



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



# Garantía de Calidad en el Aprendizaje Basado en el Trabajo

Autoevaluación y Mejora Continua





# Impresión

**Proyecto:** **WBL-Q:** de los principios EQAVET (building blocks – piezas fundamentales) a la calidad real en el ABT (aprendizaje basado en el trabajo) (WBL) en la empresa – autoevaluación, auditoría y mejora continua

**Número de proyecto:** 2020-1-AT01-KA202-077966

**Más información:** [www.wbl-quality.eu](http://www.wbl-quality.eu)  
[www.wbl-quality.eu/imprint](http://www.wbl-quality.eu/imprint)

**Coordinador:** Verein Auxilium, Geidorfplatz 2  
8010 Graz, Austria  
[info@wbl-quality.eu](mailto:info@wbl-quality.eu)

**Partenariado:**



**Financiación:**



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Programa Erasmus+

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aceptación de los contenidos, que reflejan únicamente la opinión de los autores y la Comisión no se hace responsable de cualquier uso que pueda hacerse de la información en ella contenida.



Licencia Abierta: Este documento se puede usar libremente bajo el Reconocimiento Compartirlgual 4.0 Internacional. Para ver una copia de dicha licencia, visita: <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

**ISBN 978-3-200-08669-2**

# Contenidos

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Prólogo.....</b>                                                                                   | <b>1</b>  |
| <b>Introducción al Aprendizaje Basado en el Trabajo en la Escena de la EFP europea .....</b>          | <b>2</b>  |
| 1.1. Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) y Educación y Formación Profesional (EFP) en Europa ..... | 2         |
| 1.2. Aprendizaje basado en el trabajo y EFP en 6 países de la UE .....                                | 8         |
| <b>Garantía de Calidad en el Aprendizaje Basado en el Trabajo .....</b>                               | <b>20</b> |
| 2.1. La importancia de asegurar la calidad en el ABT .....                                            | 20        |
| 2.2. Aplicación de la Garantía de Calidad en el ABT .....                                             | 23        |
| <b>Adquisición de Calidad – Criterios de Calidad para el Aprendizaje Basado en el Trabajo.....</b>    | <b>29</b> |
| 3.1. El ciclo PHVA.....                                                                               | 30        |
| 3.2. El marco EQAVET y sus 6 Piezas Fundamentales para el ABT en la empresa .....                     | 35        |
| <b>Identificación de Carencias y Potencialidades en el Proceso de ABT en la Empresa .....</b>         | <b>40</b> |
| 4.1 Garantía de calidad de los procesos ABT - contextualización .....                                 | 41        |
| 4.2 Relación con otros procesos .....                                                                 | 42        |
| 4.3 Identificación de las funciones y partes interesadas .....                                        | 43        |
| 4.4 Análisis DAFO del proceso de ABT propio.....                                                      | 44        |
| 4.5 Identificación de objetivos (estado deseado) y acciones para la mejora .....                      | 46        |
| <b>Autoevaluación y Prueba de Estrés para ABT.....</b>                                                | <b>47</b> |
| 5.1 El Enfoque de Evaluación de WBT-Q.....                                                            | 47        |
| 5.2 La Herramienta de Autoevaluación y Prueba de Estrés de WBL-Q .....                                | 49        |
| 5.3 Puesta en Práctica de los Resultados de la Evaluación .....                                       | 57        |
| <b>Casos Prácticos y Ejemplos Prácticos del Mundo Empresarial .....</b>                               | <b>60</b> |
| <b>Conclusión y Perspectivas .....</b>                                                                | <b>74</b> |
| <b>Referencias.....</b>                                                                               | <b>76</b> |

# Prólogo

---

Esta publicación ha sido desarrollada como uno de los productos principales del Proyecto WBL-Q, que ha sido cofinanciado por el programa Erasmus + de la Comisión Europea.

Desde 2020 hasta 2022, el partenariado transnacional multi-profesional conformado por Austria, Alemania, Hungría, Irlanda, Eslovenia y España, ha producido tres resultados principales:

1. Un estudio de investigación para identificar los criterios de calidad relevantes y factibles que reflejan la gran variedad de aprendizajes basados en el trabajo. Los resultados se presentan en un informe completo en inglés, y resúmenes ejecutivos en todos los idiomas de los socios.
2. Una herramienta de autoevaluación y prueba de estrés, que permite la evaluación de la calidad del aprendizaje basado en el trabajo dentro de la empresa u organización propia. Un informe detallado de resultados ofrece recomendaciones personalizadas para la mejora.
3. Un manual para personas responsables del aprendizaje basado en el trabajo acerca de la calidad en el ABT en general y cómo pueden mejorarlo, con instrucciones paralelas sobre cómo implantar y manejar la herramienta de autoevaluación.

Encontrarás más acerca del proyecto en [www.wbl-quality.eu](http://www.wbl-quality.eu) y podrás probar aquí [www.tool.wbl-quality.eu](http://www.tool.wbl-quality.eu) la herramienta gratuita de autoevaluación.

Con nuestro trabajo, esperamos contribuir aún más a concienciar sobre la importancia del aprendizaje basado en el trabajo y sus sistemas de garantía de calidad. Las páginas siguientes te ofrecen no solo mucha información sobre el tema en sí mismo, sino también otros enlaces a documentos oficiales de institutos europeos relevantes (ver sección de referencias).

Agradecemos a todos los socios su dedicación al proyecto WBL-Q y continuaremos nuestro compromiso para mejorar los procesos de aprendizaje basado en el trabajo y la calidad en Europa.

*Dr. Georg Müllner & Carina Posch,  
Verein Auxilium*

## **Introducción al Aprendizaje Basado en el Trabajo en la Escena de la EFP europea**

### **1.1. Aprendizaje Basado en el Trabajo (ABT) y Educación y Formación Profesional (EFP) en Europa**

La formación en prácticas y otras formas de aprendizaje basado en el trabajo (ABT) siempre han sido consideradas como buenas maneras de ayudar a jóvenes estudiantes en su transición de la formación al mundo laboral en toda Europa. También apoyan el aumento de cualificación y la recualificación de personas adultas. Por ello, constituyen una prioridad en las políticas de la EFP a nivel europeo desde el Bruges communiqué (2010) hasta la Osnabrück Declaration (2020), que conducen a una reforma en casi todos los Estados Miembro de la UE de sus esquemas actuales de aprendizaje o en la introducción de otros nuevos (CEDEFOP 2022a).

El propósito fundamental del aprendizaje basado en el trabajo es la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias en el entorno laboral. El aprendizaje basado en el trabajo es un aprendizaje formal y organizado, en el que los contenidos son relevantes para puestos de trabajo actuales y futuros, puede realizarse en la empresa, instituciones educativas o en forma de simulación y es parte de un programa educativo (profesional) para jóvenes estudiantes o personas adultas.

El aprendizaje basado en el trabajo a menudo se considera como un importante modo de desarrollar habilidades laborales y para mejorar la productividad de la mano de obra. Cuando las empresas y el alumnado se comprometen activamente en él, pueden darse cuenta de todo el potencial del aprendizaje basado en el trabajo y aumentar la productividad de su empresa (Croner-i 2017).

## ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS OFRECEN APRENDIZAJE BASADO EN EL TRABAJO?

(GOVET/ Oficina alemana para la Cooperación Internacional en Educación y Formación Profesional 2019)



### **Productividad**

El alumnado de ABT, especialmente estudiantes del sistema dual, contribuyen a la productividad de la empresa.



### **Inversión**

Las empresas invierten en estudiantes de ABT para garantizar mano de obra altamente cualificada en el futuro.



### **Chequeo**

Durante la formación inicial, la empresa puede observar al alumnado de ABT y decidir si encaja en su plantilla.



### **Responsabilidad Social Corporativa**

Al ofrecer ABT, la empresa ofrece a las personas jóvenes un gran itinerario laboral y una oportunidad de integrarse en el mercado laboral.



### **Reputación**

Las empresas que muestran inversión en la generación joven y responsabilidad social normalmente se perciben como más positivas en la sociedad

Comprender la dinámica de los costes y beneficios del ABT y garantizar que estos se reflejen en el diseño de los programas de ABT es fundamental para garantizar que las empresas ofrezcan ABT de gran calidad y que el alumnado perciba al ABT como una opción de carrera atractiva.

Aprender dentro del puesto de trabajo ofrece muchas posibilidades, pero puede resultar difícil obtener un reconocimiento de lo que se ha aprendido. Sin embargo, este reconocimiento tiene muchas ventajas, especialmente para los trabajadores/as que estén buscando un trabajo sin la prueba formal de su formación y competencias (Croner-i 2017).

En ocasiones, el reconocimiento está relacionado con un programa formal de aprendizaje basado en el trabajo. Pero muchos trabajadores/as desarrollan muchas habilidades en sus trabajos, ensayando distintas técnicas, en ocasiones, asesorados por sus compañeros/as, puliendo sus habilidades a través de la experiencia.

Para recibir una visión realista de los distintos itinerarios de carrera, las personas jóvenes deben participar en el mundo laboral. Por ello, debe garantizarse que tengan la oportunidad de pasar cierto tiempo en puestos de trabajo.

No obstante, el aprendizaje basado en el trabajo a menudo supone la segunda opción, ya que el alumnado joven y sus familias prefieren el itinerario académico, al que se le atribuye mayor valor.

Esto lleva a dificultades para la orientación profesional basada en la escuela, que afronta muchas dificultades para ofrecer una información precisa sobre las necesidades del mercado laboral. Además, otros factores externos (p.ej. familia y origen social) e internos (capacidades cognitivas, aptitud y autoestima) condicionan la elección de las personas jóvenes (OCDE 2022a). Las empresas europeas necesitan trabajadores cualificados para garantizar el crecimiento y desarrollo económico.

Existen puestos de trabajo muy bien pagados, innovadores y seguros en el comercio, al igual que en la industria. Una formación de alta calidad dentro de la empresa conduce a una mejora en el atractivo y la aceptación. A menudo, lo único que falta es la imagen o la falta de transparencia o las relaciones públicas. Los empresarios/as encuentran muchas dificultades a la hora de seleccionar a trabajadores/as adecuados, mientras que los posibles trabajadores/as tienen problemas para obtener información acerca de trabajos disponibles, por ejemplo, porque no tienen acceso a las redes de los posibles empleadores/as (CEDEFOP 2013).



Esto plantea obstáculos a la plantilla de orientación laboral para garantizar la equidad y el apoyo al alumnado joven para que elija su itinerario profesional bien informado, teniendo en cuenta a los empresarios/as a la vez que cuida de sus predisposiciones y preferencias individuales (OCDEa).

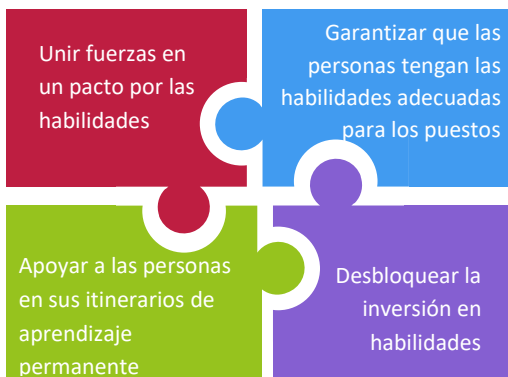
Hacer de la EFP una auténtica PRIMERA opción y transformar las escuelas de EFP en escuelas de futuro requiere itinerarios más flexibles, mayor enfoque en la innovación, una buena mezcla de habilidades blandas y duras, un compromiso de las partes implicadas y que estas sean más diversas.

## Agenda EUROPEA de habilidades

Los objetivos de la Agenda Europea de Habilidades deberán haber sido logrados en 2025. La UE establece un conjunto de indicadores cuantitativos para medir los logros.



**Las 12 acciones de la Agenda Europea de Habilidades están dispuestas en 4 piezas fundamentales principales**



**¡Hagamos juntos/as del ABT y EFP una**  
**★ PRIMERA OPCIÓN ★**  
**y no la segunda opción!**

Se necesita un marco legal claro y fiable que garantice los derechos y responsabilidades mutuas para todos los socios del aprendizaje en prácticas, que les permita actuar de manera eficaz. Estos “socios del aprendizaje en prácticas” son los propios estudiantes, además de la empresa que ofrece la formación en prácticas y la escuela de EFP o centro formativo (Comisión europea 2015).

El marco legal debería incluir el papel del aprendiz como estudiante y garantizar su derecho a una formación de alta calidad, que le lleve a conseguir habilidades fuertes y transferibles. Para garantizar su eficacia, la legislación debe proteger los derechos y responsabilidades de los socios implicados (proveedores de EFP, empleadores/as, alumnado y agentes sociales), a la vez que consulten al empleador/a y los/as representantes de los empleados/as los contenidos del aprendizaje en prácticas, su evaluación y certificación (CECOA 2018). Todo esto debería evitar la micro-gestión de los aprendizajes en prácticas por parte del gobierno y permitir, en cambio, un marco legal para trabajar juntos (Comisión Europea 2015).

Además, la colaboración sistemática entre los centros de EFP o centros formativos y las empresas eleva la calidad de los aprendizajes en prácticas y por ello debe ser impulsada. Especialmente, las PYMES con menos recursos administrativos pueden luchar por esta cooperación continua entre las empresas y los socios educativos a nivel local (CECOA 2018).

El aprendizaje basado en el trabajo se organiza de manera muy diferente en los distintos sistemas de EFP. En los programas como aprendizajes en prácticas, los/as estudiantes de EFP pasan mucho tiempo en empresas. Sin embargo, también los programas basados en la formación en el centro escolar ofrecen distintos tipos de oportunidades de aprendizaje basado en el trabajo (OCDE 2022b).

### **Existen dos formas distintas de aprendizaje basado en el trabajo en este sector:**

1. Aprendizaje en prácticas (educación y formación profesional dual): se acuerdan los contenidos formativos por parte de la empresa y la escuela de EFP para ofrecer una educación formal, que conduzca a una cualificación nacional que sea reconocida en todo el país.

2. EFP basada en el centro escolar, con fases de aprendizaje en el puesto de trabajo: formación en la escuela con fases prácticas voluntarias u obligatorias de distintas duraciones en la empresa, que conduzcan a una cualificación reconocida formalmente.
3. Aprendizaje basado en el trabajo en las escuelas: forma que se centra en la adquisición de experiencias prácticas dentro de la propia escuela en instalaciones como laboratorios, talleres o restaurantes de formación. También incluye proyectos que simulan la "vida real" y proyectos reales del mundo laboral. Los objetivos son crear un entorno de trabajo que proporcione una experiencia lo más auténtica posible y cooperar con empresas y clientes para desarrollar las habilidades empresariales de los alumnos

Formar a personas para cubrir sus necesidades es muy beneficioso para muchas empresas, y pueden lograrlo a través de la oferta de aprendizaje en prácticas. Además, ofrecer formación en prácticas puede provocar el interés de otros empleados y crear una “cultura de formación” no solo en la empresa concreta, sino en todo el sector. Por ello, es esencial que los gobiernos ofrezcan un equilibrio de recursos y ayudas para apoyar a las empresas, proveedores y estudiantes (Comisión Europea 2015).

Varios estudios indican que la formación profesional facilita la entrada en el mercado laboral. Esto se debe fundamentalmente al hecho de que la formación se diseña en cooperación con empresas, produciendo una transición con éxito de la educación al trabajo. Las habilidades que se enseñan en los programas de EFP se pueden utilizar directamente en el mercado laboral y satisfacer sus necesidades. Los trabajadores/as pueden así ser productivos inmediatamente después de su formación y pueden encontrar un puesto casi con la misma facilidad que trabajadores/as más experimentados/as (Korber 2019).

Reforzar de manera sostenible el aprendizaje basado en el trabajo en la formación profesional es una piedra angular de la mayor parte de las iniciativas europeas. Las personas jóvenes que han finalizado una formación dual o al menos un curso con elementos duales suficientes, tienen muchas menos probabilidades de estar desempleadas que el alumnado con formación general o con base en la escuela, según estudios comparativos internacionales (NA-Bibb 2017).

## 1.2. Aprendizaje basado en el trabajo y EFP en 6 países de la UE

### AUSTRIA

*preparado por Wirtschaftskammer Steiermark*

La educación y formación profesional EFP austriaca está bien puntuada, según se demuestra por su diversa oferta y alto atractivo: alrededor de un 70% de cada promoción sigue un itinerario de EFP al final de la educación obligatoria.

El aprendizaje basado en el trabajo es básico para la EFP, especialmente en los aprendizajes en prácticas en los que los/as estudiantes pasan el 80% de su formación en una empresa. La EFP con base en la escuela también está orientada a la práctica e incluye aprendizaje en talleres, laboratorios, restaurantes de formación y empresas de prácticas, complementada con colocaciones obligatorias en empresas. Los proyectos y la asignación de diplomas como parte del examen final del programa de EFP de 3 años de duración (EQF-MEC 5) con frecuencia los establecen las empresas o se realizan con su colaboración. Se presta mucha atención a la adquisición de competencias clave (incluyendo trabajo en equipo, habilidades digitales y empresariales). La orientación hacia las competencias es un principio clave en la EFP.

Hay una escasez de trabajadores cualificados que principalmente se atribuye a desarrollos demográficos y al aumento de la atracción por la educación general. Se han introducido varias medidas, como la posibilidad de hacer aprendizajes en prácticas en jornada reducida para padres y madres y personas con problemas de salud (a partir de 2020). El número de estudiantes en prácticas (dentro del itinerario de EFP dual) que están en formación lo determina la demanda de las empresas.

En Austria, en 2014, el 35% de todos los estudiantes en prácticas se formaban en empresas con más de 250 empleados. Esto significa que el 65% de los/as estudiantes en prácticas se forman en empresas con menos de 250 empleados/as (18% en empresas con menos de 10 empleados). La formación se basa en un contrato en prácticas entre la empresa y el/la estudiante y los/as estudiantes deben seguir el correspondiente programa con base en la escuela. Al contrario de lo que se temía, la pandemia de coronavirus no ha tenido un impacto serio en la oferta de puestos de formación en prácticas. Sin embargo, se está teniendo en

cuenta cómo se puede extender la formación alternativa más allá de la empresa para cubrir posibles carencias en los lugares de aprendizaje en prácticas.

La parte de la formación en prácticas con base en la empresa está regulada por el Acta de Formación Profesional (Berufsausbildungsgesetz or BAG, RIS 2022a). Según la BAG, el Ministerio Federal de Ciencia, Investigación y Economía (BMWFW) es el responsable de coordinar y promover la cooperación entre las autoridades y las instituciones implicadas en la educación y formación profesional.

