la cifra final?

La escuela de formación profesional neerlandesa **ROC Mondriaan** coloca a los estudiantes en empresas que han sido acreditadas por la Cooperation Organisation for Vocational Education, Training and the Labour Market (SBB) y establece un conjunto de criterios para la acreditación que se resumen en la Herramienta 7-7.

Herramienta 7-7: ROC Mondriaan – Condiciones para la acreditación del lugar de trabajo

Como empresa de aprendizaje acreditada, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

1. Ofrecer a los estudiantes un lugar de trabajo seguro que se corresponda con su educación o formación. El estudiante ejercerá la profesión para la cual recibe formación realizando las tareas y cumpliendo los requisitos correspondientes.
2. Asignar un formador en el lugar de trabajo que tenga un buen conocimiento de la profesión y sea capaz de asesorar y dirigir a los estudiantes en el lugar de trabajo y asignarles tiempo y recursos para que lleven a cabo estas tareas.
3. Estar dispuesto a cooperar con las escuelas de formación profesional y con SBB proporcionando la información apropiada y necesaria.
4. Estar de acuerdo con la publicación de sus datos comerciales en el sitio web Stagemarkt.nl que los estudiantes utilizan para buscar ofertas de pasantías o aprendizaje.

En relación con los objetivos de los formadores en el lugar de trabajo, SBB también recomienda, entre otras cosas:

- explicar los objetivos de aprendizaje;
- alentar y orientar al aprendiz;
- usar sus conocimientos técnicos para evaluar al aprendiz;
- formular comentarios claros y constructivos.

En el sector de la alimentación, el recreo y la hostelería de nuestra muestra, las directrices de la SBB exigen que los formadores en el lugar de trabajo estén cualificados al menos hasta el nivel al cual aspira el aprendiz y que hayan trabajado en esa capacidad durante al menos un año.

La preparación del lugar de trabajo no es sólo una cuestión de condiciones físicas y personal adecuado, ya que también hay que pensar en las actividades que realizarán los aprendices. Muchas empresas elaboran proyectos para sus aprendices que incluyen tareas que no forman parte de sus actividades cotidianas. ROC Mondriaan ha preparado tareas habituales para que los aprendices de hotelería completen, independientemente de su lugar de trabajo. Una de ellas es una encuesta a los clientes, que ROC Mondriaan describe en el manual que entrega a todos los aprendices para su colocación en un puesto de trabajo (Herramienta 7-8). Este tipo de tareas es común en los aprendizajes y da estructura a los períodos de trabajo, permitiendo al mismo tiempo la vinculación entre la formación dentro y fuera del trabajo.

Herramienta 7-8: ROC Mondriaan – Especificación de una tarea durante la colocación en el empleo

Elaborará, realizará y analizará una encuesta a los huéspedes o los empleados. Esta encuesta se llevará a cabo en la empresa en la que transcurre su aprendizaje. Discutirá con su tutor qué encuesta realizará. También es importante establecer sus objetivos de antemano: ¿Qué querría saber la empresa? ¿Qué desearía saber usted?

Primero, elabore la encuesta. Debe decidir su forma: escrita, digital o utilizando otro método. Después de elaborarla y realizarla, deberá incluir sus resultados en un documento y analizarlos. Por último, deberá extraer conclusiones de esos resultados y formular recomendaciones mínimas para perfeccionar los productos o servicios con el objetivo final de mejorar la satisfacción de los huéspedes o los empleados.

Otras prácticas interesantes

- La óptica neerlandesa **Saton Optiek** utiliza los aprendices de tercer año como mentores de los aprendices noveles. Los aprendices mayores tienen experiencia reciente en el programa y aprecian el punto de vista de los nuevos contratados.
- La empresa eléctrica inglesa **Darke & Taylor** considera que los electricistas experimentados que han realizado un aprendizaje pueden supervisar e instruir a los jóvenes aprendices. Sin embargo, está evaluando la posibilidad de introducir mentores especialmente capacitados para inyectar una nueva perspectiva en el proceso de formación.
- Siguiendo un modelo japonés, el fabricante indio de centrales eléctricas **Subros** ha establecido centros de desarrollo especiales para mejorar la calidad de su formación. En el centro de formación se ha instalado un modelo en miniatura de la línea de producción para que los aprendices puedan adquirir conocimientos prácticos en un entorno realista y al mismo tiempo ajeno al proceso de producción real. Esto permite realizar pausas y cometer errores sin interrumpir las actividades de la empresa.
- El personal del **Abingdon & Witney College** utiliza una lista de comprobación para tomar decisiones visuales rápidas sobre el grado de preparación de las empresas para tomar un aprendiz. Los indicadores muestran si la empresa está bien organizada y cuida la salud y la seguridad de los jóvenes, que es una de las principales preocupaciones de la institución educativa al colocar a los aprendices en pequeñas empresas.

Herramienta 7-9: Abingdon & Witney College – Lista de comprobación del lugar de trabajo de la empresa

- ¿Son claros y están bien señalizados el acceso y la salida?
- ¿Se exhiben los datos del seguro de responsabilidad civil del empleador?
- ¿Se exhibe el cartel de salud y seguridad?
- ¿Está señalizadas las instrucciones para casos de emergencia general?
- ¿Se le pidió que firmara al ingresar?
- ¿Son visibles los carteles que muestran qué hacer en caso de incendio?
- ¿Es visible el equipo de primeros auxilios?
- ¿Hay instalaciones adecuadas para el bienestar de los empleados?
- ¿Hay un tablero de anuncios con carteles e información?
- ¿Es consciente el empleador de la necesidad de evaluar los riesgos?
- ¿Le inspira una sensación positiva?

Consejos prácticos

Las empresas de aprendizaje exitosas:

- tienen propietarios o altos directivos que se involucran personalmente con los aprendices y así establecen los ideales de la empresa;
- prestan atención especial a la salud y la seguridad, reconociendo que los jóvenes son inexpertos y, por lo tanto, vulnerables;
- toman las medidas necesarias para contemplar a los aprendices con discapacidad y a los que tienen necesidades especiales de aprendizaje;
- piensan cuidadosamente acerca del personal que supervisará a los aprendices, si son idóneos para la función (lo que supone entablar una buena relación con los jóvenes) y si necesitan formación adicional en aptitudes de instrucción;
- elaboran una lista de todas las medidas que deben tomarse cuando un aprendiz inicia su contrato a partir de lo que ya se ofrece a los nuevos empleados e incorporando elementos específicos para el contexto del aprendizaje (por ejemplo, asistir a la formación fuera del trabajo, llevar un diario);
- ofrecen un programa de orientación que combina comunicación escrita y presencial sin abrumar a los aprendices en su primer día;
- tienen proyectos y ejercicios basados en el trabajo que permiten a los aprendices reunir las habilidades que han aprendido;
- comprenden que los aprendices mayores y los que han completado recientemente su aprendizaje pueden desempeñar un papel importante en la orientación de los nuevos participantes.

8. Contratación – Conseguir los aprendices adecuados

Después de todo el trabajo de preparación para la llegada de los aprendices, se podría pensar que la contratación es sencilla. Cabría esperar que una formación de buena calidad, con la perspectiva de cualificarse en una profesión reconocida y con demanda en el mercado laboral, atrajera a muchos candidatos.

Sin embargo, en muchos de nuestros estudios de caso se ha observado que las empresas se esfuerzan mucho en el proceso de contratación y entre las diferentes razones mencionaremos que:

- Con frecuencia, los empleadores se sienten atraídos por la opción de ofrecer formación de aprendices precisamente porque hay escasez de mano de obra en la zona o en una ocupación en particular. Esto significa inevitablemente que hay competencia por los aprendices adecuados.
- Los jóvenes tienen otras opciones además del aprendizaje. A muchos les atrae la posibilidad de continuar su escolaridad con miras a ingresar en la educación superior, y a sus progenitores les interesa esta vía. Aunque el aprendizaje puede ofrecer una formación profesional de calidad que a veces incluye o conduce a la educación superior, a menudo esta información no se conoce.
- A menos que los aprendizajes sean comunes en la zona, las escuelas secundarias no suelen promoverlos. En los países en los que las escuelas reciben financiación en proporción al número de alumnos que tienen, hay un incentivo natural para que animen a los jóvenes a seguir estudiando.
- Algunas organizaciones intermediarias que entrevistamos afirmaron que los empleadores locales a menudo no eran realistas sobre la calidad de los candidatos que podían atraer. Si los empleadores insisten en contratar jóvenes con una actitud madura hacia el trabajo, con buenas calificaciones escolares y dispuestos a trabajar por salarios iniciales bajos, es probable que se decepcionen.
- Por el contrario, las empresas que son muy conocidas como empleadores importantes en sus zonas y que ofrecen una formación reconocida, a menudo reciben cientos de solicitudes. Necesitan desarrollar formas de gestionar el flujo de jóvenes interesados y métodos para seleccionar a los más adecuados.

