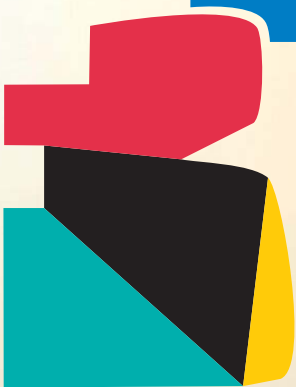




Cooperar para formar

Modelos alemanes y
españoles de Formación
Profesional Dual para
el futuro



Fundación
Bertelsmann



Cooperar para formar

Modelos alemanes y españoles
de Formación Profesional Dual
para el futuro



Índice

Prólogo 11

PRIMERA PARTE. Cooperar para formar

Cuatro modelos alemanes de formación para el futuro

Introducción: Cooperar para formar: Cuatro modelos para el futuro

Introducción: Del <i>Walz</i> a un modelo de éxito	16
Entrevista «La formación colaborativa es un instrumento útil en el panorama de la Formación Profesional Dual» – Peter Thiele, BMBF	20
Los proyectos de JOBSTARTER fomentan las colaboraciones en materia de formación dual	23
Entrevista «Subvencionamos para hacer posible la formación dual» – Konrad Arndt, Gobierno del distrito de Düsseldorf	25
La formación colaborativa en la Ley de Formación Profesional alemana	27
Colaboraciones transfronterizas	28
La formación colaborativa es polifacética	29
Entrevista «Yo argumento con ventajas económicas» – Lea Pistorius, «Iniciativa por la Formación Profesional Dual Plus en Bergisches Land»	31
Ventajas de la formación colaborativa para las empresas	33
Entrevista «¡Colaborar para recuperar plazas formativas!» – Wolfgang Stange, proyecto JOBSTARTER de la Asociación de desarrollo económico / Wilhelm Wagener, Asociación de Artesanos de Warendorf	36
Cooperar para formar, ¿la formación del futuro?	40

1. Empresa principal y empresa asociada

Introducción: La aprendiz lila	44
<i>Texto técnico: Empresa principal: Solución de emergencia con muchas ventajas</i>	49
Perfil de la empresa T und K Medien- und Werbetechnik GmbH: Compenetrarse mediante la formación colaborativa	53
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Christiane Schäfer	55
Perfil de la empresa Max Poser OHG: Colaboración al cuadrado	57
Destacado: Ampliando horizontes	60
Entrevista «Generar confianza y desarrollar la cultura de la formación» – Reinhard Domurath, Agentur Mark GmbH	63
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Jennifer Schulz	65

2. La formación por encargo

Introducción: «Cero por ciento de suspensos»	68
<i>Texto técnico: La formación por encargo: Asegurar el relevo generacional</i>	71
Perfil de la empresa Beumer: Garantizando la continuidad en la Llanura de Münster	75
Reportaje: De profesión, técnico en economía doméstica	78
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Doreen Chinow	82
Entrevista «A las empresas pequeñas les suelen preocupar los costes» – Sven Leuken, Centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de Schwerin	84
Perfil de la empresa SternMaid GmbH, Wittenburg	87
Perfil de la empresa Neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G., Zarrentin	88
Perfil de la empresa ZAW: Muy buenas oportunidades de empleo	89

3. El consorcio de formación

Introducción: «Los queremos a todos»	94
<i>Texto técnico: El consorcio de formación: «Fácil, rápido y flexible»</i>	99

Entrevista «El objetivo es aprender a caminar solos» – Hartmut Biermann, BAJ / Mark Thiel, BVWL	103
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Eugen Tutschkow	109
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Nils Schrage	110
Entrevista «Cámara de Comercio e Industria de Westfalia Oriental» – Uwe Gößling, Cámara de Comercio e Industria	111
Proyecto «dual++»: Otro tipo de formación colaborativa	113
Entrevista «Cambiar de aires» – Stefan Moss, aprendiz de la empresa Lutz Bengen	115
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Anja Steinert	116
4. La asociación de formación	119
Introducción: Un modelo de futuro	120
<i>Texto técnico: La asociación de formación: Secretaría, escuela y consultorio, todo en uno</i>	127
Formación colaborativa para jóvenes con necesidades especiales	131
Proyecto ejemplar: Un ejemplo de formación colaborativa moderna: El proyecto «GastroMobil»	136
Entrevista «La mayor ventaja de las asociaciones es su flexibilidad» – Werner Güzel, Gilde GmbH	138
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Nina Benstein	143
Entrevista: Aprendices en la formación colaborativa – Tim Pielemeier	144
La formación colaborativa en empresas de inmigrantes: Ni futuro sin máquinas, ni formación sin asociaciones	145
Anexos	
¿Ha tenido en cuenta todos los puntos básicos a la hora de planificar y ejecutar la formación colaborativa?	148
Lista de comprobación	148
Guía Directorio de recursos adicionales: < www.jobstarter.de/materialkasten_verbundausbildung >	150
Bibliografía	162

SEGUNDA PARTE. Cooperar para formar**Siete casos de éxito españoles en la Formación Profesional Dual**

<i>Prólogo</i>	167
Bankia. Empresa grande. Sector: Bancario	
Un ciclo de FP Dual en dos comunidades autónomas a la vez	169
Entrevista con Mercè Chacón, Directora de FP Dual en Bankia	172
ADECAT. Asociación de pymes. Sector: Decoletaje	
Un proyecto de FP Dual de una asociación empresarial a favor de sus asociados	179
Entrevista con Jordi Farrés, Presidente de la Associació de Decolletadors i Mecanitzadors de Catalunya (ADECAT)	182
Volvo Car España. Empresa grande. Sector: Automoción	
Una empresa impulsa la FP Dual entre sus distribuidores independientes	189
Entrevista con Javier Lirón, Competence Development Manager en Volvo	192
Siemens y la Cámara de Comercio Alemana para España	
Una Cámara de Comercio apoya un proyecto de FP Dual entre empresas con las mismas necesidades	199
Entrevista con José Javier Rubio Rodríguez, HR Business Partner de las Divisiones Industriales en Siemens	203
COMEXI. Empresa grande. Sector: Conversión de envase flexible	
Una gran empresa desarrolla un proyecto de FP Dual con pymes de su entorno	213
Entrevista con Glòria Deulofeu, Academic Coordinator de Comexi	216

Synthesis. Proyecto colaborativo entre AEQT y AEST en el clúster químico

Un análisis de FP Dual entre empresas y centros educativos para mejorar la competitividad en un sector	225
Entrevista con Francesc Sala, consultor de Kikros	228

Suez Spain. Empresa grande. Sector: Gestión del agua

Una cooperación entre empresas para la creación de un nuevo título de FP impartido en modalidad dual	235
Entrevista con Eduard Pallejà Sedó, Director de la «Escuela del Agua» de Suez Spain	238



Prólogo


Hace ya más de cuatro años que la FP Dual llegó a España de forma oficial y, aún a día de hoy, continúa siendo un modelo poco conocido para empresas, centros educativos, jóvenes y para la sociedad en general. Desde la Fundación Bertelsmann asumimos la misión de dar a conocer la FP Dual con ilusión y optimismo ya que, teniendo como referencia los modelos de éxito centroeuropeos y su impacto social en términos de empleo, estamos seguros de que esta fórmula puede funcionar también en nuestro país y contribuir de manera positiva en el futuro de jóvenes y empresas.

Este libro es una muestra más de nuestra labor para difundir los beneficios y aplicaciones de la FP Dual, desde una perspectiva real y práctica. Está dividido en dos partes: La primera muestra «Cuatro modelos alemanes de formación para el futuro», y la segunda parte presenta con claridad y ejemplos concretos «Siete casos de éxito españoles en la Formación Profesional Dual».

Es importante tener en cuenta que la FP Dual admite, y reclama, vías de cooperación intensas y singulares por parte de todo el ecosistema educativo y empresarial, que se ajusten a las necesidades de todo tipo de empresas, desde pymes a grandes corporaciones.

Es evidente que la formación en modalidad dual constituye un valor diferencial enorme para la empresa. Pero también es cierto, sobre todo para las pequeñas, que se puede percibir como un reto difícil de afrontar al no tener la capacidad para ofrecer una formación tan intensiva contando con sus propios medios. Y es aquí donde entra en juego la necesidad de buscar vías de cooperación específicas y creativas por parte de todos los agentes implicados.

Aproximadamente el 95% del tejido empresarial español está formado por pymes, que en el futuro próximo necesitarán empleados cualificados y para las que la FP Dual supondrá una herramienta esencial. Por eso, enlazando de nuevo con el título del libro, la base de la formación es la cooperación. En las páginas siguientes se presentan cuatro modelos de formación cooperativa con ejemplos de casos reales en Alemania, que resultan fácilmente reconocibles y replicables en todo tipo de empresas de nuestro país.



Este libro pretende servir de inspiración y recurso para otras organizaciones y animar a éstas a que descubran y exploren las innumerables posibilidades de formación y especialización que ofrece el modelo dual.

Por último, no puedo terminar este prólogo sin agradecer de forma muy especial al Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) por permitirnos divulgar sus casos de éxito.

FRANCISCO BELIL
Vicepresidente
Fundación Bertelsmann

PRIMERA PARTE

Cooperar para formar

Cuatro modelos alemanes
de formación para el futuro



Jobstarter está financiado por el Ministerio Federal de Educación e Investigación y por el Fondo Social Europeo.

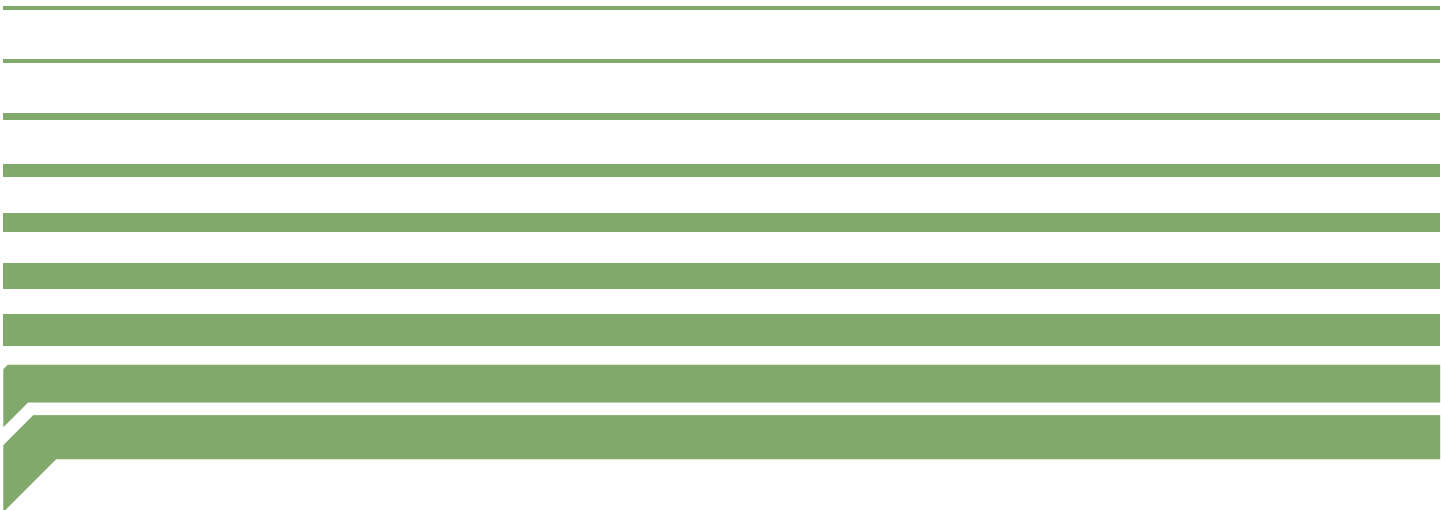
[Volver al índice](#)





INTRODUCCIÓN

Cooperar para formar:
Cuatro modelos para el futuro



Del *Walz* a un modelo de éxito

INTRODUCCIÓN

Nicole Köhler quería ser carpintera. Sin embargo, no encontraba ninguna plaza de aprendiz en una empresa. En realidad se presentó a una oferta de prácticas pero, al no disponer de carnet de conducir, la empresa acabó eligiendo a otro candidato. No obstante, Nicole no perdió la esperanza: El empresario se mostró encantado de formarla, y creó una nueva plaza de aprendiz para ella. Pero, para hacerlo, necesitaba la colaboración de otras empresas, de modo que se puso en contacto con un colega ebanista, Thorsten Koopman.

→ Proyecto p. 129

Koopman es especialista en el montaje de ventanas de plástico y, debido a ese grado de especialización, nunca había formado a nadie. Pero la idea de compartir un aprendiz le pareció estupenda. La asociación para la formación del distrito de Lüchow-Dannenberg les ayudó a ponerla en marcha y, además, consiguió implicar a otras dos carpinterías. La colaboración quedó formalizada, de modo que, en 2006, Nicole obtuvo su plaza de aprendiz de carpintera no sólo en una carpintería sino en cuatro a la vez.

El acceso a la Formación Profesional Dual de Nicole se debe a una idea muy sencilla: ¿Por qué formar solo cuando puede hacerse mejor acompañado? Sin embargo, no todos los empresarios toman conciencia de ello como los cuatro carpinteros de nuestra historia. Según el informe del BIBB de 2009, apenas una cuarta parte de las empresas participan en la formación dual. Las tres cuartas restantes no lo hacen, bien por carecer de las aptitudes pedagógicas pertinentes, bien por desconfianza debido a la falta de experiencia a la hora de formar a aprendices, o bien por miedo a los trámites burocráticos que conlleva.

Formar merece la pena

Desde otra perspectiva, eso significa que tres de cada cuatro empresas estarían aún disponibles para tomar parte en la formación de aprendices –al menos, en teoría. Muchos no saben que la Formación Profesional Dual no sólo ofrece unas mejores perspectivas profesionales a los alumnos, sino que además conlleva una oportunidad rentable para las empresas, especialmente para las pequeñas, de reclutar mano de obra cualificada cada vez más necesaria.

Los beneficios resultan evidentes: Las empresas pueden adaptar la formación de los aprendices a sus propias necesidades. Los trabajadores formados acaban dominando a la perfección los procesos internos de la propia empresa. Incorporar en plantilla a trabajadores formados internamente permite ahorrar el coste de contrataciones desacertadas y el tiempo necesario para que los nuevos trabajadores se adapten a la empresa.

De acuerdo con un estudio del BIBB, participar en programas de Formación Profesional Dual supone un beneficio para la mayoría de empresas. Más concretamente, la media de inversión neta por aprendiz y curso formativo asciende a unos 3.600 euros. El ahorro medio es de unos 4.200 euros, es decir, el importe correspondiente, en promedio, a los gastos que implica la incorporación de mano de obra procedente del mercado laboral. Asimismo, una de cada tres empresas compensa sus costes brutos incluso antes de concluir el periodo de formación. Esto suele deberse a la gran aportación productiva de los aprendices, que la empresa puede contabilizar como beneficios.

Para poder implicar a más empresarios en la Formación Profesional Dual, es necesario superar los obstáculos que plantea el camino. Como refleja el anterior ejemplo de las cuatro carpinterías, la formación colaborativa es una excelente opción.

Aprendizaje en varias empresas: un método de larga tradición

Hasta comienzos del siglo XIX, los trabajadores cualificados, una vez concluidos sus años de aprendizaje, tenían que emprender un viaje antes de poder optar al título de maestro. Ese periplo, conocido en alemán como *Walz* («peregrinaje»), duraba tres años y un día. Durante ese tiempo, trabajaban fuera del taller en el que habían estudiado, aprendiendo así nuevas técnicas, enriqueciendo sus habilidades y conocimientos y ampliando su experiencia. A día de hoy, la tradición sigue viva en algunas profesiones. Aún es posible encontrar a carpinteros con su uniforme tradicional, viajando de un lado para otro.

Ventajas de la Formación Profesional Dual

- + Asegura la futura mano de obra
- + Consigue trabajadores motivados y familiarizados con la empresa formadora
- + Previene la fluctuación y errores de contratación
- + Ahorra tiempo y dinero en la adaptación de nuevos empleados
- + Aumenta la flexibilidad y capacidad de innovación
- + Impulsa la configuración de la formación continua
- + Logra un trabajo productivo de los aprendices
- + Mejora la imagen de empresa en cuanto que formadora
- + Contribuye a la integración profesional de los jóvenes

Si bien la formación colaborativa de hoy en día tiene poco que ver con el *Walz* (empezando por que los oficiales itinerantes no eran aprendices, sino oficiales de pleno derecho), la idea de base sigue siendo la misma: Aprender en varios lugares distintos permite ampliar horizontes y conocer aspectos de la profesión que no ofrecería una sola empresa. A diferencia del *Walz*, ya no es el viajero –el aprendiz– quien decide dónde se efectúa cada parada. Las empresas se asocian con ideas muy claras, se ponen de acuerdo entre sí y se reparten con claridad las competencias para cada fase de la formación.

Desde hace algunos años, empresas de muchos sectores comparten la formación de aprendices, prestándose apoyo mutuo y transmitiendo cada una contenidos específicos de su propia actividad. Estas asociaciones «espontáneas»,

creadas mediante acuerdos informales, suelen basarse en contactos personales con miembros de comisiones de evaluación, asociaciones profesionales y grupos de trabajo, así como con clientes y proveedores.

El modelo clásico de formación colaborativa, conocido también como «formación externa», «con terceros» o «en círculo», va más allá de esos acuerdos puramente informales. El tipo de colaboración queda regulado formalmente (p. ej., de modo explícito en el contrato de Formación Profesional). En el contexto de la práctica educativa, el concepto de colaboración suele emplearse para referirse a organizaciones formales con base contractual.

El Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) promueve las estructuras de colaboración

Desde hace unos años, la formación colaborativa está ganando peso como método para la creación de nuevas plazas formativas. Entre los años 1999 y 2003, el número de contratos de Formación Profesional experimentó un descenso continuado: unas 53.000 plazas durante ese periodo. Por ese motivo, los representantes de los sectores político y empresarial firmaron el «Pacto

nacional para la formación y el relevo profesional en Alemania», un acuerdo que volvió a suscribirse en 2006. El objetivo declarado consistía en crear nuevas plazas de Formación Profesional Dual para poder acoger a todos los jóvenes, idealmente a unos 30.000 alumnos al año.

Dicho acuerdo fue apoyado desde el sector político mediante programas estructurales de formación. Se creó, además, el programa «STARegio», destinado a mejorar las estructuras formativas en regiones seleccionadas. Éste incluía la formación colaborativa como uno de sus pilares. El BMBF y el Fondo Social Europeo (FSE) patrocinaron mediante «STARegio» 85 proyectos regionales en los estados federados alemanes (equivalentes a las Comunidades Autónomas). Los trabajadores de dichos proyectos ofrecían asistencia presencial a las empresas en la organización de plazas de Formación Profesional Dual. Gracias a eso se crearon 9.338 nuevas plazas, de las cuales casi una quinta parte siguió la modalidad de formación colaborativa.

En la actualidad el programa «JOBSTARTER – Formar para el futuro» da continuidad a esa propuesta. A través del mismo, el BMBF y el FSE financian casi 300 proyectos regionales. Una cuarta parte de ellos tiene como objetivo dar a conocer las ventajas y posibilidades de la formación colaborativa y lograr la implicación de las empresas.

«La formación colaborativa es un instrumento útil en el panorama de la Formación Profesional Dual»

ENTREVISTA

Peter Thiele dirige el departamento «Aspectos clave de la Formación Profesional Dual y continua» del BMBF. En esta entrevista habla sobre las expectativas del Gobierno respecto a la modalidad de formación colaborativa.

PRAXIS: *El BMBF lleva más de cuatro años fomentando el desarrollo de la Formación Profesional Dual mediante el programa JOBSTARTER. ¿Cuál es su objetivo?*

Peter Thiele: JOBSTARTER subvenciona proyectos que ayudan a crear nuevas plazas de formación dual en las regiones, así como favoreciendo la ocupación. Mediante la mejora de la cooperación entre los agentes locales, se pretende, por un lado, otorgar una mayor responsabilidad en materia de Formación Profesional Dual a las regiones y, por otro, impulsar el desarrollo de sus estructuras formativas. Asimismo, con

JOBSTARTER CONNECT, promovemos el desarrollo y la experimentación de soluciones para que los jóvenes con necesidades especiales puedan incorporarse en el sistema de formación dual mediante módulos estandarizados a escala federal. JOBSTARTER y JOBSTARTER CONNECT contribuyen de manera importante en las actividades del «Pacto nacional para la formación y el relevo profesional en Alemania».

Además del pacto nacional, ¿ha ayudado la reforma de la Ley de Formación Profesional de hace cinco años a fortalecer el sistema de formación dual?

Sí, la reforma de la BBiG se llevó a cabo en una época en la que existía un gran déficit de plazas de formación dual. Faltaban miles de plazas. Al mismo tiempo, había muchas empresas que, por distintos motivos, no se prestaban a ello. En muchos casos, porque no podían hacerlo solas; en otros, porque no

lo habían llevado a cabo nunca y no querían asumir semejante responsabilidad en solitario. Ante situaciones similares, el Gobierno puede reaccionar de modos muy distintos. Por ejemplo, forzar la participación imponiendo gravámenes obligatorios a las empresas que no lo hagan –esta opción se discutió a nivel político. Otra manera, que es la que hemos elegido nosotros, es ampliando las opciones en materia de formación. La formación dual colaborativa es una de ellas. Por tanto, había que darle proyección. El concepto de formación colaborativa aparece explícitamente por primera vez en la reforma de la ley, donde además quedó reconocido como método de formación legítimo. A partir de ahí, deja de ser un simple «apaño» para compensar el déficit de empresas con aptitudes formativas. Es más, estamos convencidos de que la formación colaborativa puede resultar beneficiosa tanto para las empresas como para los aprendices.

¿Qué papel juega el programa «JOBSTARTER – Formar para el futuro», en la divulgación de la formación colaborativa?

Por sí sola, la reforma de la ley no garantiza un cambio de conducta de las empresas. Antes es necesario dar a conocer las oportunidades que la formación colaborativa ofrece a empresas y a aprendices. Y para ello no basta con asesorar e informar; hay que ganarse la confianza de las empresas. Los proyectos de JOBSTARTER realizan esa labor a escala regional. 82 de los 287 proyectos patrocinados persiguen el objetivo de reforzar la formación colaborativa en la región en la que se llevan a cabo. Según las cifras relativas a la aplicación del programa, esta modalidad se adjudica una proporción relativamente elevada de todas las nuevas plazas de Formación Profesional Dual asignadas. A escala federal, las plazas de formación colaborativa oscilan entre el 2% y el 3% del total, mientras que en JOBSTARTER la proporción asciende al 16%, aproximadamente. Otra función de los proyectos JOBSTARTER consiste en recabar experiencias prácticas. Muchos proyectos han adoptado e integrado entre sus objetivos las nuevas oportunidades surgidas a raíz de la enmienda de la Ley de Formación Profesional. Eso hace que puedan ponerse a prueba programas como la formación a tiempo parcial, periodos de aprendizaje en el extranjero o la misma formación colaborativa.

JOBSTARTER también fomenta programas de cooperación formativa a escala internacional.

Con el proyecto MOVIDA de Gotinga, por ejemplo, se pretende crear estructuras de Formación Profesional Dual entre empresas del sector de la logística ubicadas en España y Gotinga. ¿Ayudan estos proyectos a «europeizar» la Formación Profesional Dual? ¿Qué papel juega en estos casos la formación colaborativa?

«... estamos convencidos de que la formación colaborativa puede resultar beneficiosa tanto para las empresas como para los aprendices.»

Los programas de cooperación internacionales son sumamente interesantes, aunque no siempre resultan fáciles de poner en práctica. Ya que Alemania es un país con un sistema económico muy orientado a la exportación, las empresas alemanas no pueden más que beneficiarse de proporcionar a sus trabajadores competencias internacionales lo antes posible. Por eso hemos incluido explícitamente en la reforma de la BBiG también la posibilidad de realizar una parte de la formación en el extranjero. La formación colaborativa puede convertirse en un instrumento para lograrlo, pero aún estamos al principio del camino. Éste es otro de los campos de aplicación del programa JOBSTARTER que nos está enseñando muchas cosas. Se presentan muchos casos de jóvenes que realizan una parte de su formación en el extranjero, pero el número de programas de formación colaborativa internacionales, en el sentido de ciclos de formación reconocidos, resulta más bien escaso. Los diversos sistemas de Formación Profesional europeos plantean ciertos obstáculos a superar y problemas aún por resolver. Por eso, en la quinta ronda de subvenciones, aparte de MOVIDA, incorporamos dos proyectos más, orientados a afrontar esos retos específicos en colaboración con socios de países vecinos. La formación dual colaborativa internacional es un asunto importante a medio y largo plazo, especialmente en lo que respecta a las equivalencias entre titulaciones de Formación Profesional europeas.

¿Qué perspectivas le ve a la formación colaborativa, teniendo en cuenta la evolución demográfica?

A pesar de los cambios demográficos, sigue siendo muy importante mantener y desarrollar la disposición de las empresas para formar a aprendices. La formación colaborativa sigue siendo un instrumento muy interesante, sobre todo para empresas altamente especializadas. La adquisición de cualificaciones adicionales durante el propio periodo formativo también puede gestionarse perfectamente con la formación colaborativa. Además, es un método adecuado a la hora de implementar cooperaciones entre instituciones formativas en el sistema de transición escuela-trabajo. La cooperación entre empresas o centros de formación puede servir para cualificar a aprendices mediante módulos formativos como los que estamos ensayando en JOBSTARTER CONNECT.

Los proyectos de JOBSTARTER fomentan las colaboraciones en materia de formación dual

Las condiciones óptimas para la colaboración las encontramos en zonas donde se concentran varias empresas, así como en el caso de empresas que comparten una misma infraestructura. Un ejemplo típico sería el de los polígonos industriales con empresas pertenecientes al mismo sector, como también universidades y hospitales que buscan socios en el sector privado. Por otra parte, las empresas y municipios que han reestructurado sus actividades o su organización suelen mostrarse receptivos a nuevos sistemas de formación. De esa manera surgieron ya en el pasado múltiples colaboraciones, tras la privatización de empresas públicas o la externalización de estructuras formativas por parte de grandes empresas.

En la actualidad, no obstante, a la hora de establecer colaboraciones se requiere de cierto «estímulo», aunque sólo se deba a que la mayoría de empresas ni siquiera conoce la opción de formar a aprendices en colaboración con otras. Muchos empresarios necesitan adquirir una sensibilidad al respecto, sobre todo aquellos que carecen de experiencia en formación. Lo más importante es eliminar posibles reticencias frente a la formación colaborativa. Según afirma Werner Günzel, de la asociación de desarrollo económico GILDE: «Lo que intimida a muchas empresas es, en primer lugar, la carga administrativa y organizativa que, al menos al principio, es mayor que en el caso de la formación individual. Además, a menudo se necesitan otros contactos con empresas con las que normalmente no se mantiene relación. Por otra parte, es importante establecer desde el principio qué contenidos impartirá exactamente cada empresa. Por último, tanto al inicio de la forma-

ción como durante la misma, es imprescindible suscribir acuerdos detallados entre las empresas implicadas». Günzel dirige el proyecto de JOBSTARTER «Futuro. Éxito. Formación» y asiste a las empresas en estas cuestiones.

→ Entrevista p. 143

Además de coordinar y organizar colaboraciones, la principal función de los trabajadores de los proyectos JOBSTARTER consiste en calmar esas inquietudes y desmentir esos prejuicios. Trabajan codo a codo con los asesores de formación de las cámaras, de la Oficina de Empleo y de otros proveedores de servicios para la formación.

Su objetivo no consiste sólo en crear plazas de formación dual adicionales: La experiencia demuestra una y otra vez que la formación colaborativa

«Mediante la formación colaborativa, nuestros alumnos desarrollan su personalidad y su sentido de la responsabilidad.»

permite ofrecer a los jóvenes un acceso más variado e interesante al mundo laboral. Según Guido Röcken, administrador de Interakteam GMBH: «La formación colaborativa permite a nuestros alumnos conocer otras maneras de trabajar, otras estructuras organizativas y áreas laborales, y les ayuda a desarrollar su personalidad y su sentido de la responsabilidad. Todo ello resulta de suma importancia para nuestra empresa». Fundada en 2004, Interakteam GMBH organiza eventos y seminarios innovadores. Actualmente forma, junto con la oficina de información turística de la ciudad de Detmold, a una joven en la profesión de técnico comercial en el sector del turismo y el ocio. Su acceso a la formación colaborativa se produjo gracias al asesoramiento y al apoyo

del **proyecto JOBSTARTER de la asociación de desarrollo económico GILDE de Lippe.**

Fomento de la formación colaborativa por parte de los estados federados

Además del programa JOBSTARTER, cabe destacar el apoyo que prestan los estados federados mediante programas especiales. Las ayudas económicas –compuestas mayormente por una combinación de fondos públicos regionales y del FSE– rebajan los costes adicionales que supone para las empresas la elevada carga organizativa y administrativa. Así, Renania del Norte-Westfalia, por ejemplo, concede una subvención única por cada plaza asignada mediante formación colaborativa.

En la mayoría de los casos, es la empresa quien recibe directamente dichas subvenciones. Por lo tanto, el desarrollo estructural que facilita el programa JOBSTARTER a escala federal se complementa con un apoyo económico a las empresas mediante programas regionales.

«Subvencionamos para hacer posible la formación dual»

ENTREVISTA

Las empresas interesadas en prestar formación en colaboración con otras pueden solicitar subvenciones en la mayor parte de los estados federados. Renania del Norte-Westfalia ofrece un máximo de 4.500 euros por plaza de formación colaborativa. Sin embargo, para poder acceder a las subvenciones es necesario cumplir determinados requisitos. Konrad Arndt, responsable de la concesión de las subvenciones del Gobierno de Düsseldorf, nos explica en qué consisten.

PRAXIS: *Señor Arndt, ¿qué requisitos debe cumplir una empresa para acceder al subsidio para formación colaborativa en Renania del Norte-Westfalia?*

Konrad Arndt: En primer lugar, debe tratarse de pequeñas o medianas empresas, con un máximo de 250 trabajadores. También existe un límite de volumen de negocio. A todas las empresas de más de 250 trabajadores las consideramos, conforme a nuestra definición, grandes empresas, y por tanto no tienen derecho a subvención. Una empresa que desea aplicar la modalidad de formación dual colaborativa pero no puede ofrecer partes esenciales del currículo debe presentar la solicitud directamente al organismo encargado de la concesión de las ayudas (en este caso, a nosotros). Se trata de una financiación participativa que cubre el 50% del coste de la formación. Es decir, quien pretenda obtener el subsidio máximo de 4.500 euros, deberá acreditar unos gastos de formación de 9.000 euros como mínimo. Pero, por lo general, esa cifra se alcanza ya sólo con el salario de los aprendices.

«La subvención es una financiación de carácter participativo.»

¿Quiere decir que sólo reciben la subvención las empresas que no pueden formar solas?

En efecto, ésa es una de las ideas principales. El derecho a la subvención se restringe a empresas que no se ven capacitadas para formar por sí solas. Ese hecho refleja el interés que tienen los estados federados en facilitar la formación al mayor número de empresas posible. No se subvenciona al aprendiz, sino la plaza de Formación Profesional Dual. Por tanto, cada empresario que esté interesado puede presentar tantas solicitudes como plazas ofrezca. Hemos llegado a tener un caso de un empresario que ofreció 14 plazas.

¿Qué documentos deben adjuntarse a la solicitud?

Para la solicitud disponemos de un formulario especial, al que hay que adjuntar una serie de documentos. El primero de ellos es un plan de formación en el que deben indicarse los contenidos específicos que impartirá cada una de las empresas. Por otra parte, la empresa formadora deberá adjuntar el contrato de cooperación, de modo que todo quede formalizado legalmente. Aparte de eso, necesitamos un escrito de la Cámara de Comercio o Artesanía competente en el que se confirme que la empresa solicitante no se encuentra en condiciones de transmitir por sí sola los conocimientos que exige el Reglamento sobre Formación.

¿Qué suma se destina, en total, a las ayudas? ¿Alcanza para que cada empresa que cumpla los requisitos pueda obtenerlas?

El importe lo fija cada año el Gobierno del estado federado en cuestión, así que tenemos un presupuesto limitado. Pero por ahora ningún solicitante se ha quedado sin ayudas. En 2008 subvencionamos 341 plazas; en 2009, 209 más. Supongo que el descenso se debe a que algunos empresarios han optado por no prestar formación dual a causa de la difícil situación económica fruto de la crisis financiera.

¿Qué pasa una vez aprobadas las subvenciones?

La empresa recibe una notificación de concesión en la que se detallan ciertas cuestiones sobre las que deberá informar. Naturalmente, tenemos especial interés en controlar los flujos de pago. Durante el periodo formativo, la empresa tiene que enviarnos cada semestre un informe sobre cómo se emplearon las subvenciones. Al término del programa, se nos envía un justificante

de gastos que nosotros revisamos posteriormente. Otro documento es el denominado «Informe de progreso», en el que la empresa nos comunica cómo progresa el aprendiz. Éste se vuelve a enviar seis meses después y se registra en una base de datos.

Eso es bastante papeleo, sobre todo para empresas pequeñas. ¿No intimida a los solicitantes?

Está claro que todas esas normas pueden resultar fastidiosas, pero siempre estamos dispuestos a aclarar dudas. Creo que ayudamos bastante a reducir el papeleo y a minimizar un poco el miedo de las empresas. Aparte de eso, naturalmente, tenemos colaboradores, como por ejemplo los trabajadores de los proyectos JOBSTARTER, con los que estamos muy compenetrados. En cierta medida, ellos nos sirven de enlace con las empresas a nivel más informal, lo cual a veces resulta más efectivo que nuestra ayuda.

«Estamos siempre dispuestos a aclarar dudas [...] y ayudamos a reducir el papeleo.»

La formación colaborativa en la Ley de Formación Profesional alemana

Además de con estímulos económicos y el desarrollo de estructuras, el Gobierno alemán ha apoyado la formación colaborativa mediante la reforma de la Ley de Formación Profesional (BBiG). Naturalmente, antes de la reforma también podían organizarse programas de formación colaborativa. Sin embargo, la versión de 1969 sólo aludía a ella subrayando la implicación de un factor deficitario, es decir, la necesidad de suplir una carencia determinada:

Se considerará adecuado un centro de formación en el que no sea posible transmitir todos los conocimientos y habilidades, siempre y cuando sea posible suplir dicha carencia mediante medidas de formación fuera del mismo. (Art. 22, párr. 2 de la BBiG, versión del 14/08/1969)

En 2005 se introdujo por primera vez en la ley el concepto «formación colaborativa» como una modalidad de formación de pleno derecho. De tal modo se incidía más en los aspectos cualitativos de la formación colaborativa, lo cual suponía un cambio de perspectiva decisivo. El texto de la ley dice literalmente lo siguiente:

Para el cumplimiento de las obligaciones contractuales de los formadores, pueden colaborar varias personas físicas o jurídicas en una asociación con fines formativos,

siempre que se garantice la responsabilidad respecto a cada uno de los tramos del plan formativo y a la totalidad del periodo de formación (formación colaborativa). (Art. 10, párr. 5 de la BBiG, versión del 23/05/2005)

Colaboraciones transfronterizas

Desde abril de 2005, existe la posibilidad legal de integrar estancias en otros países de Europa en los programas formativos (BBiG, art. 2, párr. 2). De ese modo, las estancias en el extranjero se convierten por primera vez en una parte integrante de la Formación Profesional Dual, siempre y cuando sirvan a los fines de la misma. Con todo, ésta no debe tener una duración superior a una cuarta parte del periodo formativo global estipulado en la normativa sobre formación. Asimismo, no es obligatoria si el aprendiz no desea realizarla.

Las estancias en el extranjero, de por sí, no constituyen una formación colaborativa. Sin embargo, la BBiG abre la puerta al establecimiento de cooperaciones estables entre empresas europeas con el fin de ofrecer programas de formación dual conjuntos, así como de consensuar el reconocimiento de las cualificaciones.

En algunas regiones, los proyectos de JOBSTARTER ya están desarrollando y ensayando modelos de asociaciones formativas entre regiones fronterizas, en colaboración con empresas, cámaras y escuelas profesionales. El programa europeo de Formación Profesional LEONARDO DA VINCI* colabora en la organización de estancias en el extranjero. Éste subvenciona gastos de desplazamiento y alojamiento y ayuda en la preparación lingüística, pedagógica e intercultural de los jóvenes que participan en él.

* Encontrará más información en: <www.na-bibb.de/leonardo_da_vinci_3.html>.

La formación colaborativa es polifacética

TIPOS DE FORMACIÓN COLABORATIVA

La formación colaborativa puede presentarse bajo modalidades muy distintas, pero todas tienen en común el hecho de que la empresa formadora no imparte todos los contenidos del currículo.

En lugar de eso, los aprendices cursan ciertas partes del plan formativo en empresas asociadas o centros de formación.

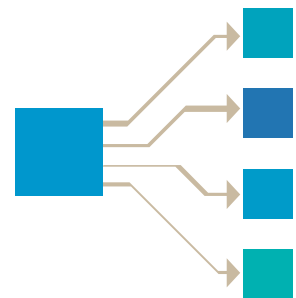
La literatura especializada suele distinguir cuatro modalidades clásicas de formación colaborativa:

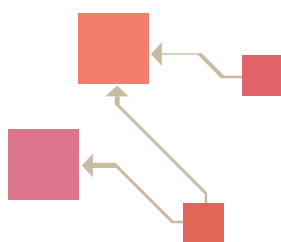
- Empresa principal y empresa asociada
- Formación por encargo
- Consorcio de formación
- Asociación de formación

→ Lista de comprobación en p. 148

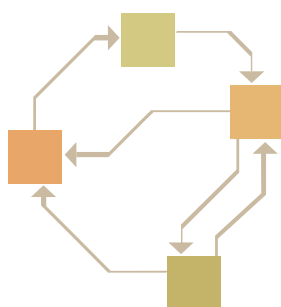
En la práctica existe un gran número de variantes, pero casi siempre se basan en uno de estos cuatro modelos básicos. El tipo de sistema a elegir depende siempre de las intenciones de los organizadores: En el modelo de **empresa principal y empresa asociada**, la empresa que decide adoptar el papel principal asume, en la mayor medida posible, el diseño, la organización y la ejecución del programa. A las empresas asociadas les interesa, sobre todo, beneficiarse de la experiencia de la empresa principal en materia de formación. A veces también utilizan las aulas y los laboratorios de aprendizaje o el equipamiento de la empresa principal, a fin de mejorar su propia formación.

La **formación por encargo** resulta especialmente adecuada cuando existe una empresa que cuenta con recursos disponibles para impartir



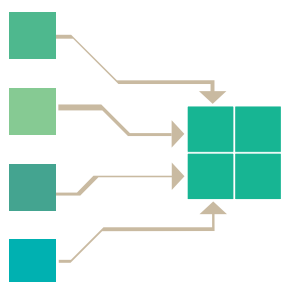


formación y otra empresa desea hacer uso de dichos recursos, mediante un pago. Las empresas que recurren a esta modalidad suelen ser proveedores de servicios de formación. Estos proveedores pueden «adquirir» parte de otras empresas, con la ventaja de que así se ahorran la búsqueda de socios. Se trata de la modalidad de formación colaborativa más frecuente en los estados federados de la antigua Alemania del Este. Esos estados también suelen disponer de fondos regionales para la Formación Profesional Dual.



Las empresas que optan por el **consorcio** crean asociaciones paritarias y se acogen a esta modalidad, sobre todo, con el fin de poder ofrecer a sus aprendices una mayor variedad temática. El consorcio de formación es una modalidad asociativa entre empresas de carácter más informal. Aquí, los aprendices pasan de una empresa a otra para poder recibir determinados contenidos. En los consorcios, pues, las empresas son emisoras y receptoras al mismo tiempo.

Para algunas empresas, la formación colaborativa constituye también una manera de minimizar los costes administrativos. Aunque se hacen cargo de los contenidos formativos, no asumen la parte contractual, sino que delegan estas cuestiones en una **asociación de formación**.



También con este propósito, el proyecto JOBSTARTER de la asociación de desarrollo económico GILDE de Lippe (Westfalia) fundó la asociación de formación colaborativa «Chance Ausbildung Lippe» –abreviado como «CAL e.V.».

Según indica Werner Günzel, coordinador del proyecto y cofundador de la asociación: «Para acceder a la formación, las pequeñas o nuevas empresas requieren a menudo una plataforma organizativa que les permita llevarla a cabo del modo más sencillo posible. Las asociaciones constituyen la mejor solución. Tanto si se trata de empresas privadas como entre empresarios del sector privado y público. Nosotros informamos acerca de cuestiones relativas a la formación colaborativa y ayudamos en su diseño y aplicación. Por lo general, es la propia asociación la que firma los contratos de formación».

Las asociaciones presentan la ventaja de que la empresa no tiene que firmar el contrato de formación, con lo cual queda exenta de ciertas responsabilidades formales. La asociación regula las competencias de las empresas implicadas en la formación dual mediante acuerdos de cooperación. En caso de quiebra, o de que una empresa no cumpla sus obligaciones por cualquier otro motivo, será la asociación quien asuma la responsabilidad. De ahí que esta modalidad comporte un elevado riesgo para la asociación.

«Yo argumento con ventajas económicas»

ENTREVISTA

La diplomada en sociología Lea Pistorius es desarrolladora de programas de formación dual en el proyecto de JOBSTARTER «Iniciativa por la Formación Profesional Dual Plus en Bergisches Land». Su labor consiste en fomentar la creación de plazas de Formación Profesional Dual y «facilitar a las empresas el proceso para convertirse en formadoras mediante un conjunto de oportunidades: reducir la burocracia, encontrar patrocinadores y apoyarlas en todo lo concerniente a la formación».

PRAXIS: *Señora Pistorius, usted ha ayudado a crear 127 plazas de Formación Profesional Dual. Algunas de ellas las ha propiciado usted misma. ¿Por qué deciden las empresas formar de modo colaborativo?*

Lea Pistorius: Durante la captación de empresas, escucho frecuentemente eso de: «Me gustaría formar a aprendices, pero yo solo no puedo hacerme cargo de todos los contenidos que incluye el plan formativo». Para eso está la colaboración, para que las empresas que están dispuestas a ofrecer formación y que no pueden hacerlo solas, ya que no son capaces de cubrir determinados contenidos del plan formativo, puedan hacerlo a pesar de todo. En eso consiste, al fin y al cabo, el objetivo político de la formación colaborativa. Al final, lo que se pretende es que el mayor número posible de empresas tengan oportunidad de formar.

Pero esos argumentos políticos no bastan para convencer a las empresas desencantadas con el modelo formativo para que creen plazas de formación colaborativa.

Es cierto. Apelar a la conciencia social no suele resultar muy productivo. Naturalmente, hay muchas empresas que sienten que la formación es algo importante y que es responsabilidad de todos, pero no me parece un modo especialmente efectivo para captar empresas. Las empresas están sometidas a las presiones económicas del mercado y deben calcularlo todo desde el punto de vista económico. Por eso, es bastante más efectivo presentarles las ventajas económicas de formar con el método colaborativo.

¿En qué consisten?

«El hecho de prestar formación influye en la imagen de cualquier empresa.»»

El hecho de ofrecer formación influye en la imagen de cualquier empresa. Al hacerlo, incrementa su reputación de institución seria. A nivel interno, formar a aprendices denota visión de futuro, lo cual motiva al resto de trabajadores. Debido al cambio demográfico, cada vez va a ser más difícil encontrar trabajadores cualificados. Y cada vez es más necesario especializarse en determinadas áreas para sobrevivir en el mercado. Las empresas pueden aprovechar la formación colaborativa para asegurarse su futura mano de obra. Además, el trabajo en empresas asociadas proporciona a los aprendices conocimientos sobre estructuras y procesos que luego pueden aportar a la empresa principal. Eso da lugar a sinergias beneficiosas para las empresas y que, a su vez, me sirven a mí como reclamo. Por ejemplo, mediante la cooperación, la formación de aprendices permite establecer un mayor contacto entre las empresas asociadas, e incluso facilita la creación de redes entre ellas. En el mejor de los casos, se mejora la disposición a apoyarse mutuamente en otras áreas.

Entonces ¿no se ha de vender la formación colaborativa como una solución de emergencia?

No, en ningún caso. Yo prefiero hacer hincapié en las ventajas económicas. No hace falta apelar a la compasión para intentar convencer a las empresas de que acojan a aprendices.

Ventajas de la formación colaborativa para las empresas

Wolfgang Stange, de la asociación de desarrollo económico del distrito de Warendorf, dirige el proyecto de JOBSTARTER «Iniciativa para la creación de plazas de formación dual y el relevo generacional en Warendorf». Éste se basa en los resultados de otro proyecto de «STARegio», gracias al cual fue posible establecer la formación colaborativa en la región de Warendorf. Stange pudo constatar que la especialización y la concentración en ciertos nichos es hoy en día un requisito para la supervivencia económica de las empresas. Esto supone un problema cada vez mayor para la Formación Profesional Dual. «El continuo aumento de los requisitos técnicos y de personal en casi todas las profesiones dificulta la actividad formativa, especialmente en pequeñas empresas –explica–. Repartir entre diversas empresas la impartición de los contenidos mejora las posibilidades.»

→ Entrevista p. 36

La formación colaborativa no sólo permite a las empresas asegurarse la mano de obra a pesar de la creciente especialización, sino que también les facilita el acceso a la Formación Profesional Dual. Formar en colaboración es más llevadero. De ahí que la modalidad colaborativa sea una buena manera de iniciarse en la Formación Profesional Dual. En la combinación «empresa principal y empresa asociada», por ejemplo, es posible empezar simplemente cooperando para otra empresa formadora, sin tener que asumir toda la responsabilidad desde el principio.

«La formación colaborativa también es beneficiosa para empresas que, de otro modo, no podrían formar por sí solas», afirma Stange. En su opi-

nión, este sistema permite a dichas empresas ofrecer una formación moderna y adaptada a los últimos adelantos técnicos, así como gestionar mejor su capacidad para la formación. Al mismo tiempo, permite enriquecer los contenidos de las formaciones, incluso en profesiones altamente especializadas. Por último, suele mejorar la cooperación entre las empresas implicadas, aun más allá del ámbito de la formación.

Ventajas para los aprendices

Los empresarios que ofrecen formación colaborativa coinciden a la hora de enumerar las ventajas que este sistema aporta a los aprendices:

- El hecho de formarse en varias empresas especializadas les permite adquirir una cualificación técnica superior. Al tener que aprender los métodos propios de empresas distintas, el aprendiz asimila mejor las competencias clave.
- Los aprendices finalizan su formación con importantes competencias técnicas y sociales. Aprenden a adaptarse a diversas situaciones de trabajo, a tratar con distintas personas y a trabajar en lugares diferentes. Mejoran y desarrollan su capacidad de comunicación, su movilidad y su flexibilidad. Los aprendices acaban bien preparados para los retos del futuro.

No todas las empresas apuestan por la formación colaborativa

A pesar de todas las ventajas de la formación colaborativa, existe siempre cierto recelo: «Las empresas que adoptan el rol principal temen, ante todo, la pérdida de confidencialidad o que sus competidoras se queden con los aprendices que ellas han formado. La asociación es más fácil cuando se trata con filiales o con empresas de confianza», explica Werner Günzel. Algunos inconvenientes de la formación colaborativa que no deben ignorarse son:

- El gran esfuerzo organizativo que supone para las empresas.
- La responsabilidad de las partes contratantes cuando una de ellas no cumple sus compromisos.
- La competencia que puede desencadenarse entre empresas interesadas en quedarse con un aprendiz.

¿Cuántas colaboraciones formativas existen en Alemania?

Las cifras sobre el número de empresas y de aprendices que participan en colaboraciones de este tipo en Alemania no se registran ni se analizan de modo sistemático. Por tanto, no existen datos oficiales. En una encuesta reciente de la oficina de programas JOBSTARTER realizada entre las cámaras y autoridades regionales, la mayoría de ellas sólo pudo ofrecer una estimación sobre la frecuencia de la formación colaborativa.

Por tanto, no es de extrañar que tampoco se cuente con datos confirmados sobre la frecuencia con que se aplican en la práctica los diversos tipos de formación colaborativa, ni otros datos similares. En opinión de los trabajadores de JOBSTARTER, el modelo más empleado es el de *empresa principal y empresa asociada*. Especialmente en el caso de las pequeñas empresas, existe una tradición de apoyarse las unas a las otras en cuestiones de formación. En estas circunstancias, lo habitual es recurrir a contactos ya existentes, como por ejemplo clientes o proveedores.

La *formación por encargo* es otra de las modalidades más frecuentes. Ésta se aplica mayoritariamente en algunos estados federados y en formaciones del sector industrial. En la formación por encargo, las colaboraciones suelen darse, por un lado, entre grandes empresas y, por otro, entre empresas muy pequeñas. Entre pequeñas empresas es donde se da menos.

En muchas profesiones artesanales, la ley exige que las empresas envíen a sus aprendices a formarse en los cursos sectoriales que suelen ofrecer las Cámaras de Artesanía. La gran semejanza de este modelo respecto a la formación dual por encargo explica la poca difusión que tiene la formación colaborativa dentro del sector artesanal. Sin embargo, sigue siendo un instrumento importante para mejorar las estructuras formativas del sector artesanal.

Por su parte, los otros dos modelos básicos (el *consorcio* y la *asociación de formación*) se practican con bastante menos frecuencia. Las asociaciones de formación, no obstante, asumen funciones muy variadas y adoptan las más diversas configuraciones. En el capítulo 2 se exponen los cuatro tipos de colaboración.

¡Colaborar para recuperar plazas formativas!

ENTREVISTA

La formación colaborativa también es un buen recurso para las empresas artesanales. Wolfgang Stange lo sabe por experiencia. Dirige el proyecto de JOBSTARTER de la sociedad de desarrollo económico, en el distrito de Warendorf. En su tarea recibe apoyo de Wilhelm Wagner, de la asociación local de artesanos. Juntos informan a las empresas sobre los beneficios de la formación colaborativa.

PRAXIS: *Señor Stange, ¿por qué solicitó en su momento a la GFW (Sociedad de desarrollo económico del distrito de Warendorf) un proyecto «STARegio»?*

Wolfgang Stange: Entre los años 2003 y 2004, la GFW perseguía dos objetivos: En los últimos años, el distrito de Warendorf había perdido unas 300 plazas de Formación Profesional Dual y queríamos recuperarlas. Además, como asociación de desarrollo económico, queríamos ayudar a los empresarios a afrontar la falta de mano de obra en el sector técnico, cada vez más acusada. Ese programa nos proporcionó los recursos de personal necesarios para ello.

La formación colaborativa era uno de los puntos principales del proyecto. ¿Por qué?

Stange: El continuo aumento de requisitos técnicos y de personal que plantean casi todas las profesiones dificulta la Formación Profesional Dual, especialmente para las pequeñas empresas. Si repartimos entre varias empresas los módulos formativos más exigentes, podemos mejorar las oportunidades. En nuestro proyecto JOBSTARTER, que llevamos a cabo desde 2007, el tema

de la formación colaborativa ya no se recoge de modo explícito, pero sigue siendo muy importante para el desarrollo de plazas de Formación Profesional Dual.