El BMWFW emite los reglamentos formativos para los trabajos de formación en prácticas, tras la evaluación por parte del Consejo Federal de Asesoría sobre el Aprendizaje en prácticas (BBAB), con la implicación de todos los agentes sociales. El Acta de Organización Escolar (Schulorganisationsgesetz or SchOG, RIS 2022b), del Gobierno Federal por el Ministerio Federal de Educación y Asuntos de la Mujer (BMBF) establece provisiones con relación a la organización de las escuelas de EFP y provisiones básicas relativas al currículo. La administración de las escuelas de EFP y el diseño específico de los currículos son responsabilidad de las provincias. A nivel provincial, la administración de la parte de la formación con base en la empresa también la realizan las oficinas de aprendizaje en prácticas de las cámaras de comercio.

Los sistemas de gestión de calidad (sistemas de GC) llevan existiendo mucho tiempo en las escuelas de formación general y profesional de Austria. Según el Acta de Reforma Educativa de 2017 (Bildungsreformgesetz 2017, RIS 2022c), los sistemas de GC anteriormente independientes para la educación general (SQA) y la educación y formación profesional (QIBB) se unificaron y se les asignó un nuevo enfoque. A partir del curso 2021/22, el nuevo sistema de gestión de calidad para las escuelas se está poniendo en práctica gradualmente. Los contenidos de los sistemas de calidad para las escuelas se construyen dentro del nuevo marco de calidad, que entró en vigor en enero de 2021.

## ALEMANIA

*preparado por IHK Projektgesellschaft*

La educación y formación profesional (EFP) se establece en cooperación entre el Estado, las empresas y agentes sociales. El Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBF) es el ente responsable de las políticas de EFP y coordina todos los trabajos formativos (CEDEFOP 2020B).

El sistema de EFP en Alemania se basa sobre todo en el sistema dual de aprendizaje, que logra una cualificación laboral de alta calidad, haciendo del sistema alemán un modelo de éxito. Mediante la transición fácil de la educación al trabajo a través del aprendizaje en prácticas, la tasa de desempleo juvenil es bastante baja: en 2019, un 5,8/ de las personas de entre 15 y 24 años estaban desempleadas, en comparación con un 15,1% de la UE-27. Cerca de la mitad de los/as estudiantes de enseñanza secundaria participan en un programa de EFP, con un 70% de ellos inscritos en aprendizaje en prácticas. Cada vez más estudiantes participan en el programa con un grado educativo más alto (29,2% de los/as estudiantes en prácticas empezaron su formación en 2017) (CEDEFOP 2020b).

La educación y formación profesional dual se compone de una parte dentro de la empresa y cierto tiempo en escuelas de formación profesional. El tiempo en la empresa ocupa alrededor del 60 al 80%, mientras que el de la escuela es del 20 al 40%. Alrededor del 90% de todos los programas duales de EFP tienen su base en una empresa (DC dVET 2016). Los aprendizajes en prácticas que ofrecen las empresas se basan en reglamentos creados por cuatro partes interesadas (Gobiernos Federal y Estatal, empresas y sindicatos). Aun así, las empresas tienen la flexibilidad necesaria para establecer un plan formativo con el alumnado. Para responder a los rápidos cambios tecnológicos y organizativos, se revisan regularmente los reglamentos formativos. La contribución de los agentes sociales a distintos niveles tampoco puede ser despreciada (CEDEFOP 2020B).

Los empresarios/as – a través de sus organizaciones – y los sindicatos tienen una gran influencia en los contenidos y forman la EFP Inicial y la EFP superior para garantizar que satisfagan las necesidades del mercado laboral. Por ello, forman parte del consejo BIBB y sus comités de formación profesional a nivel nacional. A nivel regional, las Cámaras desempeñan un papel importante, especialmente en lo que respecta a los exámenes. Los agentes sociales, por otra parte, principalmente aportan iniciativas para actualizar o desarrollar nuevos perfiles laborales (CEDEFOP 2020b).

Todas las partes implicadas se combinan en una nueva alianza para la formación inicial y posterior durante los años 2015 al 2018. Los socios han colaborado para fortalecer la formación profesional, disminuir el número de estudiantes que abandonan la formación sin certificación y establecer un nuevo sistema estadístico

para evaluar el mercado de la formación profesional. Sus esfuerzos deberán producir más puestos de aprendizaje en prácticas / formación disponibles y más empresas que estén dispuestas a ofrecer formación. (<http://www.bmwi.de>) (Comisión Europea 2015).

El Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Energía (BMWi) es el responsable de la Educación y Formación Profesional en Alemania, en colaboración con el Ministerio Federal de Educación e Investigación (BMBf), según regula el Acta de Formación Profesional (Berufsbildungsgesetz o BBiG). Los dos ministerios crean la base de un sistema de educación y formación profesional bien regulado y normalizado a través de ordenanzas. El Gobierno Federal finalmente sanciona las nuevas normativas formativas desarrolladas por expertos/as junto con el Instituto Federal de Educación y Formación Profesional (BIBB) y los agentes sociales. Los Länder (estados federales) son los responsables de los centros de EFP en el sistema dual (legislación escolar de los Länder) (DC dVET 2016). En enero de 2020, la nueva Acta de Formación Profesional estableció un salario mínimo para los aprendizajes en prácticas, estableció las cualificaciones profesionales adicionales reguladas y las cualificaciones académicas más equivalentes, a la vez que ofrece formación profesional a tiempo parcial a otros grupos destinatarios y facilitando el reconocimiento del aprendizaje previo (CEDEFOP 2019<sup>a</sup>).

En abril de 2020, se adoptó el acta sobre la promoción de la formación profesional continua durante los tiempos de cambios estructurales y desarrollo adicional de la financiación de la asistencia a la formación profesional, invirtiendo en ayudas para una mejor cualificación y recualificación para prepararse frente a futuros retos (Comisión Europea 2020).

## ESPAÑA

*preparado por Fondo Formación Euskadi*

La EFP inicial es responsabilidad de las autoridades de educación. La formación continua es responsabilidad de las autoridades de educación y empleo, que tienen su propia gobernanza y objetivos. Las autoridades de empleo son las responsables de los programas de EFP dirigidos a las necesidades de habilidades de las empresas y los trabajadores/as (empleados/as y desempleados/as), programas de formación y empleo y la regulación de los contratos de aprendizaje

en prácticas. El Consejo General para la Formación Profesional es el ente asesor del gobierno nacional sobre las políticas de EFP. Incluye representantes de autoridades públicas nacionales y regionales, organizaciones empresariales y sindicatos. Las partes interesadas colaboran en el diseño de normas laborales en todos los sectores de la economía y están implicadas en el diseño de las cualificaciones de la EFP.

El sistema nacional de cualificaciones y formación profesional es el paraguas para los programas de EFP dentro y fuera del sistema educativo y conduce a cualificaciones emitidas por las autoridades educativas. Los programas de EFP y de certificación profesional toman como referencia las normas profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales (CNCP), que permite el reconocimiento mutuo de algunas partes de la formación (módulos). Los programas de EFP se presentan en módulos, lo que permite una certificación parcial y que se puedan retomar desde una perspectiva del aprendizaje permanente e incluyen aprendizaje obligatorio en el puesto de trabajo al final, o durante los estudios. Los/as estudiantes deben aprobar todos los módulos para obtener la cualificación correspondiente.

Los programas de EFP que utilizan entornos de aprendizaje virtual y plataformas online están creciendo para facilitar el acceso a la EFP. Los adultos pueden tener reconocimiento de sus habilidades o adquirir una cualificación formal a través de la formación. “Existen reglamentos comunes para validar las habilidades adquiridas a través de aprendizaje no formal e informal y la experiencia laboral. Estos procedimientos permiten a los ciudadanos/as incorporarse en otra formación y adquirir cualificaciones completas” (CEDEFOP 2019b). Las autoridades regionales pueden iniciar convocatorias públicas para la validación del aprendizaje no formal e informal, según las necesidades de la empresa, peticiones de agentes sociales o requisitos mínimos de cualificación de los entes regulatorios sectoriales. Se han desarrollado pruebas de competencias clave para los programas superiores de EFP y el acceso a certificados profesionales.

La ley de educación, en vigor desde enero de 2021, no sólo pretende adaptar el sistema educativo a los avances digitales, sino también mejorar el acceso a la educación y la mejora de su calidad, especialmente debido a que los resultados educativos del alumnado no han mejorado y persisten las diferencias regionales. Otro objetivo es ofrecer a los centros educativos una mayor flexibilidad en cuanto



a contenidos curriculares y poner un mayor énfasis en el aprendizaje basado en competencias. La participación general en la educación y formación profesional (EFP) sigue siendo baja y la tasa de empleo de los graduados en EFP (70,0% en 2018 y 66,0% en 2019) sigue estando por debajo del promedio de la UE, del 79,1%. La trazabilidad de los graduados en EFP está en desarrollo, con la creación de un sistema de información y monitorización, coordinado por el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Se han tomado medidas para aumentar el atractivo de la EFP y la EFP continua online, en respuesta frente a la crisis de la Covid-19. A partir de enero de 2020, el Ministerio de Educación y Formación Profesional ha sido responsable de toda la regulación de EFP, incluyendo la EFP inicial y continua. Un reto persistente del país es la gran disparidad entre regiones, tanto en términos de habilidades, como en cuanto a la participación en la educación y formación. Las tasas de repetidores aún son altas (29% en España, promedio UE 13%) y no están mejorando (MEFP, 2019).

La implantación más desarrollada y elaborada de resultados de aprendizaje se da en la EFP. El sistema de cualificaciones de la EFP se define por ley en las cualificaciones y formación profesional, que establece el Catálogo Nacional de Cualificaciones profesionales (CNCP). Enumera 680 normas laborales definidas en competencias y se actualiza continuamente. Los módulos profesionales para cada cualificación recogen los resultados de aprendizaje y los criterios de evaluación correspondientes, que demuestran que el portador/a de la cualificación conoce, comprende y es capaz de hacer lo que se espera al finalizar el programa.

Al final de 2019, el Consejo de Ministros aprobó el primer plan estratégico para la formación profesional del sistema educativo 2019-22, que pretende tener un catálogo nacional de cualificaciones actualizado (en el que las empresas desempeñen un papel fundamental en el diseño de las normas laborales) y una amplia oferta formativa. El Instituto Nacional de Cualificaciones (INCUAL), que es el responsable de definir, actualizar y adaptar el catálogo nacional, se centró en 2019 en el diseño de nuevas normas profesionales y en redefinir los resultados de aprendizaje. La ley orgánica de 2020 sobre educación es otro impulso importante a la formación profesional, ya que pretende mejorar el reconocimiento social, flexibilizar la formación profesional y avanzar hacia un sistema integrado de EFP inicial y continua, accesible y con perspectiva de aprendizaje permanente.

La ley establece el marco para reformar el currículo hacia un enfoque más basado en competencias. Además, según la ley, los/as estudiantes que aprueben un programa de EFP básico recibirán el certificado de ESO (educación secundaria obligatoria), que les permite acceder a la educación secundaria superior.

Así los programas básicos de EFP integran temas generales y profesionales. Para las personas mayores de 17 años – que abandonaron el sistema educativo sin cualificación – se organizan programas profesionales que les permiten obtener un certificado de educación general o cualificación técnica. Los centros de formación profesional integrada y formación profesional dual también se promueven con la nueva ley (CEDEFOP 2022b).

## IRLANDA

*preparado por Spectrum Research Centre*

El sistema de educación y formación irlandés se divide en cuatro sectores: primaria, secundaria, educación y formación ulterior (further education and training - FET) y educación superior. La educación ulterior en Irlanda cubre los niveles 2-5 (niveles 3-6 del MNC) con algunos aprendizajes en prácticas en el nivel 6 (Niveles MNC 7-8). Los principales proveedores de EFP son las 16 cámaras de educación y formación (education and training boards ETBs). SOLAS es la agencia del Gobierno responsable de la financiación, planificación y coordinación de la provisión de FET en Irlanda.

Se estima que un 21% de las personas que abandonan la escuela están inscritas en FET y de la promoción del alumnado de FET de 2017 de 33.017 alumnos/as, un 16% avanzó a la educación superior. Los programas de EFP dentro de la FET incluyen: aprendizaje en prácticas – la variedad de oportunidades de aprendizaje en prácticas se ha diversificado en los últimos años (CEDEFOP 2019c; Mooney 2021). Actualmente se dispone de 58 programas de aprendizaje en prácticas, que incluyen formación fuera del trabajo (off-the-job training), que abarca tanto la FET y la Educación Superior (niveles EQF-MEC 4/5/6/7/8 con pocos programas en comparación, ya que es nuevo en los niveles 6, 7 y 8).

Los aprendizajes en prácticas se incluyen en los siguientes sectores: ingeniería, construcción, motor, electricidad, finanzas, hostelería y alimentación, biofarmacia, logística, servicios de la propiedad, selección, ventas y TIC. La formación en prácticas es un programa de formación estructurada, que combina el aprendizaje

en un entorno de educación y formación y en el puesto de trabajo, que pretende mejorar los resultados de selección y empleo para sus participantes (Donegal ETB 2022).

Las formaciones en prácticas abarcan los niveles EQF-MEC 3-5 (Niveles MNC 4-6) y predominantemente se centran en el empleo. En la actualidad hay 75 programas disponibles; muchos/as estudiantes se inscriben en un programa de Post-Leaving Certificate (PLC) (certificado después de finalizar) (niveles EQF-MEC 4/5). La oferta de PLC tiene dos principales objetivos: ofrecer a los participantes con éxito habilidades profesionales específicas para mejorar sus oportunidades de empleo y facilitar su progresión a una educación y formación adicional.

La EFP en Irlanda normalmente no se ofrece dentro del sistema de segundo nivel (ni en la secundaria básica MNC 3- EQF-MEC 2, ISCED 244) ni en la secundaria superior (MNC 4/5, EQF-MEC 3/4, ISCED 343/344). Por ello, la mayor parte de los estudiantes tienen al menos 16 años de edad. La inclusión activa y desarrollo comunitario han sido siempre principios fundamentales del trabajo de los consejos de educación y formación y proveedores de FET, con un alcance extensivo en las comunidades locales (SOLAS 2019). La FET equilibra las necesidades de habilidades para el trabajo con las habilidades igualmente necesarias para la vida; apoyando la ciudadanía y la prosperidad a lo largo de las comunidades y desarrollando capital social (NALA Research 2021).

La estrategia de la educación y formación ulterior de 2020-24 establece una hoja de ruta de cinco años para el sector que se construye alrededor de tres pilares de habilidades de construcción, impulsando la inclusión y creando itinerarios, pretende abordar los retos económicos y sociales a los que nos enfrentamos en los próximos años (Gobierno de Irlanda 2020).

La planificación de la FET debe garantizar la agilidad para responder frente a una gran base de personas desempleadas, o trabajadores/as vulnerables que necesitan más cualificación o una recualificación, para volver o permanecer en el puesto de trabajo. Esta necesidad se ha exacerbado con la Covid-19 y los posibles riesgos económicos graves del Brexit. Las respuestas de políticas de FET frente a las complejas circunstancias que trajo la Covid-19, incluyen habilidades para competir – una iniciativa económica para apoyar a aquellos que han perdido su empleo como resultado de la Covid-19 para volver al empleo – eCollege y en programa de incentivación del aprendizaje en prácticas, un paquete actual de

apoyo financiero para las personas que empleen aprendizaje en prácticas (CEDEFOP 2021<sup>a</sup>).

## ESLOVENIA

*preparado por la Cámara de Comercio e Industria de Eslovenia*

La educación y formación profesional (VET) desarrolla un papel prominente en Eslovenia. El atractivo de la VET es alto y el sistema de EFP en Eslovenia ofrece oportunidades de progresión tanto horizontalmente como verticalmente; posibilidades de aprendizaje basado en el trabajo, como a través de centros formativos entre empresas o el recientemente reintroducido aprendizaje en prácticas en la EFP de tres años de secundaria superior; y políticas integrales de aprendizajes en prácticas.

Eslovenia tiene la mayor proporción de la UE-27 de alumnado de EFP en la educación secundaria y entre las menores tasas de abandono escolar temprano. Además, la importancia del aumento de los niveles de habilidades da personas adultas se está aceptando cada vez más. Además de afrontar los retos de una población envejecida y una disminución continua de la participación en el aprendizaje permanente en la última década, más de un cuarto de los trabajadores están en peligro de que se automatice su puesto de trabajo. Está creciendo la necesidad de centrar el desarrollo en fortalecer las habilidades digitales y ampliar las oportunidades de aumentar la cualificación y reciclarse.

Los programas de EFP se ofrecen en el nivel de secundaria superior y nivel terciario para estudiantes jóvenes (a tiempo completo) y adultos (a tiempo parcial). La oferta de EFP en Eslovenia se diversifica en distintos tipos de programa y modos de impartición (con base en la escuela y aprendizajes en prácticas), que llevan a distintos tipos de cualificación y, consecuentemente, ofrecen distintas posibilidades de progresión.

El objeto de la EFP es ofrecer, a un nivel comparable internacionalmente, los conocimientos, habilidades y competencias y habilidades profesionales necesarias para perseguir la profesión elegida y para la educación superior (CEDEFOP 2021b; Artículo no2 del Acta de Educación Profesional 2006). La mayoría de los programas de EFP se ofrecen a nivel de educación secundaria superior; a nivel terciario, se ofrece un tipo de programa de EFP superior de dos años. En secundaria superior y terciaria, los programas de EFP se consideran programas

EFPI formales, que llevan a cualificaciones de EFP nacionalmente reconocidas. Son gratuitos para los/as estudiantes a tiempo completo, mientras que los/as que asisten al programa a tiempo parcial (personas adultas) pagan tasas.

Los programas de EFPI de EFP secundaria y superior están basados en competencias y modularizados. La finalización de un número concreto de módulos profesionales conduce a una cualificación profesional. Los módulos de EFP describen resultados de aprendizaje a lograr a través del aprendizaje teórico y la formación práctica (aprendizaje basado en el trabajo WBL) en laboratorios o talleres en la escuela, centros de formación entre empresas y en empresas.

Para cada módulo profesional, se prepara a nivel nacional un catálogo de conocimientos. Estos catálogos incluyen objetivos generales, competencias profesionales y resultados de aprendizaje a lograr al finalizar el módulo. Más de dos tercios del alumnado joven de EFP están inscritos en programas técnicos, lo que muestra la preferencia de los/as estudiantes por programas de EFP que ofrecen finalización del nivel de secundaria superior y la posibilidad de progresar hacia la educación terciaria.