Por supuesto, las cuestiones de contratación de este tipo no se limitan a la formación de aprendices. Sin embargo, a menudo hay un aspecto estacional en la contratación de aprendices (es decir, al final del año escolar). Por un lado, esto facilita la gestión, ya que las empresas pueden tratar a los candidatos en grupos y comparar un candidato con otro; por el otro, es importante que las empresas se organicen para la «temporada», ya que de lo contrario perderán a los mejores candidatos.

Algunos de los empleadores de nuestra muestra optaron por utilizar intermediarios para organizar la contratación de aprendices. Estos presentan a las empresas una preselección de candidatos adecuados, lo que permite que el empleador ahorre tiempo y gastos y también asegura que cuestiones como la elegibilidad para recibir fondos públicos, la obtención de los consentimientos necesarios de los progenitores y las pruebas de aptitud sean realizadas por personal experimentado. Algunas de las empresas de nuestros estudios de caso comentaron que los intermediarios de programas de aprendizaje eran una manera rentable de contratar personal nuevo.

Pasos preparatorios

En la gestión de la contratación de aprendices las empresas querrán:

- estudiar el mercado local de contratación de aprendices o buscar asesoramiento de agencias profesionales para formarse una idea realista de la remuneración y los niveles generales de capacidad de los jóvenes;
- elaborar criterios sobre los aprendices que buscan, incluyendo las cualificaciones escolares necesarias y otras competencias interpersonales básicas. Sin embargo, es importante recordar que es poco probable que los jóvenes que acaban de terminar sus estudios a tiempo completo todavía no tengan aptitudes personales aptas para el trabajo y que, cuanto más alto sea el nivel de cualificación que establezca el empleador, menos candidatos elegibles atraerá;
- fijar los niveles salariales. Por lo general, no es realista esperar que los jóvenes negocien la remuneración y es posible que no se sientan atraídos por los aprendizajes que no anuncian claramente la remuneración que recibirán. La mayoría de los aprendizajes ofrecen aumentos de sueldo, dependiendo de la etapa alcanzada (año o nivel de logro). Las empresas deberían comprobar si existen normas nacionales o convenios colectivos para la remuneración mínima de los aprendices;
- considerar la posibilidad de utilizar un intermediario para la contratación (y otro tipo de apoyo en la organización del aprendizaje). Si lo hacen, las empresas deben tener claro qué elementos del proceso de contratación realizará el intermediario (por ejemplo, anuncios, tramitación de solicitudes, filtrado y preselección, entrevistas, pruebas de aptitud) y en qué medida el empleador desea participar en cada uno de estos pasos;
- discutir sus planes con las escuelas locales, para determinar si es probable que su programa de aprendizaje sea atractivo para los estudiantes y difundirlo entre los profesores y los alumnos.

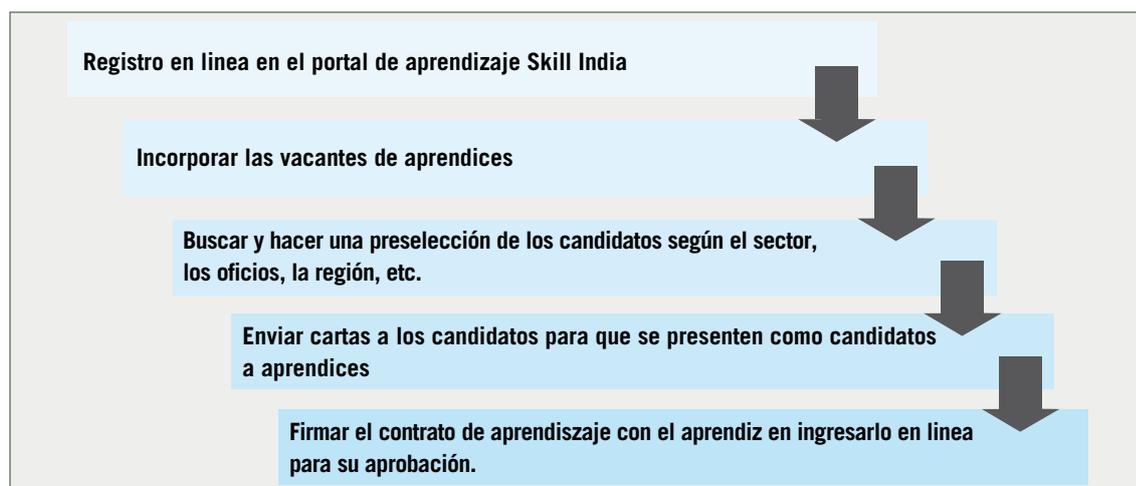
Prácticas empresariales

La empresa cementera grande **Dalmia Cement** utiliza el sistema en línea del Gobierno de la India para registrar a las empresas que ofrecen pasantías y vincularlas con los candidatos. Este sistema permite a las empresas filtrar y preseleccionar perfiles verificados de candidatos. Del mismo modo, los aprendices pueden buscar vacantes y crear su perfil en su propia página. El sistema también permite al Gobierno recopilar información sobre el mercado laboral y supervisar el desarrollo del mercado del aprendizaje.

Dalmia Cement considera que el proceso de contratación consta de cinco etapas, como se muestra en la Herramienta 8-1.

La compañía realiza campañas activas en las comunidades cercanas a sus plantas para comunicar a la población local las oportunidades de aprendizaje. Los equipos del departamento de formación de la empresa hacen presentaciones, instalan puestos en ferias de empleo locales y visitan institutos de formación industrial y otros órganos educativos.

Herramienta 8-1: Dalmia Cement – Proceso de contratación



Después del filtrado inicial y la preselección en el portal en línea, las entrevistas se llevan a cabo en persona para evaluar a los candidatos en función de su nivel actual de competencias, su actitud y sus conocimientos sobre el trabajo. Dalmia Cement utiliza un proceso de selección para asegurar que sólo se acepten candidatos con la actitud correcta y que muestren interés en el aprendizaje. La Herramienta 8-2 es el formulario de evaluación interna que se completa después de cada entrevista. Como puede verse, se presta mucha atención a los atributos personales del solicitante.

Herramienta 8-2: Dalmia Cement – Formulario de evaluación de la entrevista

ESFERAS		INDICADORES DE EVALUACIÓN				
Sujeto/ Conocimientos del trabajo		Excelentes	Buenos	Superior al promedio	Promedio	Malos
Capacidad de lectura	Tamil	Excelente	Buena	Superior al promedio	Promedio	Mala
	Inglés	Excelente	Buena	Superior al promedio	Promedio	Mala
Capacidad de escritura	Tamil	Excelente	Buena	Superior al promedio	Promedio	Mala
	Inglés	Excelente	Buena	Superior al promedio	Promedio	Mala
Forma de expresarse		Excelente	Buena	Superior al promedio	Promedio	Mala
Presentación persona		Excelente	Apta para el puesto	Aceptable	Puede aceptarse	Inaceptable
Habilidad física		Excelente	Buena	Aceptable	Tendrá dificultades	No apta para el trabajo
Actitud		Positiva	Receptiva	Tolerante	Reactiva	No apta
Autoestima		Exceso de confianza	Seguro de si mismo	Inseguro	Dubitativo	Tiene problemas
Actividades extracurriculares						
Recomendación						

La **Royal Opera House** (ROH) del Reino Unido hace un esfuerzo consciente para contratar y formar a aprendices que normalmente no esperarían formar parte del equipo de producción de un gran centro artístico internacional. Esto se produjo como resultado de dos líneas de pensamiento separadas:

- En primer lugar, la ROH ha adoptado una política general de expansión de su audiencia mucho más allá de los acostumbrados espectadores metropolitanos intelectuales de la ópera. Esta política ha consistido en reservar entradas a precios reducidos para los jóvenes, experimentar con producciones inusuales, llevar las producciones de gira a las regiones y una fuerte promoción. Por lo tanto, no parecía un paso polémico tratar de atraer a nuevos talentos artísticos para sus numerosos puestos de trabajo entre bastidores.
- En segundo lugar, a lo largo de los años, esos puestos de trabajo, que entrañan competencias altamente especializadas, han tendido a transmitirse dentro de comunidades teatrales estrechas y, a veces, incluso dentro de familias. Por lo tanto, tenía sentido ampliar la reserva de talento.