Señor Wagener, la asociación local de artesanos participa activamente en la «Iniciativa para la creación de plazas de formación dual y el relevo generacional en Warendorf», patrocinada por JOBSTARTER. ¿Qué interés tiene usted en el modelo de formación colaborativa?

Wilhelm Wagener: La Asociación de Artesanos del distrito trabaja en todo momento para ofrecer a sus empresas las mejores condiciones para desarrollar sus actividades. Eso incluye, también, procurar la Formación Profesional Dual de un número suficiente de trabajadores. Nuestro principal objetivo es, por tanto, fomentar la capacidad de las empresas como formadoras. Ya que, debido a sus estructuras, muchas empresas no cumplen los requisitos necesarios para formar a aprendices por sí solas, es necesario ofrecerles la oportunidad de formar a su próxima generación de trabajadores ayudándolas a encontrar socios adecuados y prestándoles apoyo durante la fase formativa.

¿Cómo se «vende» la formación colaborativa desde la asociación local de artesanos?

Wagener: Nuestro objetivo es facilitar la Formación Profesional Dual al mayor número de jóvenes posible. Por eso divulgamos el modelo de Formación Profesional Dual directamente entre nuestras empresas asociadas, en colaboración con nuestros colegas del proyecto JOBSTARTER. Siempre que una empresa no se vea capaz de formar a un aprendiz por sí sola, le planteamos el método de formación colaborativa. Si la idea les interesa, recurrimos a los asesores en formación de la cámara de artesanía para que les informen con más detalle.

Las empresas artesanales, ¿suelen ser escépticas ante la idea de la colaboración?

Wagener: La inmensa mayoría está capacitada para cubrir todas las áreas temáticas que contempla el reglamento sobre formación sin necesidad de colaborar con otras empresas. Como complemento a la formación en la empresa, a cada aprendiz se le facilitan los conocimientos básicos necesarios para su profesión, mediante cursos que se imparten en los talleres formativos de la asociación local de artesanos. Esta combinación, que ya de por sí constituye una especie de colaboración formativa, garantiza un aprendizaje de

alta calidad. Sin embargo, en casos donde el nivel de especialización es muy alto, a la empresa le resulta casi imposible cubrir todo el programa formativo. Por ejemplo, una carpintería que sólo fabrica y monta puertas y ventanas necesita un socio.

En este caso, con la formación colaborativa los jóvenes no aprenderían sólo en tres lugares (empresa, escuela profesional y talleres formativos de la cámara), sino que se añadiría un cuarto lugar. ¿No es un poco excesivo?

«Los aprendices conocen el modo en que se llevará a cabo su formación antes de firmar sus contratos.»

Wagner: Los aprendices ya conocen el modo en que se llevará a cabo su formación antes de firmar el contrato. La oportunidad de conocer una segunda empresa les resulta especialmente interesante. Por lo que nos cuentan los propietarios de las empresas, nos parece que el sistema no resulta excesivo. La variedad se percibe, más bien, como una forma de enriquecimiento. Además de familiarizarse con nuevos métodos de trabajo específicos de distintas empresas y de perfeccionar así sus conocimientos técnicos, cambiar de lugar de aprendizaje fomenta la autonomía y la autoconfianza de los aprendices.

Señor Stange, ¿cuál ha sido su experiencia en la implantación de la formación colaborativa? ¿Para qué empresas o profesiones es especialmente adecuada?

Stange: Cuando se introdujo la profesión de técnico en mecatrónica –una combinación de mecánica, electrónica e informática–, no sólo resultó interesante para la industria, sino también para las empresas artesanales. Debido a su especialización técnica, a la hora de implementar los contenidos formativos, las empresas se encontraban con problemas en apariencia irresolubles, pero que se podían solucionar perfectamente mediante la formación colaborativa. A día de hoy, la formación colaborativa puede aplicarse a casi cualquier profesión. En nuestra región se está formando actualmente a jóvenes como peluqueros, carpinteros, jardineros, técnicos comerciales, mecánicos de la construcción, mecánicos industriales, técnicos en mecatrónica y técnicos comerciales para medios de comunicación y eventos.

¿Lo más normal es que se asocien dos empresas?

Stange: El modelo de empresa principal y empresa asociada es el más económico. De ahí que las empresas suelen asociarse de dos en dos. La ventaja de este sistema radica en que, a menudo, además de hacer posible la formación, fomenta cooperaciones rentables en otros ámbitos.

¿Y qué hay de la formación por encargo?

Stange: Contratar a otra empresa para que imparta el aprendizaje práctico implica un coste añadido, así que siempre intentamos dar antes con otra solución. En el distrito de Warendorf, se ha establecido una cooperación entre pequeñas empresas y un moderado taller formativo de una gran empresa. Gracias a ella, los aprendices de profesiones para la industria del metal –dependiendo de la cantidad y el volumen de los contenidos– pueden acudir a él para realizar parte de sus planes formativos. También existen ofertas especiales para la preparación de exámenes.

→ La formación por encargo: pp. 67-91

¿Ha cambiado la tendencia en cuanto a estructuras de formación en su región desde 2004, cuando comenzó el proyecto «STARegio» en Warendorf?

Stange: Durante los últimos seis años, las actividades de «STARegio» y JOBSTARTER han logrado que 310 empresas se animen a formar a aprendices, bien por primera vez, o bien incorporando más aprendices que antes. De entre esas nuevas plazas, 66 han seguido el modelo de formación colaborativa. Eso ha permitido compensar la pérdida de 300 plazas de FP Dual que se produjo en el distrito de Warendorf entre 2000 y 2004. Sin embargo, teniendo en cuenta la evolución demográfica actual, las empresas van a tener que seguir reforzando sus actividades de formación –también desde el modelo colaborativo– para poder asegurarse el relevo generacional de su mano de obra.

Wagner: No podría estar más de acuerdo. Sin embargo, me gustaría añadir que con «STARegio» y JOBSTARTER se podría mejorar aún más la buena colaboración que ya existe entre la asociación de desarrollo económico, la asociación local de artesanos y las empresas.

¿Se ha asentado ya la formación colaborativa?

Stange: ¡Sin duda! La formación colaborativa se ha aplicado y se aplica tanto en el sector de la artesanía como en el comercio y la industria. En este sentido ha resultado especialmente útil el programa de subvenciones de Renania del Norte-Westfalia, que suaviza el incremento de trabajo y de costes que el modelo implica para las empresas.

¿Qué queda por solucionar?

Stange: En nuestro distrito surgen, de vez en cuando, problemas difíciles de solucionar en cuanto a accesibilidad viaria. Los aprendices, que en su mayoría no tienen coche, dependen del transporte público. En casos donde las empresas asociadas se encuentran alejadas entre sí, puede llegar a ser muy complicado trasladarse de una a otra.

Cooperar para formar, ¿la formación del futuro?

Hasta la reforma de 2005 de la Ley de Formación Profesional alemana, el modelo colaborativo se consideraba más bien una solución de emergencia. Las empresas que no cumplían todos los requisitos necesarios para impartir Formación Profesional Dual podían suplir esas «carencias» –término empleado en el texto legal– cooperando con un socio. Con la enmienda de la ley se pusieron de relieve, además, los aspectos cualitativos de las colaboraciones formativas.

A los empresarios y empresarias que:

- no tienen experiencia en Formación Profesional Dual,
- tienen una actividad tan especializada que no pueden cubrir todos los contenidos de un plan formativo,
- desean proporcionar a sus alumnos una cualificación más amplia,

la formación colaborativa les allana el camino, explotando un potencial desaprovechado para la creación de plazas de formación adicionales.

Pero ¿no es la formación colaborativa un modelo obsoleto en tiempos de crecimiento de la oferta formativa? En realidad, la problemática de falta de plazas en la Formación Profesional Dual se ha suavizado últimamente debido a la situación demográfica. «Lo que faltan no son plazas, sino aprendices.» Con estas palabras resume Martin Wansleben, administrador principal de la Asociación de Cámaras de Industria y de Comercio Alemanas (DIHK), los resultados del sondeo sobre formación de la DIHK de 2010. El estudio, en el que participaron más de 15.000 empresas, revela que el cam-

bio demográfico está afectando de lleno al mercado de la Formación Profesional Dual.

A pesar de ello, siempre habrá empresas a las que el sistema colaborativo les permita y facilite el acceso a la formación. Además, a pesar de los cambios demográficos, sigue siendo muy importante mantener y desarrollar la disposición de las empresas para formar a aprendices, pues, aunque la formación colaborativa tenga poca importancia desde un punto de vista cuantitativo, resulta un instrumento indispensable desde el punto de vista cualitativo. Formar de manera colaborativa constituye una buena respuesta ante la creciente especialización de las empresas. Por ejemplo, la adquisición de cualificaciones adicionales durante el propio periodo formativo puede gestionarse a la perfección con la formación colaborativa. Esta modalidad es especialmente importante en profesiones cuyo currículo exige una serie de competencias que una sola empresa no puede aportar, como sería el caso de las energías renovables o de la eficiencia energética. Además, las asociaciones transfronterizas van a ir cobrando cada vez más importancia en el futuro. Así, la formación colaborativa puede contribuir también a hacer más atractivo el sistema dual entre los jóvenes, a interesarlos por determinadas profesiones y a resolver el problema del relevo generacional.

Está claro que la formación colaborativa tan sólo representa una pequeña parte dentro del panorama global del aprendizaje, pero eso no es de extrañar, ya que esta modalidad no se establece como un fin en sí misma. Se trata de un modelo que se elige siempre bajo unas circunstancias determinadas –es decir, cuando hace falta. Y precisamente esa característica podría ser decisiva a la hora de contribuir a que se consolide dicho concepto en el futuro.

«Dentro del actual panorama formativo, el sistema colaborativo me parece un instrumento útil, también para el futuro –explica Peter Thiele, del BMBF–. Este modelo permite aplicar enfoques innovadores para reforzar y perfeccionar la Formación Profesional Dual.»



[Volver al índice](#)



MODELO DE COLABORACIÓN

1. Empresa principal y empresa asociada



La aprendiz lila

INTRODUCCIÓN

«Algo que sea bonito.» No se trata de unas indicaciones muy precisas. Además, la señora no parece tener un color favorito. «Deme algo bonito por diez euros, por favor.» Éstas son las situaciones que le gustan a Steffi Dell'Arciprete. Así, coge un par de rosas de color naranja con un ligero tono morado –dato importante–, un par de ornitógalas –también llamadas «matacandiles», por su semejanza con los antiguos capuchones para apagar velas–, gipsófilas, pistacho y un par de hojas de árbol de Angélica. Con manos expertas, Steffi ata el ramo y se lo entrega a la clienta, que lo recibe con un «¡Qué bonito!». Steffi, ataviada con chaqueta lila, pañuelo lila y felpa lila, le devuelve la sonrisa a través de sus gafas, también lilas. Si de algo sabe, es de cosas «que sean bonitas».

El color lila representa la creatividad y la autoestima. No es de extrañar, pues, que sea el color favorito de Steffi. Las floristas tienen que ser creativas. Es parte del oficio. Pero sin una importante ración de seguridad en sí misma, esta joven veinteañera no estaría hoy ejerciendo de aprendiz en la pequeña floristería Mille Fleurs de Solingen.

Steffi Dell'Arciprete siempre había querido ser florista, su profesión favorita, pero algo se interpuso en su camino: A los 15 años se quedó embarazada. A los 16 dio a luz a la pequeña Isabelle, que ahora tiene cuatro años. Apenas una adolescente, de pronto tuvo que hacerse cargo de una gran responsabilidad. Eso repercutió en su rendimiento escolar, que acabó cayendo en picado. A duras penas logró acabar la Educación Secundaria Obligatoria. Su sueño de convertirse en florista parecía haberse acabado incluso antes de empezar.



Pero, en otoño de 2007, Steffi se armó de valor, entró a la floristería de Elke Bach y le preguntó abiertamente si podía ser su aprendiz. «Al principio se quedó boquiabierta –recuerda Steffi–, pero logré convencerla.» Al poco tiempo pudo comenzar. Se metió en faena y aprovechó la oportunidad. Había convencido a Elke Bach para que accediera a formar a una aprendiz por primera vez. La florista estaba dispuesta, pero aún faltaba encontrar la fórmula, puesto que ella sola no se veía capaz de asumir toda la formación. «No podía hacerme cargo de todo lo que incluía el programa», explica. El área que más dificultad planteaba era el de confección de coronas para funerales, pues no había ningún cementerio cerca. Además, Steffi, como madre soltera, estaba en una situación especial. La guardería cerraba al mediodía y la floristería no, por lo cual no podría hacer el curso normal a tiempo completo.

Elke Bach decidió informarse: tenía que haber alguna solución. Tras dar varios rodeos, acabó poniéndose en contacto con Lea Pistorius, del proyecto JOBSTARTER «Iniciativa por la Formación Profesional Dual Plus en Bergisches Land». Pistorius conocía la manera: Para los contenidos que faltaban, Elke tenía que encontrar un socio con quien pudiera formar de modo colaborativo. El aprendizaje tenía que organizarse a tiempo parcial. Se trataba, por tanto, de una formación colaborativa a tiempo parcial, que no es precisamente la forma más sencilla para una empresa que recién empieza. «De no ser por la señora Pistorius, no hubiera sabido qué hacer con todo el papeleo», recuerda Elke Bach.

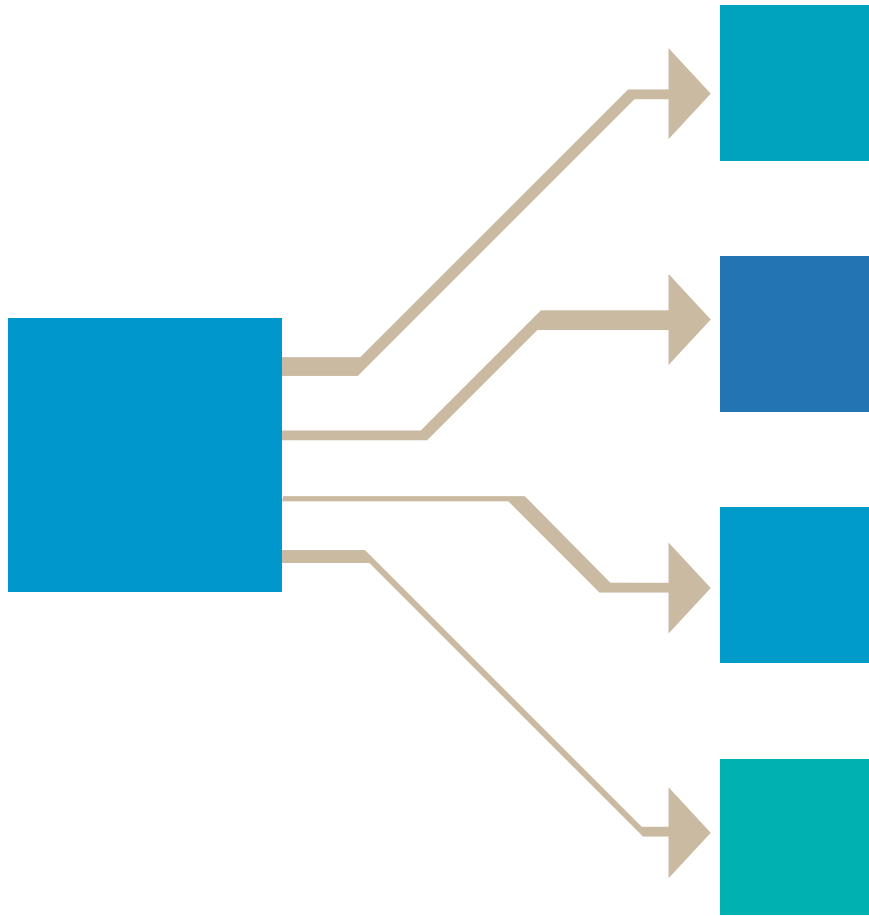
El socio se encontró pronto. Elke Bach llevaba años colaborando con un florista amigo suyo de Wuppertal: por ejemplo, cuando uno de los dos tenía

un exceso de mercancía que al otro pudiese hacerle falta. «En su floristería hacen muchas cosas para pompas fúnebres, porque tienen tres cementerios en los alrededores.» Además, esa otra empresa es más grande. Por ejemplo, trabajan con diversos grosores de alambre para las coronas y los ramos, en cambio Elke Bach sólo utiliza dos. Ahora, Steffi trabaja regularmente en Wuppertal. «A veces la cosa se da con total espontaneidad y es el mismo proveedor quien me lleva a Wuppertal por las mañanas.» Le divierte trabajar en distintas empresas y con gente diferente. «Me ayuda a aprender muchísimo.»

Steffi se forma 21 horas a la semana entre las dos empresas: unas cuatro horas al día, sábados incluidos, si es necesario. Los miércoles acude a una escuela profesional. Aunque poco conocidos, desde 2005, existen cursos de Formación Profesional a tiempo parcial para padres y madres jóvenes. Para Steffi, esta opción no implica ampliar su periodo formativo, pero sí que reduce al 75% el importe del salario que, globalmente, percibiría de Elke Bach en condiciones normales. «En la escuela profesional, algunos me tenían envidia por trabajar menos», explica Steffi. Pero, con su niña de cuatro años, tiene mucho que hacer por las tardes. «A veces me parece que desconecto más en el trabajo que estando en casa», dice sonriendo. Su maternidad no parece estar afectando a sus notas: en la escuela profesional no saca más que notables y sobresalientes.

También Elke Bach está muy contenta de haberse «dejado engañar» por la joven, como dice ella. Si las cuentas le acaban cuadrando, piensa contratar a Steffi sí o sí. «Ha salido todo a pedir de boca», explica. Mañana quieren redecorar la tienda, ordenando las flores por colores. El lila ocupará una posición de honor, justo a la izquierda de la puerta.





Solución de emergencia con muchas ventajas

MODELO DE COLABORACIÓN: EMPRESA PRINCIPAL Y EMPRESA ASOCIADA

La colaboración con una empresa asociada resulta sumamente conveniente para empresas pequeñas y especializadas que quieren asegurarse el relevo generacional, sobre todo debido a su organización, relativamente sencilla. Casi la mitad de formaciones colaborativas se organizan conforme a este modelo. La práctica demuestra una y otra vez que lo que en principio estaba pensado como una solución de emergencia tiene, en realidad, múltiples ventajas.

La formación colaborativa entre dos o más empresas puede ser útil por muchas razones. Así, empresas pequeñas y especializadas de los sectores más diversos colaboran como empresa principal con empresas asociadas, por ejemplo, un fabricante de carretillas elevadoras que quiere formar técnicos en mecánica de automóviles para suplir la falta de mano de obra, pero que no puede impartir todos los contenidos. O una librería online, cuyos aprendices no podrían experimentar el contacto directo con el cliente si no es con un socio que disponga de una tienda física. O un servicio de asistencia sanitaria ambulante que se asocia con una residencia de ancianos, a fin de cubrir la parte de trabajo estacionario que exige la formación de asistente geriátrico. Éstos son tan sólo tres ejemplos de una práctica muy extendida en nuestros días. En todos ellos, la formación colaborativa se convierte en un método imprescindible para asegurar el relevo generacional de la empresa principal.

El modelo «empresa principal y empresa asociada» se adecua a la perfección para negocios pequeños y especializados interesados en formar a aprendices y que quieran organizar y dirigir la formación en la mayor medida posible. «Una vez se han encontrado los socios, el proceso es bastante fácil de regular mediante un acuerdo de cooperación.» Así lo explica

→ Entrevista p. 63

Reinhard Domurath, del proyecto **JOBSTARTER «ran_mark»**, quien lo sabe por propia experiencia. No en vano, ha asesorado en la creación de 39 plazas de formación colaborativa.

La empresa principal es la encargada de firmar el contrato de formación con el aprendiz, pagarle el salario y asumir la responsabilidad de la formación. La asociada, por su parte, se responsabiliza de ciertos contenidos del currículo previamente acordados y asume los costes indirectos pertinentes, como por ejemplo el pago de instructores o recursos materiales. Todos esos detalles quedan estipulados, antes del inicio del curso formativo, en un acuerdo de cooperación –para el cual existen modelos que basta con cumplimentar. En principio, el modelo resulta así de fácil e intuitivo, motivo por el cual es tan popular en la práctica. «Me parece que el modelo de empresa principal con empresa asociada es fantástico para muchos casos y me sorprende que no se utilice más a menudo.» Así lo ve Barbara Bauer, colaboradora del proyecto JOBSTARTER «Innovación en Formación Profesional, Steinfurt 2020», que ayuda a las empresas a establecer colaboraciones formativas.

Los trabajadores de los proyectos JOBSTARTER sirven de punto de contacto para las empresas interesadas y las asisten a lo largo del proceso que implica la creación de plazas de formación colaborativa. «Ayudamos a mi-

→ Proyecto p. 31

nimizar el papeleo para las empresas interesadas en prestar una formación dual», explica Lea Pistorius, del proyecto **JOBSTARTER «Iniciativa por la Formación Profesional Dual Plus en Bergisches Land»**.

A día de hoy, Lea ha apoyado la creación de 127 colaboraciones con fines formativos. «Lógicamente, no podemos ahorrarles toda la burocracia, ya que siempre hay documentos que el empresario debe leer y firmar, pero por lo general intentamos reducirla lo máximo posible, de modo que no llegue a convertirse en un elemento disuasorio.» El primer paso consiste en buscar un socio adecuado, capaz de impartir los contenidos necesarios. La red de contactos que ofrecen los proyectos JOBSTARTER puede ser de ayuda en dicha labor, pero normalmente los empresarios ya saben con quién querrían colaborar. «La mayoría de las empresas se busca sus propios socios –explica Reinhard Domurath–. Eso garantiza que exista un conocimiento y una confianza entre las partes, lo cual es ventajoso.» A continuación, las empresas deberán reunirse a fin de acordar, con el plan de formación encima de la mesa, qué partes del currículo asumirá cada una de ellas. A partir de ahí, se elaborará un calendario concreto en el que quede estipulado el tiempo que el aprendiz trabajará en cada una de las empresas. Dicho acuerdo se formaliza más tarde mediante un contrato de cooperación, requisito indispensa-

ble para que las cámaras competentes reconozcan el programa formativo. Ése suele ser el paso previo a la búsqueda de candidatos a aprendiz, tarea para la cual los proyectos JOBSTARTER también ofrecen asistencia. Éstos pueden encargarse de la publicación de las plazas y de hacer una primera criba de candidatos, de modo que las empresas no tengan que preocuparse más que en elegir al aprendiz idóneo.

Sin embargo, y a pesar de las comodidades que ofrece este paquete «todo incluido», los trabajadores de JOBSTARTER siguen encontrando reticencias entre las empresas pequeñas y especializadas a la hora de plantearse la formación de aprendices. Según afirma Thomas Klein, del proyecto **JOBSTARTER «TRANSMINA»**: «El argumento más frecuente es el riesgo de que el aprendiz pueda revelar secretos empresariales a la competencia o de que se pase todo el tiempo en otras empresas y apenas lleguen a verlo. También suelen temer que las empresas no se pongan de acuerdo a la hora de decidir quién se queda con el aprendiz al acabar la formación». Estos temores quedan rebatidos por los hechos, que demuestran lo contrario.

→ Destacado en p. 60

Por otra parte, también es cierto que la formación colaborativa supone algunos costes adicionales para la empresa principal. Al fin y al cabo, es la que suele acabar asumiendo la retribución del aprendiz durante el periodo formativo. Además, debe dirigir la organización del programa y ponerse de acuerdo con la empresa asociada con cierta frecuencia. A fin de mitigar, al menos en su mayor parte, toda esa carga, la mayoría de estados federados alemanes ofrece una subvención especial para empresas dispuestas a formar de modo colaborativo. En Renania del Norte-Westfalia, por ejemplo, la empresa principal percibe actualmente 4.500 euros por cada nueva plaza de formación colaborativa, siempre que el alumno pase al menos seis meses en la empresa asociada. Desde los proyectos JOBSTARTER se ofrece asesoría para la presentación de solicitudes, aunque también es posible solicitar información a los trabajadores de los organismos que conceden dichas ayudas. «La subvención vendría a ser una especie de indemnización con la que se pretende facilitar precisamente a las pequeñas empresas el acceso a la Formación Profesional Dual», explica Lea Pistorius. Para un empresario, poder formar a una nueva generación de empleados aunque no pueda abarcar todo el plan de formación y recibir al mismo tiempo ayuda de los proyectos JOBSTARTER, así como subvenciones regionales, son buenas razones para adentrarse en la formación colaborativa. Una modalidad que, asimismo, ofrece otras ventajas. Según Lea Pistorius: «Trabajando en empresas asociadas, los aprendices adquieren nuevas competencias, amplían sus contactos sociales y se familiarizan con diferentes estructuras empresariales». Especial-

mente en el caso de empresas que, además del programa formativo, mantengan vínculos comerciales entre sí, las colaboraciones en materia de formación pueden llegar a cristalizar en sólidas relaciones de cooperación. Barbara Bauer conoció un caso de colaboración entre un servicio de asistencia geriátrica ambulante y un asilo de ancianos que desembocó en una fusión comercial. «Se han asociado para ofrecer un servicio global. Así, ahora cubren todo el espectro de servicios, desde las primeras asistencias hasta el cuidado de larga duración en el centro.»

Por todo ello, para muchas empresas la formación colaborativa hace tiempo que ha dejado de ser una solución de emergencia para convertirse en su modalidad formativa predilecta. Según Reinhard Domurath: «Cada vez

→ Entrevista p. 63

hay más empresas que perciben la formación colaborativa con otros ojos. Antes, a lo que más importancia se le daba era a la cantidad. Ahora, empieza a verse cada vez con mayor claridad que la formación colaborativa también puede mejorar la calidad. Gracias a la transmisión de conocimientos, una empresa puede llegar a adquirir nuevas competencias. La formación colaborativa se está convirtiendo en un instrumento para el desarrollo organizativo y de personal al que las empresas recurren cada vez más».

Por ejemplo, la Asociación de Artesanos del distrito de Hagen decidió colaborar con una empresa de trabajo temporal para formar a Jennifer Schulz, de 21 años, como técnico comercial de servicios de personal, a pesar de que podría haber impartido todo el currículo sin recurrir a la colaboración. «Adoptando la modalidad colaborativa para impartir esa formación, regulada desde el año 2008, pretendemos ampliar nuestras propias competencias», admite Achim Gilfert, de la Asociación de Artesanos de Hagen. Está claro que Jennifer Schulz será contratada tras su formación.

Sea cual sea la razón por la que una empresa recurra a la formación colaborativa –por tratarse de la primera vez, por no ser capaz de formar sola o por querer aprovechar las ventajas que esta modalidad le ofrece para el desarrollo de su plantilla–, no existen soluciones universales. «Hay que ir caso por caso. Hay varios modelos y opciones, por lo que se trata de analizar qué variante se adapta mejor a la situación de cada empresa», explica Reinhard Domurath. Según él, el modelo de empresa principal y empresa asociada suele presentarse como la mejor opción.

Compenetrarse mediante la formación colaborativa

PERFIL DE LA EMPRESA

Holger Thiele tiene una pequeña empresa de servicios de imprenta en Solingen. T und K Medien- und Werbetechnik GmbH, fundada en 1984, emplea a seis trabajadores. Sin embargo, este fotógrafo y patrón industrial de imprenta lleva mucho tiempo formando diseñadores multimedia. Desde el año pasado lo hace en colaboración con la agencia de publicidad Burlon Design GmbH, de Wuppertal. Holger nos explica por qué ha decidido adoptar el modelo colaborativo por primera vez.

«Son varios los motivos por los que nos interesa compartir la formación con Burlon Design GmbH. El principal es que los requisitos de los planes formativos han ido ampliándose cada vez más. Antes se basaba en el oficio de cajista: Se enseñaba a manejar los tipos y las composiciones de plomo, y listo. Hoy en día, los aprendices tienen que dominar contenidos mucho más amplios, como procesamiento digital de imágenes y textos, procesamiento de datos, comunicación de datos con las impresoras, composición y revisión de archivos PDF, trato con clientes y, sobre todo, cada vez más diseño gráfico. Si bien esto último también lo hacemos, nuestra actividad principal es el acabado técnico. Nosotros nos ocupamos del tratamiento de datos, los retoques y el procesamiento de imágenes. Luego imprimimos en gran formato, en lonas, telas, papel e incluso láminas autoadhesivas. La agencia de publicidad se ocupa, en una fase previa, del diseño y de acordar los detalles con el cliente. Ellos cuentan con diseñadores gráficos licenciados, mucho más capacitados que nosotros para impartir los módulos sobre diseño. En cambio, nosotros podemos impartir mejor lo relativo a producción técnica.

Por tanto, el objetivo primordial de la colaboración es poder cubrir todo el plan de estudios como es debido.

»Naturalmente que, en conjunto, formar a aprendices resulta provechoso para la empresa. Con la formación colaborativa, nos traemos la creatividad a casa. Si los alumnos han aprendido antes diseño creativo en Burlon, una vez con nosotros podrán hacer cosas muy distintas. Por otra parte, colaborar en cuestiones formativas favorecerá una cooperación más estrecha entre las dos empresas, ya que tendremos un empleado que conocerá a las dos. Esa mayor compenetración se dará de forma natural, tan sólo por el hecho de mantener un contacto más estrecho y de no hablar solamente de pedidos, sino también sobre los aprendices. En consecuencia, nuestra relación se verá reforzada. Es algo que hemos notado ya desde las primeras negociaciones y que no puede resultar sino beneficioso de cara a futuras colaboraciones. Por eso me cuesta entender que aún haya empresas que vean la formación colaborativa como una mera solución de emergencia. A mí me parece un sistema genial.»

ORGANIZACIÓN

¿CÓMO ESTÁ ORGANIZADA LA COLABORACIÓN?

T und K Medien- und Werbetechnik GmbH y Burlon Design GmbH ofrecen una plaza de formación para diseñador multimedia respectivamente. Como empresas asociadas, cada una acogerá a los aprendices un total de seis meses, a fin de poder cubrir los contenidos del plan de estudios. Ambas actúan como empresa principal respecto a su propio aprendiz, de modo que firman el contrato de formación y le pagan el salario correspondiente. «Está planeado de modo que el intercambio sea equitativo. Cuando nuestro aprendiz está con ellos, el suyo está con nosotros –explica Holger Thiele–. Lo de colaborar de modo recíproco ha surgido así, no porque lo hubiésemos planeado. También lo hacemos de ese modo porque la agencia de publicidad tiene unas instalaciones más bien pequeñas. De no ser así, yo habría preferido que los dos aprendices estuvieran juntos, para que pudieran ayudarse un poco el uno al otro.»

¿QUÉ COSTES ASUME CADA PARTE?

Del salario del aprendiz se encarga la empresa principal. Los costes en materia de formación impartida externamente los asume la empresa asociada.

¿EXISTE SUBVENCIÓN DEL PROGRAMA REGIONAL?

Sí. Actualmente, el estado de Renania del Norte-Westfalia subvenciona la formación colaborativa con hasta 4.500 euros por plaza y empresa. Como la aprendiz Christiane Schäfer va a pasar seis meses en la empresa asociada, se cumplen las condiciones necesarias.

¿CÓMO SE ORGANIZAN LOS PERIODOS FORMATIVOS ENTRE LAS DOS EMPRESAS? ¿QUIÉN ACUERDA LAS FECHAS Y LAS FRECUENCIAS?

Durante los primeros seis meses, los dos aprendices trabajan en la empresa principal. Ya que ambas empresas son pequeñas y flexibles, aún no se ha acordado exactamente cuándo tendrán que cambiar de empresa los aprendices. «Aún no hemos fijado si estableceremos periodos de cuatro semanas o dos meses», explica Holger Thiele. Esta franqueza demuestra la buena comunicación existente entre los socios. «Llevo mucho tiempo colaborando con la agencia de publicidad. De no ser por eso, ni siquiera nos hubiésemos planteado la formación colaborativa –explica Holger Thiele–. Hay mucho que discutir y es mejor hacerlo a nuestra manera. Ha de haber haber química y nosotros la tenemos.»

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

«Así he convertido mi afición en mi profesión»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA PROFESIÓN?

La he elegido porque desde pequeña me encantaba hacer manualidades, pintar y dibujar. Con el tiempo, el interés fue a más, hasta que empecé a diseñar todo tipo de cosas con el ordenador: tarjetas de cumpleaños, fondos de pantalla, portadas de CD y cosas así. De modo que lo que he hecho ha sido convertir mi afición en mi profesión.

Christiane Schäfer: 21 años
Formación: Diseñadora multimedia en el área de diseño y técnica
Empresas formadoras: T und K Medien- und Werbetechnik GmbH (Solingen) y Burlon Design GmbH (Wuppertal)



¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

Lo que más me gusta de la formación colaborativa es que permite conocer muchos aspectos distintos de la profesión, incluso algunos de los que ni siquiera había oído hablar. Sin embargo, no me gusta tanto que te saquen de una empresa para que tengas que volver a acostumbrarte a otra: conocer a los compañeros, cómo es el jefe, hasta qué punto puede uno hablar abiertamente, etcétera. Ahora me siento muy bien en mi actual empresa y no tengo ganas de empezar otra vez de cero y tener que desplazarme a otra ciudad.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU PROFESIÓN?

Lo que me gusta de mi profesión es diseñar todo tipo de formatos, desde tarjetas de visita hasta folletos o carteles, pasando por impresos comerciales. También me gusta pegar adhesivos en escaparates o coches. Lo que menos me gusta es empaquetar carteles para exposiciones en el posproceso de imprenta.

¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

Por supuesto que la recomendaría, pero sólo a personas creativas y que ya sepan trabajar con el ordenador, a ser posible también con Macintosh.

Colaboración al cuadrado

PERFIL DE LA EMPRESA

Hay empresas para las que el concepto de «relevo» tiene un significado especial. Max Poser OHG, de Lüdenscheid, es una de ellas. Cuando Max Walter Poser, a principios del siglo xx, abrió su pequeña tienda de escaleras, lo más probable era que deseara, como todo emprendedor, que sus descendientes tomaran el relevo de su negocio. El negocio está ahora en manos de su nieto, Bernd Poser. A lo largo de tres generaciones, han cambiado muchas cosas: Lo que antes eran escaleras de madera, hoy se llama «técnica de ascenso» y suelen ser estructuras fabricadas a medida. Además, ahora los Poser ofrecen dispositivos individuales para vehículos, como las furgonetas de artesanos. El negocio familiar ha ampliado su oferta y se ha ido especializando cada vez más, como muchas otras pequeñas empresas.

«Nunca he dudado de que voy a acabar haciéndome cargo de la empresa», afirma Maximilian Poser. Este joven de 22 años se ha criado prácticamente en las instalaciones. Cuando iba a la escuela, solía echar una mano para ganarse la paga. Siempre había tenido claro que después del Bachillerato se formaría como comercial industrial en la empresa de sus padres. Él será el cuarto Poser en dirigirla; de eso no le cabe ninguna duda.

«En ningún caso querríamos que se formara únicamente en nuestra empresa», explica su madre, Christine Poser, quien es también responsable de formación en la empresa Poser. Según ella, tiene que ver mundo, cambiar de aires y aprender cosas nuevas. Por eso, la formación colaborativa les parecía hecha a medida. No es que haya visto mucho mundo, pero sí que ha aprendido cosas nuevas.

En la misma calle, a unos diez minutos a pie, se encuentra Erco GmbH, la «Fábrica de luz». Esta empresa, que sólo en Alemania cuenta con 800 empleados, se presenta como una vendedora de «luz, no de lámparas», cosa que no es del todo cierta, pues ella misma fabrica las lámparas para los avanzados sistemas de iluminación que diseña. Erco es una mediana empresa que dispone de área de producción, departamento de recursos humanos y sistema de logística propios. «Para cubrir todo el currículo del plan formativo, he pasado por todos los departamentos que nosotros no tenemos, como el de control de la producción o el de recursos humanos», explica Maximilian Poser. El salario de aprendiz lo costeó la empresa de sus padres, incluso durante su estancia en Erco.

Maximilian Poser ya conocía la empresa asociada de antemano. Durante su etapa escolar, hizo unas prácticas en la «fábrica de luz». El hecho de que Erco sea, además, cliente de los Poser facilitó las cosas porque, al fin y al cabo, ya se conocían. Era la primera vez que Erco participaba en una formación colaborativa y, aunque la experiencia fue buena, parece que se quedará en un caso excepcional. «Estamos encantados de recibir propuestas y de ver si podemos hacer algo, pero en principio nosotros formamos por cuenta propia, sin empresas asociadas», explica Corinna Klebon, directora de formación de Erco.

Otro motivo es el hecho de que la mayoría de sus aprendices son también estudiantes universitarios. Las personas que emprenden la formación de comercial industrial cursan al mismo tiempo el grado en administración de empresas en la Escuela Superior de Hesse, en Hagen. Cada viernes y sábado, los aprendices acuden a la universidad. Maximilian Poser también realiza este tipo de estudios combinados.

Las ventajas de este sistema resultan evidentes. «En la universidad aprendo los principios teóricos; mediante la formación colaborativa, aprendo cosas prácticas», explica. Aunque el modo de trabajo en una gran empresa sea totalmente distinto al de un negocio con cuatro empleados, la estancia en Erco le ha aportado muchas ideas que está dispuesto a implementar en la empresa de sus padres. Para las reclamaciones, por ejemplo, los Poser siguen ahora unos protocolos definidos. «Ha traído aire fresco –dice Christine Poser–. Eso ya es, de por sí, impagable.»

Maximilian se ocupa sobre todo de los dispositivos de trabajo que se realizan a medida para adaptarse a los vehículos de los clientes. «Me gusta visitar a los clientes y planear, con papel y lápiz, lo que les hace falta», explica. Es capaz de encajar cajones, contenedores y bancos de trabajo completos en las superficies de carga. Pero su verdadero sueño, hacerse cargo de la empresa fundada por su bisabuelo, pronto podría hacerse realidad: En enero termi-

nó la parte práctica de su formación y ahora sólo le falta hacer la presentación final. Después le quedará apenas un año para completar su programa de formación colaborativa y estudios combinados. Maximilian está seguro de que va por el buen camino, pero nos deja una advertencia para quienes intenten imitarlo: «No se puede hacer el vago».

Ampliando horizontes

DESTACADO

En la pintoresca localidad de Baiersbronn, en la Selva Negra, Saskia Ziefle está aprendiendo a comercializar destinos turísticos y a atender las necesidades de los visitantes y viajeros. Cada día, la aprendiz de técnico comercial en turismo y ocio contribuye a hacer más popular Baiersbronn, su ciudad natal. El centro de información turística local es una empresa que tiene el rol de «principal» en la formación colaborativa que Saskia realiza parcialmente en el extranjero. La joven, de 21 años, pasará un total de seis meses en Francia, cumpliendo así un deseo largamente soñado.

Estudiar en Baiersbronn es todo un privilegio. Y no por las empinadas escaleras que hay que subir desde la estación de cercanías –situada en un valle– hasta el instituto, sino por la fantástica vista de la Selva Negra septentrional de la que disfrutaban los alumnos. Según el calendario, la primavera empezó la semana pasada, pero ayer les sorprendió una gran nevada: Las laderas de los montes que rodean el pueblo brillan al sol como en una postal. Con unas 850.000 pernoctaciones al año, son mañanas como ésta lo que explica la gran atracción turística de esta localidad.

Saskia Ziefle se recorta frente al paisaje enfundada en un abrigo rojo. No da la impresión de estar demasiado fatigada por el ascenso. Al fin y al cabo, fue precisamente aquí, en el Instituto Richard Weizsäcker, donde cursó el Bachillerato. Por tanto, ha crecido subiendo cuestas. «Ésa es nuestra montaña más famosa, el Stöckerkopf –comenta señalando una ladera al otro lado del valle del Murg, que cuenta con un pequeño telesilla–. Son 1.000 metros de descenso.»

Saskia conoce Baiersbronn y sus alrededores como la palma de su mano. Y no sólo por haberse criado aquí, sino también por motivos profesionales. Desde septiembre del año pasado está realizando un ciclo de Formación Profesional Dual para técnico comercial en turismo y ocio en el centro de turismo local Baiersbronn Touristik. Sin embargo, a partir de abril abandonará el mostrador de información desde donde recomienda a los turistas las mejores rutas de senderismo. De abril a junio y de octubre a diciembre, Saskia Ziefle trabajará en la administración provincial de Freudenstadt.

«La administración recurrió a nosotros porque no podía abarcar sola toda la formación», explica Anja Schneider, responsable de formación de Baiersbronn Touristik. En realidad, la historia fue algo distinta: La administración provincial se había puesto en contacto con el proyecto **JOBSTARTER «Transmina»**, destinado a crear puestos de formación dual en la región turística de la Selva Negra septentrional, el centro de la Alta Renania y el norte de la Alsacia. Hasta entonces, desde JOBSTARTER se había asesorado en la creación de 52 plazas de Formación Profesional Dual; nueve de ellas, bajo la modalidad colaborativa. Así, fue un trabajador de Transmina, Rainer Koschorke, quien llamó a Anja Schneider y le comentó la idea de formar como empresa principal en colaboración con la administración provincial.

Al cabo de poco tiempo, los responsables de formación de ambas instituciones se reunieron con Rainer Koschorke y diseñaron el plan formativo. «Desde el principio quedó claro que la administración provincial se ocuparía de los contenidos sobre gestión de proyectos y nosotros más bien de los temas de marketing», recuerda Anja Schneider. Pronto se llegó a un acuerdo, pero Rainer Koschorke tenía un as en la manga... La futura aprendiz podría incluso realizar una estancia en la región vecina de Alsacia. «Nos pareció una idea estupenda, porque tenemos muchos visitantes franceses», explica Anja Schneider. Por último, en la solicitud que Saskia acabó presentando, se preveían dos estancias formativas de tres meses en Francia: una en la oficina de turismo de Colmar y otra en la de Obernai.

La formación colaborativa entre instituciones de distintos países constituye todo un reto burocrático. Sólo las empresas reconocidas por las cámaras alemanas tienen derecho a actuar como empresas formadoras. Por ese motivo, en el contrato de formación de Saskia se hicieron constar las estancias formativas en Francia como prácticas. Ayudar con este tipo de detalles es la misión que se ha impuesto el proyecto «Transmina» de JOBSTARTER y que, en el caso de Baiersbronn Touristik, ha cumplido con éxito.

Saskia siempre había soñado con largas estancias en Francia. De hecho, había elegido el francés como asignatura optativa en el Bachillerato. Al principio había considerado la idea de estudiar pedagogía social, pero tras un año

de voluntariado se decantó por el sector del turismo. Su padre fue quien le avisó sobre la convocatoria de Baiersbronn Touristik. La oportunidad de trabajar en Francia durante un total de seis meses fue lo que la llevó a inscribirse. Saskia Ziefle empezará a trabajar en Colmar a partir de enero. Tiene pensado alquilarse una habitación allí y pagarla con la subvención para gastos de desplazamiento que recibirá. Así podrá «empaparse bien», como dice ella, y aprender a atender mejor los deseos de los turistas franceses. No en vano, el módulo de «lengua extranjera aplicada a actividades técnicas» es un contenido central de las dos estancias en Francia.

El gran atractivo de Baiersbronn entre los turistas franceses se debe, en parte, a la fama de la que goza la alta cocina autóctona. Cuenta con unos cocineros excelentes –juntos suman siete estrellas Michelin– que hacen las delicias de los clientes más adinerados. El hecho de que Baiersbronn tenga la mayor densidad de cocineros con estrellas Michelin del mundo es uno de los argumentos que Saskia Ziefle aprendió a utilizar el primer día de su formación. Otro es la infraestructura que ofrece para la práctica del senderismo. Por los montes que rodean Baiersbronn se extiende un enorme entramado de rutas, perfectamente señalizadas y de todos los niveles de dificultad. «Pero también hay muchos franceses que vienen a pescar», explica Saskia.

Hoy está trabajando en el mostrador de información de la oficina central de Baiersbronn Touristik, en el centro del pueblo, su puesto habitual desde hace unos seis meses. En este instante, una pareja de jubilados le pregunta por un alojamiento económico. Sin titubear, Saskia busca en el «directorio de hosteleros» y se ofrece para hacerles la reserva, si así lo desean. Pero los turistas prefieren pensárselo. A la salida, la señora se acuerda de algo: «¿Tienen ustedes sellos?», pregunta. En el breve instante que tardó en llegar de nuevo al mostrador, Saskia ya tenía los sellos en la mano: «¿Cuántos necesita?», pregunta con una sonrisa.

«Generar confianza y desarrollar la cultura de la formación»

PRAXIS: *Señor Domurath, de los 600.000 empresarios de origen inmigrante que hay en Alemania, tan sólo uno de cada 12 participa en la formación dual. ¿A qué se debe?*

Reinhard Domurath: Se debe principalmente a que los empresarios, en su mayor parte, vienen de países en los que no existe un sistema de Formación Profesional similar al alemán. El modelo de Formación Profesional Dual existe solamente en unos pocos estados europeos, como Austria o Suiza. A muchos empresarios de origen extranjero les sigue faltando información sobre el funcionamiento del sistema educativo alemán. Hay que empezar por informarlos y ofrecerles ayuda. Y para eso estamos nosotros. También ayudamos a resolver los problemas burocráticos que pueden surgir, sobre todo para pequeñas empresas de inmigrantes como comercios o restaurantes, que son numerosas.

Al fin y al cabo, la formación dual colaborativa es especialmente adecuada para las pequeñas empresas.

Crear plazas de formación adicionales en empresas de inmigrantes mediante el modelo dual colaborativo es uno de los principales objetivos de nuestro proyecto JOBSTARTER, «ran_mark». Hemos obtenido muy buenos resultados con su aplicación. Se ha creado un total de 129 nuevas plazas de Formación Profesional Dual en empresas con propietarios de origen extranjero, de las cuales 39 siguen el modelo colaborativo. De por sí, es un resultado

ENTREVISTA

Reinhard Domurath, de la empresa Agentur Mark GmbH, explica los problemas a la hora de establecer formaciones colaborativas entre empresarios de origen inmigrante.

estupendo, aunque esperábamos crear aún más plazas de ese tipo. De modo que seguimos en ello. Entre otras actividades, por ejemplo, hemos publicado material informativo en diversos idiomas por internet y hemos organizado actos a los que hemos invitado a empresas de inmigrantes para presentarles las diversas opciones que existen en el ámbito de la Formación Profesional Dual.

¿Qué problemas han encontrado en la práctica?

Tenemos un colega que acude directamente a las empresas de inmigrantes a fin de incentivar la creación de nuevas plazas de Formación Profesional Dual. En tiempos de dificultades económicas como éstos no siempre es fácil que la gente se muestre receptiva ante esta cuestión. Hablarles sin más de la formación colaborativa resulta un poco precipitado.

¿Y no ha ayudado, hasta ahora, resaltar las ventajas del modelo, como las posibles sinergias que favorece?

Más bien no. Los empresarios, por ejemplo, tienen miedo de que sus competidores directos puedan acabar obteniendo información confidencial. Este reparo no es exclusivo de las empresas con dueños de origen inmigrante. La preocupación por que el aprendiz pueda revelar secretos empresariales a la empresa asociada es muy habitual y difícil de vencer. No suele ser fácil hacerles ver que se trata de un temor infundado y que casos así no son habituales en la formación colaborativa. Nos hubiera gustado tener más éxito en cuanto a ese objetivo adicional de nuestro proyecto, aunque puede que aún lo logremos. Por lo menos, seguimos intentándolo.

¿Qué se podría mejorar en el futuro para hacer más atractiva la formación colaborativa entre los empresarios de origen inmigrante?

Seguir informando sobre la formación dual a las empresas de inmigrantes y, una vez que la conocen, discutir sobre variantes especiales, como por ejemplo la formación colaborativa. Tarde o temprano, nuestra labor de divulgación y el trabajo en red nos permitirá consolidar la formación colaborativa entre todos los implicados a nivel regional. Una vez establecida, será más fácil alcanzar resultados positivos con propietarios de empresas de origen extranjero. Lo principal es generar confianza y desarrollar una cultura de la formación. Pero eso requiere tiempo. No se puede hacer de prisa y corriendo.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

«Lo que más me gusta de la formación colaborativa es que puedo trabajar en dos empresas con especialidades distintas»

Jennifer Schulz: 21 años
Formación: Técnico comercial de servicios de personal
Empresas formadoras:
Asociación de Artesanos del distrito de Hagen y la sucursal de START Zeitarbeit GmbH en Hagen

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA PROFESIÓN?

He elegido la profesión de técnico comercial de servicios de personal porque quería estudiar una profesión comercial y trabajar interactuando con personas. Además, la profesión se instauró en 2008, por lo que prestaría una labor pionera.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

Lo que más me gusta de la formación colaborativa es que puedo trabajar en dos empresas con especialidades distintas. Por ejemplo, en la empresa asociada aprendo los detalles de la administración de recursos humanos. Creo que es una área con muchas perspectivas de futuro. En mi caso, no le veo ningún inconveniente a la formación colaborativa.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU PROFESIÓN?

Disfruto siguiendo la trayectoria de los candidatos, las empresas y las relaciones laborales en las que puedo colaborar. Lo que menos me gusta es la burocracia, aunque sea importante y necesaria.

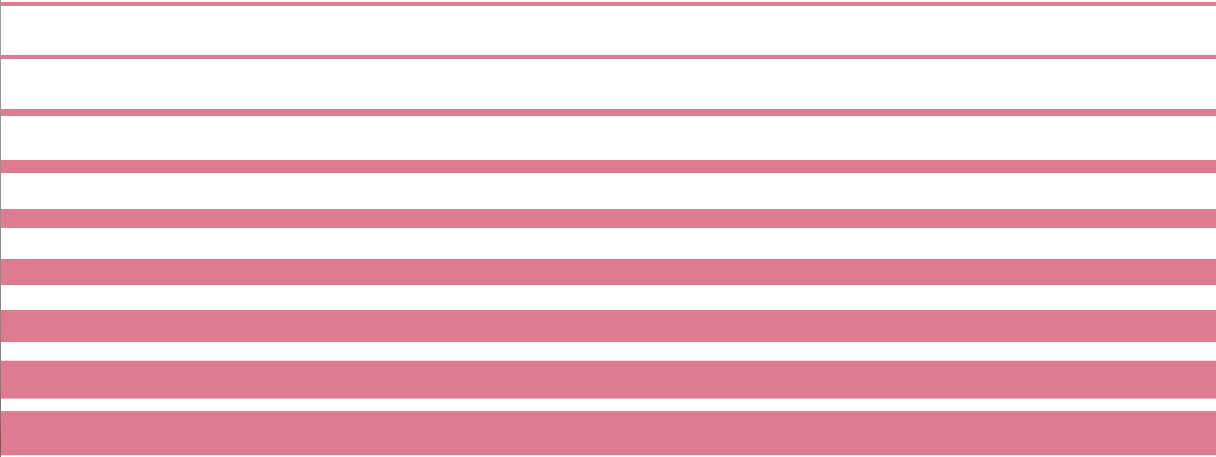
¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

¡Sin lugar a dudas!