Según el Acta sobre EFP (2006, enmendada en 2017 y 2019), la garantía de calidad y la autoevaluación obligatoria de los proveedores de EFP están integradas en el sistema de EFP y se consideran cruciales para el desarrollo de la calidad. El consejo nacional de expertos de EFP en el ministerio de educación aprobó siete indicadores nacionales de calidad en 2007; se ampliaron a once en 2017. Todos los indicadores se ajustan a la garantía europea de calidad en la EFP (EQAVET) (Cedefop 2020c). En 2017, MIZŠ desarrolló directrices para el desarrollo de un marco común nacional para la GC en la educación preescolar, educación básica y superior. Cuatro instituciones se responsabilizan de este desarrollo adicional. En 2019, se publicó un marco común para la GC en la educación. Los proveedores de EFP son los responsables de hacer un seguimiento y mejorar la calidad de su trabajo y supervisar e informar sobre los 11 indicadores de GC.

## HUNGRIA

*preparado por START Foundation*

El Ministerio de Innovación y Tecnología es el responsable de la gestión de la formación profesional y la educación de personas adultas (AA); Desde 2019, esto

también incluye los currículos de la formación profesional de educación superior. La coordinación e implantación de la política está garantizada por la Oficina Nacional de Educación Profesional y de Adultos/as y (desde 2019) por el Centro de Apoyo Formativo Innovador. Los agentes sociales desarrollan políticas formativas profesionales a través de la participación en organismos asesores como las Cámaras de Comercio Regionales. Los proveedores de educación y formación, cámaras, empresarios/as y sindicatos están desarrollando propuestas para adaptar los programas y cualificaciones de la formación profesional a las necesidades del mercado laboral. La Cámara de Comercio e Industria es la responsable del registro y certificación de los aprendizajes en prácticas (UNESCO 2021).

En la compilación de 2020 *Spotlight on VET* (CEDEFOP 2021a), se describe que el aprendizaje basado en el trabajo se produce de dos maneras: a través de la escuela o a través de colocaciones en empresas. Desde 2020/21, el alumnado es capaz de firmar un contrato de empleo profesional con empresas para completar unas prácticas en empresa. Tras graduarse en el instituto, los que no estén seguros de continuar su educación se pueden inscribir en un programa de orientación (opcional) de un año (ISCED 294, EQF-MEC 2).

Las personas jóvenes y adultas deben realizar un examen final tras haber finalizado un programa de formación profesional. Actualmente, se está desarrollando un sistema de centros acreditados para la evaluación profesional y el nuevo sistema estará operativo en 2025. Existe un programa de becas para la EFP para todo el alumnado de EFP en la educación profesional secundaria y superior (incluyendo los aprendizajes en prácticas en los talleres en la escuela. Bajo el contrato de empleo de formación profesional, el alumnado apoyado por empresas recibe un salario mensual (60% del salario mínimo o más, según el desempeño). También existe una beca de inicio en pago único, para obtener tu primera cualificación profesional (420-840 €, según el resultado del examen). Las empresas que ofrecen formación en prácticas pueden compensar (reducir) la contribución económica obligatoria ofreciendo formación profesional dual (teoría y/o práctica) (CEDEFOP 2021a).

El gobierno formado en Hungría en 2010 quiso aumentar la participación en la formación profesional y el prestigio de las profesiones. La formación profesional debería incluir más aprendizaje en el puesto de trabajo, con más formación dentro de la empresa (inspirada en países con un sistema fuerte de formación práctica

dual, como Alemania). El primer Ministro y el Presidente de la Cámara de Comercio e Industria Húngara (MKIK) firmaron un acuerdo marco en noviembre de 2010, en el que el MKIK desempeñará un papel clave en las tareas de formación profesional, actualmente desempeñadas por el estado. La gestión de la formación profesional sigue siendo una tarea pública (Comisión Europea 2015).

# 2

---

## Garantía de Calidad en el Aprendizaje Basado en el Trabajo

### 2.1. La importancia de asegurar la calidad en el ABT

¿Por qué es tan ineludible que se potencie esta modalidad formativa (el ABT) de calidad?

Hay varias razones para ello, comenzando por la situación educativa y laboral de la población activa y continuando por los beneficios que reportaría a quienes la instauren.

"El aprendizaje basado en el trabajo es un ejemplo de una situación en la que todos ganan, y especialmente cuando el aprendizaje tiene lugar en una empresa." (Comisión Europea 2013).

Por un lado, más de la mitad de los ciudadanos empleados europeos consideran que su trabajo no coincide con sus habilidades o con su cualificación, advirtiendo con ello las dificultades y problemas que conlleva.

En la misma línea, también las empresas que generan empleo constatan la discrepancia entre la formación y las competencias a desarrollar en el puesto de trabajo: *"cuatro de cada diez empleadores de la UE dijeron en 2013 que tenían dificultades para encontrar las habilidades adecuadas cuando reclutaban"* (CEDEFOP, 2018a, p.5).



El nivel formativo es cada vez mayor, pero se comprueba más tarde en las empresas y organizaciones que es una formación que no corresponde con lo que requiere el mercado laboral, traduciéndose en un desajuste de habilidades (skills mismatch). Este desajuste de habilidades, surge cuando las habilidades requeridas no están disponibles en la fuerza de trabajo, por ejemplo, debido al avance tecnológico. El exceso o la baja cualificación ocurren cuando las personas realizan trabajos que no coinciden con sus cualificaciones, cuando que las personas están sobre o sin experiencia, y cuando, sea cual sea su nivel de cualificación, sus habilidades no emparejan con las demandadas en su trabajo (CEDEFOP, 2018).

Este desajuste de habilidades se refleja no sólo en las personas empleadoras y las empleadas, sino también en aquella parte de la SOCIEDAD desempleada que no consigue ajustar sus habilidades a los puestos que se requieren en la actualidad.

El ABT se configura como solución formativa y educativa que permite a las personas destinatarias combinar la formación teórica con la práctica profesional en el mismo entorno laboral. Esto les va a permitir desarrollar de una manera más significativa sus habilidades tanto básicas, como digitales y transversales con la consiguiente mejora de su inserción laboral y optimización de la empleabilidad (Pérez Manzano 2018).

*“Las organizaciones tienen un papel crucial que desempeñar para lograr una mejor utilización de las habilidades y mantener un equilibrio entre los requisitos cambiantes de habilidades demandados en los trabajos y las habilidades de los trabajadores. Proporcionar capacitación – en cooperación con los proveedores de formación - y apoyar el aprendizaje en el trabajo, son medios efectivos que las organizaciones pueden usar para garantizar el equilibrio deseado cuando los trabajos se vuelven cada vez más complejos” (CEDEFOP 2018).*

Por otro lado, los posibles beneficios que tendría la instauración del aprendizaje basado en el trabajo con unos estándares de calidad para sus participantes son, además de los incentivos económicos, otros beneficios más pedagógicos/socio-humanísticos.

Tal y como afirma Pérez Manzano (2018), asegurar la calidad en el ABT permite a las **EMPRESA**:

- ▶ Crear una herramienta práctica para la selección y captación de personal y ahorrar gastos en los recursos humanos, ya que a la hora de contratar al alumno/a ya conoce su formación, competencias y habilidades.
- ▶ Contar con personas cualificadas a la medida de su empresa, puesto que va a formar al alumno/a en aquellas competencias que en la empresa son más necesarias.
- ▶ Retener al personal y aumentar la satisfacción laboral.
- ▶ Reconocer la función del empresario/a como agente formativo.
- ▶ Mejorar la Imagen corporativa y crear un compromiso con el entorno que se refleja en la política de Responsabilidad Social Corporativa.
- ▶ Reducir la distancia con las instituciones educativas, especialmente si es una PYME.
- ▶ Obtener respuesta rápida a la necesidad de profesionales de manera que permite ajustar el mercado laboral y abordar el desajuste de habilidades.
- ▶ Favorecer la actualización continua y la adecuación del sistema educativo al socioeconómico.

Garantizar la calidad en el ABT permite a los **APRENDICES** (Pérez Manzano 2018):

- ▶ Promocionar las habilidades más difíciles, la experiencia técnica y el conocimiento tácito.
- ▶ Formarse en procesos específicos y en la cultura empresarial.
- ▶ Adquirir una experiencia profesional de valor en el mercado de trabajo.
- ▶ Orientar los estudios a los requerimientos de la realidad empresarial, promoviendo el emprendimiento.
- ▶ Una mayor motivación para continuar la formación.
- ▶ Una formación en competencias transversales (a través de la figura del tutor de ABT) en temas de trabajo de equipo o de resolución de conflictos.
- ▶ Obtener una titulación reconocida a la vez que construye un proyecto profesional.
- ▶ Una progresiva integración en las responsabilidades de la empresa.
- ▶ Una incorporación al mercado de trabajo en las mejores condiciones.

Respecto a la **SOCIEDAD**, la calidad en el ABT permite (Pérez Manzano 2018):

- ▶ Preparar jóvenes en profesiones de futuro.
- ▶ Integrar a los y las jóvenes en el empleo y generar empleo de calidad.
- ▶ Anticipar la edad de inserción al mundo laboral para aquellos que quieran entrar a este mundo y no seguir la vía académica.
- ▶ Impulsar el desarrollo económico y la competitividad empresarial.

## 2.2. Aplicación de la Garantía de Calidad en el ABT

Corresponde a cada agente involucrado en el ABT promover los valores y compromisos para unas prácticas de calidad.

La calidad no sólo depende de que el centro de FP de origen del aprendiz actúe adecuadamente, ni de que solo la empresa ofrezca una formación valiosa al aprendiz, sino de que cada una de las partes cumpla adecuadamente su misión en el marco del ABT. Para que el ABT sea considerado de “calidad”, todas las partes deben asumir una serie de compromisos en el desempeño de su rol en el proceso: empresas y personas mentoras del ABT, el centro VET y los mentores académicos, así como los propios alumnos/as.

**A nivel europeo**, the *High-performance apprenticeships & work-based learning: 20 guiding principles* (Consejo de la Unión Europea, 2013) regula los desafíos más importantes al hablar del ABT junto con los **PRINCIPIOS DE CALIDAD** que deben regirlo.

El documento establece cuatro desafíos políticos en relación con la promoción de aprendizajes y oportunidades similares al aprendizaje en el trabajo (ABT):

- gobernanza nacional y participación de los interlocutores sociales;
- apoyo a las empresas, en particular a las PYME, que ofrecen puestos de aprendizaje;
- atractivo de los aprendizajes y mejora de la orientación profesional; y
- **garantía de la calidad en el aprendizaje basado en el trabajo.**

Centrándonos en este último reto, la garantía de la calidad en el aprendizaje basado en el trabajo, los principios de calidad que debe seguir una empresa para dar respuesta a este reto son:

- ▶ **PRINCIPIO 16:** Proporcionar un marco claro para la garantía de calidad de aprendizaje a nivel de sistema, proveedor y empresa asegurando sistemáticamente retroalimentación.
- ▶ **PRINCIPIO 17:** Asegurar que el contenido de los programas VET responda a los cambios en las necesidades de habilidades en las empresas y la sociedad.
- ▶ **PRINCIPIO 18:** Fomentar la confianza mutua y el respeto a través de la cooperación regular entre los compañeros de aprendizaje.
- ▶ **PRINCIPIO 19:** Apoyar el desarrollo profesional continuo de tutores de empresa y mejorar sus condiciones de trabajo.
- ▶ **PRINCIPIO 20:** Garantizar una evaluación justa, válida y auténtica de los resultados de aprendizaje.

Otro enfoque para asegurar la calidad del aprendizaje basado en el trabajo, está basado en la identificación y acuerdo de los **PRINCIPIOS ÉTICOS** (Igualdad, Sostenibilidad y RSC, Compromiso, Respeto y Responsabilidad) Y **PRINCIPIOS DE CALIDAD** que están presentes en el desarrollo del ABT dentro de la empresa (CRUE 2019).

## PRINCIPIOS ÉTICOS



### **Igualdad**

El ABT es una valiosa experiencia de aprendizaje y como tal, requiere un acceso en igualdad de condiciones sin discriminación por razón alguna. Esta experiencia de aprendizaje, como parte propia de la EFP, contribuye de forma notable a la igualdad de oportunidades y a la justicia social.



### **Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa**

La formación y el empleo de la EFP representan un agente estratégico de transformación social y económica, por lo que su gestión ha de estar regida por valores éticos que busquen el equilibrio entre las dimensiones económica, social y medioambiental de cualquier actividad, tal como se marca en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. La sostenibilidad implica la creación de valor económico, social y

medio ambiental, tanto en el corto, como en el medio y largo plazo, pensando en el bienestar y progreso de las generaciones presentes y futuras por parte de las empresas. El ABT es una oportunidad para la promoción y puesta en práctica de una cultura sostenible entre los distintos agentes participantes.



### **Compromiso**

El valor del compromiso supone reconocer que el ABT es una actividad formativa muy importante ya que aumenta la formación práctica de los y las estudiantes a través de una experiencia real en organizaciones externas.



### **Respeto**

El respeto implica tratar con imparcialidad, deferencia y consideración a todas las personas. Implica, por lo tanto, no discriminar a las personas por razones ajenas a sus méritos, aplicando la racionalidad en las valoraciones, evitando en lo posible los prejuicios.



### **Responsabilidad**

La responsabilidad supone asumir honestamente los propios deberes y obligaciones, favoreciendo el cumplimiento de la finalidad del ABT. Asimismo, implica estar dispuesto a rendir cuentas ante quien corresponda sobre el mutuo desempeño de las partes.

## **PRINCIPIOS DE CALIDAD**



### **Información y Transparencia**

La gestión del ABT ha de estar regida por un adecuado nivel de información y transparencia, de tal modo que cada una de las partes, en especial los y las estudiantes, tengan toda la información necesaria antes de aceptar y realizar unas prácticas. Tanto la empresa como los tutores de ABT, han de poder ofrecer toda la información relativa a cada aprendizaje en el puesto de trabajo, así como las condiciones en las que se desarrolla y la normativa y procedimiento que la sustenta.



### **Diseño y Realización del Proyecto de Formación**

La finalidad última del ABT es el aprendizaje práctico del estudiante, por lo que el proyecto formativo se sitúa como el elemento esencial que justifica cualquier otro elemento de la gestión de prácticas de aprendizaje. Un ABT de calidad debe velar por una adecuada definición de los objetivos de aprendizaje y velar por el cumplimiento del proyecto formativo.



### **Condiciones del ABT**

La estancia de las prácticas de aprendizaje de un estudiante en la empresa ha de desarrollarse en las condiciones adecuadas, motivando su participación y aprendizaje, sin que ello implique la homologación a una relación laboral y la sustitución de un puesto de trabajo. No obstante, se deberá garantizar la seguridad del estudiante durante su estancia en prácticas, especialmente, en aquellos entornos que por su naturaleza impliquen mayores riesgos, implementando medidas formativas y preventivas que garanticen su seguridad.



### **Seguimiento y Evaluación del ABT**

El carácter especial del ABT como un aprendizaje que se desarrolla principalmente en un entorno laboral, requiere de un elevado nivel de seguimiento y evaluación, incluyendo el seguimiento permanente del mismo durante la estancia de las prácticas de aprendizaje, así como la evaluación final y el grado de cumplimiento de los objetivos formativos/educativos.

La **difusión** y **sensibilización** de una serie de recomendaciones derivadas de los principios éticos y de calidad del ABT dentro de la empresa entre los agentes implicados (estudiantes, tutores, empresas), también inciden en una mejora de la calidad de ABT y al desarrollo de una cultura ética y de excelencia que se integre en el desarrollo de las mismas: Elaboración de materiales divulgativos dirigidos a los agentes implicados; Organización de eventos monográficos dirigidos a estudiantes; Recopilación de testimonios de casos reales, ya sean estudiantes o

empleadores, que refuercen la utilidad de las estancias en prácticas en el desarrollo profesional, etc.

En concreto y a modo de resumen, las **empresas** deberían regirse por los siguientes **PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN** para asegurar la calidad de las prácticas de aprendizaje (CRUE 2019):

- ▶ Las tareas a desempeñar por el estudiante permitirán la aplicación y complementación de los conocimientos académicos adquiridos y se ajustarán a las competencias y objetivos descritos en el proyecto formativo.
- ▶ Los estudiantes en prácticas no tienen las obligaciones propias de una relación laboral, ni el contenido y desarrollo de las prácticas puede dar lugar a la sustitución de puestos de trabajo. La productividad no es el principal valor del periodo formativo.
- ▶ La empresa contará con personal cualificado para la tutorización de las prácticas con el objetivo de supervisar las actividades, orientar y controlar el desarrollo del ABT, con una relación basada en el respeto mutuo y el compromiso con el aprendizaje.
- ▶ La proporción entre el número de trabajadores/as y los/as estudiantes en prácticas deberá garantizar una tutorización efectiva y acompañamiento durante el desarrollo de la práctica.
- ▶ Se informará al estudiante de la organización y funcionamiento de la entidad, normativa de interés y de las normas de seguridad y prevención de riesgos laborales.
- ▶ Establecer horarios que faciliten la compatibilidad de las prácticas con la carga lectiva del estudiante. En general, se recomienda que los horarios de realización del ABT no sea superior a cinco horas diarias en periodo lectivo y siete horas en periodo no lectivo.
- ▶ El tutor del ABT dentro de la empresa se coordinará con el tutor académico del estudiante para el desarrollo de las actividades establecidas en el proyecto formativo, así como la resolución de posibles incidencias que pudieran surgir en el desarrollo del mismo.
- ▶ Procurar que la estancia durante el ABT no sea gravosa para el y la estudiante. La existencia de una bolsa o ayuda al estudio facilitará que aquellos con menos recursos puedan aceptar un programa de ABT de calidad.

- ▶ Facilitar la asistencia a exámenes y actividades representativas del estudiante en su universidad.
- ▶ Proporcionar la formación complementaria y los materiales necesarios al estudiante para el adecuado desarrollo del ABT.
- ▶ Facilitar y estimular la aportación de propuestas de innovación, mejora y emprendimiento por parte del estudiante.
- ▶ Guardar confidencialidad en relación con cualquier información que conozca del estudiante como consecuencia de su actividad como tutor.
- ▶ Colaborar en el proceso de evaluación del ABT, manteniendo una relación fluida con el tutor académico y mediante la emisión de informe o memoria que requiera la entidad formativa de procedencia del estudiante.