Como resultado, la ROH estaba decidida a atraer a jóvenes de la clase trabajadora y de las zonas urbanas deprimidas, muchos de los cuales no habían tenido éxito en sus estudios académicos.

Para llegar a este grupo objetivo, la ROH ha adoptado las siguientes medidas:

- No tiene requisitos de elegibilidad, más allá de la edad mínima de 18 años (debido a las regulaciones que restringen el trabajo nocturno de los jóvenes). De hecho, no aceptará a aquellos con cualificaciones de educación superior.
- Colabora activamente con las ONG que trabajan con comunidades desfavorecidas de Londres para promover las oportunidades en ellas y lleva a cabo una gran labor de divulgación en ferias de empleo y actividades relacionadas con competencias en esas zonas.
- Presenta a los aprendices que ha contratado en estudios de caso, seleccionando activamente imágenes para mostrar a un grupo diverso de aprendices y contrarrestar los estereotipos sobre las funciones que ciertas personas pueden desempeñar. Esos estudios de caso e imágenes muestran que la «gente común» puede trabajar felizmente y tener éxito en lo que podría parecer un establecimiento culturalmente lejano.
- Utiliza formularios de solicitud anónimos para minimizar el riesgo de que los encargados de la contratación puedan verse influidos inconscientemente por prejuicios de género en lo que respecta a ciertos trabajos o por nombres no tradicionales.
- Ha buscado el patrocinio de sus espectadores para aprendices individuales. Se informa a los patrocinadores del progreso, por ejemplo, por medio de los diarios de trabajo que llevan los aprendices.

Como parte de su seguimiento del proceso de contratación, la ROH descubrió que su formulario de solicitud estaba dejando fuera a ciertas personas. Era demasiado complejo y algunos solicitantes se sentían intimidados por los grandes recuadros para las respuestas, pues pensaban que se esperaba que sus aportaciones fueran extensas. La Herramienta 8-3 muestra el formulario revisado.

Herramienta 8-3: Royal Opera House - Formulario de solicitud (extracto)

¿Tienes interés en trabajar entre bastidores en las artes escénicas?	
¿Tienes experiencia previa de ayuda entre bastidores o de trabajo como electricista o con sonido/música (por ejemplo, en la escuela, un grupo juvenil, el lugar de trabajo, etc.)?	
¿Eres bueno para trabajar en equipo?	
¿Eres bueno para resolver problemas?	
¿Eres puntual y bueno en la gestión de tu propia carga de trabajo?	
Por favor, cuéntanos algo que te guste hacer. Puede ser un proyecto de grupo en el que hayas trabajado, algo que hayas hecho o una actividad regular en la que participes. No es necesario que esté relacionado con el teatro.	
¿De qué logro te sientes más orgulloso? Por favor, explica por qué.	
¿Has ido a ver alguna representación recientemente (por ejemplo, obras de teatro escolares, grupos musicales, musicales, obras de teatro, espectáculos de danza)? ¿Cuáles?	
¿Qué parte de esas representaciones te gustó más y por qué?	
Lee nuevamente con cuidado la descripción del puesto y el anuncio. Explica por qué crees que eres la mejor persona para participar en este aprendizaje.	

La ROH también entrega una breve guía escrita sobre el proceso de solicitud. La Herramienta 8-4 muestra algunos de los consejos que contiene. Observe que están escritos en un lenguaje sencillo y fácil de entender y enfatizan cómo se espera que los candidatos hagan hincapié en sus actitudes positivas en lugar de preocuparse de que los encargados de la contratación busquen sus puntos débiles.

Herramienta 8-4: Royal Opera House – Consejos y sugerencias para los solicitantes

Lee los estudios de caso en el sitio web de la Royal Opera House (ROH), escritos por aprendices antiguos y actuales. Esto te dará una idea de cómo es el proceso de contratación y qué significa ser un aprendiz en la ROH. <http://www.roh.org.uk/apprenticeships/apprenticeships-case-studies>

Mira las películas que hay en la página de aprendizaje del sitio web de la ROH. Esto te dará una idea de lo que es ser un aprendiz aquí y si es el camino indicado para ti. <http://www.roh.org.uk/apprenticeships>

El anuncio de cada aprendizaje indicará las fechas en que se realizarán las entrevistas y las pruebas de trabajo. Asegúrate de estar disponible esos días para asistir.

Cuando el aprendizaje implica asistir a un colegio terciario, el nombre y la ubicación del colegio aparecerán en el anuncio. Asegúrate de que quieras y puedas ir.

Toma el tiempo necesario para completar el formulario de solicitud para que refleje tus intereses y logros. No tengas miedo de dar ejemplos de tus pasatiempos, clubes o actividades escolares. No buscamos necesariamente experiencia en un lugar de trabajo.

Recuerda que el aprendizaje está diseñado para personas que tienen pasión por seguir una carrera entre bastidores pero que todavía tienen mucho que aprender. El colegio terciario, los supervisores de los departamentos y los gerentes de los equipos de aprendizaje te brindarán todo el apoyo necesario.

Queremos que tengas una experiencia excelente si te piden que vengas a una entrevista. Por lo tanto, si tienes algún requisito de accesibilidad es muy importante que nos lo hagas saber en el formulario de solicitud para que podamos hacer los arreglos necesarios.



Fotografía: Royal Opera House, Sim Canetty-Clarke.

Actualmente, la ROH está analizando si debe excluir su nombre de los anuncios de contratación. Teme que su marca pueda ser demasiado desalentadora para algunos potenciales candidatos, y considera que debería ser suficiente con brindar una completa descripción de las funciones laborales.

En los Países Bajos, la gran cooperativa láctea **FrieslandCampina** ofrece unos 50 aprendizajes al año. La empresa atrae a jóvenes mediante actividades organizadas por asociaciones de estudiantes y universidades y solicita a los aprendices actuales que participen en ellas.

La empresa también hace un uso extensivo de las redes sociales y tiene una página especial en Facebook para la contratación. Si bien las redes sociales pueden llegar a muchas personas, la empresa ha constatado que las reuniones presenciales son más eficaces para transmitir mensajes clave y alentar a los jóvenes a presentar su solicitud. Ambos métodos –la interacción presencial y las redes sociales– son importantes.

Hay gran demanda para los aprendizajes de FrieslandCampina, que recibe alrededor de 12.000 solicitudes cada año y que tras una preselección de currículums lleva a cabo un minucioso proceso de selección:

- Se pide a los candidatos que produzcan un videoclip de dos minutos en el que expliquen su motivación y lo publiquen en línea. Esta declaración en vídeo es evaluada por los responsables de recursos humanos y los supervisores directos.
- Los candidatos también se someten a una prueba psicométrica en línea.
- Por último, se invita a los candidatos preseleccionados a un centro de evaluación en la empresa, donde realizan juegos de rol, trabajos en grupo y entrevistas. Además de servir de instrumento de selección, estos ejercicios proporcionan información sobre las necesidades de desarrollo de los candidatos seleccionados.

La empresa cree que los videoclips revelan más sobre la personalidad del solicitante que las declaraciones escritas habituales de motivación y expectativas. También ha constatado que el juego de roles es mejor que las entrevistas para dar una impresión sobre cómo se comportarían los candidatos en el trabajo.

La empresa metalúrgica australiana **Gason** dirige un «campamento de entrenamiento» al final de cada año escolar para dar a los posibles candidatos una idea de lo que implica un aprendizaje. A su término, la empresa ofrece la posibilidad de incorporarse al programa de aprendizaje a algunos participantes. La actividad dura una semana, dos días en la empresa y tres en la escuela de formación profesional correspondiente. La Herramienta 8-5 muestra el programa del campamento de entrenamiento.