MODELO DE COLABORACIÓN

2. La formación por encargo



«Cero por ciento de suspensos»

INTRODUCCIÓN

La historia del ABB Training Center, ubicado en el norte de Berlín, se remonta a la antigua República Democrática Alemana. Tras la reunificación y la privatización, comenzó formando aprendices sólo para empresas de su grupo, pero pronto se abrió, como centro de formación, a otras empresas. En la actualidad, acoge a aprendices de unas 100 empresas en el edificio de ladrillos del PankowPark, área en la que se congregan diversas empresas industriales.

Bernhard Antmann lleva camisa blanca y corbata a rayas. Tiene el cabello como un erizo, y detrás de sus gafas se esconde una mirada alegre: «La inversión más confiable para las empresas es asegurarse el relevo generacional mediante la formación colaborativa», explica el director del ABB Training Center (ATC) de Berlín. Por el acento se nota que es oriundo de la capital alemana. Aparte de este buen argumento, las subvenciones del estado de Berlín han contribuido enormemente a popularizar la formación por encargo en la capital desde mediados de los años noventa.

Se necesita el apoyo de proveedores externos

Antmann lleva trabajando y formando a jóvenes en su sede de Berlín-Wilhelmsruh desde la antigua época de la RDA. En esos tiempos, la fábrica de Bergman-Borsig lindaba directamente con la frontera interalemana. Desde entonces, han cambiado muchas cosas. Según Antmann: «El envejecimiento de la población plantea a los responsables de recursos humanos de pequeñas y medianas empresas retos que es muy conveniente afrontar con la ayuda de

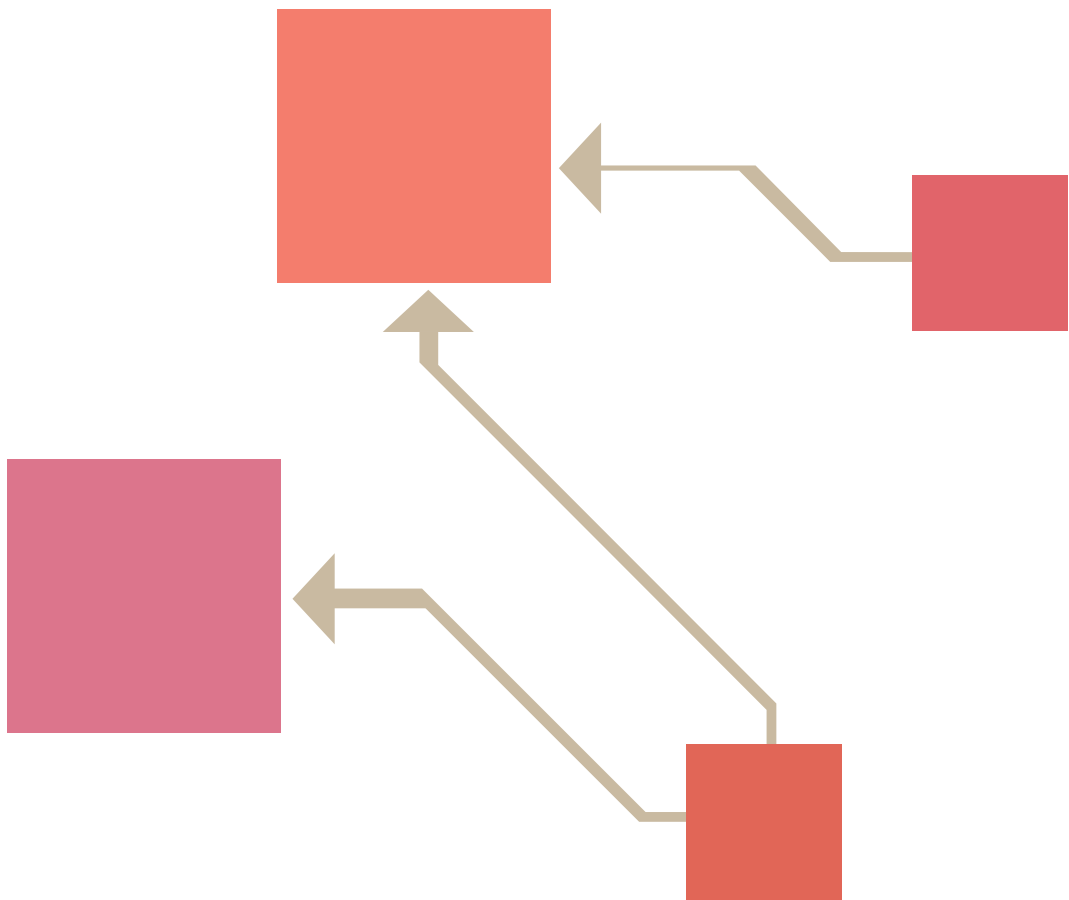


proveedores de servicios externos. Para que las empresas puedan asegurarse una futura mano de obra, necesaria pero cada vez más limitada, conviene gestionar bien la formación». De esto puede ocuparse el centro ATC de Berlín, que lleva desde 1992 trabajando en el ámbito de la formación colaborativa en el área de Berlín y Brandeburgo, ayudando así a desarrollar las competencias necesarias. El ATC no es un centro de formación independiente, sino una filial de la compañía ABB, proveedora de servicios formativos a empresas.

Una oportunidad para todos

Actualmente, las instalaciones del ATC en el barrio de Berlín-Wilhelmsruh acogen a más de 500 aprendices procedentes de unas 100 empresas. En sus instalaciones se imparten hasta 16 ciclos formativos relacionados con el metal o la electricidad. Sus modernas aulas permiten a los alumnos practicar con tecnologías mucho más avanzadas que la media del sector. Entre los clientes de Antmann figuran otras 45 empresas más –en su mayoría, pequeñas y medianas–, las cuales han dejado de ofrecer plazas de Formación Profesional Dual a causa de la crisis económica, pero que con probabilidad reanuden su actividad formativa cuando mejore la situación.

Bernhard Antmann se toma muy en serio el éxito formativo de sus pupilos. Por eso afirma con orgullo que su tasa de fracaso es del «cero por ciento». Desde el primero hasta el último día, los aprendices reciben asesoría, atención, motivación y asistencia en caso de dudas. Todo eso es, también, parte del éxito del ATC. La continuidad de ese éxito avala la efectividad de su sistema formativo: «El 95 % de los jóvenes obtiene trabajo en las empresas que los forman o empiezan una carrera universitaria después de la formación».



Asegurar el relevo generacional

MODELO DE COLABORACIÓN: LA FORMACIÓN POR ENCARGO

Cada vez son más numerosas las empresas que reconocen la necesidad de asumir personalmente la formación a fin de garantizar su futura mano de obra. Sin embargo, formar a aprendices cuesta tiempo y dinero, y la mayoría de empresas cuenta con unos recursos limitados. A ello se añade, a menudo, la incapacidad de abarcar todos los contenidos del plan de estudios. Para estas empresas, la formación por encargo constituye una solución ideal. En este sistema, la futura mano de obra se envía a un proveedor de formación o a otra empresa para que curse allí determinados contenidos. El coste corre a cargo del empresario. En Alemania, este tipo de formación colaborativa está subvencionada en ciertos estados federados.

«En la formación por encargo, la colaboración entre las partes se basa en la confianza», explica Bernhard Antmann, director del ABB Training Center (ATC) de Berlín, parte del grupo tecnológico ABB, con presencia a escala mundial. Él y sus compañeros no sólo forman al propio relevo generacional del ABB, sino que también reciben aprendices de otras empresas. Los jóvenes aprendices acuden al centro ATC para cursar módulos formativos que sus empresas no pueden ofrecerles, por falta de personal o de equipamiento técnico. El coste de este servicio corre a cargo de la empresa, quien recibe a su vez una subvención pública del estado de Berlín. Como empleado de una gran compañía, Antmann es un profesional convencido. En su opinión, lo más importante es complacer al cliente. Y eso empieza por una óptima selección de los aprendices y acaba por su exhaustiva preparación de cara a los exámenes, pasando por la planificación del plan formativo y acciones concretas para suplir posibles carencias del aprendiz.

Desde breves seminarios hasta cursos formativos completos

Este tipo de formación colaborativa se denomina formación por encargo. Tanto los módulos a cursar como el tiempo que el aprendiz pasará formándose en el centro se establecen de modo flexible. Esta modalidad contempla desde seminarios prácticos de corta duración sobre técnicas de producción o asignaturas hasta cursos formativos de varios años. La empresa de origen es la que firma el contrato de formación, así como la que paga por los servicios de formación externos solicitados. Desde el punto de vista jurídico, el proveedor de servicios formativos firma con su cliente un contrato de servicios en el sentido del § 611 del Código Civil alemán (BGB) y no un contrato de obra, pues las partes no acuerdan el resultado de la formación, sino únicamente la actividad.

Puede que jurídicamente se resuelva así, pero en la práctica, Bernhard Antmann se toma muy en serio el éxito de sus pupilos. De ahí que afirme con orgullo que su tasa de fracaso es del «cero por ciento». Así pues, la modalidad por contrato es un sistema pragmático que contribuye a mejorar la Formación Profesional Dual. Y no sólo mediante el ABB Training Center. «Da igual la profesión: siempre que se forma de modo colaborativo, la calidad de la formación aumenta notablemente.» Así opina Margrit Zauner, directora del Departamento II D de la Administración de Integración, Trabajo y Asuntos Sociales del Senado berlinés. Recurrir a proveedores de servicios formativos permite ofrecer una formación especializada a lo largo de todo el programa. Según afirma Zauner: «Los proveedores de formación dignos de ese nombre no sólo garantizan una calidad superior y unos planes formativos constantemente actualizados. Además, adoptan una función de alerta temprana, por ejemplo, analizando la estructura de edad de las empresas y avisándoles si detectan un eventual indicio de escasez de mano de obra». Al fin y al cabo, suele hacer falta un mínimo de ocho años para que los aprendices lleguen a ser expertos en su materia.

El modelo también convence a empresas sin experiencia en formación

La modalidad por encargo también puede abrir puertas a empresas sin experiencia alguna en la formación de aprendices, tal y como asegura Elke Halm, del Ministerio Regional de Agricultura, Medio Ambiente y Consumo

de Mecklemburgo-Pomerania Occidental. «Muchas veces, las empresas ni siquiera conocen las opciones disponibles.» El estado de Mecklemburgo-Pomerania Occidental también subvenciona la formación por encargo. «La formación colaborativa permite a las empresas asegurarse su futura mano de obra, algo importante en todas partes, pero sobre todo en estados federados como Mecklemburgo-Pomerania Occidental, que sufren una diáspora masiva de jóvenes.» De hecho, la formación por encargo también tendría que servir para reunir a empresas en busca de aprendices y a jóvenes en busca de plazas de formación, según explica Bärbel Höfer, directora de proyecto del equipo de JOBSTARTER en el centro de Formación Profesional y continua de Rostock, Aus-und Fortbildungszentrum Rostock GmbH (AFZ). Según ella, a la hora de convencer a empresas con poca experiencia para participar en la formación de aprendices, la idea de proponer el modelo cooperativo que incluye los servicios especializados de un proveedor externo se convierte en una excelente estrategia.

Las empresas ahorran recursos que pueden dedicar a ofrecer más formación

En la práctica, el proceso de diseño e implementación de una formación por encargo con el centro AFZ funciona así: con la ayuda del proyecto JOBSTARTER, se buscan aprendices y potenciales empresas formadoras y se los pone en contacto cuando se detecta una coincidencia de intereses. Ese proceso incluye entrevistas preliminares con los candidatos. La decisión final corresponde a la empresa, después de haber entrevistado personalmente al candidato. Por lo general, el aprendiz empieza haciendo un periodo de prácticas, a fin de que la empresa pueda conocerlo mejor, y viceversa. Seguidamente, el aprendiz firma un contrato de formación con la empresa. El tiempo que éste pasará a lo largo de cada curso en el centro proveedor de formación –en este caso, el AFZ– se fija desde el principio. Para ello, se celebra una reunión entre representantes de las cámaras, un experto en la profesión correspondiente –que trabaja como formador en el AFZ–, el director de la empresa formadora, personal especializado de la empresa proveedora de formación y un representante del proyecto JOBSTARTER. Juntos determinan qué contenidos puede asumir la propia empresa y cuáles necesita o debe delegar al AFZ. De esa manera se configura el plan formativo. En

él se especifican detalles como, por ejemplo, el número de semanas por año que el aprendiz deberá acudir a los cursos del proveedor de formación, o qué módulos habrá de cursar a lo largo de ese tiempo. Los trabajadores de JOB-STARTER también asesoran a las empresas interesadas y gestionan la burocracia necesaria para presentar solicitudes de subvención regional para la formación por encargo.

Toda esa ayuda supone un alivio para las empresas. Además, gracias al ahorro de recursos, éstas pueden permitirse contratar a más aprendices, si lo desean: «Cuando alguien colabora con nosotros, puede enviarnos un trabajador del metal hoy, un técnico en electrónica mañana y un técnico en mecatrónica pasado mañana y olvidarse de tener que asumir inversiones o desarrollar sus propias capacidades para formar a aprendices». Así lo explica Reiner Strobel, administrador del centro de Formación Profesional y continua certificado de Núremberg, Zentrum für Aus- und Weiterbildung en la región metropolitana de Núremberg GmbH (ZAW). Asimismo, al colaborar con el ZAW, las empresas pueden encontrar fácilmente a aquellos trabajadores cualificados que puedan necesitar con más urgencia.

¿Cómo puede ayudar la formación colaborativa?

Por un lado, conviene informar y asesorar a empresas que no cuentan con experiencia en formación dual, pero también existen empresas que ya forman a sus propios aprendices y que tan sólo necesitan apoyo para poder crear nuevas plazas. Ya que muchas empresas no disponen del personal ni de los recursos necesarios para poder formar de manera independiente, es muy importante desarrollar estructuras de colaboración a medida y cooperaciones regionales en materia de formación entre empresas y centros educativos. En la ciudad de Beckum encontramos un claro ejemplo de lo efectivo que puede llegar a ser este tipo de colaboraciones para estabilizar una región que atraviesa dificultades económicas. El **fabricante de máquinas Beumer** abrió su taller de Formación Profesional a otras empresas durante la crisis asiática de 2005, lo cual contribuyó en gran medida a prevenir la escasez de mano de obra (véase la p. 75).

Garantizando la continuidad en la Llanura de Münster

PERFIL DE LA EMPRESA

La empresa Beumer y sus colaboradores son estupendos ejemplos de cómo las colaboraciones entre empresas pequeñas pueden contribuir a asegurar el relevo generacional en tiempos de crisis. En plena recesión, las empresas fabricantes de máquinas y componentes de metal decidieron apostar por la cooperación. Y tuvieron éxito.

«En nuestra zona, la crisis asiática de 2005 fue uno de los motivos para que muchas empresas dejaran de invertir en la formación dual», explica Michael Dilla, director de formación en la empresa de fabricación de máquinas Beumer, de Beckum. Dilla veía con preocupación lo que estaba pasando, no sólo porque, de repente, sus aulas de aprendizaje acogían a cada vez menos alumnos y por miedo a que «un buen día ya no se pudiera dar clase en condiciones», sino porque tenía claro cuáles serían las consecuencias de no poder hacer frente a la falta de mano de obra que amenazaba a la región. Dilla, quien empezó en la empresa como aprendiz en 1991 y desde 1997 es responsable de formación, tuvo una idea: Decidió poner ese excedente de capacidad al servicio de otras empresas vecinas.

Vale más prevenir que curar

Se trataba, sin duda, del momento oportuno: El centro de formación de la empresa, que justo acababa de construirse, disponía de plazas libres. Dilla convenció a los administradores y directores de Beumer asegurándoles que la formación colaborativa ayudaría a la refinanciación. Pero él tenía otro motivo en mente: «No pretendía hacer un negocio de la formación, sino



«Los aprendices son una inversión de futuro.»

asegurar la continuidad de las empresas locales en una época de cambios demográficos». Se trataba de hacer lo posible para que la región continuase resultando atractiva: «Si no se aprovecha el momento, se queda uno a dos velas». En la actualidad, Beumer forma a un total de 67 aprendices: 46 internos y 21 externos, en periodos de 13 y 14 meses dentro de un programa global de tres años y medio. En ese tiempo, los aprendices adquieren todas las competencias básicas. Beumer también se encarga de preparar a los alumnos para los exámenes finales. Están especializados sobre todo en la profesión de mecánico de construcción, aunque también forman a aprendices de mecánico industrial, técnico en mecatrónica y tornería.

«Ahora las tornas han cambiado: tenemos más demanda que oferta –explica Michael Dilla–. No podemos acoger a más aprendices externos; al fin y al cabo, sólo somos dos formadores.» Si en el primer año la oferta de Dilla no fue capaz de convencer más que a tres empresas, actualmente forman a aprendices de 15 empresas. Es un hombre que ha seguido formándose durante toda su vida profesional; se sacó el título de técnico de máquinas, el grado de maestro y el título de soldador europeo, además de acudir a cursos de pedagogía y retórica.

Uno de sus primeros socios fue la empresa de construcción metálica Kieke + Korte, de Ahlen. Recientemente, el administrador de dicha empresa, Thomas Korte, ha enviado a su quinto aprendiz al taller de Michael Dilla. Thomas se enteró de la oferta de Beumer cinco años antes, gracias a **Wilhelm Wagne-ner**, de la asociación local de artesanos. Por aquel entonces se había planteado formar a aprendices, pero no estaba seguro de que su empresa, de 32 empleados, estuviese en condiciones de hacerlo sola. Tampoco sabía que existían subvenciones regionales para ese tipo de formación colaborativa, pero eso no fue lo que le convenció. «Es un error pensar sólo en lo que un aprendiz pueda aportar a la empresa desde el punto de vista económico: son, ante todo, una inversión de futuro.»

→ Entrevista p. 32

El siguiente aprendiz empieza en agosto

Así es como Daniel Dornhoff, aprendiz de la empresa Kieke + Korte, vive su periodo de formación dual en Beumer. A este joven de 17 años, procedente de la Educación Secundaria, le gusta el cambio de aires: «Aquí aprendo cosas que no puedo hacer en Kieke + Korte, como fresar, sistemas neumáticos o dibujar planos de CAD con el ordenador». Lo que más le gusta son los tres meses de formación práctica en el taller que se incluyen justo al principio del programa formativo: «Así, cuando vuelva a Kieke + Korte, ya sabré lo principal».

Dornhoff conocía su empresa de origen desde antes de empezar su formación. Su padraastro trabaja allí y él mismo hizo dos prácticas en la empresa de construcción metálica cuando aún iba a la escuela.

A menudo, Michael Dilla también deriva aprendices a sus colaboradores: «De las 200 solicitudes que nos llegan cada año, 30 son bastante interesantes, pero no tenemos más que 15 plazas». Según él, es bueno poder recomendarlos a otras empresas: «De ese modo ya sé qué tipo de aprendices van a acabar llegándome». Y así es como el siguiente aprendiz empezará, el próximo 1 de agosto, a formarse en Kieke + Korte: por recomendación de Michael Dilla.

Variedad y colaboración

REPORTAJE: DE PROFESIÓN TÉCNICO EN ECONOMÍA DOMÉSTICA

La economía doméstica es una especialidad con múltiples salidas que proporciona una gran variedad de competencias útiles. No es de extrañar, pues, que sea una profesión cada vez más solicitada, gracias sin duda al esfuerzo por mejorar su imagen que viene realizando uno de los proyectos JOBSTARTER desde el centro AFZ de Rostock. Además, ha dejado de impartirse exclusivamente en centros educativos, como era costumbre, y cada vez se enseña más en talleres formativos de empresas. Dada la complejidad de su currículo, la mayoría de empresas, incapaces de abarcarlo por sí solas, se acogen a las ventajas de la formación por encargo. Su perfil profesional encaja a la perfección con este modelo formativo.

Es un lluvioso sábado en el municipio de Sievertshagen, Rostock. Nadie diría que mañana empieza oficialmente la primavera. Pero para algunos, esa lluvia es de lo más oportuna: el 21 de marzo no sólo es el primer día de primavera, sino que, desde 1982, es el Día Mundial de la Economía Doméstica. Por eso, las aprendices que tienen hoy su puesto en el vestíbulo del centro comercial Ostsee Park están contentas por lo poco primaveral que amaneció el día. La lluvia ha atraído a muchos compradores y, así, pueden demostrar a una gran cantidad de público lo que han aprendido. Por ejemplo, presentan y dan a probar las galletas y los pasteles que ellas mismas han elaborado, cocinan en directo una sopa de pescado, tejen adornos de punto y bordan manteles.

En colaboración con el centro AFZ de Rostock, quieren mejorar la imagen del trabajo doméstico. Y, la verdad, eso es muy necesario: «¡Si no eres más

que una chacha!». Ésa es una frase que Linda Jaromin ha tenido que escuchar demasiadas veces. Esta joven de 19 años apenas se inmuta ya ante semejante prejuicio por parte de conocidos o ex compañeros de clase. El AFZ acaba de participar en una videopresentación bajo el lema «¡Nada de chachas! La economía doméstica es una profesión de servicios con futuro», en la que diversos jóvenes explican las facetas más interesantes de esta profesión.

A pesar de todo, Linda Jaromin, que cursa ahora su segundo año, sabe exactamente por qué ha elegido formarse como técnico en economía doméstica: «Aprendemos muchas más cosas aparte de a limpiar. Lo que me gusta de esta profesión es precisamente eso: su variedad».

La economía doméstica combina la economía y la ecología

«La economía doméstica es una gran desconocida. Cuando se habla de ella, muchas veces no es del modo que nos gustaría», afirma Elke Halm, del Ministerio Federal de Agricultura, Medio Ambiente y Consumo de Mecklemburgo-Pomerania Occidental. Por eso, el ministerio se ha propuesto la tarea de dar a conocer las distintas facetas de la profesión. «Es una combinación entre economía y ecología que incluye tanto servicios asistenciales como labores de lavandería, cocina, limpieza y asistencia, tanto en el sector turístico como en el de la enfermería.» Tiene muchos puntos de contacto con otras profesiones, de modo que no implica necesariamente hacer la misma labor todo el día. Eso la convierte en atractiva también en cuanto a las perspectivas de contratación.

A Linda Jaromin le gusta en especial el hecho de poder formarse en empresas, al contrario de lo que es habitual en Mecklemburgo-Pomerania Occidental. La joven forma parte de un grupo privilegiado: junto con sus compañeras, está recibiendo formación bajo el modelo de formación colaborativa. Es decir, que están contratadas por una empresa. En el caso de Linda, por el asilo de ancianos Rolf Grund, de la asociación Volkssolidarität («solidaridad popular»), en el barrio de Warnemünde. Su empleador aprovecha las ventajas de la formación por encargo. Éste delega parte de su formación a un proveedor de servicios externo: el AFZ.

La colaboración hace posible la formación

Más allá de la economía doméstica, el centro AFZ ofrece formación en muchas otras especialidades. Actualmente colabora con 31 asociaciones de formación por encargo. A través de ellas, este proveedor fomenta y posibilita la formación práctica en empresas, para ocupaciones de distintos sectores como el técnico, el comercial, y el de la hostelería y restauración. Los cuatro traba-

jadores internos, que participan en el proyecto JOBSTARTER «Centro de servicios de Formación Profesional» desde el AFZ, ayudan a reclutar a más personas interesadas para esas colaboraciones. Éstos median entre los jóvenes y las empresas que apuestan por ofrecer formación dual. Cuando la especialidad solicitada no está cubierta por el AFZ, proponen a otros proveedores de formación vecinos. Para ello, el equipo de dicho proyecto cuenta con un directorio de 800 empresas de la región, fruto de años de estrechas relaciones comerciales que el AFZ ha mantenido con ellas. «Contamos con una red muy amplia. Además, trabajamos estrechamente con la Cámara de Comercio e Industria, la Oficina de Empleo, la Cámara de Artesanos y la asociación de empresarios de la región –explica Bärbel Höfer, directora del equipo de JOBSTARTER–. Por otra parte, durante los últimos años hemos logrado establecer contacto con las escuelas.» Bärbel está especialmente satisfecha de haber conseguido la asociación formativa entre empresas para la profesión de economía doméstica. Porque la complejidad de su currículo no permite trasladarla al contexto empresarial si no es mediante la colaboración –ya que cubre las carencias formativas de las empresas– y con la asistencia de un maestro especializado. Todos coinciden en que mediante este tipo de formación, los aprendices salen mejor preparados que los que tan sólo acuden a centros educativos.

«La organización es esencial»

La víspera del gran día en el centro comercial, bajo la supervisión de la maestra en economía doméstica Ute Drabke, en el aula de cocina del AFZ se trabaja a toda mecha: Se ultiman los preparativos para la presentación y se comprueba, mediante una lista, que las futuras trabajadoras domésticas no se hayan olvidado de nada. Durante casi toda la semana que han pasado en las dependencias del proveedor de formación AFZ (y no en la empresa), han estado preparándose para celebrar el Día Mundial de la Economía Doméstica. Poquito a poco, el grupo se ha ido haciendo con el control de la situación. «La organización es esencial», explica Doreen Chinow, la única de sus compañeras que ha completado la Enseñanza Secundaria Obligatoria (Realschule). Doreen coloca una carpeta sobre la mesa y la abre: «Éste es el plan formativo que nos ha pasado el AFZ», dice la aprendiz de 19 años. En efecto, el AFZ, como proveedor de servicios, no sólo es responsable del plan de estudios, sino también de que la formación transcurra conforme a la normativa: «Aquí se indica todo lo que tenemos que aprender. Para confirmarlo, los formadores del AFZ o nuestros encargados de la empresa firman en esta columna», explica Doreen.

Buenas perspectivas de futuro: también en el turismo

Cuando Linda Jaromin se forma en el asilo Rolf Grund, es su tutor, Olaf Steiner, quien se responsabiliza de ella. El jefe de cocina suplente del asilo está muy satisfecho con la formación colaborativa: «La contribución del AFZ se nota sobre todo en los detalles. Sus formadores tienen más tiempo para explicar los fundamentos y para enseñarle a Linda las diferentes fases del trabajo con mayor detalle. Y, además, la forman en materias que nosotros apenas tocamos, pues aquí, Linda se forma básicamente en la cocina». Así es como se reparten las responsabilidades entre la empresa y el AFZ. Una colaboración de la que se beneficia tanto el asilo como los aprendices. Aunque... «A veces, Linda apenas está una semana con nosotros. El resto del tiempo lo pasa entre el AFZ y la escuela profesional. Entonces la echamos de menos, lo cual demuestra hasta qué punto confiamos en ella y contamos con ella.»

Pero la asistencia geriátrica no es el único ámbito con demanda de trabajadores domésticos. El sector turístico de Mecklemburgo-Pomerania Occidental, como destino vacacional popular, ofrece cada vez más posibilidades de empleo. Y no sólo en pequeños hoteles, donde este perfil puede ser útil tanto en la cocina como en la recepción, en las plantas o en la lavandería. El famoso hotel de cinco estrellas Neptun, de Warnemünde, tiene previsto formar próximamente a un aprendiz de economía doméstica. En estos momentos, la jefa de personal Daniela Becker está buscando, con la ayuda del AFZ, a un candidato que cumpla los requisitos.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

Nombre: Doreen Chinow
Edad: 19 años
Estudios: Educación
Secundaria Obligatoria
Formación profesional:
Economía doméstica,
cursando el segundo año

«Lo que me gusta es hacer feliz a la gente; por ejemplo, con un buen desayuno»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA FORMACIÓN?

Al principio, lo que quería era ser técnica de restauración o de hostelería, pero era muy difícil encontrar plazas de formación dual porque la mayoría de empresas pedían el Bachillerato o incluso una carrera universitaria. Por eso empecé a mirar otras opciones. Cuando estaba en el último curso de la Escuela Secundaria Obligatoria, vi un cartel en mi escuela sobre una feria que iba a organizar JOBSTARTER aquí en Rostock, en el Estadio del Báltico. La verdad es que hice novillos para poder ir, porque no me dejaban. Con lo importante que es encontrar una plaza de Formación Profesional... Enseguida conseguí una solicitud y hablé directamente con la gente de JOBSTARTER, en el puesto del AFZ. A partir de entonces fue todo muy rápido, me llamaron y concertamos una reunión. Como en la entrevista les conté que me encantaría trabajar en restauración, me presentaron la profesión de economía doméstica. Hasta entonces, no sabía que existía. Al principio pensé que aquello sonaba muy duro, pero estuve una semana pensándomelo, hablé con mis padres y acabé por decidirme.

CUANDO TERMINE SU FORMACIÓN, ¿CUÁL SERÍA SU TRABAJO IDEAL?

Me veo ejerciendo la profesión de economía doméstica, a ser posible en el sector de la restauración.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

Ahora me formo en el Pfeffersack, un restaurante que hay en la plaza de Doberán. Me gusta mucho ir al AFZ porque ahí aprendo cosas distintas a las que me enseñan en mi empresa, como cocinar o lavar la ropa, y eso me resulta entretenido. Así estaré bien preparada cuando este verano vaya a la pensión Anke, en Dietrichshagen, porque ahí no sólo se hacen las habitaciones, sino que también ayudaré en el bufet del desayuno. Podré atender a los



clientes, cosa que me encanta. Lo que me gusta es hacer feliz a la gente; por ejemplo, con un buen desayuno.

¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

¡Por supuesto! Pero a quien quiera hacerla, como por ejemplo mi hermana pequeña, le diría que es mejor empezar ayudando en el hogar. Así vas haciéndote una idea de cómo se lleva una casa. Pero bueno, antes yo no sabía más que coserme un botón y no he aprendido a coser de verdad hasta que no he ido al AFZ, así que poco a poco.

CUANDO TIENE PROBLEMAS, ¿A QUIÉN RECURRE?

Cuando algo no va del todo bien, voy al AFZ y hablo con la maestra en economía doméstica, Ute Drabke.

«A las empresas pequeñas les suelen preocupar los costes»

ENTREVISTA

Sven Leuken lleva desde 1998 trabajando en el centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de Schwerin. Como colaborador en el proyecto JOBSTARTER «Red de Formación Profesional para la industria alimentaria de Mecklemburgo Occidental», se dedica actualmente a organizar plazas de formación colaborativa en el sector que da nombre al proyecto.

PRAXIS: *¿Por qué el proyecto JOBSTARTER del centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria se centra en la industria alimentaria?*

Sven Leuken: Uno siempre tiene que enfocar los esfuerzos donde hace falta. Además, la industria alimentaria es una fuente de trabajo importante en nuestra región. En una encuesta que hicimos en 2007, resultó que la tercera parte de las empresas del sector alimentario consultadas denunciaban una llamativa falta de mano de obra. La mitad de ellas admitía verse afectada por ese problema o lo preveía en un futuro próximo. Con 40,2 años, la media de edad de los trabajadores de las empresas consultadas tan sólo era ligeramente inferior a la media de edad de Mecklemburgo-Pomerania Occidental, 43,8 años. Por tanto, no es raro que las empresas que han detectado ese problema estén intentando crear el mayor número

posible de plazas de Formación Profesional Dual, sobre todo para las ocupaciones principales, como la de técnico en tecnología alimentaria, carnicero o controlador de máquinas y equipos. La mayoría de esas empresas pueden ofrecer dichas formaciones perfectamente por sí solas, así que nosotros nos centramos en otra área. En la industria alimentaria también se necesita otro tipo de trabajadores, los de las denominadas «profesiones esenciales», es decir, las que hacen posible el servicio y la producción, como por ejemplo técnico en logística o en mecatrónica. En estas áreas, en cambio, suelen tener dificultades para impartir todo el plan formativo. Por eso

el centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria se ofrece como proveedor, bajo el modelo de la formación colaborativa.

Parece una oferta muy convincente. ¿Tienen buena acogida?

Nuestro proyecto mantiene contactos con unas 50 empresas. Entre 2008 y 2010, la WmAE medió en la creación de 437 plazas de formación dual, de las cuales se cubrieron 245, 121 de ellas en el ámbito de la formación colaborativa. Suena bastante bien, pero entrar en empresas de este sector puede resultar bastante complicado. En primer lugar hay que encontrar al interlocutor adecuado y conseguir una cita. Hay más de uno que siempre te da largas. En ocasiones, nos encontramos con filiales que no pueden decidir nada sin el beneplácito de la empresa principal. Otras empresas confiesan haber tenido malas experiencias en el ámbito de la formación. Y en unas pocas, da la impresión de que preferirían tener a los aprendices todo el tiempo bajo su propio techo, por temor a que no se ganen su sueldo. Pero, en general, la formación colaborativa tiene buena acogida entre las empresas.

¿Qué experiencia en formación por encargo tiene el centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria?

El centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria lleva desde 1991 participando en la formación colaborativa, tanto en empresas de tipo técnico como en el sector del comercio. Algunos miembros de nuestro equipo se dedican exclusivamente a fomentar la creación de colaboraciones, a organizarlas, a ayudar en la solicitud de subvenciones, a asistir a las empresas en la fase de planificación y a ajustar las cuentas al final del proceso. Yo mismo me dedicaba a eso antes, y puedo aportar mi experiencia en ese campo al proyecto JOBSTARTER en el que trabajo con otros dos compañeros. En nuestra institución tenemos otro proyecto JOBSTARTER con tres trabajadores que también se dedican a la formación colaborativa.

¿En qué consiste concretamente su trabajo?

Dependiendo de la temporada, me dedico a fomentar la creación de plazas de Formación Profesional Dual y a reclutar empresas o a realizar la preselección de candidatos para las plazas de formación. Muchas empresas nos piden que nos hagamos cargo de las solicitudes. En el marco de la formación por encargo, los aprendices suelen pasar en nuestro centro entre una y 30 semanas, que es el límite para que las subvenciones cubran por completo los

La asociación de empresarios de la alimentación y productos de consumo «Arbeitgebervereinigung Nahrung und Genuß e.V.» señala las siguientes profesiones como típicas del sector:

- Cerveceros
- Fabricante de aguardientes
- Destilador
- Técnico en elaboración de zumos
- Técnico en ciencias de los alimentos
- Técnico en repostería
- Técnico de laboratorio para el sector lácteo
- Técnico en elaboración de productos lácteos
- Molinero (técnico de procesos)
- Carnicero
- Panadero

costes de la formación por encargo, pero también hay empresas que nos envían a sus aprendices el primer día del primer año lectivo y que nos dicen: «Nos vemos el año que viene». Gracias a los planes de formación que diseñamos con ellas, las empresas pueden estar seguras de que, al cabo de un año, los aprendices habrán asimilado ya los contenidos más importantes y que podrán desempeñar mejor sus tareas dentro de la empresa. Por eso no les importa tener que asumir personalmente el resto de los costes. En las empresas grandes, el dinero no suele ser el problema –nuestros cursos cuestan 150 euros por persona a la semana–, pero las pequeñas empresas que dependen del trabajo de los aprendices suelen echarse atrás en cuanto se enteran de que la formación por encargo cuesta dinero. Para ellas, la subvención es importantísima, así que es una suerte que en Mecklemburgo-Pomerania Occiden-

tal existan programas de subvenciones que cubran la modalidad de formación por encargo.

SternMaid GmbH, Wittenburg

PERFIL DE LA EMPRESA

La empresa de alimentación SternMaid se ha especializado en la composición y el envasado de alimentos en polvo, aditivos y complementos alimenticios a medida. En el ámbito de la formación por encargo, esta empresa también forma en áreas ajenas a sus competencias básicas. Según el encargado de formación Olaf Loth: «Cuando conocimos el centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de Schwerin, su propuesta me pareció interesante desde el principio, ya que nos permitía formar a aprendices en áreas que van más allá de la actividad a la que nos dedicamos». A día de hoy, SternMaid está formando a tres técnicos de alimentos, dos controladores de máquinas y de plantas y dos técnicos de almacenes. «Cada año lectivo enviamos a nuestros aprendices un máximo de cuatro semanas al centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria –explica Loth–. Allí se suelen impartir formaciones técnicas como Excel o planificación de rutas logísticas, cosas que no podemos enseñar nosotros.» En su último curso, Steve Sudikatus se dedicó precisamente a la planificación de rutas logísticas. Este joven de 19 años realizó, entre agosto de 2007 y julio de 2010, un ciclo de Formación Profesional Dual como técnico de almacenes en SternMaid. Antes de acabar la Educación Secundaria Obligatoria, solía trabajar en un almacén durante los veranos. Le gustaba mucho: «Me desenvuelvo bien con los clientes, pero también con los conductores –dice el joven–. Lo paso bien pensando qué es lo siguiente que hay que almacenar, cómo ahorrar espacio y cómo mantenerlo todo ordenado». Aunque le guste mucho formarse en la empresa, también está contento de poder acudir con regularidad a cursos de formación práctica en el centro de la Cámara de Comercio e Industria: «Es genial. Me explican todas esas cosas que no da tiempo a explicar en la empresa».

Neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G., Zarrentin

PERFIL DE LA EMPRESA

Neuform Internacional, la empresa de producción propia de Neuform VDR eG., se encarga de la importación y el envasado de frutos desecados, frutos secos, nueces, semillas oleaginosas, cereales y legumbres, así como diversas especialidades, muchas de categoría bio y de proyectos de agricultura biológica propios. Con 56 años de experiencia, es una de las empresas europeas más competitivas de su sector. Algunas áreas de su innovadora fábrica de Zarrentin superan en aspectos técnicos y ecológicos a las de centros de producción similares, pero la mudanza de Hamburgo a Mecklemburgo-Pomerania Occidental no sólo ha modificado los estándares de producción: «Desde que nos mudamos, hace ahora 12 años, hemos estado formando a jóvenes con muy buenos resultados –nos explica Enriko Künstler, su responsable de formación–. Parte del éxito de nuestros antiguos alumnos en sus exámenes finales se debe a la dedicación del centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de Schwerin». Su empresa lleva años colaborando con el proveedor de formación, al igual que el joven Christian Schnoor, de 23 años, que estudia en Neuform internacional la profesión de técnico en comercio mayorista y exterior desde 2008 y ya ha realizado tres cursos en la Cámara de Comercio e Industria: Contabilidad I, Gestión de recursos humanos y Preparación para exámenes. Le quedan pendientes tres más a lo largo de su formación. Según dice, estos cursos le han ayudado mucho: «En una ocasión éramos 13, en otra sólo 5... Así puede uno comunicarse bien».

Schnoor es uno de los ocho aprendices que se forman con los 94 empleados de la empresa. «Actualmente estamos formando a dos técnicos en logística de almacenes, un técnico en almacenes, cuatro técnicos en alimentos y un técnico en comercio mayorista y exterior –explica Künstler–. Hay diversos temas que no podemos cubrir en el día a día de la empresa con tanto detalle como nos gustaría, así que la formación por encargo era la solución.» Aunque Neuform está perfectamente capacitada para formar a sus aprendices internamente –salvo al técnico en comercio mayorista y exterior, porque la empresa carece de contabilidad de nóminas propia–, la empresa prefiere «aprovechar la oportunidad de la formación por encar-

go a fin de mejorar la calidad de la formación colaborando con un proveedor externo».

El hecho de que el Ministerio de Economía del estado federado subvencione la formación colaborativa facilita ese proceder: «Sin su apoyo no podríamos cubrir determinados cursos». Otro aspecto que le gusta de la colaboración con el centro de formación de la Cámara de Comercio e Industria de Schwerin es que sirve para dar a conocer las plazas de formación dual de Neuform, pues los trabajadores del proyecto acuden con regularidad a las escuelas de la región e informan de las opciones en materia de Formación Profesional.

Muy buenas oportunidades de empleo

PERFIL DE LA EMPRESA

Hasta finales de 2009, el proyecto JOBSTARTER «Desarrollando juntos la formación» (AgE) apoyó el sistema colaborativo para formaciones del sector metalúrgico y eléctrico en el «Círculo de formación para empresarios extranjeros» (AAU). Sin embargo, la colaboración entre el proyecto y el centro de formación ZAW ha continuado, de modo informal, más allá de las subvenciones de JOBSTARTER: «Cuando hablo con empresas interesadas en este tipo de formación, aviso sin falta al ZAW», explica Norbert Trenkle, del AAU.

Según Reiner Strobel: «La externalización tiene a veces connotaciones negativas». Pero en la formación ocurre todo lo contrario: Cuando una pequeña empresa coloca a su aprendiz en un torno, tiene que poner a su lado a otro empleado para supervisar el trabajo del joven en todo momento y asegurarse de que éste no se lesione. «Y eso no es muy eficiente –dice Strobel–. En el ZAW tenemos diez aprendices trabajando en diez tornos, supervisados por un formador.» Cuando, al cabo de tres semanas, el aprendiz vuelve a su empresa, ya habrá adquirido los conocimientos básicos, por lo que no tendrá que aprender desde cero y, por tanto, no habrá necesidad de estar encima de él todo el tiempo. Así, la empresa podrá concentrarse en el trabajo: «De ese modo, el aprendiz puede realizar una labor productiva». Este diplomado en ingeniería sabe convencer: El 50 % de las empresas que



envía a sus aprendices al Centro de Formación Profesional y Continua de la región metropolitana de Núremberg (ZAW) que él dirige, no tiene experiencia previa en formación.

Reiner Strobel ya trabajaba en Formación Profesional y continua cuando el centro de Núremberg todavía pertenecía a AEG Electrolux, pero en 2006 dicha empresa cerró el centro de producción de Núremberg. El 1 de septiembre de 2008, al final de un periodo de transición en que el centro formativo se dedicó al reciclaje profesional de empleados despedidos, Strobel, antiguo jefe de formación de la antigua AEG, actualmente Electrolux Alemania, se hizo autónomo. Y así sigue formando hoy en día a aprendices en el viejo centro por encargo de sus correspondientes empresas. «A día de hoy tenemos contratos con 50 empresas activas», explica Strobel. La cifra de negocio del ZAW asciende a 600.000 euros al año.

Hoy un trabajador del metal, mañana un técnico en electrónica, pasado un técnico en mecatrónica

El ZAW se abrió a la formación por encargo cuando aún formaba parte de AEG Electrolux. Ocurrió en una época en que cada vez más empresas preferían concentrarse en sus competencias principales y seguir especializándose, según recuerda Strobel: «Y entonces, cuando la Cámara de Comercio e Industria fue a comprobar su aptitud pedagógica, resultó que había contenidos importantes que ya no podía transmitir». Para suplir esa carencia

estaba el ZAW. Al año lo visitan unos 130 aprendices, a una media de 60 cada semana. La estancia va de las tres semanas a un año y medio.

¿Y al final de la formación? La experiencia de Strobel indica que las perspectivas de contratación son buenas, en especial entre las medianas empresas, que después de invertir tanto dinero en la formación no ven razones para no contratar a sus aprendices.

«Cuando alguien colabora con nosotros, puede enviarnos un trabajador del metal hoy, un técnico en electrónica mañana y un técnico en mecatrónica pasado mañana y olvidarse de tener que hacer inversiones o desarrollar sus propias capacidades para formar a aprendices», explica Strobel. Éste diseña un modelo a medida para cada empresa, pues al contar con 35 clientes, ofrece 35 variantes de formación por encargo distintas.





MODELO DE COLABORACIÓN

3. El consorcio de formación



«Los queremos a todos»

INTRODUCCIÓN

Cuando, hace hoy 50 años, Siegfried Gerhard Schröder, de la ciudad de Bad Oeynhausen, fundó la empresa de transportes Schröder con un solo volquete, todavía cobraba los portes en efectivo. Actualmente, esta empresa familiar posee una flota de 45 semirremolques y una plantilla de 120 trabajadores. Sus principales clientes son tiendas, supermercados y hospitales, por lo que se requiere que el personal sea responsable y esté bien formado. Aunque la empresa de transportes Schröder lleva tiempo ofreciendo formación –por ejemplo, a técnicos en logística de almacenes o comerciales de servicios de transporte–, no comenzó a formar a sus propios transportistas hasta 2007, gracias a «NetLogTS» y al Consorcio de Formación para Transportistas de Bad Oeynhausen-Löhne. Simone Bost es la directora comercial y la responsable de formación en Schröder Logistik.

PRAXIS: Señora Bost, ¿en qué situación se encuentra actualmente su empresa en cuanto a formación?

Simone Bost: En la actualidad formamos a diez aprendices, cuatro de ellos bajo el sistema colaborativo. Como tenemos un almacén grande, llevamos mucho tiempo formando a técnicos en logística de almacenes o comerciales de servicios de transporte y logística. Desde 2007, gracias al Consorcio de Formación para Transportistas de Bad Oeynhausen-Löhne, también formamos a nuestros propios transportistas. En colaboración con «NetLogTS», hemos creado cinco plazas de formación dual para transportistas. Desde entonces, admitimos cada año a uno o dos aprendices más. Nosotros solos



no nos hubiésemos atrevido. Y tampoco hubiésemos podido hacerlo, ya que no abarcamos todo el plan de estudios del ciclo formativo. Hoy en día enviamos a nuestros aprendices, por ejemplo, al taller de Spedition Kottmeyer o a Mercedes Bollmeyer, en Bünde. Allí reciben la formación práctica necesaria para la profesión de transportista.

¿Y cómo funciona ese sistema normalmente para los aprendices?

Es todo bastante fácil. Nuestros socios también están asentados en la región, en un radio de uno a diez kilómetros. Nos conocemos desde hace mucho tiempo. Cuando hay problemas, los resolvemos rápidamente entre nosotros. Por ejemplo, cuando un aprendiz está enfermo o el formador se va de vacaciones, podemos responder con mucha flexibilidad. Por ahora no ha habido conflictos ni problemas, todos los socios han tratado bien a nuestros aprendices. Al principio «NetLogTS» nos ayudó mucho y hay que reconocer que nos hacía falta, porque no teníamos experiencia en la formación de transportistas. A los aprendices les pagamos nosotros durante toda su formación. El seguro también lo tienen con nosotros, incluso cuando pasan un par de semanas en las empresas asociadas. Así nos ahorramos mucho papeleo innecesario. Además, gracias a la formación colaborativa, compartimos experiencias con las otras empresas y todos salimos ganando.



¿Qué les enseñan ustedes a los aprendices de sus socios?

Nos dedicamos sobre todo al transporte de alimentos, incluido el envío diario de comida a hospitales. Para ello utilizamos furgonetas de siete toneladas y media y 12 toneladas. Además, contamos con un almacén grande. Es decir, que los aprendices de las empresas asociadas pueden aprender con nosotros a trabajar en logística de almacenes y, sobre todo, a realizar transportes especiales, como de alimentos y mercancías refrigeradas. No es algo indispensable para la formación de transportista, pero sí que ayuda a adquirir una cualificación más completa. Es bueno que los transportistas conozcan todos los ámbitos que existen. No puede ser que un transportista se pase tres años conduciendo sólo semirremolques.

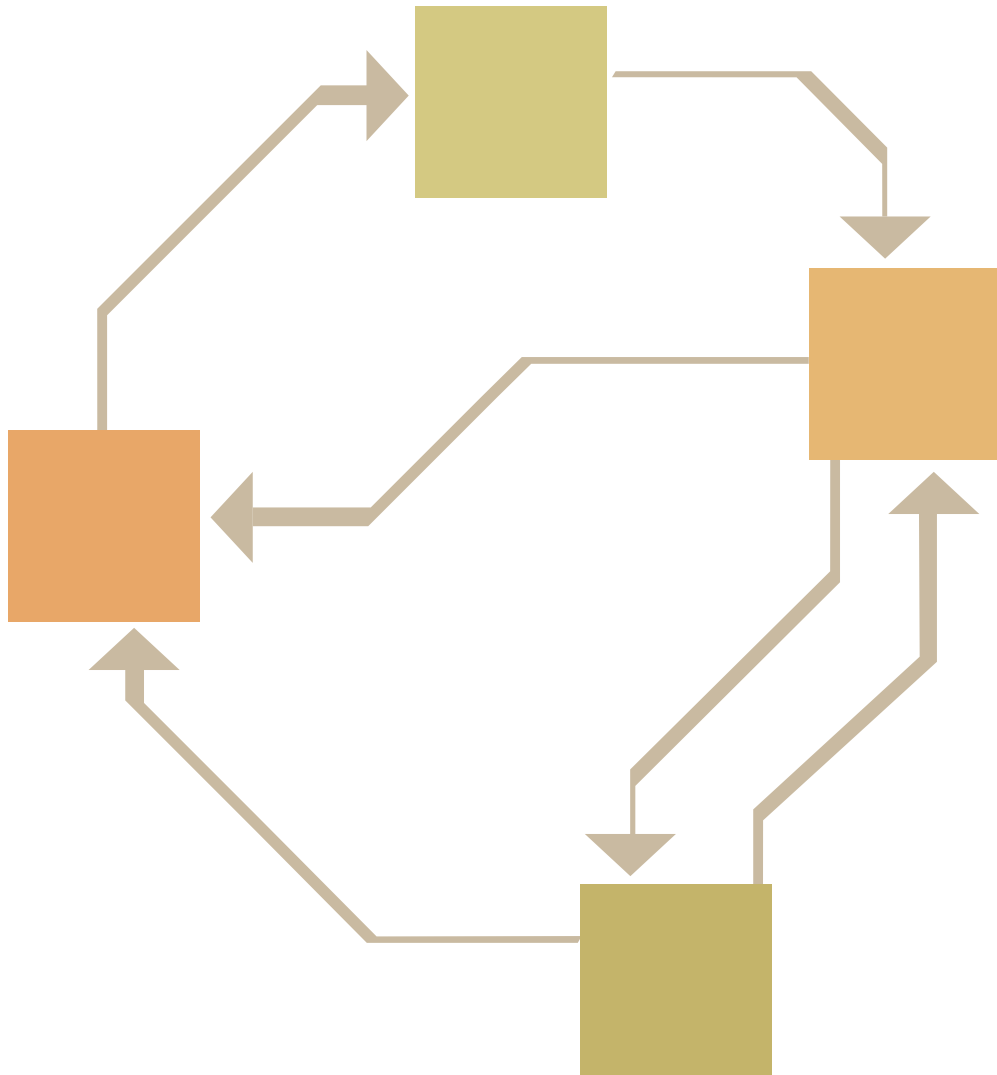
¿Qué espera usted de la formación de sus propios transportistas?

Un personal bien formado. Hoy en día hay muchos transportistas que se quejan porque antes las cosas eran un poco distintas (véase el cuadro «La formación de los transportistas», p. 108). Con disponer de carnet de camión, lo tenían todo hecho. Actualmente, esta profesión se ha vuelto tan completa que cada conductor casi necesitaría tener secretaria propia: Además de todo el papeleo, a los conductores que no han hecho nunca un curso

de Formación Profesional les cuesta entender para qué sirve hacer algunas cosas de una manera y no de otra. Por eso es útil que los aprendices conozcan desde el principio los procedimientos en la escuela profesional, al mismo tiempo que se forman en la empresa. Tenemos a más de un veterano con dificultades en esas cosas. No entienden la cantidad de dinero que puede perderse si algún documento está mal cumplimentado o si le falta alguna firma. Con algunos de ellos, hay que estar siempre encima para que se ocupen de esos asuntos. Así que es mejor que los jóvenes lo asimilen cuanto antes mediante la formación.

Actualmente tienen ustedes cuatro aprendices de transportista. El primero acaba dentro de poco...