# 3

---

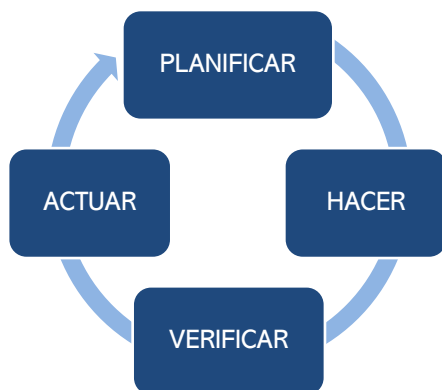
## **Adquisición de Calidad – Criterios de Calidad para el Aprendizaje Basado en el Trabajo**

Para mejorar la calidad de las formaciones basadas en el trabajo, las organizaciones deberían dedicar algún tiempo a la planificación de la llegada de su alumnado, estableciendo ciertos objetivos y metas basados en las fortalezas de sus estudiantes y aplicando un conjunto de estrategias que les pueden ayudar a lograr estos objetivos colectivos. No obstante, a lo largo de Europa, algunas organizaciones siguen sin estar preparadas para la llegada de estudiantes y aplican ofertas formativas por debajo de las normas, ya que siguen sin ser conscientes de la importancia de desarrollar colocaciones basadas en el trabajo de calidad.

Este capítulo pretende examinar cómo las organizaciones pueden implantar el marco Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y las piezas fundamentales correspondientes de los marcos EQAVET en sus prácticas para mejorar la calidad del ABT.

### 3.1. El ciclo PHVA

Durante la década de 1950, el Dr. W. Edward Deming propuso el marco Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) (Moen y Norman, 2006) durante las clases educativas en Japón. El marco PHVA se ha venido utilizando desde entonces en organizaciones de todo el mundo como un modelo para apoyar el cambio y la mejora dentro de las empresas. El marco permite a las



organizaciones planificar eficazmente e identificar un gran número de retos a los que se enfrentan en la actualidad, implantar soluciones que puedan mejorar estos retos, analizar y evaluar correctamente la eficacia de estas soluciones, a la vez que simultáneamente consideran futuros cambios o adaptaciones que pueden realizarse. El marco PHVA es una herramienta efectiva que pueden utilizar los agentes implicados dentro de las prácticas de aprendizaje basado en el trabajo para medir la calidad de los programas y mejorar su eficacia.

Las organizaciones exitosas reflexionan sobre las prácticas que han dirigido e implantan oportunidades de aprendizaje siempre que sea posible. Al participar en este ciclo continuo, las organizaciones pueden crecer, desarrollarse y mejorar su calidad; que son elementos fundamentales para su éxito global. Por ello, el objeto de esta sección es examinar cómo las organizaciones y las personas responsables del ABT en las organizaciones pueden utilizar el ciclo de PHVA de una manera responsable y eficiente, para mejorar la calidad global del ABT y para garantizar la supervivencia, reputación y crecimiento continuado de la organización que ofrece ABT.

#### PLANIFICAR

Según describe la retórica común, “Fallar en planificar es planificar para fallar”. Las personas responsables del ABT y los estudiantes que no planifican anticipadamente, al final fallan a largo plazo. Según Thomson (2020), la fase de

planificación del ciclo PHVA debería ocupar aproximadamente el 75% del tiempo dedicado y debería considerar el estatus de la persona responsable del ABT o del estudiante de ABT, sus objetivos y metas y considerar cómo se lograrán estos.

Para garantizar que se logre una estancia en prácticas de calidad, la fase de planificación debería iniciarse antes de la colocación del estudiante. El primer paso de la Fase de Planificación del Ciclo PHVA es así, identificar el/los problema/s que se afrontan en la organización. Para planificar de manera efectiva la colocación en el puesto de trabajo y garantizar que se logre una colocación de gran calidad, la organización y el proveedor de EFP deberían establecer canales de comunicación regulares entre sí antes de la llegada del/a estudiante.

La organización debería identificar retos que afrontan en la actualidad, como la incapacidad de satisfacer las demandas del cliente, canales de suministro restringidos, estancamiento de los procesos internos, o incluso creciente recepción de quejas que la empresa no puede abordar por sí misma. Los proveedores de EFP deberían examinar a sus candidatos a ABT y encajar correctamente las habilidades del alumnado con la organización, para garantizar que estas demandas puedan ser satisfechas por el alumnado de ABT.

No obstante, en investigaciones realizadas por el consorcio WBL-Q, las empresas a lo largo de Europa se encuentran con desajustes de habilidades, entre las habilidades del estudiante y las habilidades que requiere la organización.

Para apoyar este paso del proceso de planificación, Thornton (2020) recomienda que se utilice una gran variedad de herramientas de apoyo para reconocer formalmente estos objetivos, tales como actividades de lluvia de ideas; diagramas de Pareto; hojas de comprobación; histogramas; diagramas de causa y efecto de espina de pescado; diagramas de Gannt y diagramas de árbol.

Las organizaciones pueden garantizar la calidad del ABT a través de la identificación y reconocimiento de los objetivos SMART – eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Temporales – que puedan identificar ambas partes. Para dedicar un tiempo a considerar formalmente los objetivos y metas, David Garvin de la MIT Sloan School of Management (1988) identifica que estas tareas se pueden transformar en resultados y las organizaciones y el alumnado de ABT pueden empezar en sus objetivos colectivos.

Como parte de la investigación realizada por el consorcio WBL-Q entre diciembre de 2020 y enero de 2021, uno de los principales retos que afrontan las organizaciones en Europa con relación a la garantía de la calidad del programa basado en el trabajo es garantizar que haya un compromiso con el proceso a todos los niveles de la organización. Dedicando el tiempo necesario para documentar bien el proceso, definir claramente los papeles y las responsabilidades tanto del estudiante del aprendizaje basado en el trabajo como del proveedor de aprendizaje basado en el trabajo y dedicar adecuadamente los recursos para apoyar la facilitación del ABT, las organizaciones pueden garantizar una implantación regular de las prácticas basadas en el trabajo.

## HACER

La segunda fase del ciclo de Deming PHVA – HACER – anima al alumnado de ABT y a la organización a implantar los planes y las soluciones que han acordado colectivamente durante la fase de planificación. Una fase de planificación bien definida y documentada puede apoyar una transición sin interrupciones para todas las partes hacia la fase “hacer”, lo que anima a todas las partes a trabajar por el logro de los objetivos y metas predefinidos.

Una investigación realizada por el consorcio WBL-Q entre diciembre de 2020 y enero de 2021 destacó que existe un “problema de imagen” atribuido a la oferta de EFP en Europa. Este problema de imagen puede atribuirse al fallo de todas las partes implicadas a la hora de completar de manera satisfactoria la fase “hacer” del ciclo de Deming.

Un fallo a la hora de exponer al alumnado a verdaderas experiencias de vida laboral en el periodo de ABT, por parte de supervisores/as de ABT bien cualificados, formados y experimentados puede producir un ciclo negativo que se echa a perder por una incapacidad de realizar las tareas predefinidas atribuidas. Por ello, es imprescindible apoyar tanto a la plantilla como a los/as estudiantes que participan en esta fase.

Tanto el alumnado de ABT como la organización se enfrentan a miles de retos en términos de garantizar que los planes que han sido predefinidos, se sigan y se adhieran a ellos. Sin embargo, existen numerosas herramientas que pueden apoyar este paso para lograr los objetivos acordados y cumplir con los hitos, como los Cuadros de Gantt, diagramas de árbol y hojas de control.

## VERIFICAR

La tercera fase del ciclo PHVA es “Verificar”. Durante esta fase se pone el énfasis en garantizar que estén en vigor las medidas y procedimientos efectivos que faciliten la comunicación y los bucles de feedback dentro de la organización, para conducir continuamente las oportunidades de enseñanza y desarrollo tanto para la organización como para el/la estudiante de ABT. En la fase de “verificar”, las organizaciones y el alumnado pueden identificar oportunidades para su propio crecimiento y pueden iniciar otro ciclo PHVA para un crecimiento y desarrollo posterior.

El primer paso para orientar con éxito esta fase es revisar y evaluar los objetivos y metas SMART que fueron determinados durante la fase de planificación. Tanto el alumnado de ABT como la organización deben identificar los resultados reales que se han dado, considerado qué consecuencias se han podido producir a partir de ellos. Es inevitable que durante el programa basado en el trabajo tanto las organizaciones como el alumnado tengan que afrontar circunstancias inesperadas.

Un ejemplo común de esto es que los estudiantes tengan una formación básica en el uso del equipo pero que necesiten una formación especializada o avanzada para realizar la tarea. Del mismo modo, la persona responsable del ABT dentro de la organización puede no tener el tiempo necesario para supervisar continuamente el trabajo del alumnado de ABT, lo que produce la incapacidad de comprobar los objetivos y metas predefinidos.

La fase de verificación es crucial para el continuo crecimiento y desarrollo tanto del alumnado de ABT como de la organización, ya que requiere reflexión por ambas partes para considerar su aportación durante las dos fases anteriores. Existe una responsabilidad por ambas partes de reflexionar y considerar qué oportunidades de aprendizaje pueden derivarse de los dos ciclos anteriores. Como el ciclo PHVA se puede utilizar continuamente, de manera cíclica, dejar de considerar esto como una oportunidad de aprendizaje puede producir la pérdida de oportunidades de aprendizaje y en que otras oportunidades de crecimiento se vuelvan redundantes. En una investigación realizada por el consorcio WBL-Q, las organizaciones identificaron que la fase de verificación del ciclo PHVA con frecuencia fracasa cuando no se supervisan los niveles de satisfacción, y las

oportunidades de aprendizaje no han sido determinadas ni se ha actuado sobre ellas.

## ACTUAR

La fase final del ciclo PHVA – Actuar – es la última oportunidad para que la organización mejore y estandarice sus políticas y métodos de funcionamiento. Hasta este punto, el ciclo PHVA animaba a planificar e implantar un conjunto de soluciones para mejorar los retos a los que se enfrentaban en la actualidad dentro de la organización. Durante la fase de Actuar, las empresas deben empezar a ajustar sus comportamientos según los hallazgos que hayan ocurrido como resultado de sus acciones.

Como el ciclo PHVA es cíclico por naturaleza, es importante garantizar que existan oportunidades disponibles para reflexionar sobre los resultados de la fase de verificación. Aprender de los errores es una manera excelente de garantizar la calidad del ciclo. Esto ofrece oportunidades para estandarizar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo dentro del ABT.

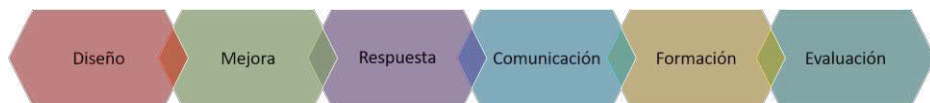
En general, el ciclo PHVA es una herramienta excelente que se puede utilizar en las organizaciones para medir la calidad del Aprendizaje Basado en el Trabajo. El ciclo PHVA funciona bien cuando las organizaciones implantan regularmente el ciclo, independientemente de si han utilizado el ciclo anteriormente, han acogido a estudiantes de aprendizaje basado en el trabajo en el pasado o si esta es una nueva fase en su organización. A través del ciclo PHVA, todas las partes se deben implicar en el ciclo PHVA para mejorar la calidad global del ABT en las organizaciones.

### 3.2. El marco EQAVET y sus 6 Piezas Fundamentales para el ABT en la empresa

En 2009, la Unión Europea introdujo el Marco EQAVET – Marco para la Garantía de Calidad en la Educación y Formación Profesional – con el objeto de mejorar los problemas relacionados con la calidad y la garantía de calidad en la educación y formación profesional en Europa. Aunque estas directrices llevan en vigor más de 15 años, no se han reforzado a sí mismas dentro de las prácticas de ABT, y las utilizan principalmente los proveedores de EFP al impartir colocaciones basadas en el trabajo de calidad. Este marco es útil para proveedores de EFP que ofrecen programas de aprendizaje en prácticas, formación en el puesto de trabajo o trabajos de integración y simulación (EQAVET 2012).

El marco EQAVET es fundamental para el desarrollo de programas formativos de calidad y, finalmente, para el éxito de los estudiantes en la educación y formación profesional.

Como parte de EQAVET, hay 6 piezas fundamentales, que examinan cómo se diseña la formación y cómo se desarrolla y evalúa. Como organización que ofrece colocaciones basadas en el trabajo a estudiantes, es importante ser consciente de las medidas de GC en vigor de los proveedores educativos hacia su alumnado. Estas piezas fundamentales actúan como una “llamada a la acción” y apoyan las actividades de buenas prácticas en la impartición de EFP de calidad en Europa.



Las 6 piezas fundamentales se pueden definir como: (1) Diseño; (2) Mejora; (3) Respuesta; (4) Comunicación; (5) Formación y (6) Evaluación. Para los proveedores de EFP que conectan al alumnado de ABT con la organización que ofrece las colocaciones, estas piezas fundamentales ofrecen un marco sólido a través del cual se puede garantizar y medir la calidad.

## DISEÑO

La primera pieza fundamental – Diseño – se centra en la capacidad de los socios de trabajar conjuntamente para crear una formación de calidad que ofrezca al alumnado la oportunidad de desarrollar sus habilidades y conocimientos en escenarios basados en el trabajo. Planificando de manera eficaz la formación desde las primeras fases del partenariado, las organizaciones pueden ofrecer colocaciones de alta calidad que satisfagan las necesidades de todas las partes. Del mismo modo, los proveedores de EFP pueden supervisar la calidad de las oportunidades de aprendizaje que se ofrecen a sus estudiantes.

A lo largo de la UE, el consorcio WBL-Q ha identificado que muchas organizaciones no se emparejan correctamente con su alumnado, lo que produce problemas para ofrecer formación de alta calidad. Para mejorar la calidad de la oferta formativa, los socios deben llegar a un acuerdo colectivo antes del inicio de la formación. Esto puede implicar la firma de acuerdos formales entre el alumno/a, el instituto de EFP y la organización, en los que todas las partes identifiquen sus necesidades y objetivos en el periodo formativo. En su defecto, esto podría implicar la implicación de las personas responsables del ABT dentro de las organizaciones para garantizar que se dé una formación de alta calidad al alumnado.

La calidad de la pieza fundamental de diseño se puede mejorar continuamente siempre que todas las partes tengan la oportunidad de evaluar y revisar sus relaciones y de identificar áreas de mejora.

## MEJORA

La segunda pieza fundamental – mejora – centra la responsabilidad en la organización anfitriona, que debe considerar cómo supervisarán y evaluarán de manera eficaz el desempeño del alumnado de ABT durante su colocación basada en el trabajo. Se evalúa continuamente la provisión de formación de gran calidad con el fin de identificar cómo se puede mejorar más teniendo en cuenta las futuras necesidades del alumnado y la organización. Para ello, se aconseja a las organizaciones que reflexionen sobre los datos dentro de su organización o a nivel nacional, para determinar cómo se puede mejorar la calidad de sus programas.



Las organizaciones pueden mejorar aún más sus programas identificando los miembros clave de su plantilla que puedan convertirse en responsables de la formación basada en el trabajo del alumnado. En Europa, algunos países como Alemania y Austria ofrecen formación a estos miembros de la plantilla para garantizar que tengan el conjunto de habilidades adecuadas para impartir una formación de calidad y eficaz para los estudiantes de ABT; sin embargo, en Irlanda y España, por ejemplo, actualmente, no se dispone de esta formación. En su defecto, las organizaciones pueden identificar y posiblemente mejorar el tiempo dedicado al alumnado de ABT durante su colocación.

## RESPUESTA

La tercera pieza fundamental del marco EQAVET – Respuesta a las necesidades de los/as estudiantes – anima a los proveedores de EFP y las organizaciones a trabajar de manera colectiva para apoyar los retos de los estudiantes durante su colocación. Cada estudiante tendrá distintas habilidades y necesidades de aprendizaje, por lo que es importante que se sientan apoyados y animados a continuar en su puesto en prácticas. La comunicación continua entre todas las partes implicadas puede apoyar al alumno/a para que se sienta más seguro/a en su colocación.

La calidad en la pieza fundamental Respuesta se puede mejorar ofreciendo al alumnado la oportunidad de expresar sus necesidades y preocupaciones a una persona responsable del ABT dentro de la organización, que haya recibido formación para apoyarlo en su papel. Al permitir al alumnado ofrecer feedback continuamente según su experiencia, se sentirá más tranquilo, comprometido y animar a continuar sus prácticas y no abandonarlas.

## COMUNICACIÓN

La cuarta pieza fundamental – Comunicación – anima a los/as estudiantes a tener voz en su propio aprendizaje, ofreciéndoles la oportunidad de hablar e identificar áreas que quisieran mejorar. Además, esta pieza permite a las organizaciones discutir el desempeño o identificar nuevas oportunidades de formación. Deben producirse consultas regulares entre el proveedor de EFP y la organización de ABT para favorecer la colaboración y el logro de objetivos estratégicos para ambas

partes. Como parte de la investigación realizada por el consorcio WBL-Q, se debe mejorar la comunicación entre todas las partes implicadas.

Las actualizaciones frecuentes a través de canales de comunicación, chats informales, emails o plataformas de video conferencia apoyan la comunicación en tiempo real entre todas las partes implicadas. Estos canales se deben identificar al inicio de la colocación de manera que todas las partes sean conscientes de cómo pueden contactar entre sí durante la estancia.

## FORMACIÓN

La quinta pieza fundamental – Formación (de la plantilla) – anima a las organizaciones a reflexionar y tener en cuenta las cualificaciones y la experiencia de la plantilla que esté directamente implicada en cooperar con los/as estudiantes de ABT para garantizar que estén preparados y formados para sus funciones. Las organizaciones deben identificar a los miembros de la plantilla que trabajarán directamente con el alumnado y deberían colectivamente identificar las habilidades que poseen, que ayudarán al alumnado a lograr sus habilidades.

Como parte de la investigación del consorcio WBL-Q, en Europa, existen distintas normas y requisitos para las personas responsables del ABT. Algunas están muy formadas, apoyadas por oportunidades de DPC (desarrollo profesional continuo), mientras que, en otros países, estos requisitos no son necesarios.