Herramienta 8-5: Gason – Programa del campamento de entrenamiento para aprendices

Lunes: Gason

- Registro en la recepción (8.30 a 8.45 horas)
- Sala de conferencias
 - o Introducción – Andrew [Gerente de Recursos Humanos de Gason] (8.45 a 9.00 horas)
 - o Historia de Gason – [Gerente de Gason] (9.00 a 9.30 horas)
 - o Presentación de ingeniería (9.30 a 10.00 horas)
- Pausa para el café (10.00 a 10.10 horas)
 - o Presentación por antiguos aprendices
 - o David M./Jake K. 10.10 a 10.30 horas
- Jake mostrará partes soldadas y hablará sobre sus experiencias.
- David hablará sobre sus experiencias y su carrera después del aprendizaje.
 - o Explicación sobre el aprendizaje – Peter (Los aprendizajes son importantes) [*Red de Apoyo a los Aprendizajes*] (10.30 a 10.50 horas)
- Visita a la fábrica – Andrew y Tony (10.50 a 12.00 horas)
- Simulador de soldadura – Tony [docente de la escuela TAFE] (12.00 a 12.30 horas)
- Almuerzo (12.30 a 13.15 horas)
- Simulador de soldadura (13.15 a 14.30 horas)
- Visita al taller – Tony (14.30 a 16.00 horas)

Martes, miércoles y jueves: escuela TAFE FedUni

- Orientación/Visita
- Proyecto de inicio, fabricación y finalización
 - o Soldadura de gas de metal inerte
 - o Soldadura por arco
 - o Pintura en aerosol
- Demostración de programación
- Mecanizado

Viernes: Gason

- Participación en un desafío de habilidades en grupo
- Desafío de habilidades individuales
- Observar y ayudar al mentor
- Debate sobre “Qué he aprendido”
- Entrevista laboral

El primer día incluye presentaciones de aprendices antiguos o actuales así como de gerentes. El Gerente de Recursos Humanos de Gason viaja diariamente con los participantes a la escuela TAFE en los días centrales de la semana. Allí se enseña a los participantes las diferentes técnicas de soldadura. De regreso en la empresa el último día, los participantes participan en desafíos de habilidades individuales y en grupo. Para ello, se los junta con trabajadores cualificados de la empresa y estos luego proporcionan información sobre los participantes en lo que refiere a sus habilidades y actitudes, asunción de liderazgo y respuesta a las críticas, entre otras cosas. Además, se asigna tiempo para que los posibles aprendices hablen con los trabajadores cualificados sobre lo que implica el trabajo. La semana termina con una discusión general en grupo sobre lo que los posibles aprendices han aprendido, seguida de entrevistas de trabajo individuales en las que participa el profesor de la escuela TAFE.

El campamento de entrenamiento permite que ambas partes –el empleador y el aprendiz– prueben la relación. Los solicitantes obtienen una buena idea de cómo son los trabajos y lo que implica la capacitación de la escuela TAFE. Gason puede observar a los solicitantes en situaciones diversas para ver si encajarían en la empresa. El campamento de entrenamiento se describe como «una entrevista de una semana» ya que se observa a los participantes mientras aprenden, trabajan e interactúan de manera informal.



Fotografía: Gason.

La escuela TAFE ofrece los servicios de su profesor de forma gratuita durante la semana y, a cambio, Gason envía a todos sus aprendices a la escuela para su capacitación. La semana es costosa y de alto coeficiente de mano de obra para la empresa pero Gason considera que vale la pena.

Gason rara vez publica anuncios de sus vacantes para aprendices porque habría demasiados candidatos. En cambio, se basa en las redes, las relaciones con los organismos pertinentes y los acercamientos de las personas interesadas. La empresa mantiene un estrecho contacto con las escuelas secundarias locales y

también con la agencia de orientación profesional. Ofrece puestos de trabajo a jóvenes que todavía están en la escuela y que participan en distintos programas de orientación profesional; algunos de ellos luego se presentan para los aprendizajes a tiempo completo de la empresa.

Otras prácticas interesantes

- Como última etapa de su proceso de selección, la empresa alemana de reparación de automotores **Kissler** pide a los aprendices que realicen una prueba de trabajo durante una o dos semanas para asegurarse de que ambas partes estén satisfechas.
- La pequeña empresa australiana de restaurantes **The Forge** entrevista a los candidatos dos veces. Entre una y otra entrevista, el jefe de cocina discute cada caso con la persona responsable de Recursos Humanos. Se realizan pruebas de trabajo remuneradas antes de contratar a un aprendiz.

- La óptica neerlandesa **Saton Optiek** ha publicado videoclips en línea para ilustrar lo que entraña el trabajo y la formación en la empresa.
- Varias empresas con ocupaciones caracterizadas por estereotipos de género o étnicos hacen esfuerzos especiales para contrarrestarlos en su folleto de promoción. El ejemplo de la Herramienta 8-6 es de **The Engineering Trust** del Reino Unido.

Herramienta 8-6: The Engineering Trust – Folleto de promoción



Consejos prácticos

Los empleadores que tienen programas exitosos de aprendizaje:

- Tienen mucho cuidado en asegurarse de que contratan a las personas adecuadas para sus programas de aprendizaje. La razón es obvia: un error puede ser costoso tanto para el empleador como para el aprendiz.
- Evalúan de forma realista su posición en el mercado de contratación. Si atraen a un gran número de solicitantes, necesitan medios rentables para preseleccionar a los mejores candidatos. Si son menos conocidas, necesitan formas de llegar a los aprendices potenciales, incluida la contratación de solicitantes no aceptados por las empresas populares y grandes de la zona.

- Aplican métodos diversos para llegar al grupo objetivo de la contratación. Probablemente depender únicamente de anuncios no sea suficiente. La colaboración con escuelas locales, ferias de empleo y grupos comunitarios es común. La cooperación con ONG y asociaciones comunitarias puede ser muy útil para llegar a ciertos grupos.
- Utilizan un conjunto de métodos de selección. Aunque las entrevistas son comunes, la mayoría de las empresas en nuestros estudios de caso también utilizaron métodos como pruebas de aptitud y de trabajo, y juegos de roles para finalizar su selección.
- Tienen clara su propia aportación al proceso de selección cuando se utilizan intermediarios.
- Reconocen que los aprendices se desarrollarán en el trabajo. Considerar a aquellos que no han tenido buenos resultados escolares ampliará la diversidad de candidatos. Los jóvenes tienen diferentes habilidades y los criterios de selección que son demasiado restrictivos excluirán a aprendices potenciales que podrían tener mucho éxito en la empresa.
- Brindan a los aprendices y a sus familias la oportunidad de tener una visión informada sobre la adecuación del aprendizaje. Si un candidato no está contento después de unas semanas, el empleador habrá tenido un gasto considerable y su esfuerzo se habrá desperdiciado.
- Utilizan aprendices antiguos y actuales en el proceso de contratación que pueden relacionarse con los solicitantes para describir cómo es realmente el aprendizaje.

9. Asegurar el progreso –
Apoyar a los aprendices
hasta el final

El aprendizaje es un viaje. Aunque los planes estén cuidadosamente pensados y los preparativos bien hechos, cada viaje individual es impredecible. Puede haber cambios tanto relativos al aprendiz, que se desarrolla como persona además de aprender nuevas competencias, como a la empresa, cuyo negocio evoluciona continuamente.

Por consiguiente, no es de extrañar que las empresas de nuestros estudios de caso hayan prestado mucha atención al seguimiento del progreso de los aprendices, evaluando hasta dónde habían llegado en su formación y cuánto les faltaba, y apoyándolos cuando fuera necesario. Esta actividad cumplió con una serie de funciones tales como:

- Estimar en qué medida se había implementado el plan de formación original y, si procedía, realizar cambios, algo particularmente importante cuando el aprendiz tenía que completar ciertos elementos obligatorios para obtener una cualificación formal.
- En determinados programas de aprendizaje, registrar formalmente el logro de las etapas, las competencias o los conocimientos para obtener la cualificación (registros utilizados como prueba de los logros).
- Servir como base de los exámenes formales probatorios o de las evaluaciones que permitían a los aprendices pasar a las etapas siguientes o recibir un aumento de la remuneración;
- Revisar el progreso general de un aprendiz aprovechando la oportunidad para revelar y luego discutir cualquier acción que debía ser tomada (por el aprendiz, la empresa o en conjunto) a fin de remediar problemas.