Así es. Y queremos contratarlo. Al igual que a los demás, probablemente, cuando hayan terminado. Con ellos ya sabemos a quién recibimos. Hace poco tuvimos una jornada de tutoría con los formadores. Uno de los aprendices que está a punto de realizar el examen final nos preguntó qué oportunidades tenía. Lo conocemos desde hace casi tres años y sabemos cómo trabaja. Se ha estrenado con nosotros, por así decirlo. Creo que será un buen transportista. Conoce todos los sectores, ha viajado a todas partes, en desplazamientos de larga distancia, en la logística de alimentos, ha transportado alimentos... Son buenas condiciones de partida.



«Fácil, rápido y flexible»

MODELO DE COLABORACIÓN: EL CONSORCIO DE FORMACIÓN

El consorcio de formación es uno de los modelos de colaboración más sencillos. Se trata de una asociación entre varias empresas con el objeto de formar a los aprendices de manera rotativa. La carga formativa se distribuye entre ellas de manera equitativa. El contrato de formación, en cambio, corresponde sólo a la empresa de origen, que asume también el salario del aprendiz, incluso durante su estancia en las otras empresas. El intercambio se organiza con cierta flexibilidad. Eso evita que surjan costes adicionales y reduce el papeleo considerablemente.

«En apenas una semana ya habíamos reunido a las cuatro primeras empresas para el consorcio», explica Horst Kottmeyer hijo, sobre los inicios del consorcio para la formación de transportistas de Westfalia Oriental-Lippe. Eso ocurrió hace tres años. Por aquel entonces, las empresas tenían una gran necesidad de crear ese consorcio de formación. Precisamente en tiempos de bonanza económica, el sector de la logística sufría una llamativa falta de mano de obra. Hoy el consorcio está conformado por seis empresas de logística y transporte de la región de Westfalia Oriental. A pesar de que ninguna de ellas había formado antes a conductores de camiones, hoy están formando a 25 transportistas. Una tendencia que, desde 2007 va en aumento. Su primera promoción de aprendices pronto realizará los exámenes finales.

«Un transportista no es un peón con carnet de conducir, sino un trabajador altamente cualificado», afirma Mark Thiel, de la Bildungswerk Verkehr Wirtschaft Logistik NRW e.V. (BVWL), para argumentar las dificultades a las que han de hacer frente las empresas a la hora de formar a transportistas por cuenta propia. Una sola empresa no podría abarcar todos los ám-

bitos de la formación, como por ejemplo la logística de almacenes o el aprendizaje en talleres, si no dispone de su propio almacén o de su propio taller. Por eso, los consorcios de formación son muy adecuados para las empresas de logística.

Las empresas de Westfalia Oriental encontraron apoyo para la fundación y puesta en marcha del consorcio de formación en el proyecto de JOBSTARTER «NetLogTS», la Red de formación para Logística, Transporte y Servicios. Se trata de un proyecto destinado a crear plazas de formación práctica en el sector de la logística iniciado por la Bielefelder Verein Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener e.V. (BAJ) y el BVWL. «Ninguno de nosotros tenía experiencia en este programa formativo –explica Simone Bost, encargada de formación de Schröder Logistik, una de las empresas participantes–. Por eso fue bueno que estuvieran allí y nos echaran una mano con todo.» Los trabajadores del proyecto «NetLogTS» elaboraron los planes formativos para los futuros aprendices, redactaron los contratos de cooperación entre las empresas y se encargaron también de la búsqueda y selección de candidatos.

Una formación completa más allá del currículum oficial

También los representantes de la Cámara de Comercio e Industria (IHK) se llevaron una grata sorpresa al ver lo poco que tardó en ponerse en marcha el proyecto de formación. «El consorcio de formación está muy bien organizado –explica Swen Binner, de la IHK de Westfalia Oriental–. Además, desde el punto de vista de las empresas, la carga formativa queda repartida.» Una vez comprobados el plan de formación y los requisitos necesarios por parte de la IHK de Westfalia Oriental –como es habitual en el caso de empresas sin experiencia–, ésta concedió al consorcio el permiso para formar.

Los consorcios de formación consisten en asociaciones libres entre varias empresas. Los módulos formativos se imparten en una o varias de ellas. Este aspecto se acuerda a priori en un contrato de cooperación. Dicho contrato no sirve sólo para mostrar a terceros que las empresas participantes formarán en el marco de la formación colaborativa –lo cual es importante para la IHK y para la administración del distrito–, sino también para determinar cuál de ellas se responsabilizará del aprendiz y asumirá su retribución –por regla general, la empresa de origen. Los consorcios de formación no tienen por qué limitarse a impartir las materias del currículum obligatorio, sino que pueden ampliarlo con contenidos adicionales, a fin de ofrecer una formación lo más completa posible. Para el empresario de logística Horst Kottmeyer hijo, las ventajas de los consorcios de formación son

evidentes: «Gracias a ellos, los futuros transportistas reciben la mejor formación posible. Y eso no puede conseguirlo ninguna empresa por sí sola». Además, la estructura es fácil, rápida y flexible: Apenas pasaron tres meses entre el día en que surgió la idea y el primer día de formación de los nuevos aprendices. Y sin necesidad de contraer compromisos económicos entre los asociados, pues cada empresa paga y responde sólo por sus propios aprendices. Razones más que suficientes para convencer a Kottmeyer de formar en colaboración con socios de la región.

Entretanto, otras dos empresas han accedido a intercambiar sus aprendices con las demás. Estas empresas ya habían oído hablar del consorcio de formación y se adhirieron a él después de un par de conversaciones con sus miembros y con los trabajadores del proyecto «NetLogTS». «No somos un grupo cerrado. Se nos pueden unir más empresas; en ese sentido somos muy abiertos», explica Kottmeyer. Este empresario de logística no tenía miedo de la competencia. «Nos conocemos desde hace mucho tiempo y trabajamos con clientes de diversos sectores.» ¿Y qué hay de los aprendices? Candidatos no faltan. La profesión de transportista no sólo tiene muy buenas oportunidades laborales a pesar de la crisis económica, sino que ofrece opciones de progresar bastante aceptables. Un transportista formado puede perfectamente llegar a ser director de flota o expedidor.

Otro tipo de formación colaborativa

Gracias a su gran flexibilidad, el modelo de consorcio de formación es toda una fuente de ideas nuevas. Buen ejemplo de ello es el proyecto «dual++», en la localidad bávara de Fürstenfeldbruck, donde 15 empresas de distintos sectores han organizado juntas una academia para aprendices. Su objetivo es ofrecer una cualificación más amplia que las que prevén los currículos oficiales y, al mismo tiempo, conectar entre sí a las empresas de la región. Los aprendices pueden adquirir nuevas competencias a través de distintos seminarios que imparten las empresas implicadas. Por ejemplo, talleres para el desarrollo de la personalidad, lecciones de trato con clientes problemáticos o un curso sobre indumentaria laboral.

«El objetivo es aprender a caminar solos»

ENTREVISTA

Dos asociaciones con un objetivo en común: crear plazas de Formación Profesional Dual en el sector de la logística. Bajo la denominación conjunta de «NetLogTS» se han reunido la «Asociación de Bielefeld para la Formación Profesional y la cualificación de jóvenes y adultos» (BAJ) y la «Red de formación de Tráfico, Economía y Logística de Renania del Norte-Westfalia» (BVWL). El resultado de esa alianza ha sido el renacimiento de una profesión casi olvidada. Desde 2007, en Westfalia Oriental-Lippe se refuerza la formación de transportistas profesionales gracias a la formación colaborativa. Conversamos sobre el proyecto «NetLogTS» de JOBSTARTER con Mark Thiel, de la BVWL, y Hartmut Biermann, de la BAJ.

PRAXIS: *¿Por qué decidieron sus asociaciones fundar «NetLogTS»?*

Hartmut Biermann: La asociación BAJ ya había trabajado con el programa para el desarrollo de la formación «STARegio» antes del proyecto JOBSTARTER, aunque en aquella ocasión se trataba de un sector completamente distinto: el de las energías renovables. Gracias a las buenas experiencias que tuvimos con esos proyectos, estuvimos estudiando qué otro sector necesitaba ayuda en Westfalia Oriental-Lippe. Así fue como pensamos en la logística. Como necesitábamos un socio que conociera bien el sector, nos pusimos en contacto con la BVWL. Por su cercanía a la asociación profesional, la BVWL disponía de contactos que nos hacían falta, así que a principios de 2007 empezamos el proyecto juntos.

¿Cómo se reparten las funciones?

Biermann: Resumiendo, la BAJ se hace cargo de los jóvenes que buscan plazas de formación dual; la BVWL, de las empresas que necesitan aprendices. Esto significa que la BVWL es la encargada de hablar con las empresas y se ocupa de fomentar la creación de plazas de formación. La BAJ se ocupa básicamente de buscar jóvenes para esas plazas, así como de la preselección de candidatos y de las pruebas de admisión. Además de eso, trabajamos juntos para desarrollar una red que incluya empresas, Cámaras de Industria y Comercio, escuelas y otros organismos implicados en el mercado laboral.

«NetLogTS» se creó originalmente para gestionar todas las formaciones relacionadas con el sector del transporte, pero ahora se centra en la profesión de transportista. ¿Por qué?

Mark Thiel: En los años 2006 y 2007 se detectó una falta de transportistas a escala nacional. No quedaban conductores disponibles en el mercado. Y eso en tiempos de bonanza económica. Ante tal situación, las empresas decidieron formar a aprendices. En nuestro caso, el jefe de Kottmeyer Transporte, Horst Kottmeyer hijo, de Bad Oeynhausen, se puso en contacto con nosotros porque quería formar pero no sabía cómo. Además, nos dijo que conocía otras empresas que estaban en la misma situación. El principal problema de esas empresas era que, en los últimos tiempos, los requisitos para la **formación de transportista** se habían ampliado mucho. El programa de aprendizaje distingue varias etapas, como por ejemplo la formación en taller o en almacén; además, se enseña a conducir distintos tipos de vehículos y muchas otras cosas. Se trata de unos requerimientos al alcance de muy pocas empresas, de ahí que haya tan pocas que sean adecuadas para ofrecer todo el currículo.

→ Cuadro informativo p. 108

En cierto momento, se reunieron con las empresas y decidieron organizar la formación colaborativa. ¿Cómo lo hicieron?

Thiel: Comenzamos explicándoles las distintas opciones que existen para llevar a cabo una formación colaborativa. Después estuvimos buscando la manera adecuada y rápidamente dimos con el modelo de consorcio. Se trata, resumiendo, de una unión libre entre empresas que funciona muy bien con acuerdos verbales. En nuestra región también hay asociaciones de formación donde todo se lleva a cabo de un modo muy formal. Para las empresas de transporte, acostumbradas a trabajar y reaccionar muy rápido, eso suponía

demasiado esfuerzo y las echaba para atrás. Sin embargo, los consorcios de formación conformes a nuestro modelo son rápidos, sencillos y flexibles.

Nosotros redactamos un esbozo de plan formativo en el que se incluye cada una de las etapas del programa. En él se indica qué empresas pueden hacerse cargo de cada parte. Así les queda claro cómo se distribuyen los contenidos entre ellas y pueden ponerse de acuerdo en caso de necesidad. Por ejemplo, si el tutor del taller está de vacaciones o si se introduce algún contenido nuevo, las empresas pueden modificar el plan con rapidez. Además del Plan formativo, elaboramos un contrato de cooperación junto con las empresas. Éste permite mostrar a otros interesados, como la Cámara de Comercio e Industria y la administración del distrito, que las empresas implicadas formarán conjuntamente a un aprendiz en el marco de la formación colaborativa. También aclara cuál de ellas deberá responsabilizarse del aprendiz y su retribución. Por regla general, suele ser la empresa de origen. Lo mejor para las empresas es que no conlleve costes adicionales, porque todo se basa en la reciprocidad. En el modelo de consorcio, las empresas ya se conocen entre ellas, de modo que existe confianza. Por tanto, no tiene sentido añadir más papeleo innecesario.

¿Cómo se reunieron las empresas?

Thiel: Horst Kottmeyer hijo, de Kottmeyer Transporte, telefoneó a varias empresas de confianza de la zona y les preguntó si tenían necesidad de aprendices. Y así, primero se reunieron cuatro empresas. Al poco tiempo ya eran seis.

Biermann: En principio, el consorcio de formación es una organización abierta. Su tamaño puede variar según la demanda de aprendices. No todas las empresas forman de manera continuada. También sería posible que una empresa con taller se ofreciera para acoger a un aprendiz durante algunas semanas mientras se está formando en alguna otra empresa, sin contratar directamente al joven. Pero en nuestro caso no lo hacemos y todas las empresas son formadoras y se intercambian los aprendices únicamente entre ellas. Si una de las partes sólo contribuyera prestando un servicio y no participara del beneficio común, entonces esperaríamos una compensación económica. El intercambio de aprendices es un juego «de suma cero», donde el afán de lucro no tiene cabida. Por eso, el consorcio de formación es una buena fórmula.

¿Cómo se atrae a los jóvenes al consorcio de formación?

Biermann: Intentamos ganarnos a los jóvenes presentando la profesión en la bolsa de plazas de aprendizaje. Además –y de ahí obtenemos la mayor parte de las solicitudes–, publicamos las plazas en una plataforma de internet muy popular en la región. Pero también hablamos con centros de enseñanza y presentamos ahí el perfil profesional del transportista de modo proactivo. Hay muchos jóvenes que apenas conocen las profesiones vinculadas con la logística. Nosotros intentamos ampliar su conocimiento informando a los jóvenes sobre el sector de la logística.

También se ocupan de la preselección de candidatos.

Biermann: Primero examinamos las solicitudes y seleccionamos candidatos adecuados. A continuación, les hacemos un examen de lengua, matemáticas y geografía y seleccionamos a los candidatos en función de los resultados del examen y del perfil de exigencias de la empresa. Además, hay que saber que, en la formación de transportista, lo principal no es haber obtenido unas notas extraordinarias, sino el entusiasmo que aportan los candidatos. Eso es muy importante para la profesión. Por supuesto, las condiciones de trabajo no siempre son perfectas y muchas veces no se puede respetar la jornada laboral de ocho horas. La disposición de los jóvenes para formarse bajo esas condiciones tiene que estar presente. Por tanto, un elevado absentismo en el certificado de un candidato sería una mala carta de presentación.

Su consorcio de formación lleva funcionando con éxito desde 2007.

Thiel: Sí. Desde 2007 hemos creado 25 plazas de Formación Profesional Dual para transportistas en las seis empresas participantes. Cada empresa paga a su propio aprendiz y se hace responsable si estropea algo en alguna empresa asociada. La colaboración va sobre ruedas. Las empresas se llaman entre ellas para preguntarse cuándo podrán enviar a sus aprendices a las otras empresas del consorcio. Ése es precisamente el objetivo de todo el proyecto, es decir, que las empresas aprendan a organizarse por sí mismas y algún día dejemos de hacerles falta.

BAJ - «Berufliche Ausbildung und Qualifizierung Jugendlicher und Erwachsener e.V.» (Formación Profesional y continua para jóvenes y adultos)

SOCIOS

La asociación de Bielefeld lleva 25 años ayudando a los jóvenes a orientarse respecto a su futuro profesional. Esta asociación sin ánimo de lucro está formada por miembros de los partidos del Consejo de la ciudad de Bielefeld, sindicatos, empresas, iglesias, asociaciones de beneficencia y federaciones de enseñanza de la región. Por un lado, ofrece su propia formación, bien bajo un modelo cooperativo –en una empresa de Bielefeld o de la región–, o bien de manera integrada –en su mismo centro de formación de Bielefeld. Además, la BAJ colabora con otros socios a fin de mejorar la infraestructura regional de Formación Profesional Dual. Con la ayuda de fondos federales, se subvencionan diferentes proyectos piloto, por lo general enfocados a un sector industrial concreto. Las empresas que participan en esos proyectos reciben apoyo de la BAJ en su labor formativa. Por ejemplo, en las áreas de energías renovables, eficiencia energética y logística y transporte. «Net-LogTS» (Red de formación para logística, transportes y servicios) es uno de esos proyectos del área de la logística y el transporte que se viene desarrollando en colaboración con la BVWL desde 2007 y que está subvencionado por JOBSTARTER.

BVWL - «Red de formación de Tráfico, Economía y Logística de Renania del Norte-Westfalia»

SOCIOS

Esta asociación se ocupa de la formación de la «Organización de empresarios de transporte de mercancías y logística de Renania del Norte-Westfalia» (BVWL e.V.). La BVWL lleva más de 25 años en activo como organización de Formación Profesional y continua. Su oferta abarca desde cursos para emprendedores y cursos de apoyo para aprendices hasta cursos para empresarios y directivos, pasando por programas de reciclaje profesional y formación continua para desempleados.

La formación para transportistas

En Alemania, la formación de transportista está reconocida desde 1974. El ciclo formativo, originalmente de dos años, se reformó en 2001 y se amplió a tres años. Bajo el sistema de formación dual, suele dividirse entre prácticas en empresas de autobuses o de transportes y clases en escuelas profesionales. Los aprendices deben ser mayores de 18 años si realizan la parte práctica en empresas de transportes y de 21 si lo hacen en empresas de autobuses. El programa incluye, además de la adquisición del carnet de camión, una formación en taller, así como prácticas en ámbitos comerciales, gestión de almacén y logística, incluido el carnet de conductor de carretillas elevadoras, y formación en el transporte de mercancías peligrosas y en seguridad de cargas.

Con la Ley de cualificación de transportistas alemana, en vigor desde septiembre de 2009 y basada en una directiva europea, la formación de los transportistas se ha vuelto aún más completa y exigente. Desde entonces, los futuros transportistas deben poseer un nuevo certificado de cualificación. Para ello deben hacer un número adicional de prácticas y de teoría, así como un examen final. Los que ya posean carnet de conducir y estén trabajando como transportistas deberán realizar un curso de perfeccionamiento de 35 horas en un plazo de cinco años. El objetivo de esta nueva norma es mejorar la seguridad vial y la de los conductores. Sólo quien disponga de dicha certificación podrá conducir camiones de modo profesional. Mediante esta cualificación obligatoria, el Consejo de Europa pretende que los transportistas desarrollen un estilo de conducción más prudente y racionalicen el consumo de combustible.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

«Lo que más me ha gustado es la alternancia entre empresas»

Nombre: Eugen Tutschkow
Edad: 22 años
Estudios: educación secundaria, 2004
Formación: transportista desde agosto de 2007

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA FORMACIÓN?

De pequeño ya solía ir de copiloto con mi padre, que también es transportista. Gracias a eso, pude aprender muchas cosas de la profesión y tener mis primeras experiencias. Como me interesaba, pensé: ¿Por qué no intentar meterme a transportista? Tras la escuela, envié muchas solicitudes y, al final, conseguí que la empresa Kottmeyer me admitiera.

CUANDO TERMINE SU FORMACIÓN, ¿CUÁL SERÍA SU TRABAJO IDEAL?

Naturalmente, lo que me gustaría es seguir trabajando de transportista. Y espero que Kottmeyer acabe contratándome.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE HA GUSTADO DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

Lo que más me ha gustado es la alternancia entre empresas. Por ejemplo, una vez pasé tres meses en la empresa Schröder. Ahí tienen camiones frigoríficos y semirremolques; en Kottmeyer no. Con ellos aprendí muchas cosas, como el transporte y la manipulación de alimentos. Naturalmente, como en todas las profesiones, hay cosas que no están tan bien. Pero en general, me ha gustado todo y me ha venido bien.

CUANDO TIENE PROBLEMAS, ¿A QUIÉN RECURRE?

En Kottmeyer, la persona de contacto de los aprendices es el planificador de recursos de la empresa.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

Nombre: Nils Schrage
Edad: 22 años
Formación: transportista
desde 2008

«Me gusta conducir y la sensación de libertad que da»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA FORMACIÓN?

La profesión me gustaba desde que estaba en la guardería. Mi padre también es transportista y pienso que por eso siempre he querido conducir máquinas grandes. Lo que no sabía es que había una Formación Profesional para ello. Me enteré por casualidad en la Oficina de Empleo, después del Bachillerato. Desde entonces quise hacerla a toda costa.

CUANDO TERMINE SU FORMACIÓN, ¿CUÁL SERÍA SU TRABAJO IDEAL?

Seguir trabajando de transportista para Kottmeyer. Me gusta conducir y la sensación de libertad que da. Se viaja por todo el mundo. Con el tiempo, vas creándote tu propio mapa de las ciudades y eso me gusta.

¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

Sí, sobre todo, porque te formas en varias empresas. Y porque no sólo aprendes a conducir, sino otros aspectos relacionados con el transporte. Para los conductores, es bueno saber qué es lo que se cuece entre bambalinas. Por ejemplo, qué ocurre en el almacén o qué se hace en el taller.

Cámara de Comercio e Industria de Westfalia Oriental

ENTREVISTA

Preguntas sobre el consorcio de formación a Uwe Gößling, jefe de Formación Profesional en la Cámara de Comercio e Industria (IHK) de Westfalia Oriental

PRAXIS: *¿Qué requisitos exige la IHK para la formación de transportista?*

Uwe Gößling: Conforme a la Ley de Formación Profesional, las autoridades competentes se encargan de determinar la aptitud de las empresas para formar, incluida la aptitud pedagógica. El primer parámetro se deriva del Reglamento sobre la Formación Profesional de transportista. El plan general de formación exige que se impartan los puntos del perfil profesional en talleres y oficinas, así como que se enseñe la ejecución del transporte. Se consideran aptos como formadores los transportistas cualificados, maestros en transporte de mercancías y otras personas con varios años de experiencia en el desempeño de las actividades profesionales del transportista y que dispongan del título de «Formación de formadores» (ADA).

Desde el punto de vista de la IHK, ¿cuáles son las ventajas concretas del modelo de consorcio en el caso de la formación de transportistas?

En principio, hay varios puntos que lo diferencian del tipo de formación habitual. Por una parte está el hecho de que los aprendices se forman en varias empresas, dado que una sola no puede cubrir todas las áreas. La implicación de varios formadores hace que la formación sea más variada y resulte interesante para los aprendices. Cambiar de aires les permite adquirir

más conocimientos. Otro aspecto fantástico de los consorcios es que permiten implicar a empresas que hasta entonces no habían formado a nadie. Un caso así ocurrió en el consorcio de formación de transportistas de Bad Oeynhausien-Löhne. El proyecto «NetLogTS» de JOBSTARTER liberó a las empresas de determinadas cargas administrativas. Muchas de ellas apenas sabían nada respecto a los exámenes y a los formadores.

¿Qué importancia tiene para la IHK el modo en que se organice económicamente el consorcio?

En principio, nos da igual quién pague el salario del aprendiz. Lo importante es que éste perciba una remuneración digna, tal y como prescribe la Ley de Formación Profesional. También hay que ver qué se considera un salario «digno», porque depende de los convenios colectivos de cada profesión. Simplemente nos basamos en las normativas pertinentes. Si se cumplen, nos damos por satisfechos. Pero, en principio, el responsable del salario de los aprendices es siempre la empresa con la que hayan firmado el contrato.

¿Qué criterios deben cumplirse para que la IHK conceda un permiso de formación?

En este aspecto también debemos guiarnos por la Ley de Formación Profesional, pero no hacemos distinciones entre la formación en una sola empresa y la formación en consorcios, siempre aplicamos los mismos requisitos. Para poder formar es necesario redactar un plan formativo que establezca el calendario y los contenidos del programa. Por tanto, exigimos que las empresas interesadas elaboren ese plan y que lo cumplan. En este sentido, lo complicado de los consorcios respecto a los contratos de formación convencionales es que aquí intervienen varias empresas que llevan a cabo juntas un mismo ciclo formativo. Obviamente, se deberá tener en cuenta el plan de formación, es decir, se tendrán que especificar los contenidos que impartirá cada una de las empresas. Por lo demás, su contenido es idéntico al de los contratos de formación en una sola empresa. Sin ese plan, que comprobamos al inicio del periodo formativo, no podemos dar la autorización. Pero eso pasa en muy pocas ocasiones. Cuando vemos que a los planes formativos les falta algo en los contenidos principales, ayudamos a la empresa a completarlos.

«Los aprendices se forman en varias empresas»

Otro tipo de formación colaborativa

PROYECTO

La Agencia de Formación de Fürstfeldbruck de Baviera, fundada en 2009, nació para lanzar un mensaje contra la crisis. Esta agencia tiene como objetivo crear nuevas plazas de Formación Profesional Dual, mejorar la formación en aquellos casos que lo requieran y establecer mejores contactos entre las empresas de la región. Por eso inició al mismo tiempo el proyecto JOBSTARTER «dual++». Con él se pretenden alcanzar esos objetivos a partir de una modalidad cooperativa inspirada en los consorcios de formación.

Un viernes de enero por la tarde, en la filial que Sparkasse tiene en Fürstfeldbruck, se reunieron 12 jóvenes que no se habían visto nunca. Eran aprendices de diversas profesiones, entre las que se encontraban la de empleado de banco, albañil, carpintero y comerciante mayorista y minorista. Al final del día, acabarían conociéndose mejor que a la mayoría de sus respectivos compañeros de las empresas en las que se formaban. ¿Por qué? Porque participaban en la primera «Academia de aprendices» organizada por el proyecto «dual++» de JOBSTARTER. Durante toda la tarde, trabajaron sobre sus defectos y cualidades mediante tests y juegos y desarrollaron estrategias y consejos para el trato con clientes y con sus compañeros. El lema de ese primer curso fue «Taller de desarrollo de la personalidad».

Según la coordinadora del proyecto, Jutta Thinesse-Demel: «Algunas empresas de la región nos habían dicho que querían ofrecer cualificaciones adicionales a sus aprendices, pero que no sabían dónde ni cómo». De ahí surgió la idea de la «Academia de aprendices», una red de empresas que ofreciesen cursos adicionales en los que pudieran participar los aprendices

de las empresas participantes. Durante una reunión previa en otoño, las empresas propusieron temas para cursos y negociaron las condiciones. Los cursos, de unas tres horas de duración, debían ser voluntarios y gratuitos e impartirse cada dos meses, los viernes por la tarde, fuera del horario laboral de la mayoría de los aprendices. Durante esas jornadas, los alumnos seguirían estando cubiertos por los seguros de sus respectivas empresas, ya que la asistencia se considera parte del contrato de formación. «A pesar de todo, la lista de inscripciones para el primer curso se llenó bastante rápido tras publicar el programa en internet», explica Thinesse-Demel. La «Academia de aprendices» está formada actualmente por 15 empresas. Juntas han elaborado un programa que incluye diez cursos. La oferta es muy amplia: desde técnicas de presentación hasta un curso sobre indumentaria laboral, pasando por un curso de correspondencia comercial. Al final de cada curso, los aprendices reciben un certificado de asistencia.

«Cambiar de aires»

PRAXIS: ¿Qué le ha parecido?

El curso estaba muy bien organizado por parte de la Sparkasse. En cuanto a contenidos, tenía mucho que ver con lo que yo hago, porque como futuro comerciante mayorista y minorista tengo un contacto constante con clientes. Al principio tuvimos que evaluar nuestros propios puntos fuertes y débiles. Luego hicimos un examen. A mí me salió que soy un tipo minucioso y constante, es decir, un perfecto funcionario, que siempre se lo mira todo muy bien. Además, a lo largo del curso he conocido otros perfiles diferentes al mío y qué estrategias existen para tratar con ellos. Por ejemplo, el perfil dominante es habitual en los jefes, que son muy exigentes y quieren resultados rápidos. Al hablar con ellos, es importante ir directo al grano y ofrecerles soluciones. La composición del grupo del curso también era interesante. Éramos 12 aprendices de profesiones distintas, incluidos un albañil y un carpintero. Curiosamente, a ellos les salió el perfil dominante, pero eran unos tipos muy divertidos.

¿Qué le ha aportado la «Academia de aprendices» a su rutina laboral?

Como a lo que yo me dedico principalmente es a tratar con clientes, el curso me ha aportado mucho. Ahora presto más atención a las personas con las que trato. Si me doy cuenta de que les gusta escuchar, les doy más informa-

ENTREVISTA

Stefan Moos, de 22 años, se está formando como comerciante mayorista y minorista en la empresa Lutz Bengen de Fürstfeldbruck, Baviera. Junto con otros doce aprendices de la región, ha participado en la primera «Academia de aprendices» del proyecto JOBSTARTER «dual++», que se celebró a finales de enero en la filial de Sparkasse de Fürstfeldbruck. Durante toda una tarde, los asistentes trabajaron el tema del desarrollo de la personalidad.

ción. Creo que he aprendido mejor cómo hay que tratar con determinadas personas.

¿Por qué se apuntó al curso?

Mi jefe me inscribió. De todos modos, hubiese tenido que trabajar igualmente, porque los viernes hago media jornada en la escuela profesional y la otra media en la empresa, donde por lo general me dedico a labores de archivo. Cuando hacía la prestación social sustitutoria, fui a más cursos de este tipo, así que ya sabía más o menos cómo iría la cosa. Fue un cambio agradable respecto a la rutina habitual de la oficina, pero más de una vez cada dos meses sería demasiado: hay mucho trabajo. El siguiente curso será dentro de dos meses, en una compañía de seguros. Tratará sobre las reclamaciones por teléfono.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

Nombre: Anja Steinert
 Edad: 19 años
 Formación: técnico comercial industrial en la empresa Güntner de Fürstenfeldbruck

«Cuando acabe la formación, seré la asistente del director de gestión de productos»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA FORMACIÓN?

Porque el comercio industrial implica mucho trato con personas. Además, es una profesión reconocida.

CUANDO TERMINE SU FORMACIÓN, ¿CUÁL SERÍA SU TRABAJO IDEAL?

Eso ya lo sé seguro. Cuando acabe la formación, seré la asistente del director de gestión de productos.

¿QUÉ LE HA GUSTADO DE LA «ACADEMIA DE APRENDICES»?

Mi formadora me propuso la idea de participar en la «Academia de aprendices» del proyecto «dual++» de JOBSTARTER, porque para gente como nosotros, que vamos a empezar a trabajar pronto, no está de más aprender más sobre uno mismo y sobre los otros con un taller de desarrollo de la per-

sonalidad. El curso fue interesante, a pesar de celebrarse un viernes por la tarde. También estuvo bien el hecho de reunirnos aprendices de sectores muy distintos. Por ejemplo, había hasta albañiles. Mediante juegos y tests averiguamos cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles para poder actuar del mejor modo posible. Además, fue interesante comprobar cómo es posible adaptarse a las cualidades y defectos de los demás, como por ejemplo compañeros de trabajo o jefes. Es una lástima que no vaya a poder participar en más cursos, porque estoy a punto de acabar mi formación.

CUANDO TIENE PROBLEMAS, ¿A QUIÉN RECURRE?

Los aprendices tenemos una tutora en la empresa, que es también la persona con la que hay que ponerse en contacto en caso de problemas.

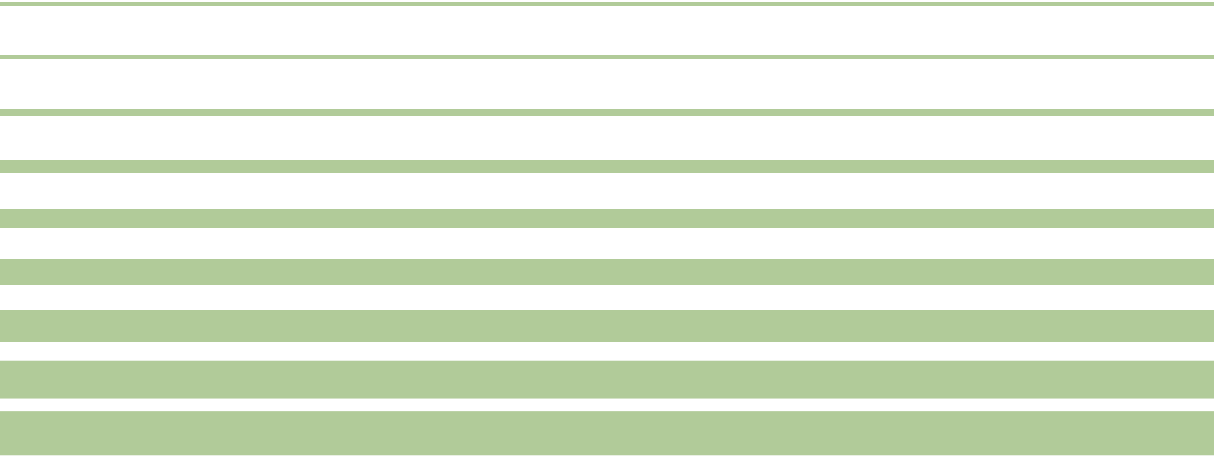
¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

Desde luego. Este título te abre muchas puertas. Siempre hay demanda de técnicos en comercio industrial.



MODELO DE COLABORACIÓN

4. La asociación de formación



Un modelo de futuro

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de construcción Wohnungsgenossenschaft y Volksheimstätte, la filial local de Sparkasse y la asociación municipal de desarrollo económico y urbanismo se han reunido para formar a Lara Vollmer, de 20 años, como técnico comercial inmobiliario. Esa colaboración ha sido organizada por la asociación de formación «Iniciativa de formación para Baja Sajonia Meridional» (ISA). Dicha idea podría llegar a convertirse pronto en un sistema de formación establecido.

El anuncio publicado en septiembre era breve:

La asociación ISA ofrece una plaza de Formación Profesional Dual para técnico comercial inmobiliario. Inicio de la formación: 01/08/2010. La formación se llevará a cabo de modo colaborativo. Centros que la imparten: Wohnungsgenossenschaft eG Göttingen, Volksheimstätte eG, Sparkasse Göttingen y Gesellschaft für Wirtschaftsförderung und Stadtentwicklung Göttingen mbh (GWG). ¡Esperamos sus solicitudes!

Eso es todo lo que podía leerse en el diario *Göttinger Tageblatt* aquel sábado lluvioso en que Lara Vollmer hojeaba la sección de empleo en busca de plazas de formación. En primavera tenía la selectividad, pero en principio no tenía ganas de estudiar. «Los nuevos grados superiores no son gran cosa», afirmaba. El sector inmobiliario, en cambio, sí que le interesaba. «Suena creativo y, además, a mí me gusta tratar con clientes.» A pesar de que por aquel entonces no sabía qué era eso de la formación colaborativa, el anuncio le picó la curiosidad, así que metió sus documentos en un sobre y los envió a María Casan, gerente de la ISA.

Fue una de las primeras solicitudes en llegar a la mesa de Casan. Al final del plazo de presentación, había recibido 40. «Ésas son muchas más de las que reciben normalmente las empresas de nuestra asociación», explica Casan. Esta española de origen es la gerente de la asociación ISA, fundada en 2005 con el objetivo de divulgar la formación colaborativa entre las empresas de la región. Ella y Heino Becker, que trabaja para la GWG y, como voluntario, de tesorero para la ISA, tuvieron hace dos años la idea de organizar una gran asociación para formar técnicos comerciales inmobiliarios. Aunque las cuatro empresas mencionadas en el anuncio llevaban muchos años formando aprendices de manera independiente, aún no lo habían hecho para la profesión de técnico comercial inmobiliario, así que la idea no tardó en convencerlas.

Venta, administración y alquiler

Becker y sus colegas acababan de tener sus primeras experiencias de formación colaborativa. Por sí sola, esta empresa municipal de 25 empleados puede formar técnicos comerciales de oficinas y eventos, pero no industriales ni inmobiliarios. Ante esa dificultad, la GWG se asoció en 2007 con Trinos, un fabricante de sistemas de vacío, para formar a una joven como técnico comercial industrial. Según Becker, hasta ahora la colaboración está valiendo la pena. Y, como la GWG no sólo se dedica al desarrollo económico clásico, sino que también desarrolla proyectos inmobiliarios en el ámbito de la planificación urbana, como el centro de eventos Lokhalle o el SciencePark, se les ocurrió la idea de «hacer algo similar para técnicos comerciales inmobiliarios».

En Gotinga todo el mundo se conoce

Con unos 120.000 habitantes, Gotinga es hoy en día una ciudad donde todo el mundo se conoce. Por lo menos Heino Becker conocía a Sigrid Wilde, responsable de desarrollo de recursos humanos en Sparkasse. Wilde se sumó a la iniciativa de inmediato, ya que llevaba tiempo recibiendo cada vez más solicitudes de aprendices para la formación de técnico comercial inmobiliario, cuando la empresa sólo puede formar a 20 empleados de banca al año.

Entonces, Casan, Becker y Wilder sólo necesitaban otro socio autorizado por la Cámara de Comercio e Industria para formar técnicos comerciales inmobiliarios. En todo Gotinga sólo había dos candidatos: Wohnungsgenossenschaft, la inmobiliaria más antigua de esta ciudad universitaria, con 11.000 miembros; y Volksheimstätte eG, que con 60 años en el mercado ha



logrado reunir a 4.800 miembros. Ambas empresas llevaban muchos años formando de dos a tres técnicos comerciales inmobiliarios al año. Sin embargo, según Michael Prizibilla, uno de los miembros de la junta directiva de Wohnungsgenossenschaft, el número de solicitantes cualificados se había reducido en los últimos años. La nueva asociación permitiría hacer más atractiva la formación de técnico comercial inmobiliario. Heike Klankwarth, responsable de recursos humanos en la junta directiva de Volksheimstätte, cree incluso que una alianza de ese tipo es casi indispensable para hacer posible la Formación Profesional Dual en el sector inmobiliario, ya que «es una profesión tan compleja que una sola empresa de 26 empleados no puede cubrir todas las facetas del mercado inmobiliario. Para los cuatro implicados, asociarse no tiene más que ventajas».

Cada uno enseña lo que mejor se le da

Precisamente por eso, las cuatro empresas se avinieron a la perfección en el diseño de un plan formativo según el cual cada uno aportase su especialidad. En el caso de Volksheimstätte, ésta fue la administración de viviendas de segunda mano. Por su parte, Wohnungsgenossenschaft prefería centrarse en los módulos sobre arrendamientos. Sin embargo, al tratarse de una empresa inmobiliaria con su propio instituto de crédito, se acordó que impartiese también los módulos sobre planes de ahorro con clientes. Del arrendamiento comercial se encargaría la GWG, mientras que Sparkasse asumiría el corretaje clásico.

De este modo, lo que empezó en Gotinga como una idea informal, ha acabado convirtiéndose en un sistema de formación multiempresarial en cuatro empresas distintas.

Distribuidos a lo largo de tres años, los diferentes bloques formativos quedaron repartidos a razón de un 22% en la GWG y en Sparkasse y un 28% en Wohnungsgenossenschaft y en Volksheimstätte, respectivamente. Ninguno de los socios teme que algo pueda torcerse. Ni Klankwarth ni Przibilla temen que Lara Vollmer revele secretos comerciales de Wohnungsgenossenschaft a Volksheimstätte, o al revés. Para prevenirlo, los socios pueden incluir una cláusula de confidencialidad en el acuerdo que la aprendiz deberá firmar con cada empresa. «Naturalmente, deberá mantener el secreto bancario», comenta Wilde. «Y aceptar las normas habituales sobre el secreto profesional», recuerda Przibilla. A pesar de todo, siempre puede ser que se le escape alguna cosa. Al fin y al cabo, dentro de poco tendrá una visión de las cuatro empresas y eso puede dar lugar a que pregunte por qué una organiza las cosas de tal modo y no de otro. «Este tipo de formación podría ser el modelo del futuro. Si todo va bien, habrá que comprobar si sigue teniendo sentido seguir formando como hasta ahora», explica Przibilla.

El hecho de que los socios hagan más hincapié en las ventajas que en los riesgos de este proyecto piloto puede deberse también a que no son ellos los que asumen los riesgos jurídicos de la contratación, sino la asociación ISA. Porque, formalmente, Vollmer está contratada por la ISA. La asociación es su empleadora y la que se encarga del pago de su salario. Aunque las empresas se reparten el importe del salario según el tiempo de formación asumido, la ISA gestiona la contabilidad de las nóminas y la transferencia del salario bruto, que corresponde a 710 euros el primer año, 820 euros el segundo y 930 euros el tercero.

Además, Casan y su equipo se ocupan de casi todo, gestionan el pago del salario y, sobre todo, seleccionan a los candidatos. En este caso, empezaron eligiendo a nueve de los 40 candidatos registrados, basándose en una serie de criterios acordados en conjunto. A esos nueve aspirantes los invitaron a participar en un proceso de selección. Las pruebas consistían en presentarse a sí mismos, resumir y reproducir textos con sus propias palabras y demostrar su capacidad de trabajo en equipo. A los cuatro candidatos finalistas se les invitó a una entrevista de trabajo. A base de entrevistas estructuradas y adaptadas a los requisitos de la futura profesión, Wilde, Przibilla, Klankwarth y Becker analizaron el modo en que los candidatos se comportarían ante determinadas situaciones de su eventual rutina laboral. Según Przibilla, los requisitos habrían sido más estrictos que para programas de formación normales. Para llegar a dominar todo el espectro temáti-

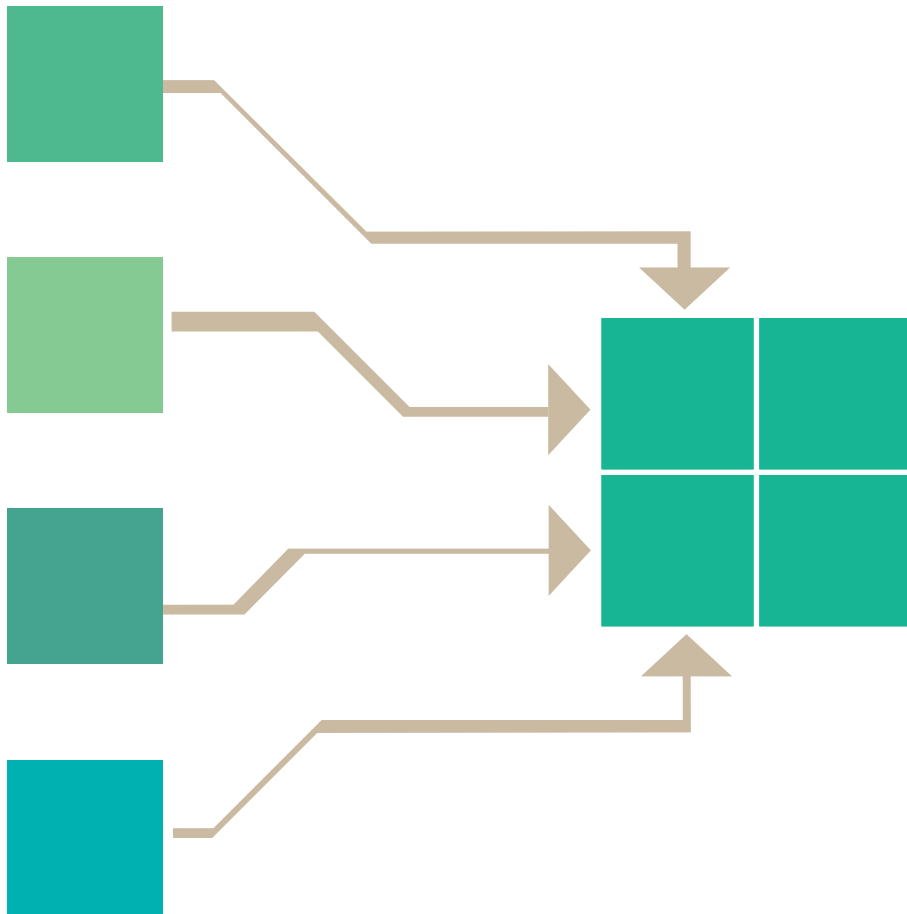
co del negocio inmobiliario se exigen una gran agilidad mental, flexibilidad y una diligencia mayor de la habitual. «Al final, elegimos a Lara Vollmer por unanimidad», explica Klankwarth.

El paquete completo de la asociación solamente cuesta a las empresas unos 50 euros al mes

Además del proceso de selección, la ISA se ocupa de la contabilidad, la asesoría, la escuela profesional, la administración de bajas y vacaciones y de la inscripción a los exámenes. Por todos esos servicios, las empresas formadoras asociadas pagan a la ISA la módica cantidad de 50 euros al mes por aprendiz. En este caso, la colaboración no cuesta más de 12,50 euros al mes a cada una de las empresas, por lo que el riesgo financiero está muy acotado. Excepto para la asociación: si Lara Vollmer no superase el periodo de prueba o si los socios no quisieran o pudieran seguir empleándola durante su periodo de formación, la ISA debería continuar pagándole o buscarle otra empresa donde formarse.

Pero es muy improbable que ocurra algo así, en opinión de los implicados. Las cuatro empresas están convencidas de que la joven superará con éxito su formación. Según Wilde, de Sparkasse, aún no está claro cuál de los socios acabará contratándola al cabo de los tres años y tampoco existen acuerdos secretos. La misma Vollmer tampoco tiene del todo claro dónde le gustaría más trabajar en el futuro. Ya ha firmado su contrato en las oficinas de la ISA, en la Bahnhofstraße, donde incluso acudieron periodistas del *Göttinger Tageblatt*. El 1 de agosto, por fin, empezará. Pero a partir de julio ya podrá pasar algunos días en la cooperativa de viviendas, según explica. Ya empiezan los nervios...





Secretaría, escuela y consultorio, todo en uno

MODELO DE COLABORACIÓN: LA ASOCIACIÓN DE FORMACIÓN

Las pequeñas y medianas empresas participan en asociaciones cuando carecen de una plataforma organizativa para iniciarse en la formación dual. Las asociaciones de formación asisten a las empresas formadoras en cada paso de la formación. Se ocupan de la burocracia y de las nóminas, contratan a los aprendices adecuados, les enseñan, los preparan para los exámenes y, en ocasiones, asumen el papel del empleador.

Antes de su gran viaje, 12 jóvenes vuelven a encontrarse en el centro de Formación Profesional de Luneburgo. Primero se cuentan cómo les ha ido durante las últimas semanas. Una joven habla sobre el primer ganso que le han dejado trinchar. Otra habla de la vergüenza que pasó al estropear un vino tinto delante de los clientes, porque el tapón se le resistía. El compañero que tiene al lado se queja de lo que le cuesta acostumbrarse a no salir tanto los fines de semana como antes. Es el último encuentro de preparación organizado por la «Asociación de formación de Lüchow-Dannenberg» (AVLD) antes de su viaje a la montaña. En este caso, los aprendices deben escribir en tarjetas de colores lo que desean saber sobre Austria y todas las preguntas que se les ocurran sobre ese país. Para la mayoría de ellos, la república de los Alpes es un mundo lejano de hielo y nieve. También les han dado un listado de términos dialectales con su traducción, para repasarlos durante el largo viaje en tren nocturno. Sabrina Rauen ya sabe todas esas cosas: es la única que ha estado antes en Austria.

Esta joven de 21 años empezó su formación como técnico en hostelería hace dos años en Wendland. No se trata de un aprendizaje convencional, sino de una formación colaborativa que la lleva, por segundo invierno con-

secutivo, a pasar dos meses en los Alpes, en la zona de esquí de Zell am See. La asociación sin ánimo de lucro AVL D ha bautizado esta conexión «transfronteriza» con el nombre de «GastroMobil». La idea nació hace tres años, ante la renuencia que mostraban la mayoría de pequeñas pensiones y hoteles familiares de Wendland a ofrecer formación en condiciones normales. «Al fin y al cabo, pasadas las Navidades apenas hay turistas en la región y los siguientes no vienen hasta Pascua», explica Stefan Gadegast, del proyecto JOBSTARTER «Red de formación de Lüchow-Dannenberg». Este proyecto lleva desde 2006 reuniendo con éxito a empresas de las regiones de Wendland –Alemania– y Zell am See –Austria.

Las pequeñas empresas hoteleras del distrito de Lüchow-Dannenberg delegaron en la AVL D toda la organización de la colaboración. «La asociación es un modo de organización ideal que permite dar cabida a los diversos implicados en la Formación Profesional. Ofrece a las empresas una amplia gama de servicios», explica Gadegast, otro de los miembros de la AVL D. También el alcalde, así como los representantes de las asociaciones de artesanos y de pymes del distrito, participan en ella. Sin embargo, la mayoría de socios son empresas formadoras centradas exclusivamente en el aspecto técnico de la formación, precisamente porque las pequeñas empresas suelen carecer de una plataforma organizativa adecuada para poder prestar formación dual. Las asociaciones de formación les ayudan prácticamente en cada paso: Se ocupan de la burocracia y de las nóminas, ayudan a encontrar a los aprendices adecuados, les enseñan, los preparan para los exámenes y, en ocasiones, asumen el papel del empleador. «Por lo general, es la propia asociación la que firma los contratos de formación», explica Gadegast.

Las asociaciones presentan la ventaja de que la empresa no tiene que firmar el contrato de formación, con lo cual queda exenta de ciertas responsabilidades formales. Por lo demás, la asociación regula las competencias de las empresas implicadas en la formación dual mediante acuerdos de cooperación adecuados. En caso de quiebra, o de que una empresa no cumpla sus obligaciones por cualquier otro motivo, será la asociación quien asuma la responsabilidad. De ahí que esta modalidad comporte un elevado riesgo.

En busca de empresas dispuestas a formar

En la práctica, el reparto de funciones entre las asociaciones de formación y los proyectos de JOBSTARTER ha demostrado ser muy efectivo. Las asociaciones suelen intervenir en la aplicación del proceso formativo, asumiendo todas las tareas administrativas, mientras que los proyectos de JOBSTARTER se centran en el reclutamiento de empresas susceptibles de prestar formación. Los más escépticos frente a la formación colaborativa suelen ser las pequeñas empresas, porque creen que es mejor hacerlo todo por cuenta propia, según explica Werner Günzel, coordinador del proyecto JOBSTARTER y asesor voluntario de la «Asociación de formación colaborativa» (CAL) de Lippe, en Westfalia Oriental, «En estos casos, hay que combatir prejuicios, a veces incluso rencillas personales y, naturalmente, el miedo a que los aprendices divulguen secretos profesionales en otras empresas». De todos modos, a la hora de fundar una asociación es bastante raro que, por ejemplo, dos restaurantes italianos tengan que compartir un aprendiz y teman que éste pueda revelar sus recetas al otro. «Muchas empresas piensan que hay que colaborar con empresas similares –explica Günzel–, pero, por ejemplo, un distribuidor de prensa también podría compartir un aprendiz de técnico en logística de almacenes con un concesionario o con un comerciante del acero.» La ventaja es que, en estos casos, cada empresa puede transmitir sus propios conocimientos y, de ese modo, hacer posible la formación.

Los municipios pueden apoyar a las empresas

Precisamente por ese motivo, suele ser fácil organizar colaboraciones entre empresas y municipios, en especial en tiempos de crisis económica y financiera mundial. Las administraciones municipales y comarcales también precisan jóvenes cualificados en las profesiones más diversas, ya sean técnicos comerciales en inmobiliaria, deportes o eventos, jardineros y paisajistas o especialistas en obras públicas. Pero, según el reglamento sobre formación, no todas ellas pueden formar, al no estar en condiciones de ofrecer la totalidad de los currículos respectivos. «Por ejemplo, la localidad de Detmold, como la mayoría de municipios, tiene su propia administración de fincas, pero sólo puede ofrecer el 75% del currículo de la formación de técnico comercial inmobiliario. Para poder aportar el resto, Detmold necesita colaborar, por ejemplo, con el Volksbank», explica Günzel.