## EVALUACIÓN

La sexta y última pieza fundamental – Evaluación (del alumnado) – anima al proveedor de EFP y la organización a certificar que el alumnado ha realizado un periodo de formación basada en el trabajo. William (2017) reconoce la importancia de evaluar a los/as estudiantes para identificar lo que han aprendido en su experiencia de aprendizaje. Se deben utilizar los resultados de aprendizaje, competencias y habilidades predefinidos, para evaluar al alumnado para ayudarles a completar con éxito su colocación basada en el trabajo.

Con una cooperación más cercana entre el instituto de EFP, el alumnado y la empresa se puede mejorar la calidad de los programas basados en el trabajo en Europa. Gracias a unas piezas fundamentales claramente definidas, el marco

EQAVET ofrece a las partes interesadas un marco estandarizado y válido en toda Europa, con el que podrán mejorar la calidad global de sus programas.

Con la implantación eficaz del ciclo PHVA y el Marco EQAVET, se puede mejorar la calidad del aprendizaje basado en el trabajo en Europa. Si no se consideran un feedback regular y bucles de comunicación o no se implantan soluciones basadas en este feedback recibido a través de los ciclos, se puede producir un estancamiento de la calidad general del aprendizaje basado en el trabajo y que no mejore según lo deseado.

# 4

---

## **Identificación de Carencias y Potencialidades en el Proceso de ABT en la Empresa**

Este capítulo ofrece un resumen y algunos consejos prácticos, herramientas, pistas y trucos para identificar las carencias y potencialidades en el proceso de aprendizaje basado en el trabajo propio.

Para garantizar la calidad del proceso de aprendizaje basado en el trabajo y evaluar su impacto en la empresa, se fomenta la supervisión y evaluación del proceso. Para poder medir el impacto, se deben definir indicadores clave del rendimiento (KPIs) tanto cuantitativos como cualitativos. Se estimula mucho el seguimiento – todos los pasos y las actividades y su impacto a distintos niveles ya que la evaluación ofrece la evidencia de por qué no se están logrando los KPIs. Medir el impacto del proceso ayuda mucho a identificar las carencias y las potencialidades y puede llevar a la maximización del impacto, por ejemplo, del valor añadido de la oferta de ABT para la empresa. De ahí la importancia de definir KPIs en el diseño inicial del proceso de ABT – debe haber una imagen clara desde el principio de las funciones, responsabilidades e hitos dentro del proceso.

Existe una gran variedad de metodologías y herramientas disponibles para supervisar y evaluar distintos procesos. En los siguientes apartados se presentan algunas herramientas seleccionadas y adaptadas para hacer más completa la evaluación del proceso de ABT, pero no arrolladora, ya que el aprendizaje basado en el trabajo es un proceso complejo, de muchos agentes. En los apartados 4.1 –

4.3, se ofrecen algunas visiones y herramientas para ayudar a la empresa a implantar la “auditoría” de su proceso WBL – para visualizar y analizar el estado actual del ABT en su empresa. El apartado 4.4 ofrece una plantilla para el conocido y utilizado análisis DAFO, centrado en el proceso ABT, que finalmente conduce al apartado 4.5, que se centra en la identificación de las acciones concretas para la mejora del proceso de ABT propio, ofreciendo una herramienta sencilla para especificar estas acciones.

## **4.1 Garantía de calidad de los procesos ABT - contextualización**

En las últimas décadas ha aumentado la importancia y participación en el aprendizaje basado en el trabajo. Existen algunos objetivos y prioridades para el aprendizaje basado en el trabajo confirmadas a nivel europeo, mientras que las políticas de ABT a nivel nacional son bastante diversas y conllevan una variedad de distintas prácticas de WBL. A menudo, el ABT es una parte integral del sistema de educación y formación profesional (EFP), y en algunos países, como Austria, Alemania, Suiza, ha habido una larga tradición de ABT. En muchos países, como Irlanda, Países Bajos, Finlandia, Francia, Eslovenia, el ABT ha estado muy arriba en la agenda de políticas en los últimos años. Aún quedan algunos países en los que el ABT no es todavía una parte integral de la oferta de EFP.

Independientemente de las diferencias de los sistemas de EFP y la oferta de aprendizaje basado en el trabajo, se están haciendo muchos esfuerzos para lograr un entendimiento común y normas comunes de la calidad del aprendizaje basado en el trabajo. Como se manifiesta en la hoja de trabajo de la Fundación Europea de Trabajo (ETF) *Promoting quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach* (ETF 2015), un entendimiento común de la calidad está “teniendo valor” y esto hace que la calidad sea relativa: ¿qué valor, valor para qué, para quién? Por ello, la cuestión fundamental para cada empresa que ofrece aprendizaje basado en el trabajo es cuál es el valor añadido de su oferta para la empresa.

Las empresas que ofrecen aprendizaje basado en el trabajo, especialmente PYMEs, que no tienen los mismos recursos que las grandes empresas, con frecuencia

luchan por garantizar la calidad del proceso de ABT. Aunque se he hecho mucho en las últimas décadas en la garantía de calidad de los procesos de aprendizaje basado en el trabajo a nivel político, aún existe una “barrera lingüística” a la hora de trasladarlo al nivel operativo.

## **4.2 Relación con otros procesos**

Para garantizar totalmente la calidad del proceso de ABT, lo ideal sería que la empresa que ofrece ABT tuviera una visión del ABT y una estrategia del ABT. Cómo comunicar esta visión al resto de la empresa es incluso más importante que tenerla “simplemente declarada”. Lo mismo ocurre con la estrategia. Es recomendable que una empresa tenga una estrategia de ABT, pero debe estar alineada e incluida en la estrategia integral de la empresa. Del mismo modo, es importante identificar el nivel – si la estrategia de ABT está centrada en el largo plazo, si está centrada solo en la organización de los recursos y procesos del ABT, o únicamente en la gestión de las colocaciones individuales de aprendizaje. Todos estos factores deben tenerse en cuenta al evaluar la calidad del proceso de ABT, identificando las carencias y oportunidades.

La cultura organizativa está formada por las personas responsables y las líderes. Con la visión del ABT y mirando hacia el futuro, la gerencia de la empresa debe ser consciente de que la calidad del proceso es importante y de que afecta directa e indirectamente al negocio. No obstante, incluso si la alta dirección tiene una fuerte visión del ABT, sin el apoyo de los mandos intermedios y los/as responsables de departamentos que viven la visión y ajustan su mentalidad a ella, no habría una cultura adecuada para la calidad de los procesos de ABT. Las personas líderes en cada nivel influyen en sus empleados/as, aunque no se den cuenta de ello. Si tienen una actitud negativa hacia el cumplimiento adecuado de los procedimientos de calidad del ABT, los empleados/as la percibirán a partir de sus palabras y actos (Yiannas, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, cuestionate cómo la cultura organizativa de tu empresa apoya la visión y la estrategia del ABT. Una mente positiva y adaptativa es el activo más importante de este proceso. Se pueden deducir y ponderar cuatro

pilares de la garantía de calidad (Taylor 2019) aprendiendo sobre las ideas acerca de un puesto de trabajo preparado para el futuro de Averbook (2018) y su ecuación digital para el éxito (2021).

## Los Cuatro Pilares de la Garantía de Calidad



### 4.3 Identificación de las funciones y partes interesadas

Todas las partes interesadas clave implicadas en el proceso de ABT deberán ser conscientes de su función. Cuando se trata de empresas que ofrecen ABT, deberán ser capaces de reconocer los beneficios de la oferta, deben saber cómo establecer la relación adecuada con los/as estudiantes, basada en la confianza mutua (garantizando la seguridad psicológica a través de la comunicación transparente y reflejando la cultura organizativa de la empresa) y deberán tener en marcha un sistema que garantice la transferencia de conocimientos. Idealmente, se tratará de procesos establecidos, garantizando así la calidad.

Aunque el aprendizaje basado en el trabajo consta de muchos agentes y actores distintos, que aún no hablan el mismo idioma, la garantía de calidad es de importancia extrema para una empresa que ofrece ABT, ya que las empresas de

los distintos sectores se enfrentan al mismo reto – la falta de trabajadores/as cualificados/as. En el mundo del aprendizaje basado en el trabajo, distintos agentes persiguen el mismo objetivo común – una economía y sociedad basadas en las competencias.

En este sentido, se debe establecer una red de bucle de retroalimentación y evaluación y se deberá desarrollar una cultura de mejora continua.

¿Cómo llegamos a ello? Podemos empezar por reflexionar sobre las siguientes cuestiones:

- Proceso de ABT (¿cómo de “maduro” es el proceso de ABT de tu empresa?)
- Estructura de ABT (¿cómo se organiza el ABT en tu empresa?)
- Recursos de ABT (¿qué nivel de recursos tiene tu empresa (¿tiempo, presupuesto, personas, etc.? ¿falta algo?)

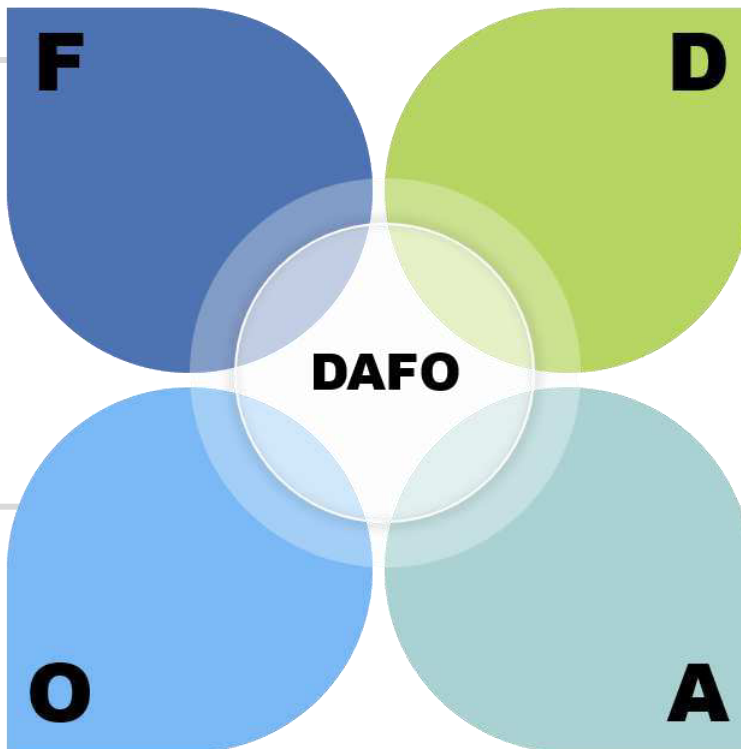
#### **4.4 Análisis DAFO del proceso de ABT propio**

El análisis DAFO clásico está equipado con algunas cuestiones orientadas a guiarte en el análisis de tu proceso de ABT y a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La plantilla te llevará finalmente a la identificación del valor añadido de la oferta de ABT. Te ayudará a identificar los activos sobre los que construir y mejorar tu proceso de ABT.



## FORTALEZAS

¿Cuáles son vuestros activos?  
¿Qué valor ofrecéis que otras  
empresas que implementan  
ABT no ofrecen? ¿Qué hace  
que los/as estudiantes acudan  
a vuestra empresa? ¿De qué es  
lo que estáis más orgullosos/as  
en vuestro proceso de ABT?



## DEBILIDADES

¿Qué os impide lograr procesos  
de ABT de gran calidad? ¿En  
qué necesitáis mejorar?  
¿Dispones de los recursos  
adecuados? ¿Qué hacen otras  
empresas mejor que  
vosotros/as?

## OPORTUNIDADES

¿Tenéis una visión y objetivos  
definidos sobre cómo mejorar  
el proceso de ABT? ¿Cómo  
podríais utilizar vuestras  
fortalezas existentes o  
aplicarlas de otra manera, más  
innovadora?

## AMENAZAS

¿Cuáles son los obstáculos a los  
que os enfrentáis en vuestro  
proceso de ABT? ¿De qué  
manera podrían explotarse  
vuestras debilidades? ¿Cuáles  
son los factores en los que no  
podéis influir?

### 4.5 Identificación de objetivos (estado deseado) y acciones para la mejora

De acuerdo con los pasos y consejos propuestos en los apartados anteriores, este apartado ofrece una herramienta sencilla, aunque completa para identificar y anotar las acciones concretas que podéis empezar a realizar mañana mismo, además de evaluar la viabilidad de las acciones identificadas. El esquema simplificado que se presenta a continuación podría representar una herramienta para reflexionar sobre los pasos implantados a través de los ejercicios de los apartados anteriores.

Para poder identificar las carencias y potencialidades de vuestro proceso ABT, deberíais identificar 3 oportunidades de mejora (ver plantilla siguiente). Según el análisis DAFO, seleccionad tres retos clave dentro de vuestro proceso de ABT, posibles soluciones y su viabilidad – con los recursos (humanos, temporales y financieros) de los que disponéis y cuándo podéis empezar la implantación de las oportunidades identificadas.

Identifica 3 oportunidades de mejora. Según el análisis DAFO, selecciona tres retos clave en vuestro proceso ABT y su posible solución.

| Oportunidad 1                                                                                                   | Oportunidad 2                                                                                                   | Oportunidad 3                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Reto Clave</b><br><i>¿Cuál es el reto actual que estáis afrontando?</i>                                      | <b>Reto Clave</b><br><i>¿Cuál es el reto actual que estáis afrontando?</i>                                      | <b>Reto Clave</b><br><i>¿Cuál es el reto actual que estáis afrontando?</i>                                      |
| <b>Posible solución</b><br><i>¿Qué podríais implantar mañana, la semana que viene, el mes que viene, etc..?</i> | <b>Posible solución</b><br><i>¿Qué podríais implantar mañana, la semana que viene, el mes que viene, etc..?</i> | <b>Posible solución</b><br><i>¿Qué podríais implantar mañana, la semana que viene, el mes que viene, etc..?</i> |

# 5

---

## Autoevaluación y Prueba de Estrés para ABT

### 5.1 El Enfoque de Evaluación de WBT-Q

En general, medir y comprender la calidad en la educación y formación es siempre un reto metodológico. Observando los distintos instrumentos de medición de la garantía de calidad desarrollados e introducidos para los sistemas y ofertas educativas con base en el centro escolar, se ve que se han hecho muchas cosas al respecto, pero siempre surgen cuestiones sobre la fiabilidad, validez y objetividad de dichos instrumentos y enfoques. Sin embargo, existe un acuerdo en que un tipo de monitorización y evaluación continua de la calidad de la oferta para la mejora continua no es solo algo para las empresas industriales, sino también para la oferta de educación y formación.

A nivel del aprendizaje basado en el trabajo, esto es incluso más complejo, ya que el ABT es la situación en la que se combinan la construcción de coches y la educación y formación. La evaluación de la calidad de la oferta de ABT en una empresa es, por ello, siempre una combinación de la calidad de la educación y formación además de los procesos y productos/servicios internos de la empresa. Por este motivo, la medida de la calidad dentro del ABT contiene retos adicionales y no debe ser una pura medición cuantitativa de indicadores (p.ej. cuántos mentores o cuántos aprendices existen en una empresa) sino entrar en un amplio y sólido nivel de indicadores cualitativos que permitan la identificación de posibilidades de mejora.

Tener en cuenta estos retos de la evaluación de la calidad del ABT frente a una necesidad de una amplia selección de criterios de calidad y, al mismo tiempo, considerar las realidades de la empresa por un proceso de evaluación de la calidad (p.ej. falta de tiempo y recursos, retos competitivos, enfoque de búsqueda de beneficios, etc.) ha venido influyendo y en realidad definiendo el enfoque de evaluación WBL-Q. Desde el principio, se decidió por un fácil proceso de autoevaluación online que refleja todos estos retos y factores existentes. El enfoque de autoevaluación ofrece una evaluación bastante confidencial y privada con deducción interna de la empresa de los factores de mejora, etc. Al mismo tiempo, el enfoque de evaluación de WBL-Q también pretende mostrar que el simple enfoque de ABT basado en la empresa no está desconectado de los desarrollos modernos generales y sociales. Por este motivo, el enfoque de evaluación WBL-Q también ofrece la posibilidad de evaluación de la oferta propia de ABT frente a algunas megatendencias generales, para mostrar lo preparado que está el sistema actual frente a algunas grandes tendencias de hecho inalcanzables en el futuro próximo o medio.

El principal grupo destinatario de la herramienta de autoevaluación de WBL-Q son todas las personas con responsabilidades en el programa de ABT de las empresas (puede que sean largas formaciones de aprendizaje en prácticas o prácticas más pequeñas y ofertas de formación práctica). Estos son, por ejemplo, personas propietarias de pequeñas empresas, que están directamente implicadas y son responsables de los programas de formación de ABT, personas responsables de RR.HH. en empresas medianas y grandes, plantilla de ABT, p.ej. mentores/as, formadores/as, trabajadores/as de primera línea, etc., que desempeñan un papel fundamental en los procesos de ABT en las empresas. Todas estas personas deberán ser capaces de hacer uso directo y beneficiarse de la herramienta de autoevaluación de WBL-Q. Como ya se ha dicho, el enfoque de evaluación de WBL-Q está construido a partir de un conjunto muy amplio de factores que influyen en la calidad del aprendizaje basado en el trabajo con base en la empresa, esto también significa que una sola persona que utilice la herramienta de autoevaluación puede no disponer de toda la información necesaria para responder alguna de las cuestiones de la herramienta de evaluación. Por este motivo, la herramienta ofrece la posibilidad de pausar el proceso, si se necesita información adicional de otras personas o unidades. No obstante, el partenariado del proyecto WB-Q está convencido de que únicamente una muy amplia evaluación

de los factores que influyen en la calidad del ABT en una empresa conduce a una imagen completa y a un sólido resultado de la evaluación. Esto entonces se puede tomar como base para la deducción de las posibilidades de mejora y, además, la propia herramienta de autoevaluación sugerirá pasos a dar.

La identificación de indicadores y criterios de calidad relevantes y fiables es siempre el mayor reto a la hora de construir un instrumento de evaluación de calidad. El producto únicamente se considerará relevante y los usuarios/as aceptarán los resultados si es posible recoger e implantar una serie de indicadores creíbles y claros en un instrumento de este tipo. Por este motivo, el partenariado del proyecto WBL-Q ha aplicado un proceso de identificación de indicadores de calidad de tres pasos para el desarrollo de la herramienta de autoevaluación. En un primer paso, se realizó un amplio sondeo cuestionario con expertos en ABT, formadores/as, mentores/as, personas responsables de RR.HH., pero también estudiantes en ABT para poder identificar secciones / puntos relevantes de calidad para la calidad del ABT, que en un segundo paso ha sido ponderado frente a otros para poder identificar los puntos más importantes. En un tercer paso, el partenariado desarrolló las cuestiones de evaluación relevantes para los criterios de calidad identificados y aplicó un complejo sistema de ponderación basado en créditos en la parte de atrás de la herramienta de autoevaluación para equilibrar la importancia de las cuestiones.