La forma en que las empresas abordaban esas cuestiones variaba considerablemente. Algunas mantenían un solo conjunto de documentos, incluidas las entrevistas de revisión; otras separaban deliberadamente los documentos, ya sea porque había diferentes responsables de las diferentes funciones mencionadas, o como cuestión de política (por ejemplo, para distinguir los exámenes formales de las discusiones menos formales, la tutoría y la orientación).

Concepto fundamental 11 – Evaluación

«Evaluación» es un término muy utilizado en el aprendizaje y en otros tipos de capacitación. Las evaluaciones tienen distintos fines que determinan cómo se realiza y se registra:

- Algunos sistemas de cualificación utilizados en los programas de aprendizaje requieren pruebas establecidas de las competencias que se adquieren en el trabajo. Las evaluaciones deben ser realizadas por personal acreditado (por ejemplo, en la empresa, la escuela de formación profesional o la organización intermediaria). Se llevan a cabo respecto de parámetros establecidos y los resultados deben registrarse formalmente. Pueden utilizarse junto con pruebas y exámenes y, a veces, en lugar de estos.
- Muchas empresas cuentan con evaluaciones formales del desempeño y el progreso, que están vinculadas con las condiciones de los contratos de los aprendices. Los períodos de prueba y las etapas de un aprendizaje en las que se puede conceder un aumento de la remuneración son ejemplos de ello.
- A menudo se realizan evaluaciones menos formales durante el aprendizaje. El objetivo es reconocer el buen trabajo y detectar los problemas en una etapa temprana para que puedan resolverse.

Pasos preparatorios

- Al examinar los sistemas necesarios para el seguimiento y la evaluación de los aprendices, las empresas desearán:
- determinar si el proceso de cualificación de los aprendices requiere evaluaciones y registros formales continuos y, en caso afirmativo, asegurarse de que sus propios sistemas de seguimiento tengan en cuenta la necesidad de esas evaluaciones;
- determinar si las evaluaciones formales de los logros y los exámenes menos formales de los progresos deben ser realizados por personal diferente;
- determinar cómo deben participar los supervisores inmediatos en estos procesos, en particular si los aprendices pasan períodos en diferentes sectores;
- analizar la forma en que deberían participar en el proceso los propios aprendices y si (y ante quién) deberían tener derecho a apelar las decisiones formales que consideren injustas;
- decidir si los aprendices deberían estar sujetos a los mismos procedimientos de prueba que los demás contratados o si deberían incorporarse disposiciones especiales en los acuerdos de aprendizaje.

Prácticas empresariales

Al igual que en el caso de la empresa metalúrgica australiana **Gason** (véase la página XX), los aprendices de la pequeña empresa australiana de fontanería **Da Fonte Plumbing** asisten a una escuela de formación profesional que registra la finalización de las unidades oficiales de la capacitación que están cursando. Los aprendices de Da Fonte son contratados y supervisados por el intermediario **BGT Jobs and Training**.

BGT tiene un sistema pormenorizado de gestión del desempeño, que comienza con una llamada telefónica o una visita durante la primera semana de empleo y continúa por medio de visitas y revisiones formales. Un oficial de campo de BGT realiza visitas periódicas, por lo general de seis a ocho veces al año, según el número de aprendices que haya contratado un empleador usuario. Las evaluaciones formales se realizan a las seis, ocho, 12 y 30 semanas.

La evaluación de las ocho semanas coincide con el final del período de prueba. La Herramienta 9-1 muestra las esferas de desempeño que abarca esa etapa. Como puede verse, estas evaluaciones tempranas son amplias y se centran en las actitudes y los comportamientos generales. Se acuerdan los puntos que deben mejorarse y los apoyos que sean necesarios. Tanto Da Fonte como el aprendiz firman el formulario.

Herramienta 9-1: BGT – Medición del desempeño en la evaluación de las ocho semanas

	Excelente	Bueno	Aceptable	Debe mejorar	Insatisfactorio
Nivel de competencias y aptitud para el trabajo					
Presentación					
Asistencia					
Relación con colegas					
Habilidad para interactuar con el supervisor					
Calidad del trabajo producido					
Idoneidad para este tipo de trabajo					
Interés/entusiasmo					
Capacidad para trabajar sin supervisión					
¿Cumple los requisitos de la escuela TAFE?					

A las 30 semanas, cuando el aprendiz tiene considerablemente más experiencia en el lugar de trabajo, se realiza una evaluación más detallada de su enfoque al trabajo. La Herramienta 9-2 muestra las preguntas adicionales.

Herramienta 9-2: BGT – Medición de la idoneidad para el trabajo en la evaluación de las 30 semanas

Actitud frente a la seguridad	Extremadamente cuidadoso	Consciente de la seguridad	Actitud variable	Descuidado y poco seguro
Calidad del trabajo	Muy alta	Buena	Precisión normal	Baja
Productividad	Muy alta	Superior a la media	Satisfactoria	Baja
Cooperación	Sistemáticamente se esfuerza por cooperar	Trabajador constante con supervisión mínima	Satisfactoria	Baja
Actitud frente al trabajo	Muy trabajador y confiable	Siempre coopera y ayuda	Trabajador constante con un nivel de supervisión aceptable	Requiere supervisión permanente
Iniciativa	Sabe cuándo proceder bajo su propia responsabilidad	Sabe qué hacer sin requerir instrucciones detalladas	Muestra un nivel de iniciativa razonable	Pocas veces muestra iniciativa
Actitud frente a la adquisición de conocimientos sobre el oficio	Mente aguda e inquisitiva, entiende los conceptos inmediatamente	Muestra buena aptitud para aprender	Generalmente comprende las instrucciones	Muestra poca aptitud para aprender
Puntualidad	Siempre comienza a trabajar de inmediato	Comienza a trabajar puntualmente	Muchas veces comienza a trabajar tarde	Siempre comienza a trabajar tarde

En la evaluación de las 30 semanas, se pide a Da Fonte y al aprendiz que completen las mismas preguntas independientemente uno del otro, para que los conceptos erróneos y los desacuerdos puedan verse fácilmente y tratarse honestamente. También se pide por separado a los aprendices y a la empresa que identifiquen los puntos fuertes y débiles, y se verifican:

- las horas trabajadas;
- las vacaciones previstas y tomadas;
- la asistencia a la escuela de formación profesional;
- el nivel de conocimientos sobre los procedimientos de salud y seguridad.

Como se ha analizado en el capítulo 4, la empresa neerlandesa de construcción de viviendas sociales **Ymere** ha designado a algunos de sus antiguos aprendices coordinadores para que supervisen el progreso de los nuevos aprendices. Los coordinadores pueden intervenir en temas que atañen tanto a la escuela como a la empresa.

El seguimiento del progreso de los aprendices se lleva a cabo en diferentes niveles centrados en el plan de formación. En el nivel más alto, se mantiene una hoja de control del progreso (Herramienta 9-3) que consigna si los aprendices han tenido una experiencia suficiente y satisfactoria en cada uno de los módulos requeridos y están listos para la prueba oficial final del módulo.

Herramienta 9-3: Ymere – Planilla de control del progreso

		Plan de prácticas			El aprendiz está listo para la prueba	Aprobación del supervisor en el lugar de trabajo	Prueba	Firma del supervisor
(Sub)tema		1	2	3				
Módulo 1: Pintura de paredes								
1.1	Remover el moho del baño							
1.2	Aislar las paredes							
1.3	Pintar las paredes y el cielo raso							
1.4	...							
Módulo 2: Alcantarillado y desagües								
2.1	...							
2.2	...							

Los aprendices llevan un diario personal que muestra, por semana, a qué tareas prescritas se han dedicado y el tiempo que han empleado en cada una. Esto asegura que tengan suficiente práctica y se concentren en el tipo de experiencia que necesitan acumular. La Herramienta 9-4 es un modelo de cómo deben completar las páginas de sus diarios y permite a los supervisores comprobar el nivel de práctica en cada esfera de competencia.