→ Proyecto p. 136

Desde 2005, Gotinga también cuenta con su propia asociación de formación, la «Iniciativa de Baja Sajonia Meridional para la formación» (ISA).

Desde entonces, ha asistido a más de 20 programas de formación colaborativa. Recientemente, la «Asociación de desarrollo económico y desarrollo urbanístico» (GWG) del municipio se asoció con dos cooperativas de viviendas y con la filial local de Sparkasse a fin de prestar la Formación Profesional Dual de técnico comercial inmobiliario a una joven.

Formación colaborativa para jóvenes con necesidades especiales

Varios municipios alemanes colaboran en asociaciones para ayudar a aquellos jóvenes que tienen dificultades para pasar de la escuela a la Formación Profesional. Dichas asociaciones suelen estar formadas por representantes municipales, de la Oficina de Empleo, de las cámaras y de asociaciones locales de artesanos, así como por empresas dispuestas a dar una oportunidad a este tipo de jóvenes. A tal efecto, la asociación firma contratos de formación con los aprendices y, al mismo tiempo, contratos de cooperación con la empresa en la que vayan a formarse. La asociación ofrece asistencia a los jóvenes desde la pedagogía social y ayuda a las empresas durante la formación. En caso de que haya problemas, ésta se encarga de buscar una nueva empresa para el aprendiz.

Previo acuerdo con los agentes sociales, este sistema puede ayudar a reducir los costes de la formación. Por ejemplo, en la ciudad de Leer, la asociación «Formación colaborativa de Frisia Oriental» ofrece a los aprendices una remuneración de 330 euros durante el primer año, cantidad que va aumentando a razón de 20 euros al año. En algunos casos, desde la Oficina de Empleo se incrementa el importe con subsidios para la Formación Profesional. La empresa formadora paga mensualmente a la asociación un importe de 450 euros. Además, se hace cargo de los costes administrativos, la formación externa en las cámaras y otros gastos. Los costes del trabajo social los cubre el programa «Gemeinsam II» (Juntos II) del estado de Baja Sajonia.

Este sistema favorece el acceso de jóvenes con necesidades especiales a la formación práctica en empresas. A primera vista, parece suponer un menor coste para las empresas. No obstante, suele requerir mayores dosis

El programa LEONARDO DA VINCI subvenciona estancias en el extranjero para la Formación Profesional y continua. En un mundo laboral globalizado, la competencia profesional internacional es algo indispensable. Mediante módulos formativos o prácticas en el extranjero, este programa fomenta la adquisición de competencias técnicas, sociales, interculturales y lingüísticas a escala internacional. Actualmente se conceden subsidios a unos 12.000 aprendices, trabajadores cualificados y formadores para que realicen una parte de su formación o un programa de formación continua en el extranjero.

LEONARDO DA VINCI promueve proyectos de movilidad para:

- Personas que estén cursando la Formación Profesional inicial (IVT)
- Personas en el mercado de trabajo (PLM) – empleados y licenciados universitarios
- Profesionales de la Formación Profesional (VETPRO) – formadores, responsables de la Formación Profesional

Fuente:

<http://www.na-bibb.de/mobilitaet_194.html>.

de paciencia y comprensión para con los aprendices. Desde la perspectiva del alumno, resulta beneficioso en todos los aspectos. La experiencia profesional que les brinda suele favorecer notablemente sus perspectivas laborales, comparadas con las que ofrece la Formación Profesional en las instalaciones de un proveedor externo.

«En todo caso, este modelo requiere comprobar y determinar si realmente existen necesidades especiales. No basta con que el joven sea un "beneficiario" de prestaciones (según el Código alemán de Seguridad Social, Libro II) –explica Andreas Epple de la Oficina de Empleo de Leer, que trabaja también en la junta directiva de la asociación de formación–. Nos basamos en los criterios para la Formación Profesional en centros educativos que se estipulan en el Libro III, y ofrecemos plazas para aspirantes siempre que no estén recién salidos del centro escolar. Además, esas plazas deben ser adicionales. De lo contrario, corremos el riesgo de que las empresas pierdan el interés por formar, si se acaba divulgando que este modelo permite reducir los costes de la formación.»

La asociación se creó en 2005 por iniciativa del Centro de Trabajo y de la Asociación de Artesanos de Leer. En la fundación participaron las siguientes instituciones: el Centro de Trabajo de Leer, la Cámara de Comercio e Industria de Emden/Papenburg, las asociaciones de artesanos de Leer y Aurich/Norden y Wittmund, el Centro de Formación Profesional de Leer y la Federación Alemana de Sindicatos. Entre los miembros de la sociedad figuran la Cámara de Artesanos de Frisia Oriental, los grupos de trabajo de Aurich y Norden, el «Centro para la seguridad básica» de Wittmund, los centros de Formación Profesional I + II de Aurich, Norden y Emden, la provincia de Aurich, el grupo de trabajo de Oldenburgo, el municipio de Aurich, la asociación titular de la agenda local de Varel y la Haupt- y Realschule

de Großheide. Desde su fundación en 2005, se ha formado con éxito a 122 jóvenes.

No todas las asociaciones firman contratos con los aprendices

Con independencia de quién se asocie con quién –ya sean dos empresas, una empresa con un municipio o cuatro empresas entre sí, como en Gottinga–, una de las cuestiones principales de toda asociación de formación es con quién debe firmar el aprendiz el contrato de formación: con la asociación o con las empresas formadoras. En la práctica encontramos las dos opciones. En el caso de la CAL de Lippe, por ejemplo, es la misma asociación quien firma todos los contratos desde su fundación en 2005. «Para las empresas es una ventaja poder desentenderse de requisitos formales y organizativos. Tal posibilidad ayuda a que éstas accedan a formar a aprendices», explica Werner Günzel. En Westfalia Oriental, los miembros de la asociación pagan entre 520 y 590 euros por aprendiz y mes, según la profesión. Con esto quedan cubiertos todos los costes: tanto el salario de los aprendices como el seguro y las tasas de los exámenes. No hay más costes directos para las empresas, aparte de los costes indirectos por la mano de obra de los formadores. Para Günzel y sus compañeros de la CAL, hasta ahora esta forma de organización ha sido un éxito. «Aún no hemos tenido ningún problema notable. En una ocasión, hubo una empresa que dejó de pagar la tarifa mensual, pero no fue más que un caso aislado», explica Günzel.

La «Asociación de formación de Luneburgo» (ALÜ), es otra de las que firma los contratos con los aprendices, en profesiones de sectores como la mecatrónica, la informática y el comercio. Las empresas formadoras se consideran «medidas de Formación Profesional fuera de centros formativos». La asociación presta servicios muy amplios a este respecto, desde una mediación precisa entre empresas y solicitantes hasta cursos de formación internos y preparación de exámenes. Dependiendo de la especialidad, la asociación imparte contenidos tales como técnicas de presentación o configuración de redes complejas. También ofrece a los futuros técnicos en mecatrónica cursos básicos de siete meses en profesiones del metal. La ALÜ lleva un año realizando sus programas formativos en colaboración con el centro de formación de adultos (VHS) de la región de Luneburgo. Por sus servicios, las empresas pagan un importe mensual de entre 798 euros, para formaciones con una duración de dos años, hasta 1.075 euros para ciclos formativos en profesiones técnicas empresariales de tres años de duración. Dichos recursos se destinan a pagar el salario de los aprendices, los costes del aprendizaje y la asistencia. El salario de los aprendices oscila entre 500

Profesiones de la «Asociación de formación de Luneburgo» (ALÜ):

- Técnico informático en desarrollo de aplicaciones
- Técnico informático en integración de sistemas
- Técnico comercial en informática
- Técnico en electrónica de sistemas informáticos
- Técnico comercial en sistemas informáticos
- Técnico comercial en comunicación de oficina
- Operario de máquinas y equipos
- Técnico en mecatrónica
- Técnico comercial de oficina
- Técnico en electrónica para dispositivos y sistemas
- Técnico de almacén
- Mecánico industrial
- Mecánico de mecanizado

y 775 euros, según la profesión. Aunque es algo inferior a la media está dentro de unos límites razonables.

«Para cubrir nuestros costes de personal, necesitamos entre 15 y 18 aprendices al año», explica Frank Gehrke, administrador de la ALÜ. Él mismo posee una licencia para formar en profesiones del ámbito de la informática y la mecatrónica. Su compañera es responsable de las áreas de logística de almacenes y profesiones comerciales. Dado que la asociación consta formalmente como empleadora, en el contrato se indica qué empresa asumirá la formación práctica.

También la asociación de formación de Lüchow-Dannenberg ha logrado que las empresas se responsabilicen de los contratos de formación en el proyecto de colaboración «GastroMobil». En este caso, la asociación se hace cargo del periodo formativo cursado en Austria. Para organizar la estancia en el extranjero, la AVL D recurre al programa de Formación Profesional europeo LEONARDO DA VINCI, que asume parte de los gastos de

desplazamiento y alojamiento y fomenta la preparación lingüística, pedagógica e intercultural de los jóvenes participantes. Las cuestiones relativas a la responsabilidad y organización de los dos meses en Zell am See se detallan en los acuerdos de cooperación entre la AVL D y las empresas miembros.

Una de ellas es el «biohotel» Kenners Landlust. Barbara Kenner lo regenta desde hace diez años en compañía de su marido, en la localidad de Dübbekold, a un par de kilómetros de la turística «ruta alemana de los entramados». En esta zona, antes tierra de pasto del muflón europeo, los Kenner reciben hoy unos 2.000 clientes al año en busca de café de comercio justo, zumo recién exprimido y hasta pañales ecológicos para sus bebés. «En los ochenta nos pasamos a lo biológico. El 60% de nuestras mercancías procede de un radio de 40 kilómetros.» Barbara Kenner es una mujer que sabe lo que quiere. Marcada por la lucha contra el cementerio nuclear de

Gorleben, vivió en la comuna Eastwind de Estados Unidos antes de hacerse cargo de la granja familiar con su hermano. Ahora vive en Wendland. Razón de más para formar en colaboración con la AVL, de cuya junta directiva incluso es miembro. «Para mí, el modelo colaborativo no es una segunda opción a la que me acoja sólo por no poder formar por mi cuenta», explica. Durante este tiempo ha formado a ocho jóvenes, cuatro de ellos con el proyecto «GastroMobil». Una de ellas es Sabrina Rauen, que en marzo volverá a Dübbekold. «Los dos meses se pasan volando. Mucho más rápido que la primera vez», explica. En aquella ocasión no quería regresar, porque se lo pasaba bien en el trabajo y le encantaba salir de vez en cuando. Ahora ya ha acordado con su jefa de Austria que volverá el siguiente invierno. La Cámara de Comercio e Industria de Luneburgo, en Alemania, y la Cámara de Economía de Zell am See, en Austria, se han declarado dispuestas a reconocer dichos periodos de formación. Si todo va bien, Sabrina obtendrá a la vez dos títulos de Formación Profesional: uno en Alemania y otro en Austria.

«Para mí, el modelo colaborativo no es una segunda opción a la que me acoja sólo por no poder formar por mi cuenta.»

Un ejemplo de formación colaborativa moderna: el proyecto «GastroMobil»

PROYECTO EJEMPLAR

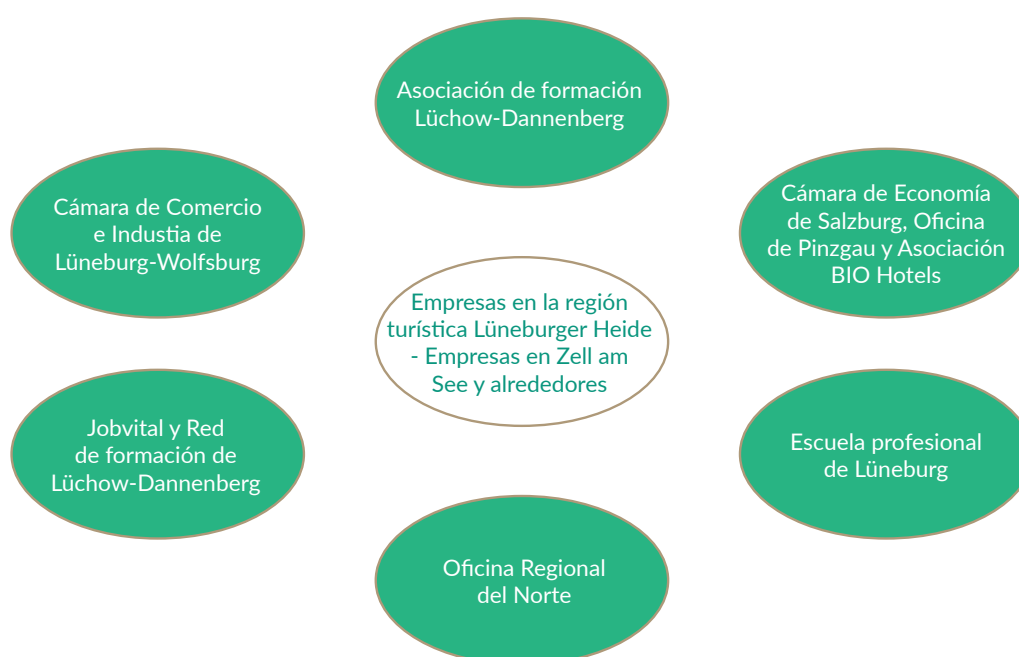
Las empresas de Wendland que forman a profesionales del sector hotelero, técnicos en restauración, técnicos en hostelería o cocineros pueden enviar a sus aprendices a realizar estancias formativas en Austria. De enero a marzo, los jóvenes cursan una parte de su formación en prestigiosos hoteles de Zell am See y alrededores. La estancia formativa en el extranjero está reconocida y regulada por la Ley de Formación Profesional. Ello no supone una extensión del periodo formativo, tal y como se ha acordado con la Cámara de Comercio e Industria (IHK) de Luneburgo-Wolfsburgo. En Austria, la Cámara de Economía de Salzburgo se encarga de supervisar la formación. Para el proyecto «GastroMobil», la asociación de formación sin ánimo de lucro de Lüchow-Dannenberg (AVLD) ha recibido fondos del programa de movilidad europeo LEONARDO DA VINCI. Gracias a ellos, la estancia formativa en Austria puede ser gratuita para los jóvenes. La asociación se hace cargo de los gastos de desplazamiento. Durante su estancia, los aprendices gozan de alojamiento y comida en los mismos hoteles.

Por su parte, las empresas formadoras alemanas pagan una tasa de 60 euros anuales por su afiliación a la AVLD mientras dura el proyecto. Como contrapartida, la asociación se ocupa de organizar las estancias: factura los costes de la formación a las empresas austríacas y los reembolsa a las alemanas, que siguen pagando el salario a los aprendices como en circunstancias normales. De ese modo, las alemanas se ahorran dos meses de salario durante los meses de invierno, que suelen ser los de menor actividad. Los seguros de enfermedad, accidentes y accidentes laborales se mantienen en vigor y son válidos también en Austria. Además, la asociación contrata un seguro médico de viaje adicional para los aprendices. Los días de vacaciones

acumulados durante el trabajo en Austria deben disfrutarse en dicho país. Una vez de vuelta en su escuela profesional, los participantes podrán recuperar, comprimidas, las materias que se hayan perdido durante su ausencia. A tal efecto, la AVL D y la escuela profesional presta las dependencias y el personal docente necesarios. El salario de aprendiz correspondiente a esa semana lo asumen las empresas austríacas.

En esta colaboración, son las empresas quienes firman los contratos formativos con los aprendices, mientras que la asociación –la AVL D– figura en segundo plano y se responsabiliza sólo del periodo formativo durante la estancia en el extranjero.

La red de asociados



La mayor ventaja de las asociaciones es su flexibilidad

ENTREVISTA

PRAXIS: *Señor Günzel, lleva usted diez años trabajando para la empresa municipal GILDE GmbH, buscando nuevas plazas de Formación Profesional Dual y asistiendo a los jóvenes mediante la formación colaborativa. Ha participado en el diseño de la asociación «Una oportunidad para la formación en Lippe» (CAL) y del proyecto de JOBSTARTER «Innovación para la formación» (IFA). ¿Por qué eligió el modelo de la asociación de formación?*

Werner Günzel: En 2004 nos lo pensamos mucho. Queríamos contar con una institución independiente y centrada en el modelo de formación colaborativa. Al final, nos dimos cuenta de que lo mejor era fundar una asociación. Para ello solo es necesario encontrar a siete socios con objetivos afines. A partir de ahí, el procedimiento es sencillo.

También podrían haber elegido la forma jurídica de la cooperativa registrada o de la sociedad limitada sin ánimo de lucro.

La mayor ventaja de la asociación es su flexibilidad. Así lo veíamos tanto nosotros como la mayoría de los socios: La asociación te permite disolverla o reorientarla una vez alcanzado el objetivo. El municipio de Detmold nos cedió de forma gratuita una oficina en el centro de GILDE. Todo fue muy rápido y sin complicaciones. Pero, echando la vista atrás, está claro que la asociación no era la única alternativa.

¿Qué inconvenientes le encuentra?

Para llegar a acuerdos, debe haber un consenso de dos tercios de la junta de socios. Aunque llegamos a reunir a casi 40 miembros fácilmente, eso no significa que todos estén dispuestos a presentarse siempre que haya que decidir algo. Por ejemplo, cuando se trata de cambiar los estatutos de la asociación, de los 36 miembros con que contamos actualmente, han de estar presentes 24 para poder acordarla. Y no siempre se da el caso. Sin embargo, lo más complicado son más bien las cuestiones de responsabilidad.

En las asociaciones, cada miembro responde con su propio patrimonio.

Eso puede resultar problemático cuando una o varias empresas miembro deben declararse en quiebra mientras forman a jóvenes que, a su vez, tienen firmado un contrato con la asociación. En esos casos, naturalmente, los aprendices siguen percibiendo su salario por parte de la asociación, a pesar de que ésta ya no reciba la cuota de dichas empresas. Asimismo, si el distrito de Lippe o el municipio de Detmold se quedasen sin fondos o dejarasen de aportarlos, el resto de miembros deberían correr con los gastos.

Las sociedades de responsabilidad limitada sin ánimo de lucro sólo responden con su capital.

Y, además, el consejo de administración puede adoptar medidas por sí solo, lo que simplifica mucho la toma de decisiones.

Formalmente, desde el punto de vista jurídico, los argumentos hablan por sí solos, pero en la práctica, ¿cuántas veces han ocurrido las situaciones de emergencia que nos comentaba?

Por suerte, aún no hemos tenido grandes problemas. En una ocasión tuvimos que intervenir legalmente porque una empresa dejó de aportar su cuota, pero

Ciclos formativos del proyecto JOBSTARTER «Una oportunidad para la formación»

- Técnico comercial en comunicación de oficina
- Técnico comercial industrial y de oficina
- Formaciones sobre informática, como técnico informático o técnico en electrónica de sistemas informáticos
- Técnico comercial deportivo
- Técnico comercial de eventos
- Técnico comercial en salud
- Técnico en electrónica
- Carpintero, técnico en mecatrónica del automóvil, constructor de estructuras metálicas
- Otras profesiones, según necesidad de los socios

no fue más que un caso aislado. De todos modos, trabajar como asociación puede llegar a ser complicado, porque dicha denominación social puede disuadir a las empresas. Por otra parte, a diferencia de la sociedad limitada, permite resaltar más el aspecto de utilidad pública.

Otras asociaciones de formación han acabado haciendo que los aprendices firmen sus contratos con la empresa correspondiente para no verse en dificultades si la empresa quiebra. ¿Por qué no lo hacen ustedes?

Para las empresas, poder desentenderse de requisitos formales y organizativos no sólo es una ventaja, sino además un factor determinante en su decisión de empezar a formar. El objetivo de la CAL es crear nuevas plazas de Formación Profesional Dual con los menores obstáculos posibles.

Su sistema también tiene que convencer a los padres.

«La toma de decisiones es mucho más rápida.»

A la mayoría hay que explicarles que organizamos programas de formación dual de modo colaborativo y en qué consiste dicho modelo. Pero suelen convencerse al saber que es la asociación quien asume la responsabilidad. Hace poco vino a verme un padre cuya hija quería cursar un ciclo formativo para técnico comercial de deportes y gimnasia. Me preguntó qué pasaría si el gimnasio quebrara o si despedía a su hija durante el periodo de prueba.

¿Y qué le dijo?

Que si uno cerraba, teníamos dos más que podrían contratar a su hija. Y que si los tres cerraban, aún quedaba la opción de buscarle otra plaza en el distrito o el municipio. Aunque no podamos garantizarlo, el modelo de formación colaborativa presenta muchas ventajas para los municipios y los distritos.

¿Como por ejemplo...?

Las administraciones municipales y comarcales precisan jóvenes cualificados en las profesiones más diversas, ya sean técnicos comerciales en inmobiliaria, deportes o eventos, especialistas en obras públicas, jardineros o paisajistas. Pero, según el reglamento sobre formación, no todas ellas pueden formar, al no estar en condiciones de ofrecer la totalidad de los currículos respectivos. Por ejemplo, la ciudad de Detmold, como la mayoría de municipios, cuenta con su propia administración de fincas, pero sólo puede ofrecer

el 75% del currículo de la formación de técnico comercial inmobiliario. Para poder aportar el resto, Detmold necesita colaborar, por ejemplo, con el Volksbank. No es que una asociación les resulte indispensable, pero con ella adquiere atractivo la Formación Profesional Dual para los jóvenes.

¿Funcionan las colaboraciones entre organismos públicos y empresas privadas?

A la perfección. Entre las empresas y los municipios suele ser muy fácil entablar colaboraciones, especialmente ahora, en tiempos de crisis económica. En las empresas, muchas cosas dependen de la situación económica. Encontrar una empresa que no haya formado nunca es relativamente fácil. Encontrarle el socio adecuado es bastante más difícil.

¿Por qué?

Sobre todo porque los pequeños empresarios suelen mostrarse escépticos: Se creen capaces de hacerlo todo solos. En estos casos, hay que combatir prejuicios, a veces incluso rencillas personales y, como es natural, el miedo a que los aprendices divulguen secretos profesionales en otras empresas. A eso hay que añadirle el hecho de que, en los últimos años, los candidatos no siempre han estado a la altura de las expectativas de las empresas.

Podría usar la subvención de Renania del Norte-Westfalia como argumento.

Actualmente, el estado concede subsidios únicos de 4.500 euros por aprendiz si la cámara correspondiente confirma que la empresa en cuestión no puede formar por sí sola, pero no cuando la formación se lleva a cabo a través de asociaciones. Así que cada empresa tiene dos opciones: bien un «paquete todo incluido» con la asociación, con un salario algo menor para los aprendices, o bien un subsidio único sin la asociación, con todas las ventajas e inconvenientes que eso conlleva. Porque divididos en tres años, 4.500 euros no son más que 125 euros al mes, lo cual supone un incremento de salario poco significativo. Aun así, algunas empresas prefieren rechazar la asistencia externa, solicitar el subsidio y hacerse cargo por sí mismas de la formación colaborativa.

¿A qué se refiere exactamente cuando dice eso de «paquete todo incluido» con salario reducido?

A que los miembros de la asociación pagan entre 520 y 590 euros por aprendiz y mes, según la profesión. Con eso quedan cubiertos todos los costes,

Asociación «Una Oportunidad para la Formación en Lippe» (CAL)

La asociación CAL se fundó en 2005, fecha en que comenzó a contratar aprendices. Cinco años más tarde, había firmado 93 contratos de formación dual con aprendices. En ese periodo, 37 aprendices completaron satisfactoriamente su formación. Entre ellos, 20 encontraron trabajo justo después de terminar, 15 en empresas privadas y cinco en el sector público. El resto continúa formándose y ocho estuvieron desempleados hasta mediados de 2010. Actualmente existen seis plazas bajo el modelo de colaboración en el distrito de Lippe. Entre otras profesiones, se formó a técnicos comerciales de eventos, de oficina y deportivos, carpinteros, técnicos en mecatrónica del automóvil o floristas. La asociación cuenta a día de hoy con 36 miembros formadores y recibe el apoyo de 19 patrocinadores. En conjunto, presta formación en 20 profesiones distintas.

tanto el salario de los aprendices como el seguro y las tasas de los exámenes. No hay más costes directos para las empresas, sólo los costes indirectos por la mano de obra de los formadores. Por su parte, los aprendices perciben un salario dentro del marco de las posibilidades legales.

¿Cómo se reparte el trabajo entre el proyecto «Innovación para la formación» (IFA) de JOBSTARTER y la asociación?

El equipo de JOBSTARTER se encarga de fomentar la creación de nuevos puestos de formación, así como de la preselección de candidatos. Por ejemplo, nosotros proponemos cinco candidatos a la asociación y ésta se encarga de entrevistarlos. Nosotros preparamos las colaboraciones y elaboramos el calendario de la formación. Podría decirse que desde el IFA se hace una labor de intermediación entre aprendices y empresas. A partir de

ese punto toma el relevo la asociación CAL. Ésta gestiona salarios, solicitudes de vacaciones y bajas, está en contacto con las escuelas profesionales y asiste a los aprendices y a las empresas durante el aprendizaje. También ayuda a encontrar relaciones laborales alternativas en caso de que surjan obstáculos para contratar a algún joven.

¿Cómo se financia la asociación?

La asociación se financia con independencia de JOBSTARTER, con fondos públicos municipales y del distrito, así como de sus patrocinadores. El distrito de Lippe y el municipio de Detmold pagan dos puestos a tiempo completo: uno de administrativo y otro de pedagoga social que asesora en la formación. Cuando la asociación dispone de un pequeño fondo, lo invierte en medidas adicionales para promover la formación, como cursos de refuerzo.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

Nombre: Nina Benstein
Edad: 23 años
Formación: Técnico
comercial en turismo y ocio

«Recomendaría esta formación a cualquiera, sin dudarlo»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA PROFESIÓN?

A decir verdad, la formación de técnico comercial en turismo la encontré por casualidad. Antes de empezar, no conocía esta profesión, ya que era bastante nueva. Acabé decantándome por ella porque te permite trabajar en muchas empresas distintas, desde centros de información locales hasta parques temáticos. Además, permite mantener contacto con el público y presenta una gran variedad de funciones.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

La ventaja es no tener que formarse en una sola empresa. En mi caso, por ejemplo, trabajaba la mayor parte del tiempo en una empresa de servicios de ocio, pero también pasé una larga temporada en la oficina de turismo local. Eso me permitió conocer dos empresas muy distintas y vivir una gran cantidad de experiencias.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU PROFESIÓN?

El trato con los clientes y la atención telefónica son las dos cosas que más me gustan.

¿A QUIÉN ACUDE CUANDO TIENE ALGÚN PROBLEMA O ALGUNA DUDA?

Dependiendo del problema o la duda que sea, hablo con el encargado de la asociación CAL o con el encargado de formación de la empresa en la que esté.

¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

Ha sido una suerte poder hacer esta formación con la asociación CAL. Se la recomendaría a cualquiera, sin dudarlo. Aprendí muchísimo y la empresa que me formó acabó contratándome.

ENTREVISTA: APRENDICES EN LA FORMACIÓN COLABORATIVA

Nombre: Tim Pielemeier
Edad: 17 años
Formación: Técnico deportivo en salvamento y socorrismo en piscinas

«Es muy familiar y estoy al aire libre»

¿POR QUÉ HA ELEGIDO ESTA PROFESIÓN?

Porque me gusta mucho el deporte y nadar.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE LA FORMACIÓN COLABORATIVA?

Me gusta pasar el verano en la piscina. No es que sea muy grande, pero es bastante familiar y estoy al aire libre. En invierno acostumbro a estar en la piscina cubierta; suele haber también mucha faena. Mis compañeros son muy simpáticos.

¿QUÉ ES LO QUE MÁS LE GUSTA Y LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU PROFESIÓN?

Me gusta limpiar con la aspiradora de piscinas, recoger hojas del desagüe, las clases de natación, vigilar la piscina y tratar con la gente.

¿A QUIÉN ACUDE CUANDO TIENE ALGÚN PROBLEMA O ALGUNA DUDA?

Cuando tengo problemas, hablo con mi jefe o mi encargado de la asociación.

¿RECOMENDARÍA SU FORMACIÓN A OTRAS PERSONAS?

Sí. A gente deportista y que le guste la natación.

Ni futuro sin máquinas, ni formación sin asociaciones

LA FORMACIÓN COLABORATIVA EN EMPRESAS DE INMIGRANTES

Olcay Alpay fue uno de los primeros en completar uno de los cursos que, bajo el modelo de formación colaborativa, imparte la asociación «Círculo de formación para empresarios extranjeros». Ahora, este propietario de una cantera de piedra natural quiere transmitir su experiencia a otros jóvenes. Mediante una asociación de formación, actualmente se encuentra formando a tres jóvenes como mecánicos de piedra natural labrada. Según Alpay, pronto podrían incorporarse más.

¿Qué sería de Olcay Alpay sin su centro de mecanizado CNC de cinco ejes? CNC son las siglas de «*computerized numerical control*». El orgullo de Alpay es esta máquina capaz de serrar, fresar, perforar y esmerilar de forma automatizada. Una empresa dedicada a labrar la piedra como Alpay GmbH necesita un aparato como éste. Sin él, no podrían procesar el 90% de los pedidos. «Sin la CNC, Alpay GmbH ya no existiría», explica este joven de 28 años. Y tampoco podría formar a aprendices. Al fin y al cabo, la Cámara de Comercio e Industria exige una máquina así para poder formar en la profesión de mecánico de piedra natural labrada. El hecho de que Olcay Alpay pueda formar y forme es gracias al

→ Perfil de la empresa en p. 89

«Círculo de formación para empresarios extranjeros» (AAU), una asociación sin ánimo de lucro que ayuda a los empresarios de origen inmigrante a organizar colaboraciones de formación y les ofrece asesoramiento y asistencia durante toda la formación. La asociación no sólo se ocupa de tareas administrativas, sino que además organiza cursos de perfeccionamiento y ofrece clases particulares de apoyo. El AAU lleva activo casi tanto tiempo

como Alpay GmbH. Desde 1999, esta asociación ha creado más de 200 nuevas plazas de Formación Profesional Dual, 30 de las cuales se realizan bajo el modelo colaborativo.

«La formación colaborativa es un modelo que permitirá asegurar la continuidad de la formación dual en el futuro.»

Uno de los primeros aprendices en formarse bajo el sistema colaborativo fue Olcay Alpay, nacido en Fürth, en el seno de una familia de inmigrantes turcos. En 2002 finalizó su formación como técnico en comercio mayorista y exterior con el apoyo de la asociación. Después, la asociación continuó apoyándolo, por ejemplo, en la preparación de su examen de aptitud pedagógica. No es de extrañar, pues, que Alpay siga muy vinculado al AAU. Con cierta regularidad, da conferencias sobre la formación colaborativa para otros empresarios de origen inmigrante. Según afirma, a estas alturas apenas quedan empresarios en la región que no conozcan el círculo AAU. Por otra parte, Alpay acude a escuelas para hablar de las ventajas de la formación colaborativa, sobre todo a alumnos que están en los últimos cursos de secundaria. Les explica que la colaboración posibilita o aligera la labor formativa a empresas especializadas como la suya, simplificando los aspectos organizativos. Al mismo tiempo, permite a los aprendices formarse en un gran abanico de áreas temáticas. «La formación colaborativa es un modelo que permitirá asegurar la continuidad de la formación dual en el futuro», explica Alpay.

Olcay Alpay es uno de esos pequeños empresarios que hacen que Alemania funcione, una persona emprendedora y dispuesta a asumir riesgos. No se queja de la crisis porque no la está notando. Más bien al contrario, no es capaz de disimular su orgullo cuando nos cuenta que los ingresos de su empresa han aumentado un 21% en el último año. En 2007 asumió la dirección de manos de su tío, que fundó la empresa con el padre de Alpay en 1999. Durante los primeros años, no tenían más que un empleado y medio millón de euros de volumen de negocios. Por aquella época, su empresa en la localidad de Ottensoos, cerca de Núremberg, trabajaba casi exclusivamente en el sector de la construcción, haciendo casi de todo: «instalaciones, montajes, limpieza... de todo menos lápidas –explica Alpay–. Y siempre teníamos que sufrir por si el cliente nos pagaría a tiempo». Alpay quería salir del sector de la construcción, puesto que deseaba fabricar baldosas, mosaicos y bordillos. Gracias a su colaboración con la AAU, Alpay ha estado contratando durante los últimos años como mínimo a un nuevo aprendiz cada año. Sus 14 empleados han aumentado el volumen de negocio hasta casi el millón y medio de euros.

En septiembre recibirá de parte de la AAU dos nuevos aprendices de mecánico de piedra natural labrada. Para el año que viene, Olcay Alpay pre-

vé adquirir otra máquina CNC «si los bancos colaboran. Si no invierto ahora, entonces ¿cuándo?», explica. Si todo va bien, dentro de poco podrá permitirse contratar a 23 trabajadores, cinco de los cuales serían nuevos aprendices.

¿Ha tenido en cuenta todos los puntos básicos a la hora de planificar y ejecutar la formación colaborativa?

Para contestar a esa pregunta, le ofrecemos la siguiente lista a modo de resumen. En la guía que figura más adelante, se explican detalladamente todos los pasos necesarios para llevar a cabo la formación colaborativa. Los puntos considerados necesarios aparecen marcados con el símbolo ✓. Además, incluimos CONSEJOS prácticos, así como material adicional en alemán que puede descargarse de la página <www.jobstarter.de/materialkasten_verbundausbildung> ↓.

LISTA DE COMPROBACIÓN

Reclutamiento

- ✓ La empresa está dispuesta a formar y ha elegido la profesión pertinente
- ✓ La empresa conoce las principales cuestiones relativas a la formación
- ✓ La empresa conoce las ventajas de la formación colaborativa
- ✓ Se ha elegido el modelo de colaboración:
 - Empresa principal con empresas asociadas
 - Formación por encargo
 - Consorcio de formación
 - Asociación de formación

Planificación y organización

- ✓ Se han encontrado uno o varios colaboradores
- ✓ Los socios han adoptado una forma jurídica:
 - Sociedad Civil
 - Asociación
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada Nueva Empresa
- ✓ Se ha informado a la cámara correspondiente
- ✓ Se ha solicitado apoyo financiero
- ✓ Se ha informado al comité de empresa
- ✓ Se ha firmado un contrato de cooperación con la empresa asociada u otros colaboradores
- ✓ Se ha elegido al aprendiz
- ✓ Se ha firmado el contrato de formación
- ✓ El aprendiz se ha inscrito en la escuela profesional
- ✓ Se dispone de la documentación personal del aprendiz:
 - Tarjeta del impuesto sobre el salario
 - Tarjeta de la Seguridad Social
 - Certificado de Antecedentes Penales
 - Datos bancarios
 - Reconocimiento médico (art. 32, párr. 1 de la Ley alemana de Protección del Trabajo de Menores), en caso de jóvenes menores de 18 años
- ✓ El aprendiz ha contratado un seguro médico y se ha inscrito en la Mutua de Accidentes de Trabajo
- ✓ Se ha realizado la inscripción en el seguro de responsabilidad civil de la empresa

Ejecución

- ✓ Periodo de prueba
- ✓ Ofertas de apoyo
- ✓ Ausencias, incumplimientos de contrato y despido
- ✓ Insolvencia de un socio
- ✓ Certificado/formulario de evaluación
- ✓ Acordar la contratación

GUÍA

Reclutamiento

✓ **La empresa está dispuesta a formar y ha elegido la profesión pertinente**

- ↓ Toda formación colaborativa debe comenzar con la disposición de la empresa a formar y con la elección de una especialidad reglada. En muchas ocasiones, las empresas necesitan un incentivo externo. Thomas Klein, del proyecto JOBSTARTER «Transmina» explica los métodos que aplica durante el reclutamiento de empresas y cuáles son los que mejor le funcionan. Habla sobre la prospección telefónica y directa, listas de correo, trabajo en red, ferias profesionales y visitas a centros de enseñanza como algunos métodos empleados para tal fin.

✓ **La empresa conoce las principales cuestiones relativas a la formación**

La formación colaborativa tiene muchos aspectos organizativos en común con la formación individual, así que es necesario que las empresas los conozcan.

- ↓ La lista de comprobación elaborada por la empresa QualiTec GmbH y la Cámara de Comercio de Aquisgrán en el marco de uno de los proyectos de «STARegio» ofrece una relación detallada de dichos aspectos.

✓ **La empresa conoce las ventajas de la formación colaborativa**

La colaboración es útil cuando una empresa no puede o no quiere formar por cuenta propia, debido a que:

- Es su primer contacto con la formación de aprendices y desea obtener asistencia en cuanto a contenidos y a organización.
 - Desea compartir los costes de la formación.
 - No es capaz de abarcar todo el programa formativo, ya sea en cuanto a contenidos o por falta de tiempo.
 - Quiere ofrecer experiencias especiales a sus aprendices con estancias en otras empresas, ya sea vecinas o extranjeras.
 - Desea ampliar las competencias de sus aprendices para mejorar la calidad de la formación.
- ↓ Existen valiosos recursos que ayudan a poner de relieve las ventajas de la formación colaborativa. Los proyectos de JOBSTARTER han elaborado prospectos y folletos informativos al respecto.

Planificación y organización

✓ Se ha elegido el modelo de colaboración

Los cuatro tipos de formación colaborativa básicos sirven de orientación para elegir un modelo de colaboración adecuado en cada caso. La modalidad elegida deberá adaptarse a la situación de la empresa y a sus necesidades, así como a las prestaciones y circunstancias que ofrezca cada región.

→ Resumen en p. 29

Empresa principal con empresas asociadas

Una empresa firma como «empresa principal» el contrato de formación con el aprendiz y se responsabiliza del programa. La empresa principal coordina el envío temporal de los aprendices a las empresas asociadas y suele asumir la retribución del aprendiz durante el tiempo que éste pasa en las mismas. Este modelo de colaboración es adecuado para empresas que:

1. No puedan formar por cuenta propia debido a su especialización o a sus dimensiones.
2. Deseen intensificar las relaciones con un socio.
3. Pretendan obtener nuevos conocimientos empresariales mediante la formación.

Formación por encargo

La empresa formadora envía a sus aprendices a otra empresa o a un proveedor especializado en formación para que cursen allí determinados contenidos, ya sean seminarios de varios días o módulos formativos completos. Este modelo es adecuado para empresas que:

1. No puedan o tengan muchas dificultades para impartir determinadas partes del currículo por sí solas.
2. Requieran de cierta flexibilidad en cuanto a tiempo y contenidos.
3. Estén dispuestas a pagar por los servicios de un proveedor de formación o los de otra empresa en caso de no existir subvenciones públicas.

Un consorcio de formación es una asociación, flexible y poco burocrática, de empresas que desean formar juntas e intercambiar sus aprendices, con el claro objetivo de mejorar así la calidad de sus programas formativos. Para poder formar un consorcio de formación, deben cumplirse las siguientes condiciones:

1. A fin de poder complementarse entre ellas, las empresas deben dedicarse a actividades distintas y tener cometidos diversos.

2. Las empresas deben conocerse y, a ser posible, llevar tiempo colaborando sobre la base de la confianza mutua.
3. Las empresas deben tener la posibilidad de intercambiarse los aprendices, de modo que puedan repartirse los costes de la formación.
4. Las empresas deben estar dispuestas a organizar los intercambios por sí mismas. Es indispensable que estén dispuestas a respetar las necesidades de sus socios.

La asociación de formación suele ser una alianza entre varios colaboradores con el propósito de impartir formación dual en un sector o una región determinados. La asociación asesora a las empresas integrantes en todo lo relativo a la formación y adopta el papel de plataforma organizativa. A veces colabora como formadora, asumiendo incluso el papel del empleador, con las consecuencias legales que eso conlleva.

En principio, cualquier empresa puede recurrir a los servicios de una asociación de formación, pero éstas no existen en todas las regiones. Las asociaciones son especialmente idóneas para empresas:

1. Recién fundadas y con ninguna o poca experiencia en Formación Profesional.
2. Que no puedan o deban formar por cuenta propia debido a su especialización o a sus dimensiones.
3. Reacias a aceptar la carga organizativa que implica la formación o que se vean desbordadas por problemas.
4. Que no estén en condiciones económicas de pagar el salario del aprendiz durante toda la formación.
5. Que deseen ofrecer una formación de alta calidad, en previsión de un relevo generacional de su mano de obra.
6. Ya iniciadas en la formación y que se planteen ofrecer nuevos perfiles profesionales.
7. Que requieran asesoramiento previo y durante la formación.

✓ **Se han encontrado uno o varios colaboradores**

Los colaboradores pueden ser empresas o proveedores de formación. Las empresas colaboradoras suelen encontrarse en el entorno de la propia empresa que toma la iniciativa. Suele tratarse de colaboradores o contratistas, así como de empresas vecinas o conocidas por ser del mismo gremio o incluso por programas de formación continua. A su vez, las colaboraciones en materia de formación también pueden fomentar las relaciones comerciales. Entre los organismos que ofrecen ayuda a las empresas para encontrar colaboradores, son especialmente importantes las

cámaras, asociaciones gremiales, asociaciones locales de artesanos, organismos de desarrollo económico, centros de asesoramiento y proyectos promovidos por JOBSTARTER. También ayudan a conocer las ofertas de proveedores de formación y de asociaciones presentes en la región.

↓ El folleto *Juntos podemos*, de la asociación de desarrollo económico GILDE de Detmold, recoge testimonios de empresarios sobre la búsqueda y selección de socios para la colaboración.

✓ **Los socios han adoptado una forma jurídica**

En los modelos de colaboración

- **empresa principal con empresa asociada;**
- **formación por encargo, y**
- **consorcio de formación**

la colaboración se formaliza mediante un contrato de cooperación. La **asociación de formación**, por el contrario, es una forma institucionalizada de la formación colaborativa. Por ese motivo, las empresas tienen que ser conscientes desde el principio de sus ventajas e inconvenientes. Para este modelo existen dos formas de organización: la «sociedad registrada» y la «sociedad de responsabilidad limitada» –«e.V.» y «GmbH» en alemán, respectivamente. La GmbH suele responder frente a las obligaciones comerciales únicamente con su capital inicial (mínimo de 25.000 euros). La asociación empresarial (véase el art. 5.º de la Ley alemana de sociedades de responsabilidad limitada, «GmbHG») es una alternativa cuando se dispone de poco capital inicial.

Es relativamente rápido constituir una **asociación**. Tan sólo se requieren siete miembros fundadores y un estatuto.

↓ En este libro, disponible a través de internet, encontrará una guía para la fundación, un modelo de estatutos y una declaración de adhesión.

CONSEJO Siempre que sea posible, consiga miembros que puedan ayudarle a impulsar el sistema de formación colaborativa. Puede tratarse de alcaldes o delegados provinciales comprometidos con la causa, entidades de desarrollo económico, asociaciones gremiales, representantes sectoriales, centros de enseñanza y, sobre todo, otras empresas. Obtenga apoyo de regiones en las que ya existan asociaciones de formación. Los ejemplos de éxito motivan y demuestran lo que

se puede hacer. Consulte a su delegación de Hacienda o a su asesor fiscal las cuestiones tributarias que haya que tener en cuenta al facturar a sus colaboradores el salario de los aprendices.

CONSEJO En ocasiones, puede resultar útil solicitar a Hacienda el reconocimiento de su utilidad pública. Por ejemplo, si desea obtener donaciones o por otros motivos fiscales. Póngase en contacto con una asesoría fiscal y con su delegación de Hacienda local y averigüe las ventajas e inconvenientes.

↓ Guía para la fundación de una GmbH, modelo de escritura de fundación y declaración de ingreso

✓ **Se ha informado a la cámara correspondiente**

Independientemente del tipo de colaboración que elija, deberá informar al asesor en materia de formación de la cámara correspondiente sobre la formación colaborativa antes de firmar el contrato con el aprendiz. Es necesario obtener una confirmación expresa, en particular cuando las empresas se complementen en los contenidos ofrecidos. Una vez obtenida esta confirmación, la cámara concederá la autorización. En el caso de asociaciones se informará a la cámara antes de constituir las e, idealmente, ésta solicitará poder formar parte de la misma.

✓ **Se ha solicitado apoyo financiero**

En muchos estados federados, así como en algunas regiones, es posible solicitar subvenciones para fomentar la formación colaborativa. La información al respecto puede pedirse al gobierno del estado federado, al organismo de desarrollo económico o a la Oficina de Empleo. ¡Infórmese a tiempo! Algunas subvenciones sólo pueden solicitarse antes de haber firmado el contrato de formación.

✓ **Se ha informado al comité de empresa**

Los comités de empresa de cada asociado, en caso de tenerlo, deberán incluirse en la planificación lo antes posible. A este respecto pueden concertarse también cuestiones relativas al salario del aprendiz y otros acuerdos empresariales que afecten a la formación. Los comités de empresa de cada socio deberán aprobar la formación colaborativa. Durante la formación, el comité de la empresa principal se encargará de los aprendices.

CONSEJO Aunque los comités de empresa no se consideren oficialmente partes responsables del proceso, se recomienda contar con ellos a la hora de organizar la asociación de formación.

✓ **Se ha firmado un contrato de cooperación con la empresa asociada u otros colaboradores**

El contrato se acuerda entre la empresa principal y la asociada o, en el caso de la formación por encargo, con el contratista –proveedor de formación o empresa.

En el contrato deberá hacerse constar, entre otras cosas:

- Los contenidos formativos y el calendario correspondiente que asumirá cada socio.
- Quién es el responsable de la formación o de cada uno de sus tramos.
- En qué empresa deberá compensarse el derecho a vacaciones.
- Quién deberá hacerse cargo de la remuneración en caso de enfermedad.
- Cómo actuar en caso de conflictos con el aprendiz.
- Cómo distribuir los costes de la formación.

Dichos costes incluyen, entre otros, el salario, las cotizaciones a la Seguridad Social, las cotizaciones a la mutua de accidentes de trabajo, cursos de formación externos, costes de exámenes, material didáctico y ropa de trabajo.

CONSEJO Durante la fase de planificación, es imprescindible acordar lo antes posible los días que el aprendiz deberá acudir a la escuela profesional.

- ↓ Los modelos de contrato pueden servir de base y orientación para discutir la cooperación y pueden adaptarse a la situación particular según sea necesario. Los contratos de cooperación para el modelo de empresa principal y empresa asociada desarrollados por los proyectos JOBSTARTER son algunos ejemplos.

Si en el contrato consta como formadora (empleador) la **asociación o la sociedad limitada**, ésta deberá firmar el acuerdo de cooperación con las empresas participantes, asumiendo prácticamente el papel de la empresa principal.

- ↓ También existen contratos de cooperación para asociaciones que han demostrado su eficacia en la práctica.

En el caso de los **consorcios de formación**, las empresas formalizan un acuerdo de colaboración y elaboran juntas un plan formativo. En dicho plan se establecen los contenidos, las empresas encargadas de impartirlos y un calendario aproximado, de modo que sirve de base para la organización de los intercambios.

- ↓ El proyecto «NetLogTS» de JOBSTARTER ha elaborado un modelo de organigrama y un modelo de acuerdo de cooperación para la formación de transportistas.

En la formación por encargo, la empresa principal es la encargada de firmar el contrato de formación. Ésta paga por los servicios formativos que solicita a un proveedor externo. Desde el punto de vista jurídico, en este caso el tipo de contrato es de servicios, en el sentido del art. 611 del Código Civil alemán, y no de obra, ya que las partes no acuerdan el resultado de la formación, sino únicamente la actividad.

✓ **Se ha elegido al aprendiz**

La búsqueda de un aprendiz adecuado se lleva a cabo del mismo modo que en la FP Dual individual, con la salvedad de que los colaboradores deben decidir previamente quién deberá recibir las solicitudes de los candidatos y efectuar las primeras entrevistas. Dado que las empresas principales y las asociaciones asumen la mayor parte de la responsabilidad en cuanto a la formación, son ellas las que se encargan de analizar las solicitudes de los candidatos y de llevar a cabo las entrevistas.

También es necesario acordar previamente los requisitos que deberá cumplir el aprendiz. Esto también debe tenerse en cuenta cuando sea una asociación la que se encargue de la selección. La elección del candidato deberá llevarse siempre a cabo de modo conjunto por todas las empresas formadoras.

CONSEJO Unas breves prácticas en las empresas implicadas pueden servir como complemento a los documentos de solicitud y a la entrevista de trabajo. La Oficina de Empleo regional, el centro de colocación, las cámaras y los proyectos JOBSTARTER ofrecen ayuda para encontrar al aprendiz adecuado.

- ↓ Los proyectos JOBSTARTER han desarrollado muchas buenas ideas, sistemas y materiales para mejorar el proceso de selección. Encontrará algunos de ellos en la colección de materiales de la Oficina Regional

del Norte, como por ejemplo formularios de observación para prácticas en empresa.

✓ **Se ha firmado el contrato de formación**

La empresa principal o la asociación firman los contratos con los jóvenes –en caso de menores de 18 años, también con sus tutores. En el modelo de contrato de las cámaras deberá indicarse que se tratará de una formación colaborativa y se adjuntará el contrato de colaboración entre las empresas. La empresa principal o la asociación inscriben el contrato en el organismo competente –p. ej., en la cámara correspondiente.

CONSEJO En el contrato de formación se indica el importe del salario del aprendiz, el cual está fijado por convenio en la mayoría de casos. Suele aplicarse el convenio colectivo de la empresa principal, aunque es posible adoptar formas mixtas en caso de que la empresa asociada aplique un convenio distinto. Durante la inscripción en la cámara, ésta comprobará el importe de dicho salario. La máxima reducción permitida es del 20%. Los convenios colectivos de las empresas colaboradoras también se aplican en caso de colaboraciones mediante asociación de formación o sociedad limitada.

↓ La AVLD ha elaborado tablas para calcular los salarios de los aprendices.

✓ **El aprendiz se ha inscrito en la escuela profesional**

Antes de iniciar la formación, el aprendiz deberá estar inscrito en una escuela profesional. De la inscripción se encargan la empresa principal o la asociación. Ésta también hará de contacto con la escuela profesional a lo largo del programa.

✓ **Se dispone de la documentación personal del aprendiz**

La empresa principal o la asociación necesitan una serie de documentos personales del joven, tales como la tarjeta del impuesto sobre el salario, la tarjeta de la Seguridad Social –cuando disponga de ella–, un Certificado de Antecedentes Penales y los datos bancarios. Los jóvenes menores de 18 años deberán aportar un certificado médico que demuestre su aptitud para la formación –reconocimiento médico, art. 32 párr. 1 de la Ley alemana de protección del trabajo de menores. La empresa formadora asumirá los costes correspondientes.

✓ **El aprendiz ha contratado un seguro médico y se ha inscrito en la Mutua de Accidentes de Trabajo**

La empresa principal o la asociación también deberán encargarse de la inscripción en la Seguridad Social a través de la entidad de asistencia sanitaria.

CONSEJO Sobre todo en caso de que dos o más empresas hayan acordado encargarse de largos periodos de formación y de la remuneración del aprendiz durante dichos periodos, deberá elegirse la tarifa –proporcional– que asumirá la entidad de asistencia sanitaria al principio de la baja del aprendiz. Si bien este procedimiento es algo más caro, evita discusiones sobre qué empresa deberá hacerse cargo del salario en estos casos.