Todo esto ha sido probado permanentemente y reflexionado con el partenariado, pero también con un pequeño grupo de expertos externos y paneles de referencia para poder ofrecer un conjunto fiable de cuestiones e indicadores de calidad. En un paso final, se ha puesto en un sistema de autoevaluación online todo el conjunto de criterios y cuestiones estructuradas en las 6 piezas fundamentales del sistema EQAVET de garantía de calidad, que constituye el resultado principal del proyecto WBL-Q.

## **5.2 La Herramienta de Autoevaluación y Prueba de Estrés de WBL-Q**

La Herramienta de Autoevaluación y Prueba de Estrés de WBL-Q está diseñada para personas responsables de los procesos de aprendizaje basado en el trabajo en su empresa. La herramienta online es gratuita y fácil de usar en [tool.wbl-quality.eu](https://tool.wbl-quality.eu) y está disponible en inglés, alemán, español, esloveno y húngaro.

## CRITERIOS DE CALIDAD POR PIEZA FUNDAMENTAL

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DISEÑO       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un compromiso claro con el aprendizaje basado en el trabajo a nivel de cargos superiores (declaración de intenciones)</li> <li>2. Se destinan recursos a facilitar el aprendizaje basado en el trabajo.</li> <li>3. El aprendizaje basado en el trabajo es parte de la estrategia de gestión de RR.HH y talento.</li> <li>4. Está presente una política de aprendizaje basado en el trabajo.</li> </ol> |
| MEJORA       | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Antes de la colocación, se establecen perfiles del alumnado de ABT</li> <li>6. La selección del alumnado de ABT se basa en las necesidades de la empresa</li> <li>7. Se facilita la incorporación del alumnado de ABT</li> </ol>                                                                                                                                                                               |
| RESPUESTA    | <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Relación entre la empresa y el Sistema de EFP</li> <li>9. Se establece un emparejamiento adecuado del alumnado de ABT con el proveedor de colocación en el trabajo</li> <li>10. Pago de productividad a los/as estudiantes de ABT</li> <li>11. Se supervisan y miden los niveles de satisfacción de la empresa, alumnado y representantes de EFP</li> </ol>                                                    |
| COMUNICACIÓN | <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Se dedica tiempo al apoyo y la supervisión entre el alumnado y el mentor/a de ABT</li> <li>13. Se establecen comunicación y bucles de retroalimentación</li> <li>14. Se estructura la comunicación entre la empresa y el proveedor de EFP- feedback, resolución de problemas, etc.</li> </ol>                                                                                                                 |
| FORMACIÓN    | <ol style="list-style-type: none"> <li>15. El alumnado de ABT se expone a experiencias reales de trabajo</li> <li>16. Los papeles, responsabilidades y la autoridad están claramente definidos</li> <li>17. Los supervisores del aprendizaje basado en el trabajo están formados y experimentados</li> <li>18. Se establecen requisitos de salud y seguridad</li> </ol>                                                                                  |
| EVALUACIÓN   | <ol style="list-style-type: none"> <li>19. Índice de retención del alumnado de ABT</li> <li>20. Se realizan auditorías regularmente (anuales) y revisiones de los procesos de aprendizaje basado en el trabajo</li> <li>21. Se determinan y ponen en funcionamiento oportunidades de mejora</li> <li>22. El programa de aprendizaje basado en el trabajo es relevante para el mercado laboral y el sistema de EFP.</li> </ol>                            |

## Paso 1: Registrarse como usuario/a

Nombre \*

Email \*

Nueva contraseña \*

Repetir Contraseña \*

País \*

¿Cuántas personas están empleadas en vuestra empresa? \*

¿Cuál es el número medio de alumnos/as de ABT (estudiantes en prácticas, becarios/as, aprendices, colocaciones laborales) en la empresa al año? \*

¿Cuántas personas son directamente responsables de los procesos de ABT (formadores/as, mentores/as, plantilla de RRHH, etc.)? \*

¿Cuántos años lleváis ofreciendo ABT en vuestra empresa? \*

En el registro, se pide al usuario que indique no solo los datos deseados para iniciar sesión, sino también alguna información descriptiva clave sobre su empresa. Esta información sirve para crear grupos de referencia que permitan a los usuarios comparar su puntuación con otros de parecido tamaño y tradición en ABT. En las barras desplegadas, los usuarios/as pueden seleccionar el país, número de personas empleadas, número medio de estudiantes ABT por año, número de personas responsables de ABT, número de años que llevan

ofreciendo ABT. Para facilitar las referencias y el registro, se agrupan y predefinen los valores. La tabla siguiente muestra las posibles respuestas:

También se pide a los usuarios/as que acepten los términos y condiciones, además de los reglamentos con respecto a los datos, a través de enlaces en el formulario de registro.

Tras el registro y la verificación automática por email, los usuarios/as pueden instantáneamente iniciar sesión en la herramienta online de WBL-Q, donde pueden cambiar su información de usuario en cualquier momento.

| Número de empleados/as | Número de estudiantes ABT | Número de personas responsables | Número de años ofreciendo ABT |
|------------------------|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| 1-9                    | 1-5                       | 1-5                             | 1-5                           |
| 10-24                  | 6-10                      | 6-10                            | 6-10                          |
| 25-100                 | 11-20                     | 11-20                           | 11-20                         |
| 100-250                | 21-50                     | 21-50                           | 21-50                         |
| Más de 250             | Más de 50                 | Más de 50                       | Más de 50                     |

## Paso 2: Iniciar la primera evaluación

Después del primer inicio de sesión, se da la bienvenida a las personas usuarias en la pantalla principal, con mensajes descriptivos y una visión total de las piezas fundamentales de la autoevaluación. Podrán pulsar el botón “Iniciar Autoevaluación” o pulsar las piezas fundamentales individuales. En la barra superior, el usuario/a puede acceder fácilmente a su perfil, además de a la sección de FAQ que también aparece debajo de las piezas fundamentales. En el pie de página, las personas usuarias pueden acceder a los términos y condiciones, regulaciones de datos, imprimir y formulario de informe de error. También pueden cambiar el idioma en cualquier momento.

WORK-BASED LEARNING QUALITY

[Pantalla principal](#) [Preguntas frecuentes](#) [Mi perfil](#) [Cerrar sesión](#)

Pantalla principal  

[▶ Empezar Autoevaluación](#)

Piezas Fundamentales

 La autoevaluación se divide en las seis siguientes Piezas Fundamentales. Se puede saltar y rellenar cada una individualmente

 Diseño ☐

 Mejora ☐

 Respuesta ☐

 Comunicación ☐

 Formación ☐

 Evaluación ☐

 Encontrarás más acerca de ello:

- la teoría que hay detrás de estas piezas fundamentales de calidad del ABT
- origen y desarrollo de esta herramienta
- cómo se pueden utilizar los resultados

[Preguntas frecuentes](#)

### ¡Bienvenidos/as a vuestra primera evaluación!

Empezad vuestra primera autoevaluación para calcular el estado actual de vuestro sistema de aprendizaje basado en el trabajo según **seis piezas fundamentales de la calidad del ABT**. Esta será vuestra primera referencia con la que podréis comprobar vuestro progreso en el futuro

Responded a las preguntas de cada pieza y pulsar en guardar. Las piezas se pueden guardar individualmente, por lo que no tenéis por qué completar la evaluación de una vez.

Puede suceder que no sepáis todas las respuestas al principio. Tratad de encontrar la información que falta (consultando documentos relacionados o preguntando a un compañero/a) o dad una respuesta neutra de momento.

Podréis reevaluar todos los bloques independientemente más adelante. Las respuestas guardadas también estarán visibles más adelante, por lo que podréis modificar fácilmente vuestra anterior evaluación.

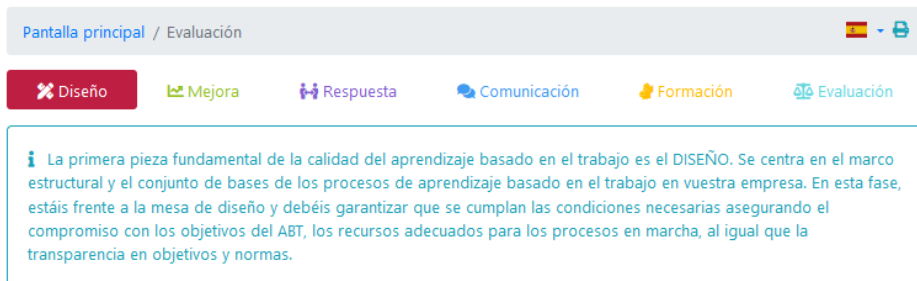
Sabed que vuestras puntuaciones solo estarán completas una vez que hayáis contestado todas las piezas.

[Términos y condiciones](#) | [Privacidad de datos](#) | [Impreso](#) [Informe de error](#)



## Paso 3: Proceso de Autoevaluación

Al iniciar la autoevaluación, se dirige a los usuarios/as a páginas con códigos de color para cada pieza fundamental, donde encontrarán 9-12 preguntas con distintas opciones de respuesta. Debajo del panel de navegación, una casilla de información ofrece más información acerca de la pieza fundamental activa.



En la parte inferior de la página, se pueden guardar individualmente las respuestas de cada pieza fundamental. Permitiendo esto, los usuarios tienen la libertad de responder a todas las piezas fundamentales en una sesión o parcialmente. Esto puede ser necesario si tienen que investigar información adicional antes de responder con seguridad (p.ej. cuestiones acerca del presupuesto).

La autoevaluación se puede repetir tantas veces como desee la persona usuaria, ya que está diseñada para mostrar cómo mejora la calidad del ABT después de implantar las recomendaciones que se ofrecen en un paso posterior. De nuevo, cada pieza se puede responder individualmente, por ello, si hay una mejora en un área, se puede documentar fácilmente.

## Paso 4: Pantalla principal de usuario/a

En cuanto se ha respondido y guardado al menos una pieza fundamental, la pantalla principal cambia su aspecto.

Las piezas fundamentales que han sido completadas se muestran a todo color a la izquierda; y a la derecha, el mensaje de bienvenida es sustituido por una visualización de tela de araña de las puntuaciones de cada pieza fundamental. En el gráfico de tela de araña, los usuarios pueden ver el resultado actual y lo pueden comparar con el primer resultado (si existe) y la referencia de empresas similares.

Un número entre paréntesis muestra cuántas empresas constituyen el grupo de referencia.

Dos botones de debajo de la sección de puntuaciones ofrecen a los y las usuarios/as la oportunidad de descargar un informe de resultados detallado en PDF, además de un certificado. Al pulsar los botones, las personas usuarias pueden insertar el nombre de su empresa, su propio nombre y – si quieren poner la marca en los PDFs – el logo de su empresa. Estos datos no se guardan, solo se usan temporalmente para crear los PDFs, que son exclusivamente para el usuario/as (más detalles sobre los PDFs se describen más adelante).



[Pantalla principal](#) [Preguntas frecuentes](#) [Mi perfil](#) [Cerrar sesión](#)

Pantalla principal

▶ Empezar Autoevaluación

Piezas Fundamentales

La autoevaluación se divide en las seis siguientes Piezas Fundamentales. Se puede saltar y rellenar cada una individualmente

Diseño

Mejora

Respuesta

Comunicación

Formación

Evaluación

Encontrarás más acerca de ello:

- la teoría que hay detrás de estas piezas fundamentales de calidad del ABT
- origen y desarrollo de esta herramienta
- cómo se pueden utilizar los resultados

Preguntas frecuentes

Vuestra puntuación

Vuestras puntuaciones en cada pieza se visualizan en este diagrama de tela de araña. Cuanto más cerca esté vuestra puntuación al borde de la red, mayor/mejor es vuestra puntuación.

Diseño

Mejora

Respuesta

Comunicación

Formación

Evaluación

Tus puntuajes actuales

Tu primer punto de referencia

Puntuaciones medias (20)

Compara vuestra puntuación actual con la puntuación promedio de empresas de tamaño y tradición similares

Mostrar informe

Descargar certificado

54

## Paso 5: Resultados de la Prueba de Estrés

La prueba de estrés de WBL-Q se aplica por debajo de las escenas de la autoevaluación. Todas las cuestiones se asignan a criterios específicos de calidad del aprendizaje basado en el trabajo y según las respuestas de los usuarios y las puntuaciones en los criterios, se estima lo resiliente que es su sistema de WBL frente a las futuras megatendencias

correspondientes. En la herramienta, se han seleccionado 5 megatendencias y pulsando en el icono “i”, se muestra una breve explicación.

En el gráfico de visualización, se muestra el nivel de estrés de cada megatendencia en una escala intuitiva. El rojo indica alto nivel de estrés, lo que significa que el sistema de WBL aún no está preparado para la megatendencia correspondiente y necesita mejorar. El verde indica bajo nivel de estrés y muestra que la empresa está preparada para esta futura tendencia.

### Megatendencias

**i** Vuestra empresa se enfrenta a cambios y nuevos desarrollos en muchas áreas. Vuestras respuestas en la autoevaluación se han correlacionado con 5 principales megatendencias que pueden afectar a vuestro aprendizaje basado en el trabajo en el futuro. Más detalles, disponibles en vuestro informe de resultados.

#### Cambio Demográfico **i**

Según las generaciones de más edad se van acercando a su edad de jubilación, más generaciones jóvenes entrarán en vuestra empresa. Es importante prepararse para este cambio en el capital humano y facilitar la comunicación intergeneracional.

#### Digitalización **i**

Los avances tecnológicos son aceleradores constantes de la competencia económica. La crisis de COVID-19 ha demostrado que el aprendizaje basado en el trabajo necesita encontrar estrategias para impartirse también en escenarios virtuales.

#### Inclusión y Diversidad **i**

Los orígenes sociales, étnicos, educativos y generacionales del capital humano son más diversos que nunca. Y especialmente las jóvenes generaciones esperan enfoques más individualizados en su entorno social y profesional.

#### Atractivo de la EFP **i**

La oferta de aprendizaje basado en el trabajo es una muy buena forma para que una empresa pueda asegurar mano de obra cualificada. Para atraer al posible alumnado, es importante que la empresa diversifique y sea accesible y atractiva para los candidatos/as.

#### Futuro Sostenible y Solidario **i**

La mano de obra actual busca un equilibrio vida-trabajo, autoexpresión y cumplimiento. Los problemas físicos y mentales son tan importantes como cuidar el medioambiente y hacer elecciones sostenibles y verdes.

## Paso 6: Informe de Resultados y Certificado



El informe de resultados en PDF se genera automáticamente pulsando el botón correspondiente de la pantalla de inicio. Se puede personalizar, indicando el nombre de la empresa, el nombre de la persona que ha realizado la autoevaluación y el logo de la empresa. También se muestra la fecha de generación del informe. Tanto el nombre de la empresa como la fecha también se muestran en el encabezado de todas las páginas.

El informe de resultados consta de las siguientes secciones:

### 1. Introducción

Información básica de los antecedentes del proyecto y la herramienta WBL-Q.

### 2. Resumen de los resultados y piezas fundamentales de calidad

Se presentan los resultados en el gráfico de tela de araña, además de en porcentajes en cada pieza fundamental. Además, también se incluye la comparación con la primera puntuación propia y de los referentes similares.

### 3. Resultados detallados y recomendaciones

En esta sección, se presentan los resultados por pieza fundamental y sus criterios de calidad subordinados. A los usuarios se les ofrecen recomendaciones específicas sobre cómo mejorar sus puntuaciones y la calidad del ABT.

### 4. Megatendencias

Explicación de las megatendencias y sus criterios de calidad correspondientes.

### 5. Más Información

Impreso y otros enlaces.



Cuando los usuarios estén satisfechos con sus resultados, podrán generar un certificado personalizado en PDF (formato A4), que pueden imprimir o utilizar más adelante, por ejemplo, con fines promocionales.

### 5.3 Puesta en Práctica de los Resultados de la Evaluación

El paso más importante de la autoevaluación de WBL-Q es utilizar los resultados en un contexto profesional. Por este motivo, el informe de resultados ofrece recomendaciones a medida en cada uno de los 22 criterios de calidad que se adjudican a las seis piezas fundamentales que guían al usuario a través del proceso de mejora de su calidad de ABT.

Los resultados de cada criterio pueden estar en una de cuatro categorías: puntuación excelente (más del 90%), buena puntuación (61%-89%), puntuación media (31%-60%) y con posibilidades de mejora (menos del 30%). Naturalmente, cuanto más baja sea la puntuación, más recomendaciones se ofrecen y más complejas. Un resultado excelente difícilmente se puede mejorar; por ello, se felicita la excelente calidad de sus procesos de aprendizaje basado en el trabajo. Se pretende que el informe se utilice como referencia y como listas de cosas que hacer (ver ejemplo a la derecha). Se sugiere que se utilice como una base digital o impresa para analizar las recomendaciones en una reunión con otras personas responsables y/o los/as superiores, en la que se puedan determinar pasos concretos para la implantación.

#### Comunicación

##### 4.1 Se dedica tiempo al apoyo y la supervisión entre el alumnado de ABT y el mentor/a.

La relación entre el alumnado de ABT y sus mentores/as es esencial para la calidad del ABT en vuestra empresa. Deben establecer confianza, expectativas claras y buena comunicación. Por ello, es importante que el alumnado tenga una persona dedicada dentro de la empresa, que le acompañe durante toda su experiencia de ABT. Deben tener un tiempo dedicado específicamente a trabajar juntos/as para manifestar la relación y permitir una buena comunicación. Además, enseñar y aprender algo nuevo debe tener espacios de tiempo dedicados para asegurar la calidad.

Habéis logrado una buena puntuación en este criterio de calidad. Esto muestra que la base para una buena gestión del ABT está bien establecida. Hay unas pequeñas cosas que podríais hacer para mejorar. Intentad lo siguiente:

- ☐ Hablar con las personas responsables del proceso de ABT y ver si podéis emparejarlas con el alumnado para ofrecer un mentor/a individual
- ☐ Evaluar el horario y comprobar si podéis dedicar momentos específicos para la cooperación entre el alumnado de ABT y el mentor/a.