Herramienta 9-4: Ymere – Modelo de datos ingresados en el diario del aprendiz

Módulo		1. Pintura de paredes	Subtema				
			1.1	1.2	1.3	1.4	...
		Descripción de las tareas (y horas de trabajo utilizadas)					
Semana	41						
Lunes		Removí el moho del baño (1,5 horas)	1,5				
Martes		Aislé las paredes del baño (2 horas), blanqueé las paredes del baño (3,5 horas)		2,0	3,5		
Miércoles		Pinté las paredes del baño (3 horas)			3,0		
Jueves							
Viernes							
Horas de trabajo totales			1,5	2,0	6,5		

Cuando el aprendiz ha adquirido suficiente experiencia práctica, el supervisor realiza una evaluación del desempeño de ese módulo completo, teniendo en cuenta la calidad del trabajo del aprendiz y su comportamiento general, tal como se ve en la Herramienta 9-5. El resultado de la evaluación se notifica al aprendiz para que lo registre y luego se consigna en la planilla de control general de la herramienta 9-3, indicando que está listo para la prueba pertinente.

Herramienta 9-5: Ymere – Evaluación de fin de módulo

Período de evaluación: ...	S	I	Resultado S/ I/ N
Planifica y prepara el trabajo adecuadamente			
Mide (realiza el trabajo) con exactitud y precisión			
Maneja las herramientas y las máquinas (el equipo) con destreza y cuidado			
Comprende las nociones de construcción (conocimiento profesional)			
Demuestra una gran sensibilidad en materia de seguridad			
Emplea los materiales de manera eficiente y separa los desechos			
Gestiona correctamente los problemas en el lugar de trabajo			
Se comunica de forma clara			
Colabora, pide ayuda, es flexible y servicial			
Tiene buen trato con el cliente			
Valora la calidad en el trabajo y comparte sus impresiones			
Demuestra lealtad y motivación			
Es proactivo y está deseoso de aprender			
S = satisfactorio I = insatisfactorio N = Nota			
Fecha			
Nombre del supervisor en el lugar de trabajo			
Firma			
Nombre del aprendiz			
Firma			

- Además de este proceso, la empresa lleva a cabo evaluaciones semestrales del desempeño de los aprendices, al igual que del resto de su personal. En el caso de los aprendices, se realiza un examen especial a los tres meses, en el que generalmente también participan los progenitores. El propósito es obtener comentarios tempranos de los aprendices y de sus supervisores sobre el nivel de apoyo que reciben. Las sencillas preguntas consignadas en la Herramienta 9-7 se centran en los comportamientos y actitudes generales más que en las competencias técnicas y finalizan con un plan de acción escrito elaborado de común acuerdo con el aprendiz.

Herramienta 9-7: Darke & Taylor – Evaluación por el supervisor a los tres meses

	Siempre	La mayor parte del tiempo	En un nivel aceptable	Requiere mayor atención
Comprende bien lo que se espera de su aprendizaje				
Observa y cumple las reglas del lugar de trabajo				
Tiene una actitud positiva y de apoyo, muestra buena voluntad				
Sabe escuchar				
Se comunica eficazmente con sus colegas				
Cumple los horarios				

De esta forma, además de detectar cualquier problema en la etapa inicial, la empresa procura identificar a los aprendices que tienen potencial para desempeñar funciones directivas o técnicas más exigentes en la compañía. Esto puede influir en la elección de las tareas y sectores en los que se formará el aprendiz en las etapas posteriores de su formación.



Fotografía: Darke & Taylor.

En algunas empresas, la evaluación de la experiencia adquirida por los aprendices no concluye cuando el aprendizaje llega a su fin. En ese momento, la empresa australiana **Ballarat Health Services** entrega un cuestionario exhaustivo a todos los aprendices. Las respuestas a esas preguntas (la Herramienta 9-8 presenta una versión abreviada del cuestionario) contribuyen a las futuras revisiones del programa de aprendizaje.

Herramienta 9-8: Ballarat Health Services – Cuestionario para aprendices (fragmento)

Orientación: ¿Cómo calificaría la calidad de la orientación que recibió en materia de organización respecto de las cuestiones siguientes? (Mala – Regular – Buena – Muy buena – Sobresaliente):

- Funcionamiento de un servicio de salud
- Su función como aprendiz en Ballarat Health Services
- Dónde acudir para solicitar ayuda
- Calidad general de la orientación recibida

Capacidades: ¿Cómo calificaría la incidencia que ha tenido el programa de aprendizaje en las siguientes capacidades de enfermería clínica? (Negativa – Regular – Positiva – Muy positiva – Sobresaliente):

- Evaluación del paciente/residente
- Aplicación de tratamientos
- Comunicación con los familiares
- Adopción de decisiones clínicas
- Incidencia general del programa en la consolidación de sus competencias prácticas de enfermería

Competencias profesionales: ¿Cómo calificaría la incidencia que ha tenido el programa de aprendizaje en el fortalecimiento de las siguientes competencias profesionales? (Negativa – Regular – Positiva – Muy positiva – Sobresaliente):

- Manejo de la rendición de cuentas y la responsabilidad
- Aplicación de los conocimientos académicos y de las ideas en el lugar de trabajo
- Gestión del trabajo por turnos
- Capacidad para trabajar eficazmente como integrante de un equipo, sala o unidad
- Incidencia general del programa en la consolidación de sus competencias profesionales

Desarrollo y aptitudes personales: ¿Cómo calificaría la incidencia que ha tenido el programa de aprendizaje en el fortalecimiento de los siguientes elementos de su desarrollo y aptitudes personales? (Negativa – Regular – Positiva – Muy positiva – Sobresaliente)

- Sentido de pertenencia e integración en el programa de aprendizaje
- Confianza para realizar tareas de enfermería
- Capacidad para mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal
- Sensación general de contar con apoyo

Aspectos generales del programa: ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos generales del programa de aprendizaje? (Malos – Regulares – Buenos – Muy buenos – Sobresalientes)

- Clases formales regulares/días de perfeccionamiento profesional/prácticas
- Apoyo de los preceptores, docentes o personal de asistencia clínica
- Oportunidades para examinar los progresos realizados
- Calidad general del programa de aprendizaje

Por favor indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su experiencia en el programa de aprendizaje (Muy en desacuerdo – En desacuerdo – Ni de acuerdo ni en desacuerdo – De acuerdo – Muy de acuerdo):

- He establecido redes profesionales mediante el programa de aprendizaje
- Me veo trabajando en el sector de la enfermería dentro de diez años
- Sentí que mi trabajo era valorado por el personal con el que trabajé
- Estoy interesado en profundizar mi formación en enfermería
- Pude adquirir experiencia en distintos sectores en virtud del sistema de turnos y rotaciones
- Tengo un mayor nivel de confianza en mis competencias que antes de participar en el programa

Por favor, proporcione ejemplos de los aspectos del programa de capacitación que considera podrían mejorarse.

Por favor, proporcione ejemplos de los aspectos del programa de capacitación que considera contribuyeron a su desarrollo.

Otras prácticas interesantes

- **The Engineering Trust**, la asociación del Reino Unido especializada en capacitación en grupo, cuenta con oficiales de formación que visitan a los aprendices en sus empresas para llevar a cabo tanto evaluaciones formales de sus avances en materia de cualificaciones como exámenes menos formales sobre la evolución de sus actitudes frente al trabajo y sus perspectivas. Organiza reuniones periódicas para tratar los casos de los oficiales de formación, quienes evalúan los riesgos de que un aprendiz abandone el aprendizaje o no obtenga su cualificación. Cuando The Engineering Trust determina que ese riesgo existe, se reúne con la empresa y el aprendiz para elaborar un plan de acción.
- **ROC Mondriaan** (Países Bajos) y **Abingdon & Witney College** (Reino Unido) cuentan con versiones en línea de los diarios de los aprendices. Este sistema permite que los aprendices actualicen continuamente sus registros y que los supervisores vean y comenten el progreso que han hecho.