Las asociaciones que tengan asegurados a varios aprendices deberán contratar los seguros con alguna aseguradora y negociar descuentos. En cualquier caso, el joven tiene libertad para elegir la aseguradora que desee, por lo que deberá obtenerse su consentimiento.

✓ **Se ha realizado la inscripción en el seguro de responsabilidad civil de la empresa**

Cada empresa deberá incluir a los alumnos en su seguro de responsabilidad civil. De este modo, el aprendiz estará asegurado en la empresa correspondiente en caso de que se produzca un accidente.

Ejecución

✓ **Periodo de prueba**

Durante el periodo de prueba, el contrato de formación podrá ser rescindido por cualquiera de las partes en un plazo de 14 días, sin indicación de motivos. Dicho periodo permite comprobar si existe compatibilidad entre las partes y si el aprendiz ha elegido la profesión correcta.

CONSEJO Es conveniente que la empresa principal y la asociada, especialmente cuando se acogen a una asociación, realicen breves periodos formativos con los aprendices, de modo que todas las partes se conozcan entre sí. En tal caso, lo mejor es apurar el periodo máximo de cuatro meses que permite la ley. Los socios deberán decidir si el aprendiz ha superado el

periodo de prueba, como mínimo tres semanas antes de la finalización del mismo, y documentarlo por escrito.

↓ Sobre el periodo de prueba:

✓ **Ofertas de apoyo**

¿Y si al aprendiz no le va bien en la escuela profesional? En casos así, existe la posibilidad de obtener apoyo externo. Si la asociación no ofrece ni organiza dicho apoyo, puede recurrirse al programa «Apoyo para la Formación Profesional», financiado por la Oficina de Empleo y activo en casi todas las regiones. Éste ofrece clases de refuerzo y seguimiento desde el plano socioeducativo a través de un proveedor de formación regional. Dicho apoyo es sufragado por la Oficina de Empleo correspondiente. Para saber más, consulte a su oficina local de asesoramiento profesional.

CONSEJO Averigüe lo más pronto posible quién es su contacto en la escuela profesional e informe a dicho centro. Acuerden el modo en el que se comunicarán –p. ej., quién avisará de las ausencias al centro– y aproveche los días de tutoría del centro.

✓ **Ausencias, incumplimientos de contrato y despido**

¿Y si hay problemas? Por lo general, una actuación temprana, reuniendo en torno a una mesa a todos los implicados, evita que los problemas vayan a más. En el peor de los casos, se recurrirá al despido. Para hacerlo, es necesario cumplir determinados formalismos: Las ausencias no justificadas y los incumplimientos de contrato deberán comunicarse inmediatamente a la empresa principal responsable de la formación o a la asociación que ostente dichas atribuciones. Sólo ésta tiene derecho a sancionar al aprendiz. Sin embargo, deberá cumplir determinados plazos. Tras dos amonestaciones motivadas por el mismo tipo de comportamiento, la empresa puede recurrir a la rescisión del contrato formativo. En casos excepcionales, la rescisión podrá ser inmediata. Recuerde: ¡El comité de empresa debe ser informado e implicado a tiempo!

CONSEJO En la práctica, la rescisión del contrato suele ser más fácil si se hace de mutuo acuerdo. Eso ahorrará cargas administrativas y, en algunos casos, procesos judiciales. Para los jóve-

nes, además, puede suponer una oportunidad para empezar de cero.

✓ **Insolvencia de un socio**

Los más afectados por los concursos de acreedores son las asociaciones, pues tienen la obligación de seguir formando a los aprendices incluso en caso de insolvencia de la empresa formadora. En esta situación, los jóvenes no reciben ninguna indemnización. El único remedio es buscar un nuevo colaborador. En estos casos, se puede obtener ayuda de las cámaras, la Oficina de Empleo o los proyectos de JOBSTARTER.

✓ **Exámenes**

Las cámaras informan puntualmente al formador –empresa principal o asociación– sobre las fechas de los exámenes parciales y finales. De la inscripción se encarga la empresa principal o la asociación que actúe como formadora. ¿Qué ocurre si el aprendiz no aprueba el examen? En tales casos, el joven tendrá dos oportunidades más. Entretanto, la empresa principal o la asociación deberá continuar formándolo. Por eso, lo mejor es prever este tipo de situaciones en el contrato de cooperación, de modo que no se deje plantado a un socio en caso de que otro no desee continuar la formación.

✓ **Certificado/formulario de evaluación**

Además del certificado de aptitud profesional de la Cámara, el aprendiz tiene derecho a obtener un certificado de trabajo, que deberá expedir la empresa principal o la asociación, previa consulta a los formadores de las empresas asociadas. En caso de que el aprendiz haya realizado estancias prolongadas en una empresa asociada, ésta tendrá derecho a emitir su propio certificado.

✓ **Acordar la contratación**

Antes de que finalice la formación, deberán aclararse a tiempo las siguientes cuestiones: ¿Qué ocurrirá después del examen? ¿Contratará al joven alguna de las empresas implicadas? ¿Quién se ocupará? A este respecto es necesario, por una parte, asesorar y apoyar al aprendiz –en cuanto a la contratación o a posibles alternativas– y, por otra, determinar con claridad las competencias, incluso en caso de que ninguna empresa decida contratarlo.

CONSEJO En caso de que se desee emplear al aprendiz después del examen, deberá atenderse a las disposiciones correspondientes

del art. 24 de la BBiG. Las partes implicadas deberán haberse puesto de acuerdo al respecto antes del examen. Por ejemplo, si se desea contratar al aprendiz temporalmente, deberá explicitarse en el contrato.

Bibliografía

Dieta Alemana de Cámaras de Comercio e Industria, asociación registrada (DIHK). *Ausbildung 2010 – Ergebnisse einer IHK- Unternehmensbefragung* [Formación 2010 – Resultados de una encuesta a empresas realizada por las Cámaras de Comercio e Industria]. Berlín, 2010.

Dieta Alemana de Cámaras de Comercio e Industria, asociación registrada (DIHK). *Ergebnisse der DIHK-Ausbildungsumfrage 2010 – Statement von Martin Wansleben, DIHK Hauptgeschäftsführer* [Resultados de la encuesta sobre formación de la DIHK de 2010 – Declaración de Martin Wansleben, administrador principal de la DIHK]. Berlín, 08/04/2010.

Drinkhut, V. «Selbstfinanzierte Verbände: Ansatzpunkt zur Initiierung von Verbänden» [Colaboraciones autofinanciadas: Punto de partida para la iniciación de colaboraciones]. En: *Region – Betrieb – Kooperation. Chancen für mehr Ausbildung* [Colaboración región – empresa. Oportunidades para más formación.] Conferencia del 21 al 22 de octubre de 2003 en Gelsenkirchen.

Drinkhut, V., Acker, C., Schlottau, W. *Gestaltung von Ausbildungsverbänden* [Diseño de asociaciones de formación colaborativas]. Bonn, 2003.

Gilde GmbH (Ed.). *Gemeinsam geht's – Verbundausbildung in Lippe* [Juntos podemos – La formación colaborativa en Lippe]. Detmold, 2007.

Klubertz, T., Lühmann, K. *Rechtsratgeber Verbundausbildung* [Guía jurídica para la formación colaborativa]. Bonn, 2005.

Pfeifer, H., Wenzelmann, F. *Kosten und Nutzen der betrieblichen Berufsausbildung in Deutschland – Ergebnisse der BIBB-Betriebsbefragung* [Costes y beneficios de la Formación Profesional en empresa en Alemania – Resultados de la encuesta a empresas del Instituto Federal de Formación Profesional]. Bonn, 2009.

Schlottau, W. «Selbst finanzierte Verbände als Modelle konjunkturunabhängiger Ausbildung – Ergebnisse aus Fallstudien erfolgreicher Ausbildungsverbände» [Asociaciones autofinanciadas como modelos para una formación independiente de la coyuntura económica – Resultados de estudios de caso de colaboraciones de formación efectivas]. Bonn, 2004. En: *BWP*. 3/2004, pp. 32-35.

Stück, V., Mühlhausen. «Aktuelle Rechtsfragen der Verbundausbildung, Ausbildungspartnerschaften und Ausbildungsverbände» [Cuestiones jurídicas actuales de la formación colaborativa, cooperaciones y asociaciones de formación]. En: *NZA-RR*. 2006, núm. 4, pp. 169 y ss.

Unión Federal de Asociaciones Patronales Alemanas (BDA). *Ausbildungsplätze schaffen durch Kooperation – Ausbilden im Verbund! – Handreichung zur Organisation von Ausbildungsverbänden* [Crear plazas de Formación Profesional Dual mediante la cooperación – ¡La formación colaborativa! – Documento sobre la organización de colaboraciones en formación]. 2.^a ed., mayo de 2005.



SEGUNDA PARTE

Cooperar para formar

Siete casos de éxito españoles
en la Formación Profesional Dual



Fundación
Bertelsmann



Alianza para
la FP Dual

[Volver al índice](#)




Prólogo

Tal y como hemos visto, la primera parte del libro nos muestra, a través de múltiples ejemplos en Alemania, cómo se están encontrando diferentes soluciones colaborativas para favorecer la participación de las pymes en la FP Dual. Sin embargo, nos parecía importante poder aportar también casos españoles, que fueran más cercanos a la situación real que atraviesan nuestras empresas y que, como tales, resultaran especialmente adecuados para servir de ejemplo e inspiración. Estamos muy contentos de haber encontrado siete casos españoles que nos parecen realmente extraordinarios e innovadores, y que exponemos en esta segunda parte.

En las experiencias que nos explican Bankia, ADECAT, Suez Spain, Comexi, Siemens junto con la Cámara de Comercio Alemana para España, Volvo Car España y AEQT y AEST se buscan soluciones diferentes e imaginativas a distintas problemáticas relacionadas con la FP Dual. Existe, sin embargo, un elemento común a todas ellas que, como en los ejemplos alemanes, constituye la clave del éxito de estos proyectos: ir más allá en la cooperación para la FP Dual.

Para cada uno de los siete ejemplos, empezamos describiendo sus elementos clave. Después, a través de entrevistas con los responsables de la FP Dual en las empresas y organizaciones que lideran estos proyectos, explicamos no sólo en qué consisten, sino cómo se han desarrollado, quiénes los han impulsado y por qué, cuáles fueron las principales etapas e hitos y cómo se superaron los retos a los que tuvieron que enfrentarse. Con ello los entrevistados nos transmiten ideas prácticas para resolver problemáticas que también pueden darse en otros contextos, y nos brindan recomendaciones útiles para poder iniciar proyectos de FP Dual colaborativos con éxito. Por otra parte, hemos querido que actúen de entrevistadores los diferentes asesores técnicos de la Alianza para la FP Dual que la Fundación Bertelsmann ha puesto a disposición de las empresas para darles apoyo y asesoramiento técnico en sus primeros proyectos de FP Dual y que han acompañado algunos de estos proyectos.

Queremos agradecer muy especialmente a Mercè Chacon de Bankia, a Jordi Farrés de ADECAT, a Eduard Pallejà de Suez Spain, a Glòria Deulofeu de Comexi, a José Javier Rubio Rodríguez de Siemens, a Javier Lirón de Volvo



Car España y a Francesc Sala de la consultora Krikos 21 por su generosidad al habernos permitido entrevistarles y por compartir sus conocimientos y sus experiencias con nosotros. También queremos hacer extensivo nuestro agradecimiento a los asesores técnicos de la Alianza por su colaboración en esta publicación y, especialmente, por la profesionalidad y entusiasmo con que llevan a cabo su actividad de apoyo y asesoramiento a las empresas.

Deseamos sinceramente que la lectura de estos casos resulte interesante e inspiradora y motive a otras empresas y organizaciones a seguir el ejemplo y buscar soluciones de cooperación en la FP Dual que vayan más allá. Para ello pueden contar con todo nuestro apoyo, tanto de la Fundación Bertelsmann como de la Alianza para la FP Dual.

CLARA BASSOLS
Directora
Fundación Bertelsmann



Bankia. Empresa grande. Sector: Bancario

Un ciclo de FP Dual en dos comunidades autónomas a la vez

Actores Involucrados

Este proyecto está liderado por Bankia S.A., una de las principales entidades financieras de España.

Otros actores implicados en el proyecto que nos ocupa son dos centros educativos que pertenecen a la Cooperativa Gredos San Diego Madrileña en la comunidad autónoma de Madrid, y los centros educativos Florida Centro de Formación Cooperativa Valenciana y Centro Integrado Público de Formación Profesional Mislata, de Valencia, así como la administración educativa de las comunidades autónomas de Madrid y Valencia.

Contexto

Al tratarse de una entidad financiera con numerosas sedes en todo el país, Bankia ha apostado fuerte por la evolución tecnológica de los servicios financieros que presta a sus clientes y por la modernización del sector bancario. En paralelo a esta estrategia,

Bankia articula una parte importante del impulso de su acción social a través del apoyo a la Formación Profesional, en especial bajo el nuevo enfoque que supone la Formación Profesional Dual en España.

El apoyo a la Formación Profesional cuenta con diversas líneas de acción, una de las cuales es la propia adopción por parte de Bankia de un programa de FP Dual, especializado en Administración y Finanzas. La importancia de este hecho es crucial: se trata de la primera vez que una entidad financiera ofrece plazas de aprendizaje bajo el esquema de la Formación Profesional Dual en España. Según José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia: «La banca es un oficio y hay que aprenderlo desde pequeño», por lo que el elemento dual de esta formación resulta fundamental.

En relación con su compromiso con la FP Dual más allá del proyecto propio descrito, la entidad ha firmado convenios de colaboración con un total de once comunidades autónomas, así como con el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte y con asociaciones privadas, para el desarrollo de proyectos que ayuden a prestigiar y reforzar la Formación Profesional en España.

Proyecto de FP Dual

Lo cierto es que, actualmente, no existe un ciclo de formación dual específico para temas bancarios. Dada la naturaleza del sector, Bankia necesitaba que los contenidos impartidos en los ciclos formativos fueran los mismos con independencia de en qué comunidad autónoma se llevase a cabo la formación.

Por ese motivo, Bankia y los centros educativos mencionados han adaptado el currículo de un ciclo formativo de grado superior en Administración y Finanzas al sector de la banca. Este ciclo tiene un total de 2.758 horas e incluye elementos específicos de la gestión bancaria. Bankia y los centros educativos participaron de forma conjunta en este diseño, a través de la implicación de profesionales de la entidad financiera y de profesores de FP de los centros.

Este trabajo supuso la coordinación de los esfuerzos de Bankia y los centros educativos, en Madrid y en Valencia, ante las administraciones educativas correspondientes, ya que la competencia de autorizar y aprobar los ciclos de formación corresponde a las comunidades autónomas. El resultado final se traduce en una adaptación curricular armonizada, que puede ser impartida en cualquiera de los cuatro institutos en formato dual con Bankia.

De ese modo, Bankia y los centros educativos han suscrito un convenio para la realización de este ciclo con dos promociones de alumnos. Comenzaron en septiembre de 2015 y pusieron a disposición 50 plazas para cada promoción. La entidad bancaria ofrece una beca salario de 520 euros mensuales a los alumnos seleccionados.

Modelo de cooperación singular

El primer ejercicio de colaboración es el desarrollo de un plan de formación que cree o adapte los módulos del ciclo de formación a las necesidades del sector bancario. En este caso, participan cuatro centros educativos en territorios diferentes, dos administraciones autonómicas y Bankia.

Cabe destacar el esfuerzo de Bankia a la hora de trabajar siguiendo la normativa y los procesos administrativos de dos comunidades autónomas diferentes (Madrid y Valencia), y, pese a las complicaciones que esto puede presentar, lograr impartir un ciclo formativo único con independencia de la ubicación de los centros. La coordinación entre centros educativos, administraciones públicas y la propia empresa para trabajar con el mismo programa formativo y bajo el mismo modelo en diferentes territorios constituye, sin duda, un elemento singular e innovador del proyecto Bankia.

Además, Bankia pone su conocimiento y la experiencia de sus equipos, sus instalaciones y herramientas, al servicio de los centros implicados para la realización de actividades formativas de carácter empresarial (conferencias, jornadas, charlas, etcétera), que, por lo general, son impartidas por profesionales del banco, y cuyo objetivo es el de impulsar el paso del alumno a la empresa y al mundo laboral.



Elena Böhm (izqu.)
asesora técnica
de la Alianza para
la FP Dual y
Mercè Chacón

Entrevista con Mercè Chacón, Directora de FP Dual en Bankia

«Un proyecto cooperativo funciona solamente si el mundo educativo y el laboral se conocen y se entienden»

Elena Böhm: ¿Qué os impulsó a empezar un proyecto de FP Dual en Bankia?

Mercè Chacón: Nos impulsaron dos motivos muy claros. Primero, hemos detectado la necesidad de personal cualificado en el sector bancario. Cualquier persona que trabaje hoy en banca tiene que ser un experto en gestión multicanal, es decir, en banca online. Con las nuevas tecnologías los productos bancarios se están transformando a pasos agigantados y, por tanto, la formación también ha de actualizarse. Y no existe hoy en día un ciclo de FP específico para la banca que recoja estas necesidades. Segundo, en la lucha del país contra la crisis de la economía y el desempleo juvenil hace falta

innovar y mejorar la Formación Profesional. Para estos dos retos, la FP Dual es una solución estupenda.

Elena Böhm: ¿Por qué? ¿Qué ventajas concretas ofrece la FP Dual?

Mercè Chacón: Con respecto a Bankia, una ventaja grande de la FP Dual consiste en que nos permite la adaptación de un ciclo formativo ya existente de tal forma que se adecue mejor a las necesidades del sector bancario. En concreto, vimos la oportunidad de añadir al ciclo de grado superior en Administración y Finanzas las capacidades específicas que requiere el perfil multi-canal de nueva banca y de gestor personal.

Con respecto a la crisis del país, la FP Dual acerca el mundo laboral al mundo educativo. El gran hándicap al que tiene que enfrentarse nuestro sistema de Formación Profesional es que está muy vinculado al ámbito educativo y mucho menos al ámbito empresarial. Para que crezca la empleabilidad de los jóvenes, hay que relacionar más los dos ámbitos. Y la FP Dual es una metodología genial para poder aportar a las empresas personas lo suficientemente cualificadas.

Elena Böhm: ¿Habéis empezado directamente en Valencia y en Madrid con la FP Dual?

Mercè Chacón: En un primer momento analizamos la posibilidad de desarrollar un título propio conjuntamente con el Ministerio de Educación, pero al final optamos por una adaptación curricular, ya que ésta se presentaba como una vía más rápida y menos compleja que cubre asimismo nuestras necesidades. Para ello, y por iniciativa propia, hemos buscado cuatro centros educativos, dos en Madrid y dos en Valencia, con la finalidad de desarrollar junto a ellos la FP Dual en ambas comunidades autónomas. Se trataba, sin duda, de un proyecto bastante ambicioso, pero lo conseguimos.

Elena Böhm: ¿Cuáles eran los retos a los que os enfrentabais en este proceso colaborativo?

Mercè Chacón: Un gran impedimento es que en España la regulación de la FP Dual es totalmente distinta en cada comunidad autónoma. No nos quedó más remedio que ponernos de acuerdo entre los cuatro centros, dos que pertenecen a la Cooperativa Gredos San Diego en Madrid, uno en Buitrago de Lozoya y otro en las Suertes, y dos centros en Valencia, el Florida Universitaria y el Mislata. Era un panorama bastante complicado a primera vista,

porque se trata de centros totalmente diferentes. Dentro de esa diversidad, queríamos poner en marcha el mismo ciclo, con el mismo contenido y horario, en las dos comunidades autónomas.

Elena Böhm: ¿Cuáles eran exactamente los temas que había que solucionar entre los centros, los reguladores y Bankia? ¿Podrías ilustrárnoslo con algunos ejemplos?

Mercè Chacón: Sí, claro. Teníamos que ponernos de acuerdo sobre temas que atañen a la organización así como sobre temas del contenido curricular. El reparto de la formación era distinto en Valencia y en Madrid, por lo tanto buscamos un consenso e hicimos que los horarios convergieran. Me refiero al reparto de tiempos de estancia en el centro y en la empresa. Al final diseñamos un horario muy compacto, que aplicamos del mismo modo en los cuatro centros. Por otra parte añadimos 758 horas al ciclo como especialidad para el perfil multicanal. De esta manera, resultó un programa muy

“La FP Dual permite la adaptación de un ciclo formativo ya existente de tal forma que se adecue mejor a las necesidades”

exigente a causa de estas horas adicionales, pero es evidente que otorgará mucha más empleabilidad a los aprendices. Otra adaptación necesaria fue la referida a la remuneración. En Valencia lo normal es firmar un contrato para la formación y el aprendizaje. En Madrid, se remunera a través de becas. Para unificar ambos sistemas, optamos por remunerar mediante beca tanto en Madrid como en Valencia. El importe de la beca, que asciende a 520 euros al mes, resulta de la media entre la beca de Madrid y el contrato de Valencia.

Elena Böhm: ¿Cómo habéis conseguido poneros de acuerdo sobre estos temas entre todos los actores?

Mercè Chacón: Sobre todo con mucho diálogo. Hemos buscado centros motivados, con una dirección convencida de que la FP Dual constituye la mejor manera de formar talento, dispuesta a implicarse en un proyecto ambicioso. Partiendo de esta base común, la única manera de encontrar las mejores soluciones a los diferentes retos es poniéndose de acuerdo. Para eso hay que dialogar, hay que ser capaces de prescindir de cosas y de maneras de hacer y estar abiertos a poner en práctica ideas nuevas. Es decir, hace falta capacidad de negociación y trabajo en equipo. Lo fundamental es perseguir la meta común del proyecto y que los valores compartidos se sitúen por encima de las barreras burocráticas. Además, hace falta una voluntad clara y

convicción. Los centros se pusieron a trabajar, se reunían periódicamente, se comunicaban vía Skype si era necesario, para enseñarse materiales, etcétera. Por ejemplo rediseñaron todo el currículo conjuntamente. Ahora, pienso que aquello que al principio parecía un hándicap para llegar a un consenso entre los centros bajo dos regulaciones distintas ha terminado convirtiéndose en una virtud.

Elena Böhm: ¿Lo puedes explicar?

Mercè Chacón: Estoy absolutamente convencida de que la FP Dual ofrece muchas más oportunidades que límites a ambos, centros y empresas, y les permite llevar a cabo una formación de alta calidad. La FP Dual tiene muchísimas facetas, es muy poliédrica, sumamente adaptable y, por lo demás, se trata de una metodología que, por la flexibilidad curricular de los centros, puede dar respuesta a muchas necesidades de las empresas. Empresas y centros tienen que comprender que la FP Dual no avanza en un solo camino, sino que puede construirse de muchas maneras distintas. Sin duda, llegar al consenso con respecto a todos estos temas costó tiempo y esfuerzo, y tengo que agradecer a los cuatro centros la capacidad que han demostrado para ponerse de acuerdo y pactar los horarios y los contenidos.

Elena Böhm: ¿Existen otros elementos cooperativos entre Bankia y los centros?

Mercè Chacón: Desde luego, en concreto organizamos desde el principio sesiones largas de formación en Valencia y en Madrid en las que participan aprendices, profesores y personal de Bankia. En Valencia, por ejemplo, se reúnen los dos centros periódicamente, van en autobús a uno de los centros o se encuentran directamente en el salón de actos de nuestra central de Valencia. Allí organizamos grupos de trabajo y actividades formativas de carácter empresarial, como conferencias, jornadas o charlas. De ese modo conseguimos que las personas involucradas se familiaricen tanto con el proyecto como con el contenido curricular. La base de todo esto radica en la cooperación entre los centros, los profesores, los aprendices y nuestra gente en una región.

Además, con estas sesiones motivamos, por un lado, a los futuros aprendices para que soliciten plaza y, por otro, sirven para llevar a cabo la propia selección de los aprendices. De los noventa jóvenes que participan en estas sesiones de formación, seleccionaremos a 50 que serán los que después in-

“Trabajar con centros educativos de varias comunidades autónomas nos supuso un gran hándicap en su momento, pero ahora se ha convertido en una virtud.”

corporaremos a nuestras sucursales para la parte dual. La ventaja es que nuestra gente puede hacerse una idea de cómo funcionan los futuros alumnos a través de las actividades que realizamos o de los trabajos en grupo.

Elena Böhm: En conjunto, ¿cómo valoráis la cooperación con los distintos centros?

Mercè Chacón: Cooperamos muy bien tanto con centros públicos como con centros privados y nos hemos esforzado para que todos los jóvenes que lo desean pueden participar en el proyecto.

Elena Böhm: ¿Qué más os ha ayudado a realizar un proyecto tan colaborativo?

Mercè Chacón: Un factor clave en el proceso fue la implicación de las personas responsables, externas e internas, que creen en el éxito del proyecto y siguen trabajando, incluso en momentos difíciles. Tuvimos mucha suerte con el liderazgo en los centros. Además, la Fundación Bertelsmann ha sido un importante aliado externo, que ha acompañado el proceso mediante su experiencia y asesoría técnica. Y a mí me plantearon, desde Bankia, que impulsara el sistema de la FP Dual en la institución, pues conozco bien el tema.

Elena Böhm: ¿Cómo recibe la plantilla de Bankia a los aprendices? ¿Hubo resistencias internas?

“*La FP Dual es una fuente de innovación para la empresa, y lo es porque claramente la hace más competitiva.*”

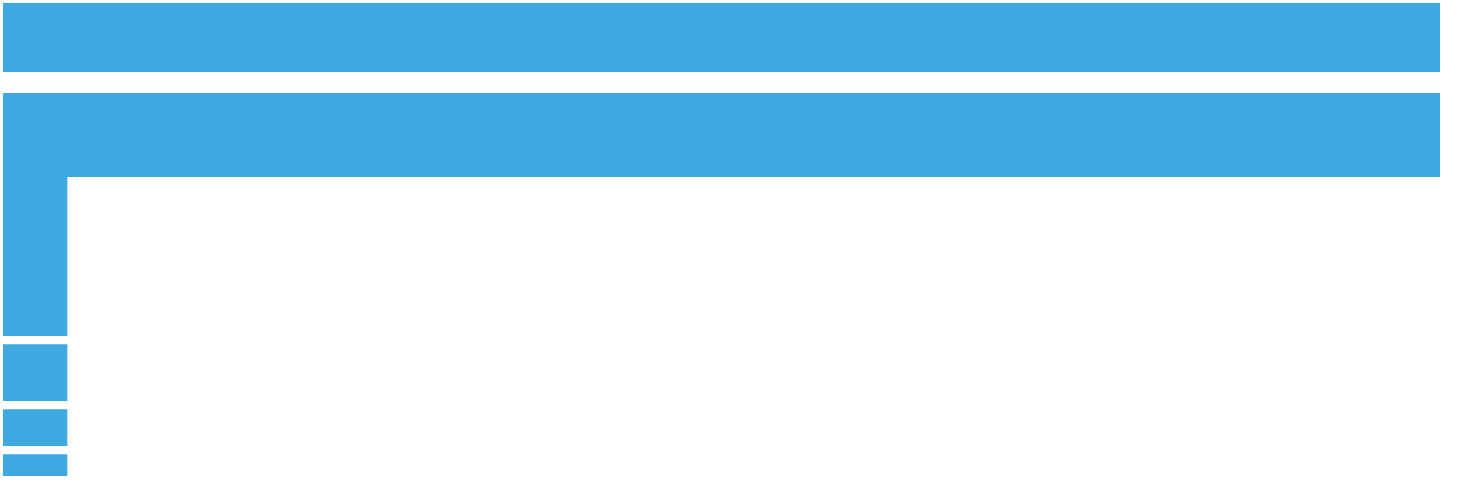
Mercè Chacón: Dentro de la compañía todos se manifiestan como aliados convencidos. La formación dual está en el ADN de la empresa. Se ha entendido tan bien que la gente está encantada, porque comprenden que la FP Dual es el mejor instrumento para captar talento, para formar capital humano y para incorporarlo a la empresa. Además, en Bankia hay una gran cultura de tutores, con lo que estas incorporaciones se han visto con total normalidad.

Elena Böhm: Si tuvieras que resumir los elementos críticos para poner en marcha un programa que exige la cooperación, ¿cuál sería la receta de éxito?

Mercè Chacón: Yo veo seis elementos. Primero, la convicción de la empresa de querer innovar en el ámbito del personal bien cualificado. Segundo, que haya efectivamente una cultura interna de tutorización, de aprendizaje co-

lectivo. En tercer lugar, que la empresa tenga horizonte de futuro y entienda, con respecto a su estrategia de reclutamiento, que debe incorporar personal altamente cualificado para que su empresa pueda crecer cualitativamente. En cuarto lugar, la entidad debe apostar por una opción clara de innovación, que en nuestro caso se manifiesta con el tema de la multicanalidad y la banca online. En quinto lugar, es imprescindible que se seleccionen bien los centros. Han de estar convencidos, dispuestos a innovar a nivel pedagógico y a adaptarse a una flexibilidad curricular según las necesidades de las empresas. Si el sistema no nos ofrece lo que necesitamos en nuestro sector, tenemos que buscar soluciones junto con los centros, ¿no? Y por último, los centros deben tener un conocimiento del tejido empresarial importante. Un proyecto cooperativo funciona solamente si los dos mundos, el mundo educativo y el mundo laboral, se conocen y entienden.

Elena Böhm: Muchas gracias, Mercè.





ADECAT. Asociación de pymes. Sector: Decoletaje

Un proyecto de FP Dual de una asociación empresarial a favor de sus asociados

Actores involucrados

La impulsora de este proyecto es ADECAT, una asociación empresarial que agrupa unas 50 empresas pequeñas y medianas del sector del decoletaje. La mitad de las empresas de ADECAT son empresas especializadas en decoletaje y la otra mitad participa en el proceso productivo, como fabricantes de materia prima, representantes de maquinaria, etcétera, y a los que se denomina «socios técnicos».

Bajo el paraguas de ADECAT, seis de las empresas asociadas especializadas en decoletaje y varios socios técnicos participan en el proyecto, junto con el Institut Escola Industrial de Sabadell y el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

Contexto

El motivo para introducir la FP Dual en el sector del decoletaje responde, principalmente, a la imperiosa necesidad de disponer de personal cualificado con competencias propias del sector. Además, el envejecimiento de las plantillas en algunas de las empresas genera la urgencia de plantearse una estrategia de reposición en las mismas.

En definitiva, ADECAT percibe que la FP Dual es una opción muy interesante para formar a profesionales altamente cualificados con una formación adaptada a las necesidades específicas del sector del decoletaje. Sin embargo, dada la gran disparidad de tamaños, características y ubicación geográfica entre las empresas asociadas, se hace evidente que ello sólo será posible si se lleva a cabo de forma colaborativa desde la propia asociación. Para lograr este objetivo, ADECAT, que lidera el proyecto en todo momento, subcontrata a una consultora especializada que realiza un análisis de la situación y le asesora en el proyecto.

El proyecto de FP Dual

Como no existe un ciclo de FP específico para el sector de decoletaje, se busca entre los ofertados el ciclo que mejor se adapte a las demandas del sector y, tras una encuesta a los asociados reunidos en asamblea, se opta por una adaptación curricular del ciclo de grado superior de Programación de la Fabricación Mecánica mediante un Convenio firmado en 2014 con el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya. La adaptación curricular se realiza añadiendo dos unidades formativas específicas del decoletaje y adaptando el contenido de otros módulos del ciclo, como por ejemplo, reforzando en uno de los módulos los contenidos de tribología.

Debido a que el profesorado no conoce bien el sector del decoletaje y para encajar mejor la formación a las necesidades de las empresas, se acuerda la impartición del ciclo en modalidad dual en las propias empresas. De este modo, siguiendo el modelo estándar que ya existe en Cataluña, de las 2.300/2.400 horas que componen el ciclo se imparten alrededor de 1.000 horas de formación en las empresas. Para garantizar una cierta homogenización del aprendizaje y, al mismo tiempo, que se forme a buenos profesionales no sólo para esas empresas concretas sino para todo el sector, se decide que una parte de esta formación sea asumida por los socios técnicos, mediante cuatro o cinco formaciones de entre cuatro y 16 horas cada una. Así, en el horario de estancia de los aprendices en las empresas, todos ellos se reúnen en las instalaciones de socios técnicos donde reciben la misma formación sobre materia prima, maquinaria, herramientas, lubricantes, etcétera.

También se llevan a cabo estancias de profesores en las empresas para conocer mejor la actividad de las mismas.

Durante el primer curso los alumnos se forman en el centro educativo y hacen las FCT en las empresas, y durante el segundo curso se forman por las mañanas en las empresas y por las tardes en el centro educativo.

Una vez autorizada la adaptación curricular, se crea una comisión técnica formada por técnicos de ADECAT, profesores del instituto y el técnico del regulador autonómico para hacer seguimiento y dar soporte a los agentes implicados.

En el primer año participaron seis empresas; en el segundo el número se duplica. El proyecto se ha iniciado en Sabadell, pero el objetivo es replicarlo en otros territorios.

Modelo de cooperación singular

Lo singular de este caso es el liderazgo de una pequeña asociación empresarial en el desarrollo de un proyecto de FP Dual a favor de sus asociados. En su inicio, el rol de ADECAT es de visión, de promoción de la adaptación curricular y la comisión técnica, y de difusión del proyecto. Una vez que el sistema funciona, ADECAT se ocupa de coordinar toda la formación, de dar soporte burocrático y asesoramiento a los asociados.

Para los asociados, el liderazgo del proyecto por parte de ADECAT, que actúa como paraguas, supone un valor añadido importante, puesto que la asociación les ayuda a cubrir una necesidad real y urgente, les asesora y asimismo les apoya en la gestión burocrática que conlleva este nuevo modelo formativo. Por otra parte, puesto que es la propia asociación la que ha suscrito el convenio con el Departament d'Ensenyament la Generalitat de Catalunya, sólo pueden participar en el proyecto las empresas asociadas a ADECAT, y ello ha propiciado nuevas adhesiones a la asociación.

Un elemento de cooperación muy importante radica en la participación de los socios técnicos en la formación, porque durante estos bloques de formación común, la empresa sigue retribuyendo al aprendiz aunque éste no acuda a la misma y los socios técnicos desarrollan la formación en sus instalaciones sin cargo alguno ni para las empresas ni para los alumnos.

Otro elemento cooperativo a señalar es la realización de las estancias de profesores en las empresas, que se llevan a cabo según el acuerdo entre el Institut Escola Industrial de Sabadell y las empresas de ADECAT.



Jordi Farrés (izqu.)
y Enric Borrás,
asesor técnico de
la Alianza para
la FP Dual

Entrevista con Jordi Farrés, Presidente de la Associació de Decolletadors i Mecanitzadors de Catalunya (ADECAT)

«Nuestro objetivo es aportar valor añadido a nuestros asociados a través de la FP Dual»

Enric Borrás: Buen día, Jordi. ¿Qué os impulsó a organizar un proyecto de FP Dual?

Jordi Farrés: En las empresas de ADECAT, en los últimos años, nos encontramos con un problema muy grande: la falta de personal bien cualificado para el sector de decoletaje. Esto viene provocado por tres causas. Una de ellas es que el personal cualificado se jubila y no existe una nueva generación de jóvenes que tomen el relevo, debido al desconocimiento del sector. El decoletaje, que consiste en la mecanización de piezas en serie, está en todas partes y sin embargo es un sector con poca visibilidad. Otra causa es la inexistencia de una formación especializada adaptada a nuestro sector. Muchas empresas de nuestra asociación se están especializando, y por ello existe una demanda de personal muy bien cualificado. La tercera causa es que hay

empresas que quieren crecer en tamaño, porque entienden que existe suficiente mercado para ello. Por eso, desde un punto de vista estratégico, necesitamos más y mejor *know how* para la supervivencia y crecimiento de las empresas del sector. Este *know how* reside no sólo en la maquinaria sino sobre todo en el personal de las empresas. Si se quiere jugar en primera división, se necesita el capital humano mejor cualificado, si no, las empresas se quedarán en un segundo plano. Por eso es tan importante el tema de la formación para nosotros, y la FP Dual nos parece una oportunidad excelente para crear *know how*.

Enric Borrás: Muy bien. Pero explícame, por favor, ¿cuál es el papel de una asociación empresarial como la vuestra para resolver el tema de la necesidad de formación para vuestras empresas asociadas?

Jordi Farrés: En ADECAT tomamos la iniciativa para impulsar y coordinar la oferta de la FP Dual, actuando como paraguas. Somos 50 empresas del sector del decoletaje, mitad fabricantes y mitad socios técnicos, y la mayoría son pymes, lo que complica bastante la situación. Hay empresas con desde cinco trabajadores hasta empresas con 300, pero hay muchas más de cinco que de 300. Una empresa de 20 trabajadores que quiera hacer FP Dual no puede empezar un ciclo entero por falta de recursos económicos y humanos. Pero desde ADECAT tenemos la fuerza y los recursos necesarios para impulsar este desarrollo. Es por ello que hemos puesto en marcha un ciclo formativo de grado superior en Programación de la Producción en Fabricación Mecánica adaptado al sector del decoletaje y en modalidad dual para nuestras asociadas.

El objetivo de ADECAT como asociación es, por una parte, crear valor añadido para los miembros y, por otra, crecer y atraer a más empresas hacia la asociación. El hecho de que sólo puedan participar en el proyecto de FP dual aquellas empresas que estén asociadas a ADECAT, le da un claro valor añadido a nuestra asociación, puesto que algunas se han adherido expresamente para poder participar en la FP Dual y tener acceso a los alumnos. Ningún proyecto de la asociación aporta tanto valor a las empresas como éste. El que a una pyme de 14 o 15 empleados se le ofrezca la posibilidad de acabar contando con profesionales cualificados es como agua de mayo, le supone un gran valor añadido.

“ Si quieres jugar en primera división necesitas el capital humano mejor cualificado, y la FP Dual nos parece una oportunidad excelente para crear este *know how* ”

Enric Borrás: ¿Cómo ha ido el proceso de la adaptación curricular?

Jordi Farrés: Bastante bien, lo iniciamos en 2014 conjuntamente entre ADE-CAT, una consultora externa, la Escola Industrial i d'Arts i Oficis de Sabadell y el regulador autonómico. En un principio, sabíamos, según nos informó el Departament d'Ensenyament, que se puede adaptar un currículum formativo ya existente a nuestras demandas. Una vez la administración aceptó la adaptación curricular, envió a un técnico curricular con el que formamos una comisión técnica para desarrollar el contenido formativo. Esto ha sido una experiencia muy buena, porque este técnico conocía el tema en profundidad y estaba abierto a tener en cuenta las necesidades específicas del sector.

Enric Borrás: ¿Cómo sabíais que querían y necesitaban las empresas asociadas con respecto al cambio curricular que pretendíais poner en marcha?

“La incorporación de los miembros asociados es clave para asegurar que las modificaciones curriculares coincidan con sus necesidades reales.”

Jordi Farrés: Los hemos involucrado en el proceso desde el principio. En una asamblea se hizo una encuesta a los asociados y se optó por el grado superior en Programación de la Producción en Fabricación Mecánica. Para la adaptación curricular también les hemos consultado cuáles eran sus necesidades con respecto al contenido. Debido a que el decoletaje también es bastante desconocido en los institutos, decidimos realizar la mayor parte de la adaptación dentro de las empresas, en modalidad dual. Por último hemos añadido dos módulos específicos del sector y adaptado algunos aspectos de otros módulos. Para mí, la incorporación de los asociados ha sido un elemento clave en este proceso para asegurar que las modificaciones realmente coincidan con sus necesidades.

Enric Borrás: ¿Cuál ha sido el reto más grande en la colaboración con vuestros asociados?

Jordi Farrés: El desconocimiento de la FP Dual en el sector ha sido un reto grande al principio, y desde el desconocimiento es muy difícil trabajar. Hemos hecho un gran esfuerzo para explicar bien la FP Dual y ofrecer el proyecto a todos los fabricantes y socios técnicos, hicimos mucha difusión para convencerles del valor añadido que les suponía a ellos. Desde hace cuatro años, aprovechamos cada asamblea y cada congreso del decoletaje para hablar sobre la FP Dual. En el primer año, han formado parte en el proyecto

seis empresas y este año 11 empresas han solicitado acoger alumnos, porque las empresas valoran cada vez más las ventajas de la FP Dual. La FP Dual es un caballo ganador, como demuestra el hecho de que los países que llevan 20 o 30 años desarrollándola, funcionen bien. Pero hay que tener paciencia, es necesaria una labor muy importante de difusión y que la gente pierda el miedo de empezar con algo nuevo y desconocido.

Enric Borrás: ¿Cuál es el papel de ADECAT en el proyecto actualmente, cuando ya tenéis un poco de experiencia?

Jordi Farrés: Por una parte, seguimos buscando continuamente a empresas asociadas que puedan estar interesadas en participar en la FP Dual. Por otra parte, coordinamos, gestionamos y asesoramos en profundidad a nuestros asociados una vez que un proyecto está en marcha. Por ejemplo, si se abre un periodo de selección de alumnos, hay que coordinar la oferta determinada y la demanda de alumnos. Desde ADECAT organizamos las entrevistas, coordinamos que todas las personas vayan a las visitas y que las empresas cumplimenten todas las formalidades.

Enric Borrás: ¿Habéis optado por beca o por contrato con la FP Dual?

Jordi Farrés: Todas las empresas de ADECAT apostamos claramente por el contrato. Cada asociado firma su propio contrato con un aprendiz, con mucho apoyo por nuestra parte. Estamos convencidos de que si queremos acercar al alumno a la empresa, lo que no podemos hacer es acercarlo y no querer que forme parte de nosotros. La única manera de que una persona forme parte de una empresa es con un contrato. Además, económicamente no supone una gran diferencia.

Enric Borrás: Otro elemento de cooperación es la involucración de vuestros socios técnicos, que son empresas de vuestra cadena de valor. Se encargan de buena parte de la formación, de tal modo que los aprendices cursan cuatro formaciones en empresas distintas. ¿Por qué lo ves importante?

Jordi Farrés: Se trata de una de las singularidades del proyecto. Queremos generar profesionales plenamente competentes y por eso no les podemos

“Las estancias en las instalaciones de los socios técnicos suponen un win-win para ambos: Las empresas sacan provecho de una formación uniforme para todo el sector, y los alumnos ven «la imagen entera».”

dar una formación cerrada. Las empresas de ADECAT trabajan para sectores muy distintos como, por ejemplo, para el sector de la automoción y para el sector dental. En ambos casos, se trata de decoletaje, porque consiste en mecanizar piezas en serie, pero el producto resultante es completamente diferente. Para asegurar que los aprendices sean después válidos para más de una empresa, ampliamos y homogenizamos la formación a través de unas sesiones formativas en las instalaciones de los socios técnicos. Estas sesiones son iguales para todos los alumnos que hacen FP Dual en las distintas empresas de ADECAT. Este año han tenido una sesión en un proveedor de materia prima; ahora han tenido otra en las instalaciones de un proveedor de herramientas, y al final del curso tienen una formación en las instalaciones de un proveedor de maquinaria. Ahí se encuentran los mismos compañeros de clase y pueden poner en común lo que cada uno de ellos

“Nuestro concepto es que escuela y empresa tienen que colaborar estrechamente.”

ve en su empresa. Los socios técnicos les reciben en sus instalaciones y ponen personal formador de su parte sin cobrar nada. Al final, se trata de un *win-win* para todos, las empresas y los alumnos: Las empresas sacan provecho de una formación que sea compatible con el sector entero, y los alumnos ven «la imagen entera» a través de una formación profunda y amplia. Todo esto supone una colaboración al máximo.

Enric Borrás: Muy interesante. Otro aliado en el proyecto es el Institut Escola Industrial i d'Arts i Oficis de Sabadell. ¿Cómo habéis encontrado el instituto y qué tal funciona la colaboración?

Jordi Farrés: La Escola de Sabadell nos la ha buscado la consultora externa. Estamos muy agradecidos porque no fue la primera que visitamos, pero en esta escuela todo ha encajado muy bien. Nos llevamos de maravilla con el personal docente, son muy receptivos y están absolutamente por la labor. Para mí, las personas son la clave del éxito para trabajar bien con un instituto, y me refiero tanto a nivel de la dirección como a nivel del jefe de los estudios y a nivel del profesorado.

Enric Borrás: Vais más allá en la cooperación con la escuela realizando estancias de los profesores en distintas empresas de ADECAT. ¿Qué os impulsó a organizarlas?

Jordi Farrés: La iniciativa ha venido de los propios profesores en el instituto. Se han dado cuenta de que pueden formar mucho mejor a los alumnos si

también entienden la parte práctica en las empresas. El año pasado estuvo con nosotros un profesor, se tomó una excedencia de la escuela e hizo cuatro semanas de formación en cuatro empresas diferentes. Este año tenemos dos profesores, y estarán dos semanas cada uno en diferentes empresas. ¿Por qué lo promovemos por nuestra parte? El decoletaje es un oficio y los profesores no lo conocen. Si les ofrecemos esta oportunidad de aprender lo que hacemos, entendemos que mejorará mucho la formación de los alumnos. Además, como en ADECAT hay empresas tan distintas, el profesorado puede ver diferentes tipos de producción pasando por distintas empresas. La inmersión de los profesores tiene ventajas para todas las partes implicadas. Nuestro concepto es que escuela y empresa tienen que colaborar más estrechamente.

Enric Borrás: ¿Cómo recibe la plantilla a los alumnos?

Jordi Farrés: En Decfa, que es mi empresa, se ha producido una competencia positiva. Es decir, los aprendices llegan sin experiencia pero están recibiendo una formación superior y conocimiento de lo nuestro. Cuando lleven aquí cinco, seis o siete años, y hayan aprendido todo lo que necesitan conocer para trabajar, estarán en las mismas condiciones que el personal que lleva aquí 15 años, y por formación, los actuales aprendices estarán objetivamente mejor cualificados. Esto se debe a que antes se recibía una formación inferior. Como consecuencia varios de nuestros trabajadores nos han pedido que les ayudemos a conseguir un título de FP de grado superior en los próximos años. Significa que ahora tenemos demanda para formar también a nuestra plantilla actual. Así se generan unas sinergias positivas y aumenta el nivel de cualificación de todos los trabajadores.

Enric Borrás: ¿Queréis incorporar a vuestros alumnos en Decfa?

Jordi Farrés: Sí, con mucho gusto, siempre que los dos chicos quieran. Ellos rinden perfectamente. Llevan un año ya con nosotros, les hemos hecho pasar por todas las secciones de la empresa. Es decir, conocen la empresa no sólo a nivel técnico, sino que también conocen la cultura interna.

Enric Borrás: ¿Tienes una visión del futuro con respecto a este proyecto?

Jordi Farrés: Sin duda. La idea sería poder replicar el proyecto en otros lugares. Tenemos más industria aquí y más demanda de una FP Dual de alta calidad, y entendemos que no saturaremos toda la oferta de ADECAT en un único centro. Una vez está hecha y firmada la adaptación curricular con el

regulador autonómico, se puede replicar todo esto perfectamente en más lugares donde se encuentre el grueso de la industria.

Enric Borrás: Por último, Jordi, ¿qué recomiendas a otras asociaciones empresariales que quieran poner en marcha un proyecto de FP Dual para sus socios?

Jordi Farrés: Les recomendaría dos cosas: En primer lugar, que se asesoren bien, porque así se ahorrarán mucho tiempo y trabajo. En segundo lugar, que organicen correctamente el liderazgo dentro de la asociación. Esto es muy importante. Yo tengo que dedicar bastantes horas a este proyecto, un proyecto coral y global, esto es, no es ni mío ni de mi empresa, sino que pertenece a una asociación. En consecuencia, es fundamental que haya una persona que vaya tirando del carro siempre.

Enric Borrás: ¡Muchas gracias!



Volvo Car España. Empresa grande. Sector: Automoción

Una empresa impulsa la FP Dual entre sus distribuidores independientes

Actores involucrados

Este proyecto piloto de FP Dual, cuya finalidad es la de impulsar la formación de técnicos superiores en Automoción, está liderado por Volvo Car España, filial española de la multinacional sueca de automóviles de alta gama, que cuenta con más de 90 puntos de venta, posventa y talleres autorizados en territorio español.

Durante la primera fase de implementación, además de Volvo, resultan imprescindibles como actores clave la Agrupación de Concesionarios y los concesionarios y talleres autorizados (red Volvo) de las comunidades autónomas en las que se inicia este proyecto piloto: Andalucía, Madrid y Cataluña.

Por otra parte, y teniendo en cuenta la dimensión territorial del proyecto, participarán tres consejerías de Educación, las correspondientes a Andalucía, Madrid y

Cataluña, y, asimismo, se implicarán en profundidad los centros educativos que están desarrollando el ciclo de técnico superior de Automoción en modalidad dual en estas tres comunidades autónomas.

Por último, queremos destacar la participación activa del equipo de asesores técnicos de la Alianza para la FP Dual desarrollada por la Fundación Bertelsmann, que además de participar en el diseño, conceptualización y ejecución del proyecto, han coordinado y mediado entre los actores implicados para facilitar la puesta en marcha y el desarrollo del proyecto.

Contexto

Volvo ofrece vehículos de alta gama con una serie de innovaciones tecnológicas, aplicaciones y opciones de conectividad en sus vehículos, que requiere de perfiles técnicos de taller en su red cada vez más especializados en el campo tecnológico y con un amplio conocimiento de la marca. Por ello, Volvo se planteó impulsar y liderar este proyecto, pues se presenta como una gran oportunidad para especializar dicho perfil profesional y así mejorar la competitividad, la «experiencia cliente» y la calidad de servicio en su red de concesionarios y talleres especializados.

Estos concesionarios y talleres autorizados de la red Volvo son empresas independientes, en su mayoría pymes, de modo que la iniciativa, impulsada también por la Agrupación de Concesionarios, se considera estratégica para Volvo a la hora de reforzar y complementar la adquisición de competencias tecnológicas y la formación corporativa por parte de los concesionarios y talleres autorizados. Todo ello incrementa las posibilidades de garantizar una mejor calidad de servicio.

El proyecto de FP Dual

El objetivo fundamental de este proyecto consiste en impulsar la Formación Profesional Dual como apuesta por la formación de calidad y la cualificación de futuros profesionales como capital humano de los concesionarios y talleres autorizados de Volvo a fin de ganar una ventaja competitiva en el sector.

Para ello se plantea una primera experiencia de FP Dual en concesionarios y talleres autorizados de tres comunidades autónomas (Andalucía, Cataluña y Madrid) con la intención de que pueda ser escalable a otros concesionarios y talleres autorizados del territorio nacional.

En concreto, este primer Proyecto Piloto de FP Dual se centra en la formación de técnicos superiores en Automoción bajo la modalidad dual. Para ello, el centro educativo y el concesionario/taller autorizado comparten una corresponsabilidad formadora entre ambos. En dicha formación participará Volvo, a través de su Departamento de Formación y Desarrollo, aportando contenidos sobre la cultura corporativa de la marca y desarrollando contenidos específicos centrados en el desarrollo de competencias tecnológicas, que son cada vez más necesarias en el sector.