Lo ideal es que el informe de resultados WBL-Q ayude a las personas responsables a encontrar puntos débiles en su sistema y definir mejor los pasos para la mejora,

incluyendo hitos, planificación temporal, además de checklists más detalladas y específicas para tareas relacionadas. En algunos casos, puede ser necesario ponerse en contacto con agentes relevantes y otras personas implicadas, como representantes del sistema de EFP y – por supuesto – estudiantes de ABT.

Después de haber implantado los pasos para la mejora, se puede y debe realizar de nuevo la autoevaluación de WBL-Q – bien para una pieza fundamental de calidad concreta o para varias piezas a la vez. Si se han llevado a la práctica las recomendaciones, el usuario estará encantado con una nueva puntuación mejorada.

Este útil sistema de referencias permite a la empresa comparar su progreso en calidad con sus primeros resultados – online en la herramienta y en el informe de resultados. Esta característica permite supervisar y documentar de manera transparente cuánto ha aumentado la calidad del ABT en cada pieza fundamental, como se muestra en el gráfico de tela de araña, además de en los porcentajes de puntuación. Además, el sistema de referencia permite comparar la puntuación propia (la primera y la actual) con el promedio de otras empresas similares que ofrecen ABT. Para garantizar que la comparación sea significativa, únicamente se incluyen las puntuaciones de compañías similares en el cálculo del promedio. Las similitudes se definen por el mismo país, número de empleados, número de estudiantes de WBL, número de personas responsables del ABT y el número de años que lleva la empresa ofreciendo el aprendizaje basado en el trabajo. Para hacer que estas referencias sean realmente relevantes, se hacen pruebas piloto de la herramienta WBL-Q durante varios meses en todos los países asociados con al menos 50 empresas, lo que establece una base de datos para estos grupos similares. A través de esta comparación, la empresa puede deducir en qué pieza fundamental tiene la necesidad más acuciante de mejora en comparación con sus pares, que también pueden ser rivales. Al mismo tiempo, la empresa puede ver en qué aspecto de la calidad están al mismo o incluso a mejor nivel que sus pares, lo que les permite utilizar esta información con fines promocionales.

Comprender dónde está situada la empresa en relación con sus pares es una información fundamental, pero también es interesante ver dónde está en relación con desarrollos socioeconómicos futuros. Por ello, la autoevaluación de WBL-Q va de la mano con la prueba de estrés de megatendencias: cambio demográfico, digitalización, inclusión y diversidad, atractivo de la educación profesional, futuro

sostenible y solidario. Mostrando de un vistazo si la empresa se encuentra en la “zona verde” o en la “zona roja” de cada tendencia, podrá deducir dónde se tiene que preparar más en consecuencia. La simple visualización deberá servir de ayuda para planificar reuniones con superiores a nivel sénior, para iniciar y facilitar cambios donde se necesiten.

# 6

---

## Casos Prácticos y Ejemplos Prácticos del Mundo Empresarial

Este capítulo presenta ejemplos de buenas prácticas en términos de su alta calidad de aprendizaje basado en el trabajo. Existe un gran número de empresas dentro y fuera de la UE con excelente aprendizaje basado en el trabajo, pero únicamente es posible mostrar una pequeña selección de empresas modelo. Este capítulo presenta una selección de empresas austriacas y húngaras, que tienen condiciones muy diferentes, debido a los muy diferentes sistemas y reglamentaciones nacionales. Se presentan los puntos fundamentales y fortalezas de cada empresa. Las empresas austriacas participantes han sido premiadas por su calidad de ABT dentro del sistema austriaco de aprendizaje dual.

Se presentan las siguientes empresas:

- |                         |                       |         |
|-------------------------|-----------------------|---------|
| • <b>GartenZauner</b>   | Diseño de Jardines    | Austria |
| • <b>Maischön</b>       | Peluquería            | Austria |
| • <b>SSI Schäfer</b>    | Intralogística        | Austria |
| • <b>PGG Trilak</b>     | Pintura/Revestimiento | Hungría |
| • <b>Legjobb Vagyok</b> | ONG                   | Hungría |





Empresa de Diseño de Jardines

Alta Austria, Austria

~30 empleados

7 estudiantes

[www.gartenzauner.com](http://www.gartenzauner.com)

La educación de los empleados/as ha sido un objetivo especial durante más de 20 años y ha habido un largo proceso para establecer con éxito un sistema que funciona muy bien. El aprendizaje basado en el trabajo es una parte destacada de la organización. Debido a que la escasez de trabajadores/as cualificados/as es un gran reto, la empresa considera crucial educar a los empleados/as y formar a trabajadores/as cualificados/as por sí mismos.

Convertirse en aprendiz en GartenZauner no trata de graduaciones en la escuela, sino de pasión, competencias sociales y habilidades manuales. Es importante tener una gran motivación y encajar en el equipo. La mayoría de los estudiantes permanecen en la empresa después de su educación. La rotación de trabajadores en la empresa es muy baja, lo que supone una señal de ser un empleador/a atractivo/a.

### Pilares

La empresa trata de hacer una oferta atractiva a sus aprendices. Los pilares son los proyectos anuales del alumnado en los que ellos/as son los responsables de construir su propio proyecto de jardín desde el principio, y las clases semanales, que se imparten adicionalmente a la asistencia obligatoria a la escuela de EFP. Además, la empresa ofrece estancias de aprendizaje en prácticas en el extranjero, formaciones con expertos internos y externos, en campos relevantes y en áreas como competencias sociales, desarrollo de la personalidad, gestión de proyectos, que de otro modo no serían consideradas.

También se reconoce el deseo de los empleados/as de conciliación. Ya hay empleados que trabajan cuatro días a la semana. Otros beneficios atraen a las

personas jóvenes: un beneficio del sector en general es trabajar en y con la naturaleza, proteger el medioambiente y prestar atención a la biodiversidad.



GartenZauner como pequeño negocio manual, presta también atención a la digitalización: todos los alumnos/as reciben una Tablet al principio de su educación, para asistir a las clases dentro de la empresa y tener acceso a materiales de aprendizaje. Además, se reconoce que las aplicaciones de aprendizaje sustituyen a las fichas, especialmente en el ámbito de las plantas.

La evaluación anual del empleado/a también se realiza con el alumnado. A lo largo de la evaluación, se establecen los objetivos, se supervisa el desarrollo y progreso de cada alumno/a y hay un espacio para el feedback y la evaluación de la satisfacción del empleado.

Si un alumno/a no tiene confianza para hablar sobre un problema directamente con su supervisor/a, tienen una persona portavoz que los representa. Esto siempre es una ventaja y especialmente importante el principio, cuando los alumnos/as aún no se sienten muy seguros/as.

### **¿Cómo atrae la empresa al alumnado?**

Es fundamental seleccionar activamente a los estudiantes. Esto significa, por ejemplo, visitar clases en los centros escolares, presentar el perfil del puesto e inspirar al alumnado para el puesto. Después de años construyendo un sistema de ABT adecuado y reclutar activamente al alumnado, la empresa GartenZauner ya se conoce como una empleadora atractiva en la región y no tiene dificultades en conseguir alumnos/as. Debe destacarse que el sistema de ABT requiere tiempo y es caro, pero esto se



amortiza al observar al equipo competente y motivado de la empresa a pesar de la carencia de habilidades en el sector.

## Maischön

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Peluquería y salón de belleza</p> <p>4 ubicaciones en Vorarlberg, Austria</p> <p>~ 54 empleados/as</p> <p>13 alumnos/as</p> <p><a href="https://maischoen.at">https://maischoen.at</a></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Maischön es una peluquería y salón de belleza premiada, con cuatro ubicaciones en la Austria rural, que emplea a 54 personas, incluyendo a 13 aprendices/as. Para su aprendizaje basado en el trabajo, construyeron su propia Academia de Aprendizaje recientemente, para tener espacio y buenas instalaciones para educar al alumnado de manera adecuada, además del negocio diario. Para los próximos años, pretenden impartir mayores sesiones de aprendizaje en la academia por bloques, en lugar de formar al alumnado ahí una o dos veces por semana.

## Pilares

*“En maischön encontrarás un entorno en el que puedes ganar más que un dinero. Tienes la oportunidad de construir una carrera y trabajar con amigos/as.”* - Birgit Nöckl, CEO & directora de ABT

Para cubrir las necesidades del alumnado, reestructuraron su Sistema de ABT. En lugar de estructurar los contenidos de aprendizaje por años y enseñar a todo el alumnado el mismo contenido al mismo tiempo, como es lo habitual, han construido un sistema modular en el que cada alumno/a puede elegir qué módulo realizar a continuación y cuánto tiempo dedicar a cada módulo hasta que lo completan. Después de cada módulo, el alumnado realiza un examen y a partir de entonces, pueden poner en práctica sus conocimientos en la empresa. Este sistema permite un ritmo de aprendizaje individual, lo que significa que los alumnos/as

más rápidos/as son mucho más rápidos que antes y que los más lentos/as tienen suficiente tiempo para repetir los contenidos del aprendizaje hasta que los consolidan. Les interesa empoderar a sus alumnos/as y estimular su independencia. Este sistema anima al alumnado a asumir responsabilidad personal y aumenta mucho su motivación. Además, los/as alumnos/as más lentos se ven motivados al ver a los/as más rápidos/as.

La empresa se dio cuenta de que todos/as se beneficiaban de este sistema modular. El temor de que el alumnado eligiera los módulos que requerían muchos conocimientos previos ha sido infundado. El alumnado no solo elegía los módulos basándose en la motivación del momento, sino que era estratégico al hacerlo, teniendo en cuenta sus niveles presentes de conocimientos, sus necesidades, e incluso las necesidades del salón.



Para Maischön es importante tener comunicación continua con su alumnado. Tienen un intercambio prácticamente continuo con su alumnado. También tienen tareas semanales y un “día de potencial” semanal, en el que se pueden discutir malas situaciones, pero también lo más destacado. Semestralmente, se invita a los padres de los alumnos/as menores a una reunión con el alumno/a y el mentor/a para discutir los objetivos y el progreso. Esto ayuda a implicar a los padres, establecer contacto entre el mentor y los padres y también ganar a los padres como multiplicadores. La comunicación continua requiere tiempo, pero conduce a una buena relación personal, una buena relación con la empresa y poca

rotación de empleados/as. Aunque es difícil conseguir plantilla cualificada en el sector, Maischön no tiene problemas para encontrar trabajadores/as cualificados porque los/as forman ellos/as.

Al formar a los empleados/as, es destacable que la variedad de estudiantes en términos de características como la edad o desempeño aumenta. La empresa considera fundamental seleccionar a una variedad de estudiantes, por ejemplo, jóvenes, más mayores, más rápidos, más lentos. Esta mezcla permitirá una mejor colaboración con el alumnado. Personas con discapacidad (p.ej. usuarias de sillas de ruedas y espásticas) también trabajan en la empresa y realizan ciertas actividades (aún no en su programa formativo). Esto es muy importante para el desarrollo de la personalidad y la competencia social de los empleados/as. Al principio, había un temor al contacto, que se ha superado totalmente.

La empresa ha establecido dos plataformas online. Una pretende ofrecer material formativo digitalizado a compañeros/as de otras empresas. En esta plataforma, formadores/as de otras empresas pueden descargar contenidos formativos para adoptar este sistema de aprendizaje en sus empresas. La segunda plataforma online es para el alumnado. Sus tareas para casa y trabajos se digitalizan, lo que fue una gran ventaja para Maischön durante los confinamientos causados por la Covid-19.

También se promueve una cultura de feedback abierto. Por ello, la empresa ha establecido una herramienta online para implantar un sondeo informal y anónimo bianualmente. Este cuestionario consulta la satisfacción, los deseos y problemas de sus empleados/as. Esto no solo ayuda a responder a los deseos o problemas entre los empleados/as, sino también a discutir dificultades menores incluso antes de que se transformen en problemas. Esto es fundamental para el alumnado en particular porque podrían temer ser tratados/as injustamente o no conocer la cultura de error de la empresa.

### **¿Cuál es su mayor reto?**

Como peluquería y salón de belleza, Maischön resultó muy afectada por la pandemia de Covid-19 y los confinamientos. Aunque está preparada para el aprendizaje a distancia, porque implantaron su plataforma de aprendizaje hace años, tuvieron muchas dificultades debidas a la pandemia y las restricciones

resultantes de ella. Han informado de problemas para hacer que el alumnado vuelva a la rutina diaria, especialmente después del primer confinamiento. Además, algunos alumnos/as temen perder el tiempo de formación debido al cierre, ya que su tiempo como estudiantes no se va a extender. Sin embargo, la empresa ha establecido una buena estructura de comunicación online para apoyar al alumnado lo mejor posible. En cualquier caso, Maischön actúa con una clara orientación al alumnado y forma con éxito al alumnado con ideas innovadoras. Debido a su innovador sistema de aprendizaje basado en el trabajo, todavía no han resultado negativamente afectados por las megatendencias como la falta de trabajadores/as cualificados/as o cambio de la demanda debido a la digitalización.

### SSI SCHÄFER Austria

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Empresa multinacional en el ámbito de la intralogística</p> <p>~1900 empleados/as en Austria</p> <p>40-50 alumnos/as en Austria</p> <p><a href="http://www.ssi-schaefer.com/en-at">www.ssi-schaefer.com/en-at</a></p> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

SSI SCHÄFER es una empresa que opera internacionalmente, con base en Alemania, con más de 10.000 empleados/as. En esta sección, se presenta SSI SCHÄFER Austria, como parte de SSI SCHÄFER.

Como SSI SCHÄFER Austria es una empresa técnica. La mayoría de los/as estudiantes trabajan en producción. La empresa forma a su alumnado a través de un sistema de rotación de puestos, que les permite conocer más áreas de producción en un tiempo más corto. De este modo, los alumnos/as no están únicamente en el departamento de producción al principio. Tienen contacto con el cliente desde el primer año, no únicamente en el tercero, lo que conduce a un ámbito de actividad más diverso.

Debido a que es difícil contratar trabajadores/as cualificados/as por la falta de trabajadores/as con habilidades, es fundamental formar a los futuros trabajadores/as cualificados/as en la propia empresa. SSI SCHÄFER Austria se

concentra en las visitas a centros formativos para presentar la empresa y atraer a futuros alumnos/as. En un proyecto futuro, se planea presentar la empresa ya a alumnos de primaria y ponerlos en contacto con la tecnología y las profesiones técnicas.

## Pilares

El objetivo de su sistema de ABT es formar a los empleados/as y contratar al mayor número posible de ellos. Y la mayoría de ellos permanece en la empresa. La empresa ha introducido un sistema de periodo de retención de seis meses, en el que los alumnos/as permanecen en la empresa después de aprobar sus exámenes finales. Durante este



tiempo, los mentores/as siguen siendo responsables de sus alumnos/as para garantizar un buen seguimiento y permitir al alumnado elegir otro departamento si están más interesados, en lugar de dejar la empresa. La empresa considera un reto tener siempre una parte de la plantilla motivada como mentores/as para el alumnado. De hecho, es un problema cuando un mentor/a deja la empresa y debe ser sustituido/a.

Al principio del último curso del alumnado, la empresa discute con ellos las oportunidades profesionales individuales. Por ello, se presentan dos o tres departamentos a los/as estudiantes. Antes de que la empresa se haga cargo del alumnado, cada uno debe optar de nuevo a su puesto deseado para ofrecer un incentivo y aumentar su valor.

A diferencia de otras empresas, SSI SCHÄFER Austria no solo recibe nuevos/as estudiantes dos veces al año, sino que lo hace a lo largo de todo el año. La mayoría de los/as nuevos/as seleccionados/as durante el año son adultos/as que han llegado a la empresa y desean ser alumnos/as de su sistema formativo.

## **Asumir responsabilidad**

Muchas prácticas de SSI SCHÄFER Austria conducen a animar al alumnado. Una parte central de su sistema de ABT es su programa de compañeros/as, que anima al alumnado veterano a cuidar de los más jóvenes y es supervisado por una empresa externa. Los alumnos/as veteranos acompañan a los jóvenes durante sus primeros tres meses en la empresa y tienen que realizar tareas juntos/as como entrevistar a un empleado o hacer un viaje a otra empresa. Este programa de compañeros/as ayuda a que los nuevos/as alumnos/as estén más cómodos y ofrece a los veteranos/as la posibilidad de asumir más responsabilidades.

La empresa realiza proyectos con sus estudiantes de manera regular. Algunos son proyectos sociales, p.ej. implicación y cooperación con empresas que trabajan con personas con discapacidad, por lo que SSI SCHÄFER ha sido premiada. Además, han introducido un programa en el que las personas con discapacidad pueden alcanzar una cualificación parcial.

SSI SCHÄFER Austria ofrece a su alumnado la posibilidad de adquirir experiencia laboral en el extranjero. Los/as estudiantes pueden trabajar en el extranjero a través del programa Erasmus, mientras que el alumnado de más de 18 años puede ir en una “asamblea en el extranjero”, en la que permanece cuatro semanas. Una “asamblea en el extranjero” es una buena forma de adquirir nuevas habilidades y experiencias valiosas.

Otras ofertas para estudiantes incluyen:

- Un programa formativo en la empresa para el examen de finalización de la formación escolar.
- Premios para las buenas notas escolares y buenos exámenes finales del aprendizaje en prácticas.

Además de la formación en la escuela de formación profesional, la empresa tiene su propia academia para su alumnado. La oferta de cursos varía de conocimientos técnicos profundos a habilidades sociales y los imparte plantilla interna, formadores/as o asociaciones externas. Todos los viernes, los estudiantes deben asistir a estas formaciones.



La digitalización de la educación ha sido apoyada durante la pandemia de COVID-19, sus restricciones y dificultades. Esto ha llevado a la mejora de los aprendizajes electrónicos de una manera más interactiva y entretenida. Los estudiantes están integrados en el proceso de desarrollo de nuevos aprendizajes electrónicos.

La empresa SSI SCHÄFER Austria también implica a sus estudiantes en la estrategia de sostenibilidad medioambiental y social. Esto conduce a la idea del proyecto de organizar un mercadillo interno cada seis meses, en el que los empleados/as pueden comprar a la empresa artículos todavía en buen uso, en lugar de que se tiren. El resto se dona.



Los requisitos básicos para la selección de nuevos estudiantes son educación, ser agradable y capacidad para trabajar en equipo. Para el proceso de selección del alumnado, la empresa considera las notas escolares y tiene una pequeña prueba general, pero el criterio más importante es el aprendizaje en prácticas de tres días, que debe realizarse antes de empezar el verdadero aprendizaje en prácticas. Como la empresa se dio cuenta de que otros/as estudiantes tenían una buena observación y evaluación del (futuro) desempeño de los aspirantes, ha comenzado a incluir la opinión del portavoz del alumnado en esta decisión.