Consejos prácticos

1. Las empresas que tienen programas de aprendizaje exitosos:
 - Examinan con frecuencia los avances realizados en los primeros meses del aprendizaje y están dispuestas a tomar medidas tempranas para solucionar los problemas que surjan antes de que se agraven.
 - Promueven la participación de los aprendices en sus evaluaciones y registran lo que han observado y discutido en estas.
 - Llevan a cabo evaluaciones formales, que contribuyen al logro de las cualificaciones, y revisiones de los avances generales y del crecimiento personal de los aprendices. Aunque ambas evaluaciones pueden realizarse simultáneamente, suelen considerarse procesos independientes.
 - Relevan las opiniones de los aprendices actuales y antiguos sobre la utilidad de sus programas.
 - Analizan detenidamente si los aprendices deben tener modalidades de evaluación y de prueba diferentes a las de los demás miembros del personal. Algunas de las empresas de la muestra han establecido modalidades diferentes para los aprendices (por ejemplo, en relación al período de la prueba y la frecuencia de las revisiones) pero casi todas tienden a adoptar el procedimiento habitual que aplican al personal recién contratado, siempre que sea posible.
 - Involucran a diferentes personas en la evaluación del desempeño, por lo general a:
 - o los superiores jerárquicos del sector en el que trabaja el aprendiz, para que realicen aportaciones a las evaluaciones sobre sus avances generales e idoneidad;
 - o los profesionales de recursos humanos (o propietarios gerentes en el caso de empresas pequeñas), para que tomen las decisiones finales sobre el periodo de prueba, la disciplina y la continuación en el trabajo tras la finalización del aprendizaje;

- o los expertos técnicos, para que realicen las evaluaciones formales necesarias en las diferentes etapas del proceso de adquisición de cualificaciones del aprendiz;
 - o los mentores (que generalmente no son de la empresa y tienen afinidad con el aprendiz), para que sirvan de guía informal, caja de resonancia y, en ocasiones, de defensores del aprendiz.
- Si las empresas recurren a organizaciones intermediarias, las últimas dos funciones (de expertos técnicos y mentores) suelen caer en la órbita de estas, cuyos empleados visitan regularmente a las empresas.

10. Las claves del éxito –
Consolidar la experiencia
adquirida

En este último capítulo, resumimos los principales factores que llevan al éxito en la ejecución de programas de aprendizaje. Algunos temas ya se han mencionado en los capítulos anteriores.

Todas las empresas mencionadas consideraban el aprendizaje un **proceso empresarial de largo plazo**. La mayoría de ellas ha estado formando aprendices desde hace muchos años y veían el aprendizaje como una forma de reponer y, en algunos casos incrementar, un grupo básico de trabajadores cualificados de quienes dependía su actividad.

Habían optado por programas de aprendizaje no solo porque las alternativas eran costosas o daban lugar a problemas de calidad sino también porque les permitía **definir y controlar las competencias y los atributos** indispensables para sus empresas. Los aprendices que habían «crecido» en la empresa hacían las cosas del modo en que la empresa quería que se hicieran.

Las empresas reconocían que los programas de aprendizaje eran una buena forma de **afianzar su lugar en las comunidades locales**. Una vez que se establecía su reputación como empleador que formaba aprendices, constataron que podían atraer regularmente candidatos de buen nivel y también podían mejorar las relaciones con los clientes en general.

Las empresas más pequeñas determinaron que las **organizaciones intermediarias podían contribuir considerablemente** a poner en práctica los programas de aprendizaje. La asistencia para la contratación, el asesoramiento acerca de la forma de influir en la elaboración de marcos regulatorios que respondieran a las necesidades de sus propias empresas, el acceso a las fuentes de financiación y el apoyo a los aprendices durante el período de formación eran sumamente valiosos.

Al trabajar con el sector de la educación para la formación fuera del trabajo, muchas empresas habían establecido una **activa colaboración con las escuelas de formación profesional**. Esperaban mantener una relación personal con los docentes y estaban dispuestas a pedir lo que necesitaban, a exigir cambios cuando fuera necesario y, en algunos casos, a desarrollar en conjunto nuevos programas.

Eran **cuidadosas al seleccionar a los aprendices**, pues sabían que los errores podían costarles caro a ellos y a los jóvenes afectados. Sin embargo, no se trataba de establecer un nivel muy alto de rendimiento escolar. Las empresas tenían claro que la actitud, el compromiso y la comprensión realista del entorno de trabajo eran más importantes que las competencias académicas extraordinarias. Algunas empresas tenían un éxito notable contratando a personas con discapacidad y/o de grupos socialmente desfavorecidos.

Las empresas sabían que **un buen programa de orientación** marcaba la pauta para los aprendices. Una serie de sesiones breves y eficientes, con la participación de los administradores superiores cuando fuera posible, ayudaba a los nuevos aprendices a sentirse valorados y establecer vínculos entre sí. Las cuestiones de la seguridad en el trabajo figuraban de manera destacada.

Un plan de formación que suponía el **incremento gradual de la responsabilidad y la autonomía** de los aprendices –reflejado en aumentos graduales de la remuneración– alentaba un sentido de progreso, logro y compromiso.

Atraer la participación del personal en los preparativos y la ejecución de los programas de aprendizaje era importante para crear el clima apropiado. Varias empresas observaron que sus empleados estaban interesados en participar en calidad de voluntarios como mentores de los aprendices o en que estos trabajaran con ellos en sus sectores.

Informar, capacitar y apoyar a las personas que capacitaban y orientaban a los aprendices era indispensable, así como encontrar formas de que asumieran la responsabilidad respecto del progreso de los aprendices de los que eran responsables.

Varias empresas **usaban antiguos aprendices** en el proceso, por ejemplo, para que actuaran como embajadores en las actividades de promoción de sus programas, como mentores de los nuevos aprendices y, posteriormente, como trabajadores expertos para supervisar a los aprendices en los distintos sectores.

Las empresas de la muestra prestaban mucha atención al **seguimiento del progreso de los aprendices**. La razón de esto estaba clara dado que la ecuación de los costos del aprendizaje es una inversión inicial para establecer el programa, la contratación y la formación inicial, seguida de un período de recuperación a medida que el aprendiz adquiere competencias y permanece en la empresa. Un aprendiz que abandona el programa antes de tiempo supone para la empresa un gasto importante y una amortización escasa. El seguimiento del progreso permite detectar y resolver los problemas rápidamente.

Estas claves del éxito –como en tantos otros asuntos empresariales– se basan en los dos siguientes aspectos:

- **Una planificación metódica.** Los programas de aprendizaje de alto nivel no son sencillos de ejecutar y entrañan la participación de muchas personas, tanto dentro como fuera de la empresa. La planificación sistemática, acompañada del tipo de herramientas que hemos descrito, ayuda a consolidar los diversos componentes que llevan al éxito del programa.
- **Una participación visible de los niveles superiores.** Fue notable el grado en que los propietarios gerentes de las PYMES de la muestra participaban personalmente en sus programas de aprendizaje y cumplían una función en la contratación, las actividades de orientación y el seguimiento del progreso de los aprendices. En las empresas de mayor tamaño, los administradores superiores asumían un papel análogo.

Por último... es importante celebrar la finalización del programa de formación y el logro de las competencias. ¡Todos los que han colaborado con los aprendices también querrán ser parte en los festejos!



Fotografía: The Engineering Trust.

Anexo 1:

Empresas que contribuyeron a los estudios de caso

Australia	<p>Ballarat Health Services es una importante organización proveedora de servicios de salud en el estado de Victoria. Administra un hospital y presta cuidados residenciales y comunitarios por medio de diversos centros en la zona. Tiene unos 4.500 empleados y contrata unos 20 aprendices («pasantes») de enfermería por año.</p>
	<p>Da Fonte Plumbing es una pequeña empresa de fontanería, en expansión, en Ballarat, Victoria. Tiene ocho empleados y contrató dos aprendices en 2017. Cuenta con el apoyo de BGT, una organización de capacitación en grupo que asiste a unos 120 aprendices de empresas locales.</p>
	<p>The Forge gestiona restaurantes, un salón de fiestas y un servicio de restauración comercial en Ballarat. Tiene 100 empleados y está creciendo. Tiene previsto contratar dos aprendices de cocina comercial por año.</p>
	<p>Gason es una empresa metalúrgica familiar en Ararat, Victoria. Se especializa en maquinaria agrícola y estufas de leña. Tiene 130 empleados. Contrató cuatro aprendices de ingeniería en 2017.</p>
	<p>Semken Landscaping es una empresa familiar con sede en Melbourne. Presta servicios de jardinería familiar y comercial. Tiene unos 70 empleados y viene contratando aprendices desde hace más de 30 años. Recientemente, ha incorporado cuatro aprendices de horticultura.</p>
Alemania	<p>Azimut Hotel (en Colonia) forma parte de un grupo mayor aunque es gestionado en forma independiente. Cuenta con una dotación de 36 empleados. En 2017 contrató cuatro aprendices (más que el número habitual).</p>
	<p>Bierbaum-Proenen (con sede en Colonia) fabrica ropa de trabajo y equipo de protección. Emplea a 115 personas y contrata cuatro aprendices por año en la ocupación reconocida de asistente de gestión industrial.</p>
	<p>Reinhard Kissler Energiemontagen (Kissler) es una empresa de instalación eléctrica con sede en Ludwigshafen que forma parte de un grupo mayor. Tiene más de 250 empleados y contrata unos ocho aprendices de técnico electrónico por año.</p>
	<p>Weissenfels es un taller de carrocería y pintura de automotores con sede en Asbach, en las inmediaciones de Bonn. Está dirigido por su propietario gerente. Tiene unos 50 empleados y ofrece dos contratos para aprendices en mecánica del automotor y pintura de vehículos por año.</p>
India	<p>Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL) es un importante fabricante de equipo para centrales eléctricas, con unos 40.000 empleados y 17 plantas de producción. En 2018 su planta de Trichy en el sur de la India tiene previsto contratar unos 900 aprendices del oficio en distintos sectores.</p>
	<p>Dalmia Cement es un grupo con sede en Nueva Delhi que incluye un importante fabricante de cemento. Tiene casi 6.000 empleados y contrata unos 550 aprendices por año como mecánicos, ensambladores, electricistas o soldadores.</p>
	<p>Lemon Tree Hotels es un grupo en expansión que tiene 45 hoteles y más de 4.500 empleados. Una importante fuente de contratación es un programa especial de formación dirigido a personas de grupos desfavorecidos, incluidas numerosas personas con discapacidad. Alrededor del 20% de la fuerza de trabajo se incorporó a la empresa por este medio.</p>
	<p>Subros Limited fabrica sistemas de aire acondicionado y de refrigeración para automotores en numerosas plantas de India. Tiene unos 8.000 empleados. Contrata unos 1.400 aprendices por año, principalmente en el sector de la producción, pero también en tareas de oficina, computación y mantenimiento.</p>

Empresas que contribuyeron a los estudios de cas *(continuación)*

México	Devlyn tiene una importante red de ópticas minoristas en México, los Estados Unidos y América Central. Tiene su sede central en la ciudad de México y emplea unas 4.000 personas en México. Está contratando sus primeros grupos de aprendices tras la elaboración de su programa junto con una escuela de formación profesional.
	Mubea es una empresa internacional de propiedad alemana que fabrica componentes de vehículos en distintos países. Tiene una importante presencia en México, con una plantilla de más de 2.000 empleados. Tiene unos 30 aprendices en su sede de México.
Países Bajos	FrieslandCampina es una cooperativa de productos lácteos grande de casi 24.000 empleados en 34 países. Contrata entre 40 y 50 aprendices por año para programas de dos años en los sectores de operación de plantas, tecnologías, comercialización, finanzas, tecnología de la información y recursos humanos.
	Kotug presta servicios de remolque. Tiene una flota de más de 100 buques. Se propone contratar dos aprendices por año a fin de convertirlos en marineros preferentes cualificados. También imparte formación a aprendices de otras empresas.
	ROC Mondriaan es un centro regional de formación financiado con fondos públicos, que imparte una amplia variedad de cursos de formación profesional a jóvenes y adultos. Como parte de sus actividades, organiza y apoya programas de aprendizaje en PYMES (por ejemplo, en hoteles, como se ilustra en el presente estudio).
	Saton Optiek b.v. produce y vende gafas y lentes de contacto. Tiene seis tiendas y emplea 60 personas. Contrata entre dos y ocho aprendices por año, a los que imparte formación como ópticos, especialistas en lentes de contacto y optometristas en programas de dos a cuatro años.
	Ymere es una empresa de construcción de viviendas sociales, que tiene unos 900 empleados y ha provisto unas 80.000 viviendas. Ymere Service es parte de Ymere, y cuenta con 170 empleados de nivel técnico. Ha establecido un nuevo programa de aprendizaje para ingenieros de servicios generales en colaboración con una escuela de formación profesional. Reserva cuatro plazas por año para jóvenes de comunidades desfavorecidas.
Reino Unido	Abingdon & Witney College ofrece una amplia gama de programas generales y profesionales para jóvenes y adultos. Organiza y apoya unos 300 programas de aprendizaje en asociación con empleadores, que en su mayoría son PYMES y reciben un solo aprendiz a la vez.
	Darke & Taylor , con sede en Oxfordshire, es una empresa mediana de servicios eléctricos que tiene unos 180 empleados. Contrata entre 6 y 15 aprendices por año para capacitarlos como electricistas cualificados mediante programas de cuatro a cinco años de duración.
	The Engineering Trust es una organización de capacitación en grupo que presta apoyo a programas de formación en unas 50 empresas en el sur de Inglaterra. Unos 150 aprendices participan a la vez en programas de cuatro años en distintos cursos de formación técnica y de ingeniería.
	The Royal Opera House es un centro internacional de ópera y ballet, con sede en Covent Garden, Londres. Tiene una plantilla de unos 1.000 empleados permanentes, aunque también emplea a muchos trabajadores independientes. Contrata unos ocho aprendices por año para participar en programas de dos o tres años de duración en diversas funciones entre bastidores.

Anexo 2:

Cómo recopilamos los datos

Todos los países en los que realizamos estos estudios de caso han establecido programas de formación de aprendices. Elegimos programas de diferentes tipos a fin de reflejar prácticas diversas; por ejemplo, la prominencia o no de las escuelas de formación profesional en la organización de aprendizajes.

En los países, desplegamos personal de la OIT o contratamos a expertos en formación profesional para realizar las entrevistas en las empresas seleccionadas. En particular, queríamos encontrar PYMES o unidades de gestión independientes de grupos más grandes y al menos una empresa grande. En algunos países, tenía sentido captar la experiencia de las PYMES mediante entrevistas con las organizaciones intermediarias (escuelas de formación profesional u organizaciones de formación en grupo) que les ayudaban a organizar su aprendizaje.

Queríamos incluir empresas cuyos programas de aprendizaje tuvieran una buena reputación local. Como no existe una clasificación objetiva, utilizamos información diversa: recomendaciones de las autoridades de formación profesional; ganadores de premios de capacitación; informes positivos de las agencias de inspección o auditoría y artículos de periódicos. No afirmamos que las empresas incluidas son las mejores de sus países ni que encarnan prácticas especialmente innovadoras. En cambio, queríamos incluir a las empresas que habían ejecutado programas de aprendizaje de buena reputación a lo largo de varios años.

Después de una fase piloto, determinamos que las reuniones presenciales eran más efectivas que las entrevistas telefónicas. La mayor parte de las entrevistas personales se realizaron entre octubre de 2017 y febrero de 2018, con representantes designados de las empresas, por lo general gerentes (incluidos algunos propietarios gerentes) o personal de recursos humanos involucrado en la organización del programa de aprendizaje. Se pidió a las empresas que compartieran ejemplos de los instrumentos que habían utilizado para ayudarles a implementar el aprendizaje y que ilustraban las prácticas que habían descrito en las entrevistas.

Con la ayuda de otros especialistas de la OIT, los autores seleccionaron estudios de caso e instrumentos que debían figurar en cada uno de los siete procesos utilizados para organizar y gestionar el aprendizaje (véase el capítulo 1). La selección se diseñó tanto para ilustrar las prácticas eficaces como para garantizar un equilibrio entre los tipos de empresa y país.

En una reunión de expertos independientes, celebrada en mayo de 2018, se revisó un borrador de los capítulos sustantivos, que se finalizó a la luz de las útiles observaciones y sugerencias recibidas.

**Servicio de Conocimientos Teóricos y Prácticos
y Empleabilidad (SKILLS)**

Organización Internacional de Empleadores

Oficina Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22, Suiza

www.ilo.org/skills

ISBN 978-92-2-133918-2



9 789221 339182