Modelo de Cooperación singular

Desde un punto de vista participativo, uno de los aspectos más relevantes de cooperación en el caso que nos ocupa viene representado por los múltiples actores implicados en el proyecto. Éstos son: Volvo Car España, como impulsor del proyecto, los concesionarios y talleres autorizados de tres comunidades autónomas, Andalucía, Cataluña y Madrid, la Agrupación de Concesionarios, que representa y defiende los intereses de estos últimos, las consejerías de Educación de estas tres comunidades autónomas, y los centros educativos de estos tres territorios. Teniendo en cuenta la dimensión territorial, resulta imprescindible destacar también el esfuerzo por parte de Volvo a la hora de llevar a cabo un mismo proyecto bajo los marcos normativos que rigen el funcionamiento de la FP Dual en cada una de las comunidades autónomas en las que el proyecto va a desarrollarse. Para apoyar este esfuerzo, el equipo de asesores técnicos de la Alianza para la FP Dual, ofrecerá un acompañamiento y asesoramiento especializado a la red de concesionarios de cada una de las comunidades autónomas (Andalucía, Cataluña y Madrid).

Entendemos que desde una dimensión estratégica, este proyecto implica y exige una cooperación tanto horizontal como vertical entre todos los actores implicados durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Asimismo destacamos la importancia que cobra la dimensión pedagógica, ya que Volvo ofrecerá acciones formativas de modalidad presencial y online, para complementar y reforzar las competencias asociadas al perfil profesional ideal del técnico de Taller que demanda la marca Volvo y su red de concesionarios y talleres autorizados.

Por último, es importante hacer hincapié en que se trata de una experiencia extraordinaria de cooperación entre una gran empresa, como Volvo, y las pymes que configuran su red de concesionarios y talleres autorizados. Una experiencia de cooperación que puede servir de inspiración a otras empresas para seguir su ejemplo, ya que aporta un gran valor a la implementación de la FP Dual en el tejido empresarial español.



Pilar Vázquez,
asesora técnica de
la Alianza para la
FP Dual y
Javier Lirón

Entrevista con Javier Lirón, Competence Development Manager en Volvo

«Para convencer a un concesionario de la FP Dual, tienes que comunicar bien su beneficio»

Pilar Vázquez: Buen día, Javier. Estás ahora desarrollando un proyecto de FP Dual desde el Departamento de Formación y Desarrollo en Volvo Car España. ¿Qué te impulsó a hacerlo?

Javier Lirón: Uno de nuestros objetivos en Volvo es conseguir la máxima satisfacción de nuestros clientes y eso implica tener a los mejores profesionales.

Cuando un taller autorizado contrata a un nuevo técnico, su formación tiene un carácter general. La evolución en la tecnología en nuestros vehículos y la demanda de nuestros talleres hace necesario un alto grado de especialización.

Con la FP Dual vimos que se puede conseguir este nivel de especialización y conocimiento de la marca que permite la adecuación del técnico al puesto de trabajo en un periodo más corto de tiempo.

Fue entonces, cuando, coincidí con la Fundación Bertelsmann y los responsables de la Alianza para la FP Dual. Me explicaron en qué consiste la FP Dual y, a partir de ese momento, entendimos que se presentaba una excelente oportunidad para colaborar con nuestros concesionarios/talleres autorizados, que tienen una relación proveedor-cliente con nosotros, para que ellos formen a los técnicos en las competencias necesarias. Por ello, estamos poniendo en marcha un ciclo formativo de técnicos superiores en Automoción bajo la modalidad dual como proyecto piloto en tres comunidades autónomas, que son Madrid, Cataluña y Andalucía.

Pilar Vázquez: ¿Por qué encajó tan bien la FP Dual con vuestra demanda?

Javier Lirón: Desde el punto de vista del Departamento de Formación y Desarrollo y del concesionario, tenemos un objetivo claro: contar con los mejores profesionales del mercado. Queremos que cuando un cliente entre en un concesionario de Volvo, note que el técnico que allí le asesora es un profesional que domina su terreno. Por ello, necesitamos una formación de alta calidad, práctica y adecuada a la realidad. Como en la FP Dual el aprendiz alterna entre el concesionario y el centro educativo y recibe además una parte de la formación desde Volvo Car España, la FP Dual nos permite conseguir estos objetivos.

Pilar Vázquez: Impulsar la FP Dual entre vuestros concesionarios, que son a la vez clientes y empresas independientes, parece un modo de cooperación singular. ¿Qué tal se ha desarrollado el proceso de ponerlo en marcha y cuál es tu función?

Javier Lirón: Hasta ahora, el proceso requiere sobre todo de mucho diálogo entre Volvo Car España, la Agrupación de Concesionarios y la red Volvo en las tres comunidades autónomas. Estoy muy contento de cómo se está desarrollando. El primer paso ha consistido en conocer bien el proyecto y las oportunidades de la FP Dual. El segundo se ha centrado en la venta interna con el objetivo de obtener el apoyo de la dirección de Volvo Car España. El tercer paso, y no menos importante, es ganar como aliado a la Agrupación de Concesionarios, por eso me reúno regularmente con su presidente para comentar el proyecto e interesarle en el mismo. Actualmente nos encontramos en el cuarto paso, que implica una gestión de divulgación, es decir, muchas llamadas y pre-

“ Impulsar la FP Dual entre nuestros concesionarios requiere sobre todo mucho diálogo entre Volvo, la Agrupación de Concesionarios y la red de los concesionarios en las tres comunidades autónomas. ”

sentaciones a los gerentes y responsables de posventa de nuestra red. Es a ellos a quienes el proyecto va a afectar en la práctica, y por eso es fundamental que estén convencidos de que redundará en su interés. Mi función en Volvo es empezar el diálogo y abrir las puertas de los concesionarios, y para llevar a cabo esta gestión, cuento con el inestimable apoyo de los asesores técnicos de la Alianza para la FP Dual.

Pilar Vázquez: ¿Cuál es exactamente la función de los asesores técnicos?

Javier Lirón: Tienen un papel fundamental en este proyecto. Yo sólo no podría llevarlo a cabo, necesito ayuda de expertos y facilitadores. En realidad ésas son las palabras clave: los asesores técnicos son expertos en el funcionamiento de la FP Dual y facilitadores de la puesta en marcha en el terreno. Las regulaciones varían mucho entre las tres comunidades autónomas y debemos asegurarnos de que el mismo proyecto encaje en las tres comunidades autónomas. Por ello, los asesores técnicos no solamente tienen que conocer la propia regulación, sino coordinarse con los asesores de las

“ Los asesores técnicos de la Alianza para la FP Dual son expertos en el funcionamiento de la FP Dual y facilitadores de la puesta en marcha en el terreno. La asesoría técnica es clave en este bonito proyecto. ”

otras comunidades autónomas. También han de sincronizar las partes formativas presenciales de Volvo Car España con el plan de aprendizaje correspondiente en cada una de las tres comunidades autónomas. Juntos hemos analizado los puestos de aprendizaje y hemos seleccionado un ciclo adecuado de FP para llevarlo a cabo en modalidad dual. Los asesores técnicos me ayudan a identificar los centros educativos que están capacitados para ofrecer este tipo de formación. Me asistirán también en la relación directa con la red de concesionarios y talleres autorizados. En resumen, la asesoría técnica es clave en este bonito proyecto: es mi pareja de baile.

Pilar Vázquez: ¿Existen retos en la cooperación con los concesionarios y talleres autorizados?

Javier Lirón: Sí, sin duda. El gran reto es que los concesionarios y talleres autorizados de nuestra red son empresas independientes, no pertenecen a Volvo. En consecuencia, todos los aprendices que van a estar recibiendo esta formación en los concesionarios/talleres autorizados, tampoco «pertenecen» a Volvo Car España. Al fin y al cabo, pertenecen a una pequeña empresa, la cual tiene un gerente y un responsable de posventa. Son ellos los que deciden si quieren o no contratar a esta persona, son ellos los que

determinan qué tipo de aprendiz desean incorporar. Nosotros, desde Volvo, tenemos que encontrar la clave para convencer a estas empresas para que acepten este proyecto y se sientan partícipes del mismo.

Pilar Vázquez: ¿Ya has encontrado la clave?

Javier Lirón: Para mí, la clave radica en la comunicación. Hay que explicar muy bien a los responsables de nuestra red en qué consiste la FP Dual. Para ellos es algo nuevo, no conocen nada de la FP Dual. A la vez, tenemos que potenciar mucho más los beneficios que, participando en el proyecto, pueden llegar a obtener. Eso requiere escuchar bien y ponerse en su lugar para entender sus necesidades. Sólo si conozco sus inquietudes seré capaz de encontrar el punto donde el proyecto de la FP Dual encaja bien con sus intereses. Lo cierto es que se debe crear la necesidad en ellos, hay que hacer que el proyecto resulte atractivo, sin trabas ni barreras. Además, para los responsables de posventa, debe utilizarse un lenguaje normal, atractivo, sencillo, claro, que se traduzca como: «Transmito pasión por el proyecto, porque yo creo en ello». Ése es un punto importante. No se trata simplemente de decir: «Oye, mira, vamos a cumplir una normativa, me ha obligado mi presidente».

Pilar Vázquez: Hablando sobre las ventajas concretas, ¿en qué consiste el valor añadido para los concesionarios y cómo lo transmites?

Javier Lirón: Ése es otro punto importante, ya que algunos concesionarios/talleres autorizados han pasado por una fase de reestructuración y tienen dudas sobre si el proyecto será útil para ellos. Les hablo de tres beneficios. Primero, en nuestro sector necesitamos personal plenamente competente, con conocimientos tanto generales como especializados. La FP Dual nos permite hacer este «mix» ideal. Al aprendiz se le da una formación técnica más general en los centros educativos, y luego nosotros en Volvo Car España completamos la especialización más avanzada y esto se consolida en los concesionarios. Esto es justo lo que nos están pidiendo los gerentes y los responsables de posventa, el reforzar la formación más general con temas específicos de nuestra marca. Necesitan a un técnico altamente especializado. Desde el punto de vista de un empresario, ese aprendiz ya va a ser productivo desde el primer momento. En la actualidad se contrata personal que tarda mucho tiempo en ser verdaderamente eficiente. El segundo punto

“*Nuestro reto en Volvo: ¿cómo podemos hacer que una pequeña o mediana empresa acepte este proyecto, participe en él y se sienta partícipe del mismo?*”

beneficioso radica en que el responsable de posventa podrá relacionarse directamente con el aprendiz durante el periodo formativo y, a la hora de incorporarle con un contrato laboral, ya lo conocerá bien. Una tercera ventaja afecta el nivel operativo: Los concesionarios/talleres autorizados pueden contar con el apoyo de los asesores técnicos en la búsqueda del centro y la organización del ciclo formativo.

Pilar Vázquez: ¿Cuál es el rol del Departamento de Formación y Desarrollo de Volvo Car España una vez que el proyecto ya está en marcha?

“La clave radica en la comunicación. Hay que explicar muy bien a las responsables de nuestra red de concesionarios en qué consiste la FP Dual y qué beneficios tiene para ellos.”

Javier Lirón: La idea es que contribuiremos con un plan de formación específico, basado en las últimas tecnologías de nuestra marca, que el aprendiz raramente podrá aprender en los institutos de Madrid, Andalucía y Cataluña. Cuando los aprendices se incorporan a los talleres autorizados, harán un curso de integración a la marca, en modalidad online y otros cursos específicos de diagnóstico, de nuevos modelos y de las nuevas tecnologías (conectividad, seguridad, motorizaciones, etcétera) que se incorporan a nuestros modelos. Los aprendices obtienen acceso a la plataforma interna de formación, donde ofrecemos más cursos online, que tratan sobre la historia y la filosofía de

la empresa, nuestra gama de productos y los procesos de venta y de posventa. Los aprendices reciben la misma formación que podría tener cualquier empleado que ya esté trabajando en la marca. De ese modo queremos complementar y en parte homogenizar la formación que obtienen en los centros educativos y concesionarios en las tres comunidades.

Pilar Vázquez: ¿Qué le recomendarías a una empresa que también quiere impulsar desde su central un proyecto de FP Dual entre sus clientes?

Javier Lirón: Tengo tres recomendaciones. Primero, hay que identificar la figura clave a la que tienes que involucrar, a la que se necesita como aliado. En nuestro caso es el responsable de posventa porque es de quien dependen los técnicos. Si no involucras a esta figura clave en toda la película, al final se siente fuera del proyecto, y en muchos casos probablemente sea el tutor del aprendiz. Segundo, recomendaría que el Departamento de Formación y Desarrollo sea la palanca que mueva la estrategia de la empresa, los que logren el cambio y la transferencia al puesto de trabajo gracias al Plan de Formación desarrollado. Y la tercera recomendación: Hay que llegar no sólo

a los concesionarios/talleres autorizados como grupo objetivo sino también a los futuros aprendices. Los valores de esta generación, es decir, personas de entre 20 y 25 años, están cambiando. Necesitamos a esta generación, debemos conseguir que se enamoren de la FP Dual y sus oportunidades y, para ello, hace falta comunicar sus ventajas con más emoción y pasión.

Pilar Vázquez: Muchas gracias, Javier.





Siemens y la Cámara de Comercio Alemana para España

Una Cámara de Comercio apoya un proyecto de FP Dual entre empresas con las mismas necesidades

Actores involucrados

En su primera fase, este proyecto, que se denominó 2+1, fue impulsado por Siemens, empresa multinacional con presencia en la mayoría de países del mundo y dedicada a múltiples sectores. Además, contó desde el principio con el apoyo de la Cámara de Comercio Alemana para España.

Lo cierto es que en la segunda fase del proyecto, la Cámara de Comercio Alemana en España tomó las riendas del liderazgo, mientras Siemens, paulatinamente, pasó a ser una empresa participante más. De ese modo, la Cámara difunde y coordina

el proyecto, facilita el contacto entre las empresas participantes y la Administración, determina lo que los jóvenes deben aprender para obtener la titulación alemana, gestiona los exámenes y avala el curso de especialización que se realiza en el tercer año de formación.

En concreto, participan en el proyecto dos centros educativos, el Instituto Virgen de la Paloma y el Instituto Salesianos, así como FEDA, Escuela de Formación Empresarial Dual Alemana, que se encarga de coordinar el contenido formativo en el tercer año del proyecto.

En la primera fase, además de Siemens, participaron en el proyecto las empresas SaarGummi Ibérica y Aerzen Ibérica. En la segunda fase se añadieron las empresas KnorrBremse España, Linde Material Handling, Medinsa y Transfesa, con lo que son ya seis empresas las que participan en el proyecto, sin estar vinculadas entre sí por una relación comercial de cadena de valor (proveedor-cliente). Lo que las une es solamente la necesidad de contar con mecánicos industriales altamente cualificados y la visión de que mediante la FP Dual se puede conseguir este alto nivel de cualificación.

Contexto

Desde 1982, Siemens desarrolla en España proyectos de FP Dual según el modelo alemán junto con FEDA, y desde la regulación legal de la FP Dual en España, en 2012, también desarrolla proyectos según el sistema español con el Instituto Virgen de la Paloma. En 2014 se planteó la posibilidad de diseñar en la Comunidad de Madrid un ciclo superior de Mecatrónica Industrial ampliado cuya duración fuera de tres años, en el que existiera una alternancia real entre centro educativo y empresa; una relación más intensa y más regular entre tutor de empresa y tutor de centro, y en el que las empresas tuvieran una mayor participación en la selección de los aprendices. Para darle mayor valor, se analizó la posibilidad de poder ofrecer una doble titulación, para que los aprendices después del tercer año pudieran adquirir, además del título superior español que ya obtienen, la titulación alemana de Especialización en Mecatrónica Industrial. Siemens se planteó la posibilidad de desarrollar este proyecto en colaboración con otras empresas y la Cámara de Comercio Alemana facilitó el contacto entre ellas y, en el presente, actúa de facilitador y promotor del proyecto. El resultado de todo ello es el proyecto 2+1 que se detalla a continuación.

Proyecto de FP Dual

Durante los dos primeros años del proyecto 2+1, los jóvenes estudian el ciclo de grado superior de Mecatrónica Industrial en los institutos Instituto Salesianos o Instituto Virgen de la Paloma. Tras un proceso de selección llevado a cabo por las empresas, un grupo de alumnos realiza las prácticas de la Formación Profesional (FCT) en alguna de las empresas participantes en este proyecto durante los tres últimos meses del ciclo. Tras ello, y ya provistos de su título de técnico superior en Mecatrónica Industrial,

durante ocho meses adicionales reciben una formación complementaria en la que alternan bloques de formación en aula, en laboratorio y practicando «*on the job*» en las empresas. Con esta formación complementaria pueden acceder a los exámenes oficiales para obtener la titulación alemana de Especialización en Mecatrónica Industrial que gestiona la Cámara de Comercio Alemana para España.

Al finalizar el tercer año, los aprendices pueden obtener, además del título de técnico superior en Mecatrónica Industrial del que ya disponen, un certificado por la especialización cursada y, si superan los exámenes correspondientes, la titulación alemana de Especialización en Mecatrónica Industrial otorgada por la Cámara de Comercio de Alemania para España y, en muchos casos, un contrato de trabajo en las empresas en las que se han formado durante el tercer año.

En la primera fase, todos los aprendices, incluidos los que realizaban su etapa de aprendizaje en SaarGummi y Aerzen, utilizaron las instalaciones de Siemens para su formación en aulas y laboratorios con dos profesores que Siemens puso a disposición y, a su vez, completaron su aprendizaje con el trabajo en una de las tres empresas. Los institutos Instituto Salesianos o Instituto Virgen de la Paloma también impartieron algunos contenidos durante el tercer año. De esta forma, Siemens aseguraba que los aprendices tuvieran todas las herramientas necesarias para una formación teórica y práctica de calidad.

En la segunda fase, la formación complementaria para adquirir los conocimientos adicionales necesarios para obtener la titulación alemana pasa a ser impartida por profesores del Instituto Salesianos de acuerdo con el plan de estudios desarrollado por los dos profesores de Siemens que impartían los contenidos teóricos en la primera fase del proyecto. Aunque impartida por los profesores del instituto, la formación se lleva a cabo mayoritariamente en los laboratorios de Siemens, y sólo una pequeña parte se desarrolla en el propio instituto. Las empresas pagan a FEDA una cuota, a cambio de la cual FEDA coordina y organiza la formación, el alquiler de los laboratorios de Siemens para impartir en ella la formación, el material necesario, la contratación de profesorado, etcétera.

En esta segunda fase, la Cámara de Comercio Alemana para España y FEDA coordinan conjuntamente el proyecto, pero mientras FEDA se encarga del contenido de la formación, la Cámara se ocupa de la relación con las empresas y es la responsable de los exámenes oficiales para obtener la titulación alemana.

Para otoño de 2017 la Cámara de Comercio Alemana para España ha planificado extender este proyecto a otras comunidades autónomas como, por ejemplo, Cataluña.

Modelo de Cooperación singular

Cabe destacar como elementos de cooperación singular el liderazgo de Siemens en la primera fase así como el papel central de la Cámara de Comercio de Alemania para España en este proyecto, que actúa de facilitador y promotor del proyecto y permite a los aprendices la obtención de una doble titulación.

Otro elemento llamativo de la formación que nos ocupa es la cooperación entre empresas que no tienen una relación de cadena de valor entre sí y a las que solamente la necesidad de contar con titulados superiores en mecatrónica altamente cualificados.

También resulta destacable la participación en la formación teórica complementaria del profesorado de uno de los institutos y el papel coordinador de FEDA en lo que se refiere al contenido formativo.

Fruto de este proyecto se están produciendo también mejoras formativas en los propios institutos, como son la creación de un grupo entero para el proyecto 2+1 en uno de los institutos y el reforzamiento del inglés técnico en este ciclo en el otro instituto.



Cristina Galán,
asesora técnica
de la Alianza
para la FP Dual y
José Javier Rubio
Rodríguez

Entrevista con José Javier Rubio Rodríguez, HR Business Partner de las Divisiones Industriales en Siemens

«La Cámara de Comercio Alemana nos habilitó el camino»

Cristina Galán: Buen día, José Javier. En Siemens contáis con una larga tradición en el ámbito de la FP Dual. ¿Qué os impulsó organizar el proyecto 2+1 en 2015 mano a mano con la Cámara de Comercio Alemana para España?

José Javier Rubio Rodríguez: Desde 1982 impartimos en España una FP Dual en el ámbito administrativo-financiero. Sin embargo, como no existía en aquel entonces un marco de regulación español, lo hacíamos siguiendo el modelo de FP Dual alemán apoyados por FEDA, la Escuela de Formación Empresarial Dual Alemana. Durante estos más de 30 años, se han formado con nosotros unos 300 aprendices, de los cuales aproximadamente el 50% ocupa a día de hoy posiciones de mando en Siemens. A partir de 2012,

“Queríamos hacer algo que se construyera sobre la formación dual española, en colaboración con otras empresas. Aunque Siemens S.A. tiene raíces alemanas, somos una empresa española y no nos queremos desvincular de la Formación Profesional de aquí.”

en España comienza a regularse la FP Dual y es entonces cuando vemos la oportunidad de continuar con la formación administrativo-financiera que ya realizábamos y de reforzar, asimismo, la formación de la parte técnica. Nuestra propia casa matriz se estaba comprometiendo cada vez más con el fomento de la FP Dual en todos los países en los que Siemens estaba operando, por ejemplo, firmando la European Alliance for Apprenticeships. En España empezamos entonces a llevar a cabo una serie de experiencias de FP Dual, tanto en Cataluña como en la Comunidad de Madrid. En Madrid concretamente pusimos en marcha un ciclo de FP Dual de grado superior de Mecatrónica Industrial. Sin embargo, nos encontramos con que una serie de aspectos del modelo no terminaba de encajar con nuestra filosofía de la FP Dual.

Cristina Galán: ¿Por qué? ¿Qué no acababa de encajar?

José Javier Rubio Rodríguez: Por una parte, la duración del ciclo de dos años nos parecía demasiado corta para conseguir los resultados formativos deseados. Por otra, a nuestro juicio, los bloques de un año en el instituto y un año en la empresa eran demasiado largos y no había una alternancia real entre ambos. Echábamos en falta una mayor regularidad en los encuentros entre el tutor de centro y el de la empresa y, también, el hecho de que no pudiéramos contactar y seleccionar directamente a los aprendices constituía un problema para nosotros. Finalmente, nos parecía que el sistema no garantizaba suficientemente que durante la estancia de los aprendices en la empresa éstos siguieran recibiendo una base teórica sólida. Y ése era un tema que también nos preocupaba mucho.

Todo ello nos llevó a plantearnos en 2014 la posibilidad de impulsar algo distinto que realmente se correspondiera al modelo de FP de calidad y de alta exigencia al que aspirábamos.

Cristina Galán: ¿Cuál es la idea del proyecto 2+1 y qué ventajas ofrece?

José Javier Rubio Rodríguez: Partíamos de las siguientes premisas: Por una parte queríamos hacer algo que se construyera sobre la formación dual española. Aunque Siemens S.A. tiene raíces alemanas, somos una empresa española y no pretendíamos estar de espaldas a la Formación Profesional de

aquí. Por otra, queríamos alargar la formación para acercarla a los tres años y medio que suele durar la FP Dual en Alemania. Además nos parecía importante que no se redujera la formación en aula, sino que esta parte también se viera reforzada. Y, por último, nos parecía imprescindible que existiera una alternancia real entre centro educativo y empresa y que la empresa pudiera participar mucho más activamente en la selección de los aprendices. Por último, necesitábamos a alguien que cohesionara el proyecto, como lo hacen las Cámaras de Comercio Alemanas, que ligan todo el tema de la FP Dual, hacen de facilitadores y abren las puertas de cara a la Administración. Y como resultado de todo ello, juntamente con la Cámara Alemana de Comercio, diseñamos el proyecto 2+1.

La idea básica del proyecto 2+1 se centra en añadir un tercer año de formación complementaria al ciclo del grado superior de Mecatrónica Industrial. Los aprendices empiezan haciendo las prácticas de FCT (Formación en Centros de Trabajo) en una de las empresas participantes en el proyecto y obtienen el título de técnico superior en Mecatrónica Industrial. Una vez concluidas las prácticas, durante unos ocho meses, reciben una especialización, en la que se produce una dualidad real entre centro educativo y empresa. La formación se imparte mediante pequeños bloques de formación teórica, bloques en el laboratorio y bloques de formación práctica directamente «on the job», en la empresa. Asimismo algunos módulos se siguen impartiendo en los institutos de referencia. Esa alternancia ofrece un valor añadido muy significativo.

Pero a esta formación complementaria queríamos darle un mayor valor y algún tipo de reconocimiento adicional, y para ello planteamos la posibilidad de una doble titulación, de forma que los aprendices, además del obtener el título de técnico superior español, al final del tercer año, tuvieran la posibilidad de acreditarse con la titulación alemana equivalente. Por ello, nuestros profesores técnicos evaluaron lo que exigía el modelo alemán de mecatrónica de tres años y medio y lo que se enseñaba en el modelo actual español de dos años y, basándonos en ese gap, durante esos ocho meses adicionales centramos la formación en los contenidos necesarios para que los aprendices estén preparados para superar los exámenes según el modelo alemán.

Como consecuencia, en el tercer año, FEDA organiza y coordina la formación teórica, que, por lo demás, siguen impartiendo los profesores del instituto.

“ El proyecto se ha convertido en un proyecto de FP Dual realmente supraempresarial. En total ahora participan ocho empresas. El crecimiento del proyecto no refleja sólo su éxito sino también la gran necesidad de personal cualificado en las empresas del sector. ”

Cristina Galán: ¿Cuántas empresas están involucradas en el proyecto 2+1?

José Javier Rubio Rodríguez: En la primera promoción, en 2015, además de Siemens, empezamos con otras dos empresas, Aerzen Ibérica y SaarGummi Ibérica, gracias al contacto proporcionado por la Cámara de Comercio Alemana. Lo cierto es que se trata de empresas con las que no teníamos ninguna relación comercial, es decir, no eran proveedoras ni clientes, pero compartíamos una visión común y por ello nos pusimos a construir este proyecto en cooperación.

“Compartíamos una visión común, y sin tener ningún tipo de relación entre nosotros, ni ser clientes ni ser proveedores, nos pusimos a construir sobre este proyecto.”

En esta primera fase, aprovechamos nuestras aulas y laboratorios en Siemens para que todos los aprendices, incluidos los que realizasen su etapa de aprendizaje en Aerzen y SaarGummi, pudieran utilizarlos para su formación.

Para la segunda promoción, que se ha iniciado en 2016, el 2+1 se ha convertido en un proyecto de FP Dual realmente supraempresarial, pues, de nuevo gracias a la valiosa ayuda de la Cámara de Comercio Alemana, se han sumado cuatro empresas más, concretamente KnorrBremse España, Linde Material Handling, Medinsa y Transfesa, de modo que ahora somos seis las empresas que participamos en este proyecto. El crecimiento del mismo refleja no sólo el éxito de la primera fase, sino también la gran necesidad de personal cualificado que existe en las empresas del sector.

Cristina Galán: Aerzen Ibérica y SaarGummi Ibérica son empresas muy distintas a la vuestra, en cuanto al tamaño de plantilla y a especialidad. Esta gran diversidad ¿ha dificultado la cooperación?

José Javier Rubio Rodríguez: Es cierto que nosotros, como empresa de mayor tamaño, hemos jugado un papel de liderazgo en la primera fase del proyecto, pero cada paso que hemos dado lo hemos consensuado con nuestros *partners*. Cuando detectamos diferentes puntos de vista los hemos puesto encima de la mesa y hemos decidido de manera conjunta. Creo que también se ha realizado un ejercicio de generosidad por parte de todas las empresas, por ejemplo, a la hora de repartirnos a los aprendices. En ocasiones, varias empresas queríamos optar por los mismos y hemos sido capaces de llegar a acuerdos. Yo creo que una de las bases del éxito de la iniciativa ha sido precisamente la excelente colaboración entre las empresas, además de con la Cámara de Comercio Alemana.

Cristina Galán: Entiendo que cuantas más empresas formen parte de este tercer año, más difícil será fijar los contenidos curriculares para adaptarlos a las distintas necesidades.

José Javier Rubio Rodríguez: Hay un tronco común, porque todos perseguimos una meta concreta: que los aprendices superen el examen para la titulación alemana. Y para ello hay una serie de contenidos que se ha de cumplir. Por lo demás, si dentro del itinerario formativo damos la posibilidad de potenciar los temas en los que las empresas participantes son fuertes, mejoraremos la calidad de la formación.

Cristina Galán: En cuanto a criterios de calidad y remuneración, beca o contrato, ¿seguís los mismos criterios?

José Javier Rubio Rodríguez: Hemos intentado ir por la misma vía, porque, de lo contrario, notamos que podría ser un problema. En la primera fase hemos optado por un contrato, pero no hemos podido utilizar el contrato de formación y aprendizaje, pues los aprendices que se forman con nosotros ya han terminado un ciclo. Por ello hemos optado por el contrato en prácticas.

Cristina Galán: El proyecto 2+1, ¿lo consideras especialmente adecuado para las pymes?

José Javier Rubio Rodríguez: Sí, estoy convencido de que puede ayudar específicamente a las pymes a participar en la FP Dual. A las pymes muchas veces les falta información detallada sobre la FP Dual, carecen también de recursos y laboratorios. Las grandes empresas podemos colaborar con ellas precisamente en estos aspectos, podemos apoyarlas con nuestros recursos y nuestra experiencia previa en otras ramas de formación dual. Para que esta colaboración sea exitosa, hace falta que trabajemos conjuntamente en ese fin común, que nos olvidemos del tamaño. También hace falta comunicar bien el proyecto y el valor añadido que aporta a las pymes. Yo creo que eso se ha desarrollado razonablemente bien el pasado año. En diciembre de 2015 decidimos contar nuestra experiencia a otras empresas para que conocieran el proyecto, y les pedimos también a algunos de los aprendices que expusieran sus vivencias personales, ya que si quieres convencer a alguien, lo mejor es abundar en experiencias adquiridas que en argumentos teóricos. Y como resultado ya somos seis.

“Estoy convencido de que el proyecto 2+1 puede ayudar específicamente a las pymes a la hora de participar en la FP Dual.”

Cristina Galán: La Cámara de Comercio Alemana para España os ha apoyado mucho durante la puesta en marcha del proyecto. ¿Cuál ha sido su papel?

José Javier Rubio Rodríguez: Ha jugado el rol que, según me comentan mis colegas alemanes, juegan en Alemania las Cámaras de Comercio, actuando fundamentalmente como elemento facilitador y como promotor del proyecto. Nos ha permitido prestar atención sobre qué gaps tenemos que construir la formación complementaria para que los aprendices puedan superar los

exámenes según los patrones de la Formación Profesional alemana; se ha encargado de difundir el proyecto, y nos ha puesto en contacto entre todas las empresas implicadas. El papel de la Cámara ha sido fundamental. Y lo será aún más este año, pues ya somos seis empresas las que participamos en este proyecto.

Cristina Galán: Para los aprendices, ¿qué ventajas les ofrece el tercer año de este modelo 2+1?

José Javier Rubio Rodríguez: Yo creo que el tercer año les aporta muchas ventajas: Los aprendices, al finalizar el ciclo, hacen las prácticas de FCT durante tres meses en una de las empresas participantes y, a continuación, reciben, durante ocho meses más, una especialización en Mecatrónica, en la que profundizan más en los contenidos ya impartidos en el ciclo de Formación Profesional. Por otra parte, suscriben un contrato de trabajo y reciben una remuneración, lo que les motiva y hace sentir que ya son parte de la empresa. Finalmente, durante estos meses adicionales les preparamos mediante una formación real

dual «on the job» y con formación en laboratorio y en aula, para poder superar los exámenes según el modelo dual alemán. En suma, los aprendices obtienen su título de técnico superior en Mecatrónica Industrial según el modelo español, un certificado del curso de especialización y, si consiguen superar los exámenes según el modelo alemán, reciben además la titulación alemana. Con ello, mejoran indudablemente su empleabilidad y, si el viento sopla a favor, pueden conseguir un puesto de trabajo en una de las empresas participantes.

Cristina Galán: ¿Cómo recibe a los aprendices el resto de la plantilla de Siemens?

“El papel de la Cámara de Comercio Alemana ha sido fundamental como elemento facilitador. Fue ella la que publicitó el tema y nos puso en contacto con otras empresas. Fue ella la que ha conseguido que los aprendices puedan obtener también un título alemán. Nos despejó el camino.”

José Javier Rubio Rodríguez: En general el recibimiento ha sido positivo. Al principio había un poco de desconocimiento sobre la formación dual, y no todo el mundo veía la necesidad de apostar por ella, ya que supone de entrada poner dinero encima de la mesa. En este aspecto ha sido clave el apoyo de nuestra CEO y de nuestro director de recursos humanos. Poco a poco conseguimos convencer a todos de que, a largo plazo, un proyecto de FP Dual es una inversión muy valiosa en el capital humano de la empresa. Prueba de ello es que el 60% de los aprendices que finalizaron el año pasado han sido incorporados a la empresa y hoy forman parte de Siemens.

Cristina Galán: ¿Cómo ves el rol de Siemens en el futuro del proyecto? ¿Seguiréis ejerciendo el liderazgo?

José Javier Rubio Rodríguez: No, hemos puesto en marcha el proyecto junto a la Cámara de Comercio Alemana y hemos tirado del carro en la primera fase, pero nuestro objetivo final es pasar a ser simplemente una empresa participante más. Cada vez más será la Cámara de Comercio Alemana y FEDA quienes liderarán y coordinarán el proyecto, y nosotros y el resto de empresas participantes les pagaremos una cuota por cada aprendiz que incorporemos. Se trata de que todos aportemos teniendo en cuenta las ventajas de que disponemos cada uno de nosotros, pero que exista una entidad que coordine, que lidere, que facilite y que sirva, en definitiva, de elemento aglutinador.

Cristina Galán: Mencionas que en el futuro queréis dar también más protagonismo a FEDA. ¿Cómo ves el rol de una entidad formativa como FEDA en este proyecto?

José Javier Rubio Rodríguez: FEDA, la Escuela de Formación Empresarial Dual Alemana, con más de 30 años de experiencia en España, va a tener en este proyecto un papel fundamental, puesto que ya no hablamos de un proyecto experimental de tres empresas, sino de seis. Con esto me refiero a que no se trata de un proyecto que pueda ser liderado de forma aislada por una única empresa. Necesitamos una entidad formadora que aporte profesores y desarrolle formaciones tanto en aula como en laboratorio, que coordine las diferentes iniciativas y controle los pasos que hay que dar en cada empresa.

“*Nuestro objetivo final es ser simplemente una empresa participativa. Hemos hecho un esfuerzo extra y hemos puesto en marcha esto junto a la Cámara, pero paulatinamente nos estamos apartando del proyecto como fundadores y queremos ser sólo una empresa participante más.*”

Cristina Galán: Vosotros habéis iniciado este proyecto con los centros educativos Instituto Salesianos Atocha e Instituto Virgen de la Paloma. ¿En qué consiste su participación durante el tercer año?

José Javier Rubio Rodríguez: Estos centros educativos, que constituyen una referencia para la FP Dual en la Comunidad de Madrid, siguen impartiendo algunos módulos durante el tercer año y, por lo demás, mantenemos una relación excelente con ellos. Uno de estos institutos está actualmente analizando la posibilidad de incorporar un grupo específico para el proyecto 2+1,

y el otro se está planteando reforzar durante la formación dual la formación de inglés técnico, pues se trata de una competencia que las empresas comienzan a demandar con mayor asiduidad. Ambos se están implicando cada vez más en el proyecto 2+1.

“Para empezar un proyecto de FP Dual de manera colaborativa, yo recomendaría a otras empresas que colaboren con otras entidades que puedan actuar como elementos aglutinadores, sean Cámaras de Comercio, sea la Fundación Bertelsmann, porque es la única manera de compartir esfuerzos y experiencias.”

Cristina Galán: Ahora, mirando hacia atrás, ¿cuáles son las claves del éxito para que un proyecto de cooperación tan complejo llegue a su meta?

José Javier Rubio Rodríguez: Podría señalar tres claves principales, todas vinculadas con la cooperación. Primero, necesitamos una entidad, como la Cámara de Comercio, que nos ayude a ponernos en contacto entre las empresas y con las administraciones. La segunda clave es la cooperación entre las empresas formadoras: Debemos compartir la misma visión a largo plazo de mejorar la formación dual de este país. Por último, la tercera clave es la cooperación con centros educativos de calidad, como FEDA, el Instituto Salesianos Atocha y el Instituto Virgen de la Paloma, con los que vamos construyendo una relación cada

vez más estrecha, más un partenariado, puesto que si el centro educativo y la empresa van cada una por su lado la FP Dual no puede tener éxito.

Cristina Galán: ¿Qué recomendaciones les podrías dar a otras empresas que quieran poner en marcha un proyecto de FP Dual de manera colaborativa, de otro sector?

José Javier Rubio Rodríguez: En primer lugar, que tengan una visión a largo plazo de lo que significa la formación dual. Van a empezar un camino cuyos resultados no se verán a corto sino a medio plazo. También me parece fun-

damental buscar la colaboración de otras entidades que puedan actuar como elementos aglutinadores, sean Cámaras de Comercio, instituciones como la Fundación Bertelsmann, u otros, porque es la única manera de compartir esfuerzos y experiencias. Aprender de unos y de otros. Yo envidio el papel de las Cámaras de Comercio alemanas que fijan los exámenes, autorizan a las empresas para poder impartir la formación dual, se ocupan de que los tutores de empresa tengan una formación acreditada para poder ejercer como tales, etcétera. Éste es el modelo al que debemos aspirar. Para nosotros, este proyecto 2+1 ha sido fundamentalmente un proyecto de colaboración. Por último es imprescindible que se pueda contar con unos centros formadores, sea FEDA, sea un instituto, que también crean en la filosofía de la formación dual. Si el *partner* educativo no está realmente convencido de este tipo de formación dual basada en un modelo colaborativo, el tema no funcionará.

Cristina Galán: Muy interesante, José Javier. Muchas gracias.





COMEXI. Empresa grande. Sector: Conversión de envase flexible

Una gran empresa desarrolla un proyecto de FP Dual con pymes de su entorno

Actores involucrados

Este caso de cooperación está liderado por Comexi, empresa industrial que, desde el año 1956, produce maquinaria de impresión para el envase flexible, laminadoras y cortadoras. Comexi tiene sus oficinas centrales en Girona y sus plantas productivas en Italia y Brasil, y comercializa sus máquinas en más de 100 países.

Destaca la no menos importante involucración en el proyecto del Instituto Santa Eugènia de Girona y también del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya.

Asimismo hay otras empresas del sector que están implicadas en el proyecto. La gran mayoría de ellas son clientes de Comexi, pero también participan empresas con las que Comexi no tenía ninguna relación previa.

Contexto

A raíz del avance de las nuevas tecnologías, que han jugado un papel fundamental en el desarrollo de la industria de la impresión y *converting*, y sus mercados relacionados, Comexi detectó una dificultad creciente para encontrar en el mercado a profesionales con el perfil técnico adecuado. Dado que no existía ningún ciclo de formación reglada que incluyera el contenido específico de la industria gráfica flexible, en el año 2013 Comexi decidió desarrollar, en colaboración con los técnicos del Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, una adaptación curricular del ciclo formativo de grado medio de Impresión Gráfica en modalidad dual, a fin de ajustarlo a las necesidades específicas de la industria gráfica flexible.

Dicha adaptación curricular se llevó a cabo manteniendo algunos contenidos indispensables del ciclo de impresión gráfica al que se añadieron contenidos específicos en impresión y *converting*, de forma que pudiera mantenerse la duración estipulada de un ciclo formativo de 2.000 horas.

Comexi tenía claro desde el principio que necesitaba de la participación de más empresas en este proyecto, y por ello contactó, conjuntamente con el Departament d'Ensenyament, a otras empresas del sector con las mismas necesidades, muchas de ellas clientes de su maquinaria.

De ese modo, el Instituto Santa Eugènia de Girona pasó a convertirse en un actor fundamental desde el principio, y, por lo demás, la excelente cooperación entre empresas y el centro educativo han contribuido al éxito del proyecto.

Proyecto de FP dual

En este proyecto, una parte teórica se imparte en el centro educativo y una parte teórico-práctica, que requiere del uso de maquinaria específica (flexografía, huecograbado, impresión, laminación y corte), se realiza en las instalaciones de Comexi. La etapa de aprendizaje dual en las empresas se lleva a cabo en las diferentes empresas del sector involucradas en el proyecto, gracias a los convenios suscritos al respecto.

Durante el primer curso del ciclo, todos los alumnos que se hayan inscrito en la modalidad dual estudian durante cuatro días a la semana en el instituto y el quinto día reciben formación específica de la industria gráfica flexible en las instalaciones de Comexi. Los profesores y alumnos del centro educativo se desplazan también a las instalaciones de Comexi, que se convierten, en este sentido, en un «segundo espacio de aprendizaje». En el segundo curso académico, durante tres días a la semana los aprendices realizan la parte dual en las empresas, trabajando y practicando los conocimientos adquiridos; dedican un día a seguir estudiando en el instituto, y el quinto día lo pasan en Comexi, donde continúan recibiendo formación especializada de la industria gráfica flexible, por parte de técnicos especializados.

Comexi denomina este modelo «FP Trial», porque los aprendices cuentan con tres lugares de aprendizaje: el centro educativo, Comexi y la empresa en la que están como aprendices.

Modelo de cooperación singular

En primer lugar cabe destacar la contribución de Comexi a la formación especializada de todos los alumnos del ciclo que están estudiando en modalidad dual, con independencia de si realizan posteriormente el aprendizaje dual en Comexi o en otras empresas del sector. Comexi pone a disposición del programa los talleres con las máquinas y la tecnología más avanzada en el sector así como a técnicos especialistas experimentados, llegando incluso a adaptar aulas para tal fin. Esta dinámica asegura que los aprendices reciban una formación ajustada a los últimos desarrollos de la industria.

Resulta también destacable la total colaboración de los técnicos del regulador autonómico para definir los módulos del ciclo y tramitar la adaptación curricular, así como la flexibilidad de dicho departamento a la hora de aceptar un modelo tan innovador, que implica tres lugares de aprendizaje.

Además debemos resaltar la implicación del Instituto Santa Eugènia de Girona, que tuvo que contratar a nuevos profesores para impartir los contenidos propios de la industria gráfica flexible. Asimismo cabe destacar que supo gestionar la problemática de tener en una misma aula a alumnos en modalidad dual y a alumnos en modalidad tradicional. Todo ello implica cierta complejidad a la hora de poner en marcha dicho proyecto, puesto que durante el día semanal en que los alumnos de modalidad dual están en Comexi, los profesores también se trasladan a la empresa y, por tanto, no pueden atender a los demás alumnos del ciclo en las aulas.

Otro elemento importante es la flexibilidad y predisposición de la dirección del instituto y de los propios profesores a que éstos se desplacen junto con los aprendices a Comexi, para aprender los contenidos que inicialmente desconocían, lo que asegura una mayor calidad de su enseñanza.

Finalmente queremos mencionar como elemento cooperativo significativo la creciente implicación de algunas de las empresas participantes, que varias veces durante el curso se desplazan al instituto para impartir sesiones de formación específicas en el aula.



Glòria Deulofeu
y Xavier Fabregat,
asesor técnico
de la Alianza para
la FP Dual

Entrevista con Glòria Deulofeu, Academic Coordinator de Comexi

«Colaboramos con otras empresas en un ciclo formativo para aportar todo este conocimiento a la sociedad y al sector»

Xavier Fabregat: Buen día, Glòria. Desde 2013 en Comexi estáis desarrollando como empresa tractora un proyecto de FP Dual junto con otras empresas. ¿Qué os motivó a iniciar este proyecto?

Glòria Deulofeu: Nos dimos cuenta de que no había ninguna formación reglada para la especialidad de conversión, es decir la impresión, laminación y corte para envase flexible. Además, se trata de un sector con una clara proyección de crecimiento en el mercado y nos era urgente poder contar con profesionales bien formados. Por ello, nos planteamos adaptar el ciclo de Impresión Gráfica, que ya existe en la familia de Artes Gráficas, con contenidos de la especialidad de conversión, y el Departament d'Ensenyament nos brindó su apoyo para hacerlo en modalidad dual.

Xavier Fabregat: ¿Cuáles fueron los puntos críticos en el proceso de adaptación curricular?

Glòria Deulofeu: Tuvimos que trabajar muy deprisa. En tan sólo nueve meses, y con el apoyo de un técnico del regulador autonómico, diseñamos los módulos y tramitamos la adaptación curricular. Acto seguido el Departament d'Ensenyament encontró profesorado y abrió las inscripciones, de forma que pudimos iniciar el ciclo en septiembre de 2013.

Xavier Fabregat: ¿Habéis finalmente cambiado o añadido módulos del ciclo de Impresión Gráfica que ya existía?

Glòria Deulofeu: Lo cierto es que partimos de un ciclo muy genérico, por lo que redujimos las horas de algunos módulos, ampliamos algunos contenidos específicos y añadimos dos módulos nuevos, siempre respetando el mínimo que marca el Ministerio de Educación y Ciencia. En concreto añadimos el módulo de Procesos de Conversión, que incluye el corte y *packaging*, y el módulo de Procesos de Laminado, que se centra en todo lo referido a la laminación. Además ampliamos horas de flexografía y redujimos las horas de tecnologías obsoletas. En total, no hemos modificado el número de horas del ciclo, que sigue siendo de 2.000 horas.

Xavier Fabregat: Para la parte teórica de la FP Dual cooperáis con el Instituto Santa Eugènia de Girona. ¿Cómo se ha involucrado el instituto en el proceso? ¿Ya habíais compartido previamente experiencias en formación?

Glòria Deulofeu: No, nada de esto. Mientras íbamos trabajando en la adaptación curricular, el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya buscó en qué instituto se impartirían estos contenidos. Nosotros en Comexi al principio preferíamos otro instituto, que era el de referencia en Artes Gráficas en Cataluña, L'Escola Antoni Algueró, pero el regulador autonómico sugirió el Instituto Santa Eugènia de Girona, que es público y está más cerca de la empresa. Empezaron a buscar profesorado, porque no contaban con un departamento de Artes Gráficas en él. El instituto ha estado muy implicado y la cooperación va muy bien. En general, pienso que este proyecto le supuso un impulso fantástico al instituto.

Xavier Fabregat: Ya en el primer año Comexi participó en el ciclo, impartiendo contenidos teórico-prácticos. ¿Qué os motivó a jugar un papel tan activo en este proyecto?

“No vemos esta formación como un «regalo» a las empresas, sino que nos interesa mucho que nuestra cadena de valor esté mejor cualificada para mejorar la competitividad de todo el sector.”

Glòria Deulofeu: Nos encontramos con un reto: Normalmente los institutos tienen pequeñas máquinas para que los alumnos hagan prácticas, pequeñas impresoras o una zona de preimpresión, pero nuestro sector necesita una maquinaria grande, muy costosa y tecnológicamente muy avanzada. Era imposible que el instituto pudiera adquirir dicha maquinaria. Además, el instituto no contaba con profesorado especializado en conversión y, por ello, no podía enseñar estos contenidos si no lo hacía en colaboración con la empresa. A raíz de ello, llegamos a la solución de que, durante los dos cursos del ciclo, todos los aprendices se formaran un día a la semana en Comexi.

Xavier Fabregat: En vuestro proyecto cooperáis con otras empresas. ¿Qué os impulsó a involucrarlas y qué tipo de acuerdo mantenéis con ellas?

Glòria Deulofeu: Teníamos claro que nosotros podíamos acoger en dual a dos, tres o cuatro alumnos como mucho, porque nos parecía absurdo acoger a un alumno que estudiara FP Dual y que, en la práctica, no tuviera la posibilidad de quedarse en la empresa. Por ello nos dijimos: «Necesitamos más empresas que participen en este ciclo. Si no conseguimos un mínimo de empresas, no vamos a seguir adelante con el ciclo formativo, no vale la pena».

Además, percibíamos que existía una necesidad real en el sector. Por ello, fuimos a visitar, conjuntamente con el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, a unas 15 o 20 empresas y cinco de ellas aceptaron participar en el proyecto. Se trataba en su mayoría de clientes nuestros que, como tales, formaban parte de la cadena de valor de Comexi. Sin embargo, también se implicaron empresas del sector con las que no teníamos relación alguna. Actualmente ya somos 12 empresas.

Xavier Fabregat: ¿Cuál es exactamente el rol de las otras empresas en la formación? ¿Me puedes explicar cómo funciona el sistema?

Glòria Deulofeu: Claro. El ciclo tiene dos años de duración. Durante el primer año los alumnos están cuatro días en el instituto y un día en las instalaciones de Comexi para aprender directamente con nuestra tecnología, como he explicado antes. Una vez que los alumnos terminan el primer curso, realizan las 120 horas de FCT en una de las empresas participantes en el proyecto, y seguidamente empiezan la formación dual en la misma empresa donde han

realizado la FCT. De esta forma la FCT sirve para evaluar si el alumno encaja en la empresa y es apto para hacer en ella la FP Dual.

En el segundo curso, los alumnos continúan la formación dual en la empresa tres días a la semana, estudian un día en el instituto y otro día continúan formándose en las instalaciones de Comexi.

Xavier Fabregat: ¿Por qué llamáis a esta formación «trial»?

Glòria Deulofeu: Llamamos a este modelo «trial» porque, en el segundo año, los aprendices aprenden en tres lugares de formación: en el instituto, en la empresa y en las instalaciones de Comexi, una característica muy singular en este proyecto.

Xavier Fabregat: Para la parte «trial», estáis de alguna forma asumiendo costes de formación para otras empresas. ¿Habéis llegado a algún tipo de acuerdo con las empresas para compensar estos costes?

Glòria Deulofeu: No, no tenemos ninguna forma de compensación. Aquí las empresas se benefician porque cuentan con alumnos en FP Dual que luego serán trabajadores, y también aportan su parte, al corresponsabilizarse de la formación durante la FP Dual. Nos interesa mucho que nuestra cadena de valor esté mejor cualificada para mejorar la competitividad de todo el sector. Al final, colaboramos con otras empresas para aportar conocimiento a la sociedad y al sector.

“La FP Dual debe ser como un premio a los buenos alumnos.”

Xavier Fabregat: En cuanto a la participación de los alumnos en la FP Dual, ¿pueden hacerlo todos los que se inscriban al curso o realizáis una selección?

Glòria Deulofeu: Hay una selección. En el primer año, en septiembre de 2013, 13 alumnos empezaron el ciclo formativo con la intención de terminarlo en modalidad dual, pero no todos pudieron hacerlo pues teníamos claro que si los alumnos quieren cursar FP Dual, han de haber aprobado un mínimo de contenidos. La FP Dual debe ser un premio para los buenos alumnos. Los que no están motivados o no aprueban, no acceden a la FP Dual. Finalmente fueron ocho alumnos los que accedieron a la FP Dual. Cuando llegó el momento de repartir los alumnos, el instituto hizo una primera selección y las empresas, la selección definitiva. A día de hoy, la primera promoción, que se inició en 2013, ha terminado su ciclo, y de esos ocho alumnos, siete están trabajando, o sea, que el porcentaje de inserción es bastante bueno.

Xavier Fabregat: Esto significa que el instituto Santa Eugènia, en paralelo, sigue con el ciclo de la FP tradicional. ¿Qué tal está resultando esta experiencia?