### **Feedback y comunicación**

La empresa tiene en marcha distintas oportunidades de ofrecer feedback. Para el alumnado, tiene charlas de opinión regulares. Cada trimestre se produce una gran reunión con todos los mentores/as y estudiantes. En general ofrece sondeos anuales de empleados/as, buzones internos y realiza entrevistas no únicamente de selección, sino también de salida para recoger la opinión de los empleados o estudiantes que dejan la empresa.



Empresa Multinacional de Revestimiento

La fábrica húngara se fundó en 1907

~200 empleados/as

<https://ppgtrilak.hu>

La empresa tiene una política moderna de RR.HH., que incluye un programa establecido de educación y ABT.

La formación basada en el trabajo es importante para una empresa, ya que requiere una mano de obra muy cualificada. Producen productos de alta calidad, como pinturas para la automoción, lo que requiere un alto grado de experiencia.

Ahora mismo, el mayor reto es continuar el aprendizaje en prácticas de ABT. La situación del Covid dificulta que el alumnado participe en la formación.

Muchas empresas indican que no pueden encontrar estudiantes en prácticas o no encuentran el/la estudiante adecuado/a. ¿Cuál es la situación en vuestra empresa? ¿Estáis tomando medidas para mitigar el impacto?

Nuestros profesionales están en contacto con escuelas de formación profesional. Todos los años presentamos a los estudiantes las oportunidades de nuestra empresa, a través de presentaciones. Ofrecemos un itinerario profesional atractivo. También ofrecemos un conjunto de beneficios al alumnado, como prestaciones alimenticias y vestimenta laboral.

**¿Cómo afecta la digitalización a vuestro Sistema de ABT?**

Mucho. Estamos preparados para la educación digital, ya podemos impartir ciertos procesos y habilidades online.

**¿La sostenibilidad y la economía verde son un tema importante en vuestra organización?**

Sí, nuestra empresa únicamente fabrica productos respetuosos con el medioambiente y ponemos mucho énfasis en crear un sentimiento de conciencia ambiental. Por ello, se incorporaron a los procesos de ABT materiales relacionados con ello.

### ¿Cuál es la relación entre vuestra empresa y (las escuelas de) formación profesional?

Mantenemos buenas relaciones con las instituciones de formación profesional, ya que obtener una mano de obra bien formada a partir del proceso formativo interesa a ambas partes. También cooperamos en el desarrollo del protocolo formativo.

El alumnado está satisfecho con la calidad de la formación práctica que ofrecemos. Por ello, el abandono es mínimo. La mayoría de los/as estudiantes continúan trabajando con nosotros/as después de graduarse en la escuela.



### Legjobb Vagyok Tehetségmentoráló Közhasznú Nonprofit Kft.

|  |                                                                                                                                                                                                                                    |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Organización sin ánimo de lucro<br/>Hungria</p> <p>2 empleados/as</p> <p>4 alumnos/as</p> <p><a href="http://legjobbvagyok.hu">http://legjobbvagyok.hu</a></p> <p><a href="https://pggtrilak.hu/">https://pggtrilak.hu/</a></p> |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La empresa es una organización sin ánimo de lucro. Se fundó en 2010 con el objetivo de lanzar un programa de desarrollo de talentos para jóvenes adultos/as. Además, ofrecen otros servicios a empresas e individuos como instrucción, desarrollo organizativo, servicios de RR.HH., asesoramiento profesional.

Al ser las personas con discapacidad de las escuelas profesionales el principal grupo destinatario del programa de desarrollo de talentos, tienen una buena visión de la situación del ABT desde el punto de vista de todas las partes interesadas. Conocen la situación de la formación profesional, los problemas del alumnado, pero también tienen una visión de la práctica de sus socios corporativos.

Emplean a 4-6 estudiantes al año, que asisten a una escuela profesional. Se selecciona al alumnado de acuerdo con un examen de ingreso. Se acuerda con la escuela el currículo de la formación en prácticas y se le da mucha importancia a desarrollar las competencias del alumnado y cultivar su talento.

La empresa presta mucha atención a desarrollar competencias digitales. El alumnado tiene acceso a herramientas (ordenadores, cámaras, software) de manera que puedan hacer tareas creativas además de sus flujos normales de trabajo. Tienen la oportunidad de crear materiales multimedia, utilizar sus habilidades lingüísticas para comunicarse con compañeros/as extranjeros/as y, ocasionalmente, trabajar de forma remota.

La empresa no va a emplear a estudiantes este año ya que el Acta de Formación Profesional ha cambiado e impone requisitos que las empresas empleadoras no pueden cumplir.



## **Resumen**

En resumen, las empresas presentadas ofrecen formación y ofertas muy específicas a su alumnado, mientras que las ofertas de las empresas son muy distintas. Algunas ofrecen experiencias en el extranjero, otras ofrecen rotación del puesto de trabajo. Independientemente de su tamaño, tienen en común que todas hacen un importante esfuerzo para seleccionar y formar a su alumnado y tienen el objetivo de acoger al alumnado tras finalizar su educación. Una parte importante de su sistema de ABT es aprendizaje autodirigido y empoderamiento del alumnado. Esto es cada vez más importante y hay distintas variaciones. Ejemplo de ello son la selección de contenidos de aprendizaje basados en los intereses del alumnado o la introducción de un programa de compañeros/as, que fortalece tanto al alumnado joven como al más veterano.

Implantar un sistema de ABT de gran calidad requiere un importante esfuerzo, pero merece la pena. Especialmente frente a las megatendencias como la falta de mano de obra cualificada, pasando por el cambio demográfico, o el cambio de la educación debido a la digitalización, etc. Es importante para la continuidad de una empresa seguir actualizada y ofrecer un sistema de ABT de vanguardia. Prestar atención al alumnado y su formación ayuda a las empresas a superar los retos actuales y futuros.

## Conclusión y Perspectivas

Con el presente manual de Garantía de Calidad en el Aprendizaje Basado en el Trabajo pretendíamos destacar dos problemas críticos que hasta ahora no se habían considerado suficientemente en el ámbito de la EFP europea.

- a) El aprendizaje basado en el trabajo, especialmente en la EFP inicial, pero también como parte de la EFP continua, es de vital importancia como parte considerable de la oferta de EFP europea y como base para desarrollar la mano de obra cualificada de mañana.
- b) La garantía de calidad en el aprendizaje basado en el trabajo es importante ya que hasta ahora no ha sido tomada en cuenta suficientemente y tiene que seguir los procesos orientados a la empresa – o negocio – además de los enfoques orientados al centro formativo.

El proyecto WBL-Q, junto con sus principales resultados y especialmente también con el presente manual, se ha centrado principalmente en estos dos asuntos básicos. A partir de una discusión acerca de la vanguardia del aprendizaje basado en el trabajo en Europa, hemos tratado de construir el origen más real para discusiones de calidad, que han llevado a una reflexión acerca del “por qué” y el “cómo” de la garantía de calidad, en primer lugar, a nivel general. En estas reflexiones se ve claramente que un enfoque sólido de garantía y gestión de la calidad es de vital importancia también para el aprendizaje basado en el trabajo a nivel de la empresa y la organización para una oferta de EFP de gran calidad en Europa.

En un siguiente paso, los autores han tratado de centrarse en el problema de la garantía de calidad en particular introduciendo los dos conocidos principios de gestión y garantía de calidad, el círculo de PHVA (planificar- hacer – verificar – actuar), además del modelo EQAVET de las seis piezas fundamentales para la calidad en el aprendizaje basado en el trabajo. Esto, finalmente, ha llevado a la reflexión sobre cómo identificar carencias y posibilidades de mejora en la calidad del aprendizaje basado en el trabajo a nivel de empresa y a la introducción de la herramienta de autoevaluación de WBL-Q para la calidad en el aprendizaje basado en el trabajo. Con una selección de casos prácticos y ejemplos de buenas prácticas de enfoques modernos de aprendizaje basado en el trabajo, los autores han establecido el vínculo con la importancia general del aprendizaje basado en el trabajo en el entorno de la EFP europea.

En general, el aprendizaje basado en el trabajo es un tema que hasta ahora no se ha considerado suficientemente en discusiones, desarrollos e innovación. Sin embargo, no se debe olvidar que el aprendizaje basado en el trabajo es la base de la formación de mano de obra cualificada, que resulta ser uno de los factores más importantes para afrontar el problema de escasez de mano de obra cualificada en casi todos los sectores económicos. Por ello, ciertamente, no es suficiente con centrarse y aplicar los métodos y enfoques de garantía de calidad a nivel escolar (aunque esto incluya las escuelas de EFP), si no conseguimos ofrecer también un modelo adecuado y coherente de garantía de calidad para la parte de formación profesional basada en el trabajo (que siempre es una parte crucial, si no la parte principal de todo programa formativo profesional de trabajo cualificado) en nuestros programas de EFP, la imagen no estará completa.

El proyecto WBL-Q, la herramienta de autoevaluación desarrollada, además del actual manual, pretenden desempeñar un papel importante en este proceso. Nuestro trabajo no acaba ahora y continuaremos contribuyendo a mejorar el sistema, procesos y calidad del ABT en el ámbito de la EFP europea.

# Referencias

- Averbook, J. 2018. The four pillars to building a future-ready workplace, HRM Asia, <http://www.hrmasia.com/content/four-pillars-building-future-ready-workplace>
- Averbook, J. 2021. Employee Engagement in the NOW OF WORK. <https://www.slideshare.net/SocialHRCamp/mega-session-employee-engagement-in-the-now-of-work-jason-averbook-socialhrcamp-virtual-2021-10>
- CECOA. 2018. State of the Art: Good Practices of Social Inclusion (through work-based learning strategies) targeted at Young People in the Partners' Countries: PORTUGAL. <https://www.cecoa.pt/files/dbdownload/32ca51c78f07d06da7028850eac1b8aa>
- CEDEFOP. 2010. The Bruges Communiqué. <https://www.cedefop.europa.eu/en/content/bruges-communique>
- CEDEFOP. 2013. Return to work. Work-based learning and the reintegration of unemployed adults into the labour market. Working Paper No. 21. [https://www.cedefop.europa.eu/files/6121\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/6121_en.pdf)
- CEDEFOP. 2018. Insights into skill shortages and skill mismatch: learning from CEDEFOP's European skills and jobs survey. Luxembourg: Publications Office. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/645011>
- CEDEFOP. 2019a. Germany: VET law modernisation. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/germany-vet-law-modernisation>
- CEDEFOP. 2019b. Vocational Education and Training in Europe: Spain. System Description. <https://www.cedefop.europa.eu/en/print/pdf/node/31497>
- CEDEFOP. 2019c. Spotlight on VET – 2018 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luxembourg: Publications Office. [https://www.cedefop.europa.eu/files/4168\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4168_en.pdf)
- CEDEFOP. 2020a. Osnabrück Declaration. [https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck\\_declaration\\_eu2020.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declaration_eu2020.pdf)
- CEDEFOP. 2020b. Spotlight on VET, Germany [https://www.cedefop.europa.eu/files/8137\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/8137_en.pdf)
- CEDEFOP. 2021a. Spotlight on VET – 2020 compilation: vocational education and training systems in Europe. Luxembourg: Publications Office. <https://www.refernet.de/dokumente/pdf/Spotlight%20on%20VET%202020%20compilation.pdf>
- CEDEFOP. 2021b. Vocational education and training in Slovenia. [https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/4204\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/2021-10/4204_en.pdf)
- CEDEFOP. 2022a. Apprenticeships in work-based learning. <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/apprenticeships-work-based-learning>
- CEDEFOP. 2022b. Spain: VET revolution. Setting the pace for a new model for vocational education and training. <https://www.cedefop.europa.eu/en/news/spain-vet-revolution>



- Croner-i Limited. 2017. Lessons to be learned from apprenticeships.  
<https://app.croneri.co.uk/feature-articles/lessons-be-learned-apprenticeships-0>
- CRUE, Universidades Españolas. 2019. Documento de trabajo, Línea 1, Ética y calidad de las prácticas, España: Madrid.
- DC dVET. 2016. Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland. <https://ibw.at/resource/download/1039/ibw-bericht-duale-berufsbildung-vergleich-en.pdf>
- Donegal ETB. 2022., Traineeships. <https://www.donegaletb.ie/feature/programmes/traineeships/>
- EQAVET. 2012. Quality assuring work-based learning. Available from:  
<http://www.euroapprenticeship.eu/UserFiles/File/quality-process/eqavet-quality-assuring-work-based-learning.pdf>
- ETF, European Training Foundation. 2013. Work-Based Learning: Benefits and Obstacles - A Literature Review for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries.  
[http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work\\_based\\_learning](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning)
- ETF, European Training Foundation. 2014. Work-Based Learning. A Handbook for Policy Makers and Social Partners in ETF Partner Countries.  
[http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work\\_based\\_learning\\_handbook](http://www.etf.europa.eu/web.nsf/pages/Work_based_learning_handbook)
- ETF, European Training Foundation. 2015. Promoting Quality Assurance in Vocational Education and Training: the ETF Approach.  
[https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/B77049AC22B5B2E9C125820B006AF647\\_Promoting%20QA%20in%20VET.pdf](https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/B77049AC22B5B2E9C125820B006AF647_Promoting%20QA%20in%20VET.pdf)
- ETF, European Training Foundation. 2019. Bringing Smaller Companies into the Fold on Work-Based Learning. <https://www.etf.europa.eu/en/news-and-events/news/bringing-smaller-companies-fold-work-based-learning>
- European Commission. 2013. Work-based learning in Europe. <https://dual-t.com/contenidos/common/work-based-learning-in-europe.pdf>
- European Commission. 2015. High-performance apprenticeships and work-based learning: 20 guiding principles. ET2020 Working Group on Vocational Education and Training.  
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14881&langId=en>
- European Commission. 2020. COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT [...] Accompanying the Commission Proposal for a Council Recommendation on vocational education and training (VET) for sustainable competitiveness, social fairness and resilience. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DA/ALL/?uri=CELEX:52020SC0123>
- European Commission. 2021. European Skills Agenda.  
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&langId=en>
- Garvin, D.A. 1998. The processes of organisation and management.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organisation-and-management/>

- Government of Ireland. 2020. Ministers Harris and Collins launch Further Education Strategy for next five years. Department of Further and Higher Education, Research, Innovation and Science. <https://www.gov.ie/en/press-release/6691e-ministers-harris-and-collins-launch-further-education-strategy-for-next-five-years/>
- GOVET, German Office for International Cooperation in Vocational Education and Training. 2019. Dual VET: Costs and Benefits Aspects. [https://www.govet.international/dokumente/ppt/Dual\\_VET\\_Kosten\\_Nutzen\\_2020\\_en.pptx](https://www.govet.international/dokumente/ppt/Dual_VET_Kosten_Nutzen_2020_en.pptx)
- Korber, M. 2019. The labour market returns to vocational education over the life course. [https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB\\_27FF4361A9D3.P001/REF](https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_27FF4361A9D3.P001/REF)
- MEFP. 2019. Informe PISA 2018. Informe Español. Volumen 1. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/evaluaciones-internacionales/pisa/pisa-2018/pisa-2018-informes-es.html>
- Moen, R., and Norman, C. 2006. Evolution of the PDCA cycle. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.470.5465&rep=rep1&type=pdf>
- Mooney, B. 2021. Evolving career routes boost options for school leavers. The Irish Times. <https://www.irishtimes.com/news/education/evolving-career-routes-boost-options-for-school-leavers-1.4662045>
- NA-Bibb. 2017. European cooperation in educational programmes. [https://www.na-bibb.de/fileadmin/user\\_upload/na-bibb.de/Dokumente/O6\\_Metanavigation/O2\\_Service/Publikationen\\_Warenkorb/Broschueren/Bro\\_WBL\\_gesamt\\_Web.pdf](https://www.na-bibb.de/fileadmin/user_upload/na-bibb.de/Dokumente/O6_Metanavigation/O2_Service/Publikationen_Warenkorb/Broschueren/Bro_WBL_gesamt_Web.pdf)
- NALA Research. 2021. Learning for work. The benefits of improving literacy, numeracy and digital skills for work. <https://www.nala.ie/wp-content/uploads/2021/06/NALA-Learning-for-work-2021.pdf>
- OECD. 2022a. Work-based learning and career guidance. <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/work-based-learning-and-career-guidance.htm>
- OECD. 2022b. VET and adult learning. <https://www.oecd.org/education/innovation-education/vet.htm>
- Pérez Manzano, Á. 2018. El aprendizaje basado en el trabajo en España desde la perspectiva europea (Work-based learning in Spain in relation to the European Union), España: Valladolid. <https://1library.co/document/1y9je8lq-aprendizaje-basado-trabajo-espana-perspectiva-europea.html>
- RIS. 2022a. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Berufsausbildungsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>
- RIS. 2022b. Bundesrecht konsolidiert: Gesamte Rechtsvorschrift für Schulorganisationsgesetz. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10006276&ShowPrintPreview=True>

- RIS. 2022c. Bildungsreformgesetz 2017. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/bgbl/l/2017/138/20170915>
- SOLAS. 2019. Future FET: Transforming Learning, [https://www.solas.ie/f/70398/x/64d0718c9e/solas\\_fet\\_strategy\\_web.pdf](https://www.solas.ie/f/70398/x/64d0718c9e/solas_fet_strategy_web.pdf)
- Taylor, A. 2019. The Role of HR as a Business Enabler of Digital Transformation. <https://chapmancg.com/culture-business-transformation/the-role-of-hr-as-a-business-enabler-of-digital-transformation/>
- Thornton, C. 2020. Process improvement with Plan Do Check Act (PDCA). <https://www.youtube.com/watch?v=DuL6KCryv8>
- UNESCO. 2021. TVET Country Profiles – Hungary. <https://unevoc.unesco.org/home/Dynamic+TVET+Country+Profiles/country=HUN>
- Wiliam, D. 2017. Assessment: Why we assess. <https://www.youtube.com/watch?v=HXpBZmeXrDo>
- Yiannas, F. 2009. Food Safety Culture - Creating a Behavior-Based Food Safety Management System. Springer, New York, NY



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aceptación de los contenidos, que reflejan únicamente la opinión de los autores y la Comisión no se hace responsable de cualquier uso que pudiera hacerse de la información en ella contenida.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



[www.wbl-quality.eu](http://www.wbl-quality.eu)

ISBN 978-3-200-08669-2