Glòria Deulofeu: Sinceramente, eso es un reto. Por suerte los tutores de centro se han involucrado muchísimo y han hecho lo imposible para tirar adelante el ciclo. Los alumnos de la FP tradicional tenían que aprender en el instituto los contenidos que los alumnos de FP Dual aprenden en las empresas. Para ello han trabajado sobre proyectos y trabajos, para poder desarrollar los contenidos que están siendo impartidos en la parte dual.

“La comunicación interna de nuevos proyectos la consideramos muy importante, especialmente, cuando requieran la participación de muchos actores distintos.”

Xavier Fabregat: Otro aspecto cooperativo bastante singular de vuestro proyecto es que en Comexi no solamente formáis a los alumnos de otras empresas, sino también a los profesores del instituto. ¿Por qué y cómo lo hacéis?

Glòria Deulofeu: Al principio del primer ciclo, en septiembre de 2013, todo era nuevo, el profesorado no tenía experiencia ni conocimientos de impresión gráfica en conversión. Por ello, junto con el instituto decidimos que el profesorado acompañara a los alumnos a Comexi, para que también pudiera aprender los contenidos. En la primera promoción venían los alumnos y sus profesores dos días a la semana a nuestras instalaciones. En la segunda promoción, el traslado a Comexi se pudo reducir a un día a la semana y, de ese modo, ampliar el tiempo en el instituto, puesto que los profesores ya habían aprendido mucho. Me parece muy beneficioso para el proyecto que el profesorado también se forme.

Xavier Fabregat: ¿Cuáles, en tu opinión, son los beneficios más grandes para los alumnos?

Glòria Deulofeu: Cuando empiezan a venir a la empresa, te encuentras al típico alumno de 18 años que ni sabe estar ni hacer. Te sueltan: «Ey, tú, colega, ¿qué tal?», o se ponen en posturas que no tocan, pasan justo por el medio de un grupo de personas que están hablando, no abren la puerta ni dejan pasar primero a la otra persona... Esto ocurre durante las primeras semanas. A medida que pasan los días, enseguida notas que la actitud va cambiando, se asemeja cada vez más a la de un trabajador en el centro de trabajo. Se trata de un cambio cultural del centro educativo al centro de trabajo. También apren-

den responsabilidad y trabajo en equipo. Son valores que debe aprender un trabajador y que se adquieren mejor en la empresa que en el instituto.

Xavier Fabregat: ¿Cómo habéis comunicado internamente vuestro proyecto de FP Dual cooperativo?

Glòria Deulofeu: Antes de empezar, la dirección ya estaba muy implicada con el proyecto, de modo que fue sencillo convocar una reunión para explicárselo a los departamentos más directamente involucrados. Todos lo acogieron muy bien. Yo misma hice una presentación a los miembros del Comité de Empresa y todos lo vieron fantástico.

Xavier Fabregat: Muy interesante, Glòria. Me has comentado antes que hay un tutor del instituto. ¿En Comexi también tenéis un tutor de empresa para los aprendices?

Glòria Deulofeu: Contamos con un tutor y con un instructor. El instructor es quien, durante una determinada fase, está al cien por cien con el aprendiz, mientras que el tutor se encarga del seguimiento de las actividades del aprendiz así como de la evaluación, y, por lo demás, es quien habla con el tutor del centro. Puede haber varios instructores a lo largo del tiempo pero un solo tutor. Hacemos una primera y una última reunión con los tres agentes implicados y el resto de reuniones de seguimiento se llevan a cabo entre los dos tutores.

Xavier Fabregat: ¿Cómo ha recibido la plantilla en Comexi a los aprendices?

Glòria Deulofeu: La acogida por parte de los trabajadores es del cien por cien. Comprueban cómo se forman los aprendices, ellos mismos colaboran en esta formación y así se sienten partícipes directos del proceso. Cuando, tiempo después, un aprendiz tiene la posibilidad de quedarse a trabajar en la empresa, ello les supone un valor añadido y una motivación adicional.

Por otra parte, en Comexi, los técnicos de aplicaciones no sólo montan la máquina en casa del cliente, sino que también le enseñan cómo funciona, por lo que están habituados a la comunicación y a la formación. Por eso no les supone ningún impedimento formar a aprendices ni dedicar tiempo a explicarles cómo funciona cierto mecanismo o cuál es la mejor manera de hacer el trabajo.

“ Cuando están en la empresa, los alumnos aprenden responsabilidad y trabajo en equipo. ”

Xavier Fabregat: ¿No hubo ningún tipo de reticencias?

Glòria Deulofeu: No, afortunadamente. Las dudas vinieron más por parte del departamento de Recursos Humanos, porque la contratación en la formación dual es muy compleja. Hay que elegir entre contrato para la formación y el aprendizaje, beca o contrato laboral, y resulta bastante difícil rellenar los formularios correspondientes. Al final nosotros optamos por un contrato para la formación y el aprendizaje, pero otras empresas se decantaron por las becas. Hay una empresa que tuvo que optar por un contrato laboral puesto que el aprendiz era mayor de 30 años. Ahora bien, antes de empezar con la primera promoción en dual, acordamos una retribución igual para todos los aprendices de las diferentes empresas, independientemente del tipo de contrato o convenio que tuvieran.

“Entre todas las empresas acordamos pagar a todos los alumnos por igual: el salario mínimo interprofesional.”

Xavier Fabregat: ¿Con qué otros retos os enfrentáis?

Glòria Deulofeu: Un reto grave lo supone la Ley de la Prevención de Riesgos Laborales de 1957* para menores, que aún no ha sido derogada aunque su contenido ya no se ajuste a la realidad de los riesgos laborales que existen en las empresas actuales. Esta ley establece una serie de limitaciones a los menores de edad que obstaculizan su participación en la FP Dual. Debido a esta ley lamentablemente hemos tenido que establecer un límite de edad a nuestros aprendices, que han de ser mayores de edad o cumplir los 18 años antes de acceder a la empresa.

Xavier Fabregat: Tras tres años de experiencia en este proyecto de FP Dual, ¿crees que está todo bien establecido o seguís cambiando cosas para mejorar la cooperación entre los actores involucrados?

Glòria Deulofeu: Yo diría que ocurre al revés: No se cambian cosas para mejorar la cooperación sino que a través de la cooperación se mejoran las cosas. Por ejemplo, ahora las empresas quieren involucrarse más en el ciclo formativo. Hay empresas que un par de veces durante el curso van al instituto y hacen pequeñas sesiones de formación. Lo singular aquí es que no es el alumno el que se desplaza a la empresa a formarse sino que es la empresa la que se desplaza al aula para aportar contenidos a los alumnos.

* DECRETO de 26 de julio de 1957, por el que se regulan los trabajos prohibidos a la mujer y a los menores de edad.

Además, lo cierto es que los retos por lo general pueden solucionarse mejor de forma cooperativa. Una vez, por ejemplo, se marchó un profesor y una parte de los contenidos que él impartía no podía cubrirse con la plantilla de profesores existente. Por ello, elegimos como profesor en el instituto a un técnico especialista, un empresario de una de las empresas participantes del proyecto.

Xavier Fabregat: ¿Hay aspectos que deben todavía ser mejorados?

Glòria Deulofeu: Sí, se me ocurren tres aspectos. Primero, debe modificarse o derogarse la ley de prevención de riesgos laborales para menores. De lo contrario, estamos premiando a los alumnos repetidores, o que se hayan pasado dos años sin hacer nada, o que provengan de otro sector. Tal como está la ley, los que terminan la ESO y quieren incorporarse a proyectos como el nuestro, no pueden hacerlo. Esto no debería ser así. Segundo, debería unificarse y simplificarse la regulación de la FP Dual y establecerse un contrato para la formación dual. Tercero, debería agilizarse la tramitación de las adaptaciones curriculares.

“Yo diría: No se cambian cosas para mejorar la cooperación sino que a través de la cooperación se mejoran las cosas.”

Xavier Fabregat: Para acabar, Glòria, ¿tienes alguna recomendación para otras empresas que también quieran empezar un proyecto de FP Dual de forma cooperativa?

Glòria Deulofeu: Yo diría que lo más importante es identificar un objetivo claro que represente una necesidad real. Es lo básico. Porque si los diferentes agentes que quieren cooperar no coinciden en el mismo objetivo, no funcionará. Hay que encontrar un objetivo claro y común. A partir de entonces hay que hablar sobre todo con el regulador educativo competente y conseguir que también sea consciente de dicha necesidad. Además, resulta fundamental que la dirección de las empresas crea realmente en el proyecto, pues sólo de esa manera luchará firmemente por su éxito.

Xavier Fabregat: ¡Muchas gracias, Glòria, por la entrevista!





Synthesis. Proyecto colaborativo entre AEQT y AEST en el clúster químico

Un análisis de FP Dual entre empresas y centros educativos para mejorar la competitividad en un sector

Actores Involucrados

El proyecto Synthesis se desarrolla entre dos asociaciones empresariales, la AEST (Associació d'Empreses de Serveis de Tarragona) y la AEQT (Associació Empresarial Química de Tarragona), más de 40 empresas, cuatro centros educativos, que son el Instituto Pere Martell, el Instituto Comte de Rius, el Instituto Vidal i Barraquer, la Escuela Joan XXIII, y, por último, la Fundación Bertelsmann.

La AEQT es una asociación de empresas del sector químico de Tarragona que está formada por 31 empresas. Por otra parte, la AEST agrupa a empresas muy diversas dedicadas a la prestación de servicios de mantenimiento industrial y servicios auxiliares en general a las empresas de la AEQT. Cuenta con 77 empresas implicadas.

En una primera fase del proyecto, participaron el Instituto Pere Martell y el Instituto Comte de Rius, centros educativos con una fuerte especialización en Formación Profesional y en el desarrollo de programas innovadores. En una segunda fase, se sumaron el Instituto Vidal i Barraquer y la Escola Joan XXIII, pues ambos son centros que imparten ciclos en familias profesionales demandadas por las empresas interesadas.

La acción de la Fundación Bertelsmann ha sido la de impulsar y financiar el proyecto Synthesis de la mano de una consultora externa, Krikos 21, en el marco de sus acciones por el empleo juvenil.

Contexto

Durante los años de fuerte crecimiento económico previos a la crisis, la industria química tuvo dificultades para atraer talento hacia sus empresas. Los jóvenes preferían trabajos en sectores como la construcción o el turismo. Además, las empresas del sector entendían que los contenidos de la Formación Profesional no se ajustaban plenamente a sus necesidades, por lo que los periodos de adaptación en las empresas resultaban demasiado largos.

En este contexto, las empresas de la AEQT, primero, y las de la AEST, un poco más tarde, decidieron iniciar una cooperación en proyectos de FP Dual en el seno de cada una de las dos asociaciones. De este modo se realizaba una cooperación entre empresas que en ocasiones son competidoras, y, a pesar de ello, éstas entendían que si mejoraba el nivel formativo de toda la asociación, también mejoraría el de cada una de ellas.

Fruto de esta experiencia, ambas asociaciones, la AEQT y la AEST, dieron un paso más y decidieron, en colaboración con los centros de FP de Tarragona, cooperar en la adaptación de determinados ciclos formativos a las necesidades y circunstancias de las empresas de ambas asociaciones en modalidad dual, convencidos de que así contribuían a una mayor cualificación profesional de todo el clúster químico de Tarragona. La particularidad que tiene esta cooperación es que mientras la AEQT cuenta con menos empresas asociadas, aunque la mayoría de ellas son de un tamaño relevante, la AEST está formada por un mayor número de empresas pero de menor tamaño y muy diversas entre sí. Ello hace que resulte complicado desarrollar programas que puedan satisfacer las necesidades de todas las empresas implicadas.

La AEQT, la AEST, y los institutos de Formación Profesional, se han integrado recientemente en el proyecto ChemMed Tarragona, el clúster químico del Mediterráneo, que agrupa la industria, el conocimiento y otros agentes que intervienen en el sector para enfrentar los nuevos retos de la industria química.

Proyecto Synthesis

Partiendo de este modelo de cooperación, la Fundación Bertelsmann impulsó el proyecto Synthesis, cuyo objetivo es analizar las necesidades de las empresas y las posibilidades de extender y optimizar el modelo de FP Dual en el sector petroquímico de Tarragona para conseguir la participación de más empresas, más centros, más programas y más alumnos. La Fundación también busca analizar este modelo de cooperación para replicarlo en otros territorios y clústeres de España.

En concreto, y para desarrollar el proyecto, se creó la llamada Comisión Synthesis, en la que participan todos los agentes involucrados.

El proyecto desarrolla una fase de exploración de empresas, en la que se analizan tanto el grado de conocimiento de la FP Dual por parte de las empresas de la AEQT y la AEST, la evolución de la actual oferta en FP Dual a medio y largo plazo, los nuevos perfiles profesionales que podrían interesar a las empresas para ofertar plazas de aprendizaje como, finalmente, las necesidades de cualificación que no son resueltas por la actual oferta formativa. Además, este análisis persigue el objetivo de explicar las ventajas de la FP Dual y sensibilizar a las empresas respecto a su importancia.

Se espera que, a partir de los resultados de la exploración, se puedan definir mejor las estrategias futuras del clúster de la química en relación con la FP Dual.

Modelo de cooperación singular

Este caso destaca por el gran número y variedad de participantes, entre los que se cuentan asociaciones empresariales, centros educativos, empresas y una fundación.

También resulta destacable el convencimiento de los participantes de que la cooperación en la formación lleva a una mejora formativa de todo el clúster y revierte en beneficio en las empresas integrantes, aunque se trate de entidades competidoras entre sí o con relaciones comerciales proveedor-cliente.

Tanto el proceso como las conclusiones del proyecto Synthesis pueden resultar de gran interés para otros sectores empresariales con problemáticas parecidas e inspirar procesos similares.



Francesc Sala
y la Dra. Alexa
Meyer-Hamme,
Project Manager
de la Fundación
Bertelsmann

Entrevista con Francesc Sala, consultor de Krikos 21

«El fin común de mejorar la cualificación profesional del clúster químico favorece la cooperación entre empresas competidoras»

Alexa Meyer-Hamme: Buenos días, Francesc. En esta entrevista hablaremos del proyecto Synthesis desarrollado en el clúster químico de Tarragona. Para empezar, ¿qué es el proyecto Synthesis y qué objetivos persigue?

Francesc Sala: Synthesis es un proyecto que se ha desarrollado en el clúster químico de Tarragona para estudiar la viabilidad de extender la FP Dual en las empresas del clúster más allá de la experiencia actual con grandes empresas. En concreto, el proyecto se ha encargado de detectar perfiles profesionales demandados no cubiertos por la actual oferta del sistema, ha determinado posibles ciclos en modalidad dual que podrían cubrir las demandas detectadas y, en general, ha llevado a cabo una labor de sensibilización a las

empresas respecto a las posibilidades que ofrece la FP Dual, fomentando, así, la cooperación entre los diversos agentes del sistema.

Alexa Meyer-Hamme: Tú representas a la consultora Krikos 21. ¿Cuál ha sido vuestra participación en el proyecto?

Francesc Sala: Somos una consultora y fuimos contratados por la Fundación Bertelsmann para diseñar la encuesta y el guion de entrevista, llevar a cabo el trabajo de campo y realizar el análisis posterior de los resultados.

Alexa Meyer-Hamme: Las empresas de la AEQT y de la AEST tienen entre ellas una relación cliente-proveedor, ¿verdad? Entiendo que se trata de dos asociaciones con metas e intereses muy diferentes. ¿Cómo ha surgido la idea de colaborar entre ellas en este proyecto?

Francesc Sala: Debido a la relación cliente-proveedor entre sus empresas, ambas asociaciones ya cooperaban en muchos temas y mantenían relaciones estrechas. Las empresas de la AEQT, que ya contaban con una amplia experiencia previa en FP Dual, se plantearon la conveniencia de conocer mejor las necesidades de sus empresas con respecto a la formación dual a través de un análisis, para poder mejorarla y extenderla, y ofrecieron a la AEST la posibilidad de que se sumase a este proyecto. Aunque se trata de asociaciones muy diferentes, supieron ponerse de acuerdo para cooperar en un objetivo común: El análisis de las necesidades de las empresas en relación a la FP Dual, a fin de mejorar la cualificación profesional de todo el clúster químico de Tarragona.

Alexa Meyer-Hamme: ¿Cómo ha sido el desarrollo del proyecto Synthesis?

Francesc Sala: En una primera etapa se creó la llamada Comisión Synthesis entre la AEQT, la AEST e inicialmente dos institutos, aunque posteriormente se amplió a cuatro. Esta comisión ha diseñado y gestionado el proyecto y ha hecho un seguimiento del mismo mediante reuniones trimestrales para analizar los avances del proyecto. En una segunda etapa, esta Comisión externalizó el proyecto a la empresa Krikos 21, que diseñó una encuesta para las empresas. A partir de ahí, Krikos 21 entrevistó y encuestó a las empre-

“ El orgullo por parte de las empresas y de sus empleados de pertenecer a la petroquímica de Tarragona ha funcionado como un elemento de identidad que favorece claramente la cooperación, tanto en la FP Dual como en otros ámbitos. ”

sas participantes y realizó un análisis de los resultados. Finalmente, en una última etapa, se llevó a cabo un contraste de los resultados finales con la Comisión Synthesis. Para el futuro está previsto transferir el proyecto a una institución local.

Alexa Meyer-Hamme: Esta gran cantidad y disparidad de participantes, ¿no ha dificultado la gobernanza del proyecto?

Francesc Sala: La verdad es que no ha sido sencilla, ya que las empresas de la AEQT y de la AEST tienen intereses diferentes en el marco del clúster químico de Tarragona y ello, naturalmente, impacta también en las relaciones en el campo de la Formación Profesional. Sin embargo, la voluntad de cooperar de los actores era clara y ello ha facilitado el proceso.

Por otra parte, el papel de la Comisión Synthesis ha sido un elemento cooperativo clave para el buen desarrollo del proyecto.

Alexa Meyer-Hamme: Éste es un proyecto muy complejo. ¿Ha habido a tu juicio elementos previos que han facilitado el desarrollo del proyecto Synthesis?

Francesc Sala: Efectivamente, para entender el proyecto Synthesis es necesario conocer el contexto del polígono químico de Tarragona con relación a la FP Dual.

Ya antes del proyecto Synthesis, la cooperación en FP Dual en este sector contaba con una amplia trayectoria y la relación entre muchos de los actores estaba ampliamente consolidada. Ello se debe a la existencia en el clúster químico de Tarragona de grandes empresas a las cuales el hecho de implicarse en la formación de técnicos les parecía algo natural. De ese modo, se había ido gestando la voluntad de cooperar entre las empresas a lo largo de muchos años. No debemos olvidar que en el clúster químico existe un «mercado de trabajo interno», con bastante rotación de empleados entre las empresas, por lo que la mentalidad mayoritaria era: «Si formo a un aprendiz y se va a la competencia, seguirá aprendiendo y tal vez algún día volverá a mi empresa aportando más conocimientos». Esta mentalidad ha favorecido el desarrollo de una mayor cooperación para formar aprendices entre todas las empresas.

Además, pudimos disponer de liderazgos fuertes y una visión compartida entre el sector educativo y el sector empresarial, y tuvimos la suerte de contar con personas que creían profundamente en la idea de cooperación tanto en las empresas como en los institutos.

Alexa Meyer-Hamme: En la FP Dual es necesaria una cooperación estrecha entre empresas y centros educativos. ¿Existen elementos de cooperación o dificultades especiales que destacarías en la relación entre estos actores?

Francesc Sala: La verdad es que la cooperación entre empresas y centros ya estaba consolidada antes de empezar el proyecto Synthesis, aunque lo cierto es que cada empresa solía relacionarse con un centro educativo únicamente, y no con los demás del territorio. Cuando preguntamos a las empresas sobre su conocimiento de la oferta de FP en el territorio, detectamos que sólo conocían la de un centro educativo. Yo diría que a través del proyecto Synthesis las empresas han aumentado su conocimiento de la oferta de FP de otros centros educativos.

Alexa Meyer-Hamme: En el proyecto han colaborado varios centros educativos. ¿Puedes destacar algún aspecto relevante sobre la cooperación entre los propios centros?

Por fortuna, en el marco de la Comisión Synthesis no ha habido dificultades especiales en la cooperación entre centros. Hemos hecho una reunión de seguimiento en cada instituto que ha participado en el proyecto, ya que nos parecía importante que todos los actores relevantes estuvieran en la mesa de debate.

Alexa Meyer-Hamme: Entiendo que se trata de un entorno productivo y territorial con una fuerte «identidad sectorial». ¿Ha tenido esta identidad sectorial alguna incidencia en el aspecto de cooperación entre las empresas?

“La mentalidad mayoritaria era: Si formo a un aprendiz y se va a la competencia, seguirá aprendiendo y tal vez algún día volverá a mi empresa aportando más conocimientos.”

Francesc Sala: Durante el desarrollo del proyecto hemos detectado con bastante claridad el orgullo por parte de las empresas y de sus empleados de pertenecer a la petroquímica de Tarragona, y este elemento de identidad favorece visiblemente la cooperación, tanto en la FP Dual como en otros ámbitos.

Alexa Meyer-Hamme: ¿Qué dificultades especiales os habéis encontrado en el desarrollo del proyecto?

Francesc Sala: Bueno, el análisis tenía una parte cuantitativa y una parte cualitativa. Con relación a la primera, diseñamos una encuesta y nos costó mucho

conseguir la participación de las empresas, de hecho de las aproximadamente 100 empresas pertenecientes a las asociaciones AEQT y AEST, solamente 43 contestaron al cuestionario. Por lo que se refiere a la parte cualitativa, que se desarrollaba a base de diálogos en profundidad con los responsables de las empresas, las mayores dificultades han radicado en ordenar la ingente cantidad de información generada en las entrevistas y, en ocasiones, en entender los tecnicismos del sector. Por ejemplo, cuando hablaban de profesiones como instrumentistas, frigoristas o ajustadores de compresores, hemos necesitado asegurarnos de que lo entendíamos correctamente.

Alexa Meyer-Hamme: ¿Cómo valoras los resultados de Synthesis?

Francesc Sala: Hemos reflejado los resultados del análisis en un plan de acción que contiene unas 25 recomendaciones para mejorar la FP Dual en el clúster químico de Tarragona, que considero sumamente útiles para empresas y centros educativos.

Me gustaría comentar algunos de estos resultados y recomendaciones. Primero, hemos detectado que las empresas están mucho más dispuestas a apostar por la FP Dual si los ciclos incluyen aquellos contenidos concretos que son de máximo interés para la industria. Por ejemplo, las empresas se muestran muy interesadas en el perfil de gestión administrativa, pero siempre que incluya conocimientos de normativa ISO y SAP Business Suite. Si somos capaces de introducir estos contenidos en el ciclo de gestión administrativa, se dispondrá para este ciclo de suficientes puestos de aprendizaje en el clúster químico de Tarragona, con posibilidades reales de inserción laboral en las empresas una vez finalizada la formación. Con este mismo enfoque, hemos detectado la posibilidad de generar nuevos proyectos de FP Dual en logística, pero siempre que incluyan conocimientos de la gestión de la logística de puertos y de la familia profesional de informática para satisfacer las necesidades de interconexión del sector. Las empresas nos han vuelto a insistir en la necesidad de reforzar los contenidos de seguridad y prevención, pues se trata de un sector en el que son imprescindibles. Por último, se ha detectado que el inglés técnico que las empresas necesitan no es el inglés que se ofrece en los centros de Formación Profesional.

“ Se ha detectado que el inglés técnico que las empresas necesitan no es el inglés que se ofrece en los centros de Formación Profesional. ”

Alexa Meyer-Hamme: ¿Qué otros resultados destacarías del proyecto Synthesis?

Francesc Sala: Cuando hemos preguntado a las empresas sobre los perfiles en los que están más interesados, la respuesta mayoritaria ha sido que apuestan por perfiles polivalentes, en los que se combinan distintas competencias, por ejemplo de operador de planta química con conocimientos de medio ambiente o de mantenimiento industrial. Han señalado una multitud de perfiles combinados que suponen un reto para los centros de Formación Profesional, pues mezclan formación de familias profesionales distintas. En este sentido existe una línea de trabajo con mucho potencial que debe abordarse de manera conjunta con los centros de Formación Profesional. También mencionan perfiles profesionales emergentes de los que no existe todavía una solución desde la Formación Profesional, por ejemplo, para especialistas en gestión de redes de alta y baja tensión. Cuando hablamos de perfiles emergentes, no nos referimos únicamente a profesiones nuevas, sino también a competencias que tradicionalmente se aprendían en el puesto de trabajo y que, debido a que muchos profesionales se jubilarán en los próximos años, están en riesgo de desaparecer próximamente en algunos casos.

Alexa Meyer-Hamme: ¿Cuáles han sido las conclusiones del estudio concretamente en relación con la FP en modalidad dual?

Francesc Sala: El estudio señala el rol estratégico del tutor de empresa, puesto que es el profesional que acompaña al aprendiz y que también tiene un rol económico en la empresa. No debemos olvidar que la productividad del aprendiz depende en gran medida del buen desempeño del tutor en su papel formador. En este sentido, una conclusión del estudio es que las empresas deberían aumentar el reconocimiento y prestigio interno y externo de los tutores de empresa. Por otro lado, se ha señalado como elemento crítico para el éxito de la FP Dual la estancia previa de profesores de FP en las empresas. El estudio concluye que no deberían implantarse proyectos de FP Dual sin que los profesores de los centros conocieran bien la forma de funcionar de las empresas participantes.

Alexa Meyer-Hamme: Entiendo que la fase de análisis del proyecto Synthesis ha terminado. ¿Cuáles son los planes de futuro para seguir avanzando en la cooperación en FP Dual en el clúster químico?

“Las empresas deberían aumentar el reconocimiento y prestigio interno y externo de los tutores de empresa, puesto que la productividad del aprendiz depende en gran medida del buen desempeño del tutor en su papel formador.”

Francesc Sala: Efectivamente, la fase de análisis está terminada y en la Comisión Synthesis hemos cerrado un documento que marca una hoja de ruta para los próximos años, con la finalidad de mejorar todavía más la Formación Profesional Dual en el clúster químico de Tarragona. A partir de ahora se abre una nueva fase del proyecto, en la que los actores implicados deberán priorizar las medidas detectadas para ir implementándolas de forma gradual. También queremos comunicar los resultados del proyecto a la sociedad en general, puesto que entendemos que son transferibles y aprovechables por otros sectores y territorios. Estamos seguros de que esta cooperación tan singular en este entorno ni empezó ni acabará con este proyecto.

Alexa Meyer-Hamme: ¡Muchas gracias por la entrevista!



Suez Spain. Empresa grande. Sector: Gestión del agua

Una cooperación entre empresas para la creación de un nuevo título de FP impartido en modalidad dual

Actores involucrados

Este proyecto ha sido liderado en su primera fase, de nivel autonómico, por Suez Spain (antes Agbar), que es la mayor empresa del sector del agua en Cataluña, junto con otras empresas y el regulador educativo autonómico de Cataluña (Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya). En esta primera fase participan, además, otras tres empresas pertenecientes al grupo empresarial Suez Spain y vinculadas asimismo a la gestión del agua, concretamente Ematsa, Sorea y Comaigua, así como el Instituto Pere Martell de la ciudad de Tarragona.

La segunda fase, de nivel estatal, aunque impulsada por Suez Spain, ha sido liderada por parte del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. En esta fase participan,

además de Suez Spain, la empresa Canal de Isabel II, de Madrid y EMASESA de Sevilla. Cabe destacar también en esta segunda fase la colaboración de técnicos del Ministerio y de profesores de FP.

Contexto

Hace más de diez años Suez Spain, consciente de la necesidad de mejorar la formación y la capacitación de los futuros profesionales del sector de gestión del agua, puso en marcha la «Escuela del Agua». Esta escuela desarrollaba una serie de programas de formación para dotar a los trabajadores que se iban incorporando a la empresa de las herramientas formativas necesarias para trabajar de forma adecuada.

Sin embargo, no existía un título de FP directamente relacionado con esta actividad y ello implicaba un notable esfuerzo formativo y de inversión de recursos por parte de las empresas, que tenían que formar integralmente a sus nuevos empleados en la etapa inicial de su relación laboral. Además, los procesos de adaptación y capacitación de los trabajadores no eran lo suficientemente rápidos en relación a los cambios y la velocidad a la que se estaba desarrollando el sector.

Proyecto de FP Dual

Para resolver esta problemática, Suez Spain, junto a otras empresas del sector, colaboraron con el regulador autonómico en la creación de un nuevo ciclo formativo de ámbito autonómico específicamente relacionado con la gestión del agua. Una vez desarrollado el ciclo, se decidió de manera conjunta implementarlo directamente en modalidad dual.

En la primavera de 2014, y fruto del trabajo realizado por este grupo, se aprobó oficialmente el título de grado medio técnico en Redes, Instalaciones y Estaciones de Tratamiento de Agua de ámbito de Cataluña.

El ciclo tiene una duración de dos años. Durante el primer curso el alumnado recibe la formación íntegramente en el Instituto Pere Martell y al final del curso realiza 100 horas de prácticas de FCT en una de las empresas del grupo Suez Spain. Los alumnos que en el primer curso hayan superado el 80% de los contenidos programados y el 80% de asistencia, durante el segundo año combinan el aprendizaje durante tres días a la semana en las empresas del grupo Suez Spain con la formación en el Instituto Pere Martell durante los restantes dos días semanales. Dentro de la misma empresa, los alumnos rotan en diferentes posiciones y se establece claramente en el plan de aprendizaje qué contenidos deben asimilar los aprendices in situ. De esta forma adquieren conocimientos sobre diferentes áreas de trabajo. Desde su «Escuela del Agua», Suez Spain organiza y coordina el proyecto como empresa-paraguas.

Sobre la base de la experiencia catalana y a propuesta de Suez Spain, en el año 2013 el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte decidió iniciar un proceso de creación de un título de FP equivalente a nivel estatal, a través de un grupo de tra-

bajo en el que han colaborado las tres empresas más grandes del sector de la gestión del agua, técnicos del Ministerio y profesores de FP. Para la elaboración del título de ámbito estatal, que es un título de grado superior, se ha podido aprovechar una parte del contenido del título autonómico, que es de grado medio. Se halla actualmente pendiente de aprobación por el Consejo de Ministros y de publicación en el BOE.

Modelo de cooperación singular

Cabe resaltar el trabajo colaborativo entre diferentes agentes para la creación de nuevas titulaciones de ciclos de Formación Profesional. En una primera fase esta colaboración se ha llevado a cabo entre Suez Spain, otras empresas del sector de la gestión del agua y la administración educativa económica catalana, para la creación del título de grado medio de ámbito autonómico. En la segunda fase la colaboración se ha desarrollado en un grupo de trabajo en el que han participado técnicos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, las tres empresas más grandes de España dedicadas a la gestión del agua y profesores de FP. El resultado ha sido la creación de un título de grado superior de ámbito estatal, que está pendiente de aprobación final.

En la implantación del grado medio en modalidad dual han participado la «Escuela del Agua» de Suez Spain, el Instituto Pere Martell de Tarragona y las tres empresas del grupo Suez Spain, Ematsa, Sorea y Comaigua. Todos ellos han formado sendos grupos de trabajo conjuntos para determinar la dotación de equipamiento a los talleres y laboratorios del instituto asumida por parte de las tres empresas, así como para desarrollar protocolos técnicos y pedagógicos. También se han organizado visitas técnicas de los profesores del instituto a las instalaciones y sesiones formativas en las instalaciones.



César García, asesor técnico de la Alianza para la FP Dual y Eduard Pallejà Sedó

Entrevista con Eduard Pallejà Sedó, Director de la «Escuela del Agua» de Suez Spain

«La FP Dual es una buena herramienta para captar el mejor talento»

César García: Buenos días, Eduard. Desde la denominada «Escuela del Agua» de Suez Spain habéis impulsado la creación de un nuevo título de FP de grado medio, que se imparte en modalidad dual, de nivel autonómico en Cataluña: técnico en Redes, Instalaciones y Estaciones de Tratamiento de Agua. Asimismo estáis actualmente participando, junto con el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes y otras empresas, en la elaboración de un nuevo título de FP de grado superior de ámbito estatal, también del sector del agua. Por último, habéis contribuido a la creación de certificados de profesionalidad vinculados a este sector. ¿Cuáles fueron los motivos que os llevaron a impulsar estos procesos de creación de nuevos títulos y certificados?

Eduard Pallejà Sedó: En el sector se detectó que había un vacío en la Formación Profesional en el ámbito del agua, puesto que se precisaban cualificacio-

nes que no estaban bien recogidas por los títulos vigentes. Por ello, liderados por Suez Spain, como empresa más potente en el sector del agua en Cataluña, pero en colaboración con otras empresas, decidimos actuar en dos vertientes: Por una parte, queríamos impulsar la acreditación de la experiencia de profesionales que ya trabajaban en el sector del agua sin estar provistos de ninguna titulación, y, por otra, queríamos que los nuevos jóvenes profesionales que se incorporaran al sector tuvieran la posibilidad de obtener una titulación reglada.

Para acreditar la experiencia de trabajadores en activo, iniciamos en 2012, junto al Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, el desarrollo de tres certificados de profesionalidad vinculados al sector del agua, a través de los cuales pudieron acreditarse, a partir de 2015, unos 1.000 profesionales experimentados que ya estaban trabajando en el sector del agua pero carecían de titulación.

Paralelamente iniciamos un proceso, también de la mano del regulador autonómico, para elaborar conjuntamente un nuevo título de FP, pues existían titulaciones de FP vinculadas al tema de laboratorios y a la calidad del agua, pero no existía una formación reglada específica para formar a técnicos de Redes, Instalaciones y Estaciones de Agua. En el desarrollo del título nuevo de FP, se pudo aprovechar una parte del contenido de los certificados de profesionalidad para la elaboración de los módulos del ciclo.

Una vez acabado el diseño del ciclo formativo, el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya nos propuso implantarlo desde el principio en modalidad dual y a nosotros nos pareció bien. El nuevo título de técnico en Redes, Instalaciones y Estaciones de Tratamiento de Agua fue aprobado en primavera de 2014 y la primera promoción empezó a cursar el ciclo en septiembre de 2014.

César García: Desde un punto de vista estratégico de Suez Spain, ¿qué ventajas supone desarrollar el título nuevo directamente en modalidad dual?

Eduard Pallejà Sedó: A mi juicio, desarrollar el nuevo título directamente en modalidad dual tenía ventajas para todos los actores implicados. La Administración quería potenciar la formación dual, por lo que le interesaba que este nuevo título, que se había desarrollado con una excelente colaboración entre todas las partes, se desarrollara directamente en modalidad dual. Para

“Con la FP Dual ganamos mucho. Es una buena herramienta para captar el mejor talento. Aunque tienes que dedicar una inversión de tiempo a formar a los aprendices, hay un retorno de la inversión clarísimo.”

el instituto, le suponía posicionarse en el sector. Por lo que se refiere a Suez Spain, desde que se empezó a hablar de la FP Dual en España, en el 2011, estuvimos interesados en esta modalidad, porque estábamos convencidos de que a través de la FP Dual se puede aumentar, no sólo nuestra competitividad, sino la de todo el sector. Es cierto que desarrollar el título en modalidad dual suponía tener que hacer una inversión importante, tanto dineraria, mediante dotación de talleres y laboratorios al instituto, como en dedicación de empleados para tutorizar a los aprendices, pero estábamos convencidos de que existía un retorno de la inversión clarísimo. Además, veíamos la FP Dual como una buena herramienta para poder captar talento. Esta percepción se ha confirmado en la práctica y hemos podido comprobar que el hecho de que los aprendices estén en la empresa junto a nuestros trabajadores, nos ayuda mucho a detectar su talento de futuro a fin de poder incorporar a los mejores.

“La plantilla se siente estimulada pues participa en la preparación de unos jóvenes para su profesión y los aprendices conviven y trabajan con los equipos de trabajo.”

César García: En vuestro proyecto de FP Dual participan tres empresas que forman parte del grupo de Suez Spain: Sorea, Comaigua y Ematsa. ¿Cómo funciona la parte dual con ellas?

Eduard Pallejà Sedó: Durante el primer curso del ciclo los alumnos se forman en el instituto. Al final del mismo los que superen un 80% de asistencia y un 80% de contenidos en el instituto, pueden hacer las prácticas de FCT (Formación en el Centro de Trabajo), de 100 horas de duración, en una de las tres empresas. En la primera promoción pudieron participar 16 de 22 alumnos. Durante el segundo curso del ciclo estos aprendices se forman tres días a la semana en las empresas y dos en el instituto. Todos

los aprendices rotan en diferentes posiciones dentro de la misma empresa y desde la «Escuela del Agua», Suez Spain se organiza y coordina el proyecto. Los aprendices se vinculan al proyecto mediante una beca-salario con cada empresa.

César García: ¿Habéis tenido alguna resistencia interna del Comité de Empresa o de la plantilla frente a la FP Dual en alguna de las tres empresas?

Eduard Pallejà Sedó: No, no tenemos constancia de que ningún trabajador se haya sentido amenazado por la FP Dual por pensar que los aprendices pudieran quitarle su puesto de trabajo. Al contrario, la plantilla se sien-

te estimulada pues participa en la preparación de unos jóvenes para su profesión y los aprendices conviven y trabajan con los equipos de trabajo. También existe consenso y buena disposición por parte del Comité de Empresa.

César García: ¿Cómo funciona la tutoría en la empresa y cuáles son vuestras experiencias?

Eduard Pallejà Sedó: Los aprendices van alternando entre diferentes puestos de trabajo dentro de una de las tres empresas, y en cada una disponen de un tutor y varios instructores. Los instructores acompañan a los aprendices en las diferentes posiciones, con lo cual los alumnos cuentan con varios instructores durante todo el proceso de formación y, por consiguiente, los instructores también tienen varios alumnos. Los tutores mantienen el enlace con el Instituto Pere Martell, y la mayoría de ellos son jefes de equipo o encargados y están en la parte operativa del negocio. Nosotros hacemos una evaluación permanente de la valoración que los tutores realizan de los aprendices en una serie de aspectos como asistencia, puntualidad, seguimiento del ritmo de trabajo, disposición de los alumnos en cuanto al aprendizaje, actitud frente al tutor, cumplimiento de las instrucciones, responsabilidad en la ejecución, integración en el equipo de trabajo y adecuación de la formación previa al desarrollo del trabajo específico. Sobre un máximo de 10 puntos, nuestros tutores han dado a los aprendices una valoración media de 7,5 puntos en los diferentes temas, lo que supone una valoración muy alta.

“Con la FP Dual se abre para los institutos una buena oportunidad de innovar su oferta educativa, de estrechar el vínculo con el mundo empresarial y de posicionarse en el sector.”

César García: El ciclo se imparte en el Instituto Pere Martell, en Tarragona. ¿Cómo habéis encontrado el instituto?

Eduard Pallejà Sedó: Una vez que tuvimos claro que íbamos a implantar el ciclo en modalidad dual, buscamos un instituto con un alto nivel de excelencia que impartiera ciclos de la familia de energía y medio ambiente. Enseguida identificamos el Instituto Pere Martell como el más idóneo. Además, nuestras empresas se encuentran también situadas en Tarragona. Hablamos con la dirección del instituto y desde el principio se mostraron muy interesados.

César García: En la impartición del ciclo se dan diferentes elementos cooperativos entre el Instituto Pere Martell y las empresas de Suez Spain que participan en el proyecto. ¿Me puedes comentar algunos de ellos?

Eduard Pallejà Sedó: En primer lugar, las tres empresas de Suez Spain hicieron una dotación de equipamiento a los talleres del instituto. Para conocer las necesidades concretas y saber qué dotaciones serían realmente útiles se crearon equipos de trabajo mixtos entre el instituto y las empresas. También se organizaron talleres formativos y se crearon grupos mixtos entre profesores del instituto y profesionales de las empresas para poder avanzar en los protocolos técnicos, en protocolos pedagógicos, en ver cómo casar las

“La relación buena no se consigue de forma improvisada, sino planificándolo bien y organizando sesiones de trabajo conjunto en la empresa o en el instituto entre los profesionales de la educación y los de la empresa.”

necesidades prácticas de la empresa con los contenidos teóricos establecidos en el ciclo formativo, etcétera. Finalmente, se organizaron visitas técnicas de los profesores del instituto a las instalaciones de lo que constituye el ciclo integral del agua, con sus depuradores, bombeos, etcétera, que serían los futuros espacios de aprendizaje práctico de los alumnos. Allí se organizaron sesiones formativas in situ y esto creó una relación muy positiva entre la empresa y el instituto. Pero, claro, todo esto no se improvisa, hay que organizarlo bien para asegurar esta buena conexión entre el sistema educativo y el empresarial.

César García: ¿Cómo valoras la cooperación entre la «Escuela del Agua», las tres empresas de Suez Spain y el instituto?

Eduard Pallejà Sedó: Considero que la cooperación ha ido muy bien, aunque tengamos culturas y lenguajes distintos. El día en que se inició la parte dual de la formación, nos reunimos con los 16 aprendices y los responsables de las empresas, un tutor del instituto y nosotros como «Escuela del Agua». Durante la reunión les dijimos a los aprendices: «Ya tenéis los cascos, las armillas, la indumentaria de trabajo y, a partir de ahora, vais a trabajar en una empresa». El acto en sí fue muy informal, pero había una gran complicidad entre tutor de instituto y tutor de empresa, y el hecho de que se conociesen personalmente todos los actores involucrados aportó una dinámica fluida y mostró que el proyecto estaba bien imbricado. Seguro que hay aspectos que todavía no funcionan de forma óptima y que deberemos mejorar, pero en general la cooperación funciona muy bien.

César García: Hasta ahora este ciclo se imparte solamente en el Instituto Pere Martell. ¿Queréis implantar el modelo en más institutos en el futuro?

Eduard Pallejà Sedó: Sí. A efectos de nuestras empresas Sorea, Ematsa y Comaigua, que están en Tarragona, nos interesaba potenciar en primer lugar esta zona del sur de Cataluña. Ahora, otras empresas de la provincia de Barcelona piden replicar el modelo con institutos del área metropolitana de Barcelona, porque tienen una situación de renovación de plantillas y les interesa poder contar con profesionales bien formados y provistos de una cualificación oficial. Por otra parte, queremos replicar el modelo de Cataluña en diferentes puntos del Estado español en los que tenemos presencia como grupo.

César García: ¿Cuáles son las ventajas de participar en vuestro proyecto para los aprendices?

Eduard Pallejà Sedó: Me parece una gran ventaja que los aprendices roten entre diferentes posiciones dentro de la misma empresa del grupo, ya que de esta manera conocen distintas áreas de trabajo en una empresa y aprenden a adaptarse a diferentes estilos y personalidades. En el plan de aprendizaje se establece claramente qué conocimientos deben adquirir en cada área. Así van avanzando en la incorporación de nuevos contenidos prácticos en el mismo lugar de la empresa donde se realizan.

César García: ¿Y para los institutos?

Eduard Pallejà Sedó: Entiendo que con la FP Dual se abre para institutos una excelente oportunidad para innovar su oferta educativa, estrechar vínculos con el mundo empresarial y posicionarse en el sector.

César García: Una vez que hayan finalizado el ciclo, ¿habéis planeado incorporar a los alumnos en las empresas?

Eduard Pallejà Sedó: El pasado mes de julio se graduó la primera promoción del ciclo formativo de grado medio en Redes, Instalaciones y Estaciones de Tratamiento de Agua en Cataluña. Desde la finalización del programa, impartido en modalidad dual, más del 80% de los aprendices graduados ya han sido contratados o están participando en procesos de selección para cubrir

“Una gran ventaja es que los aprendices roten entre diferentes posiciones dentro de la misma empresa del grupo, ya que de esta manera conocen distintas áreas de trabajo en una empresa.”

puestos de trabajo en las empresas del sector. Ello refleja la capacidad de la formación dual para facilitar la incorporación de nuevos profesionales al mercado laboral, con las competencias y conocimientos que requiere el sector del agua.

César García: ¿Cuál fue el reto más grande para poner en marcha un ciclo nuevo de FP en modalidad dual y cómo lo habéis solucionado?

Eduard Pallejà Sedó: Yo creo que el reto más grande era que empresa e instituto como instituciones muy diferentes, con culturas, tradiciones y personas muy distintas, pudiesen llegar a hablar un mismo lenguaje. Nuestros profesionales del sector del agua, que se pasan el día en las instalaciones o

“El reto más grande era que empresa e instituto como instituciones muy diferentes, con culturas, tradiciones y personas muy diversas, pudiesen llegar a hablar un mismo lenguaje.”

en la calle, abriendo zanjas, dirigiendo grupos de trabajo, conectando tubos, procurando que cuando abras el grifo salga agua, no hablan el mismo lenguaje que los docentes que imparten formación a los jóvenes en los institutos. Tradicionalmente las empresas y las administraciones educativas se han dado la espalda y aquí hemos tenido la oportunidad de que se vieran la cara. Los profesores del instituto tuvieron que ir a la empresa para conocer cuál era el tipo de cultura que se estaba generando allí. Del mismo modo, los profesionales de nuestras empresas tuvieron que ir al instituto para aprender cómo tratar pedagógicamente a los alumnos. El resultado ha sido un trabajo de ensamblaje muy potente.

Sin embargo, esto no se consigue de forma improvisada, sino planificándolo bien y organizando sesiones de trabajo conjunto en la empresa o en el instituto entre los profesionales de la educación y los de la empresa. La buena relación entre nuestro coordinador y el jefe de estudios del instituto ha facilitado mucho este proceso.

César García: Este proyecto está coordinado desde la «Escuela del Agua» de Suez Spain. ¿Cuál es, a tu juicio, la clave del éxito para que la coordinación de un proyecto con tantos actores involucrados funcione bien?

Eduard Pallejà Sedó: Entiendo que la clave está en la calidad. Para nosotros no se trata de cubrir un expediente, sino que lo consideramos un tema realmente importante. Desde la «Escuela del Agua» hemos introducido distintos mecanismos para asegurar la calidad. Los informes de seguimiento que hacemos forman parte del control de calidad porque proporcionan transpa-

rencia. Nuestra función es que los tutores reciban el apoyo que necesiten y asegurar una relación fluida entre el instituto y la empresa. Debe haber una relación directa y muy estrecha entre los tutores de centro y empresa, puesto que ello favorece un alto nivel de calidad en la impartición y en los contenidos. Por suerte, en la exigencia de la calidad estamos muy de la mano de las prioridades que tiene también el Instituto Pere Martell.

César García: Muy interesante, Eduard. Actualmente, estáis trabajando en la creación de un nuevo título estatal con el Ministerio de Educación y otras empresas del sector. ¿Qué tal el proceso?

Eduard Pallejà Sedó: En 2013, a raíz de esta experiencia tan positiva de Cataluña, planteamos la misma idea al Ministerio de Educación, Cultura y Deportes para dar respuesta a las mismas necesidades que tiene el sector a nivel estatal. El Ministerio se mostró muy interesado y convocó a las tres empresas del sector del agua más importantes de España, concretamente a Canal de Isabel II de Madrid, a EMASESA de Sevilla y a Suez Spain de Barcelona, para formar un grupo de trabajo que fuera capaz de elaborar un título de FP para el sector a nivel estatal, utilizando como base nuestra experiencia previa en Cataluña. Además de las empresas participaron técnicos del Ministerio y profesores de FP vinculados a esta materia y fue el propio Ministerio el que lideró el proceso. El título estatal resultante de técnico superior en la Gestión del Agua es el grado superior, porque en el tránsito del título autonómico al título estatal se optó por elevar la cualificación.

César García: ¿Qué falta para terminar el proceso estatal?

Eduard Pallejà Sedó: Todo el trabajo ya está hecho, ha pasado todos los filtros y desde mediados de 2015 el proceso está pendiente de la aprobación del Consejo de Ministros y de su publicación en el BOE.

César García: ¿Cómo valoras la cooperación entre los actores distintos del proyecto estatal?

Eduard Pallejà Sedó: Ha sido un trabajo colaborativo muy interesante y fructífero. Más allá de las relaciones de competencia normales entre las empre-

“ Más allá de las relaciones de competencia normales entre las empresas del sector, todas necesitamos que nuestros técnicos en Redes de Estaciones de Tratamiento de Agua tengan idéntica formación, y valoran muy positivamente que se haya creado una titulación oficial para ello. ”

sas del sector, todas necesitamos que nuestros técnicos en Redes de Estaciones de Tratamiento de Agua tengan idéntica formación, y valoran muy positivamente que se haya creado una titulación oficial para ello.

César García: ¿Van a convivir el grado medio con el grado superior?

Eduard Pallejà Sedó: Sí, claro, se necesitan ambos, el grado medio y el superior, puesto que hay demandas para cada uno. el grado medio ya se podría ofrecer ahora en otros institutos catalanes, y de hecho a nosotros nos interesaría mucho que se ofreciera en cuatro o cinco institutos de referencia.

César García: ¿Podrías ofrecernos alguna recomendación sobre cómo habéis podido solucionar los problemas que han ido surgiendo sobre la marcha?

Eduard Pallejà Sedó: Los problemas se resuelven hablando y sentándose a una mesa. Pero nunca improvisando y tampoco por casualidad, sino de forma estructurada.

César García: Tomando en consideración vuestras experiencias, ¿qué recomendaciones tienes para otras empresas que quieren llevar a cabo un proyecto de FP Dual de manera colaborativa? Nos interesa vuestro punto de vista porque puede ayudar a otros a que inicien proyectos parecidos.

Eduard Pallejà Sedó: Gran parte del éxito del proyecto depende del liderazgo. También es importante que la FP Dual se considere, no como un proyecto meramente de Recursos Humanos, sino como un proyecto de toda la dirección transversal de la empresa. En nuestro caso nuestro presidente está muy implicado en el tema y vinculado a la Alianza para la FP Dual, y ello resulta muy relevante para el éxito del proyecto.

Parte 1:

La primera parte del libro es la traducción de la publicación *Verbundausbildung – vier Modelle für die Zukunft* (volumen 6 de la serie escrita JOBSTARTER PRAXIS), editada por el programa JOBSTARTER del Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) en Bonn.

© 2011 JOBSTARTER beim BIBB

Autores: Wortlaut & Söhne; Borsdorf, Evelyn; Kirst, Guido

Redacción: Asmuth, Simone

Traducción: Arvato Technical Information

Parte 2:

Edición: Fundación Bertelsmann

Para toda la publicación:

Responsables: Guillem Salvans, Alexa Meyer-Hamme

Diseño: Winfried Bährle, Maria García

Corrección: Verónica Nieto

Fotografías:

© Fundación Bertelsmann: 172, 182, 192, 203, 216, 228, 238

shutterstock: 42, 45, 47, 56, 66, 69, 76, 83, 90, 92, 95, 96, 118, 122, 125, 169, 179, 199, 225, 235

Kull, Anders – Global Marketing & PR (Future): 189

Comexi CTec: 213

© 2017

Fundación Bertelsmann

Travessera de Gràcia, 47-49, 2.ª planta

08021 Barcelona (España)

1. Edición: marzo 2017

Impreso en España por Punt Groc – Printed in Spain

ISBN: 978-84-617-8273-4

Depósito Legal: B 3532-2017