



# El diseño y la evaluación de programas de formación en prácticas: perfil del equipo de apoyo



**Miguel  
Aurelio  
Alonso  
García**

*Departamento de  
Psicología Diferen-  
cial y del Trabajo  
Facultad de Psicología.  
Universidad Complutense  
de Madrid.*

## Formación en Prácticas: concepto y ubicación

Escuchar, observar, leer, y practicar constituyen distintas formas de aprender, y también de adquirir las competencias necesarias para desempeñar una profesión. Muchas de ellas se pueden realizar en un aula, e incluso a través de formación a distancia, sin embargo, no dejan de ser simulaciones de situaciones reales.

En los entornos laborales son las relaciones interpersonales (compañeros de trabajo, jefes, clientes y proveedores), las estrategias de afrontamiento de los problemas, las normas de la organización, la calidad y cantidad de trabajo realizado, la utilización de los equipos y materiales, etc. los que definen en gran medida el rendimiento, la satisfacción y la seguridad de cada persona. Desarrollar las destrezas adquiridas en contextos puramente formativos, en entornos laborales permite al individuo ser consciente de su eficacia y de lo que realmente es capaz de hacer.

Acceder a un entorno laboral, para realizar prácticas reales de lo aprendido en un aula, es posible cuando el individuo es contratado por una empresa y cuando temporalmente una organización le acoge a través de un programa de *Formación en Prácticas*.

La Formación Profesional en Prácticas es una modalidad *formativa-laboral* que se caracteriza por permitir a un individuo poner en juego sus destrezas, para la rea-

lización de un conjunto de tareas, y que combina el aprendizaje con la experiencia en un entorno empresarial real. Por ello, es una situación formativa, ya que se adquieren un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, pero también es una situación laboral pues se adquieren mientras se realizan un conjunto de funciones y tareas en situaciones de trabajo reales, habitualmente dentro de organizaciones, de mayor o menor tamaño.

La formación en prácticas tiene como objetivo la cualificación de los individuos que la realizan, pero también persigue, cada vez más frecuentemente, incrementar las posibilidades de los mismos para conseguir un puesto de trabajo. Incluso se utiliza como estrategia de promoción de empleo, ya que suele ser frecuente que muchas de las personas integradas en este tipo de programas acaben siendo contratadas por la empresa que les acoge u otra similar.

La Formación Profesional en Prácticas puede ser una modalidad formativa, cuando se realiza como actividad independiente, y desligada de otra actividad formativa; o una actividad dentro de un programa de formación más amplio.

Como actividad formativa, puede incluirse a la finalización de un curso de formación profesional ocupacional o de la formación profesional reglada. En ambos casos suele llevar la etiqueta de "*prácticas en empresas*", y en ellas los alumnos se incorporan en entornos laborales para desarrollar los conocimientos y habilidades adquiridos en el aula.

**El presente artículo aborda la temática de la formación en prácticas, comenzando por describir las distintas modalidades existentes, y posteriormente analizando las distintas fases a llevar a cabo en el diseño de programas de formación en prácticas para minimizar los errores y problemas, y aumentar la probabilidad de éxito en la implementación de lo que queda una herramienta clave en la mejora de la cualificación e inserción laboral de las personas que en ellos participen. En la metodología que se propone se otorga un papel esencial al denominado "equipo de apoyo", encargado de transmitir y recoger información a los agentes implicados, así como de velar por la marcha adecuada del programa y la consecución de los objetivos previstos.**



En el caso de la Formación Profesional Reglada, del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), la modalidad de formación en prácticas más conocida se denomina 'Formación en Centros de Trabajo' (FCT). La FCT *se desarrolla en un ámbito productivo real donde los alumnos desempeñan las funciones propias de las distintas ocupaciones, conocen la organización de los procesos productivos o de servicios, y las relaciones socio-laborales en la empresa* (Dirección General de Formación Profesional Reglada, 1994). Además de la FCT, en el marco del MEC, se pueden destacar otras experiencias formativas-laborales como las Escuelas Taller, las Casas de Oficios, los Talleres de Empleo, o las prácticas laborales en empresas de los estudiantes de últimos cursos en estudios universitarios (practicum).

En el contexto de la Formación Profesional Ocupacional, cada vez resulta más habitual dedicar una serie de horas al final de los cursos de formación ocupacional para la realización de prácticas en empresas, es decir de formación en prácticas como una actividad añadida.

Por otra parte también existen experiencias de Formación en Prácticas como actividad *formativa/laboral* independiente. Es decir, sin existir sesiones teóricas previas o posteriores los alumnos se incorporan a una organización durante un período de tiempo, para adquirir las competencias necesarias para desempeñar una profesión.

Tanto si se trata de una actividad dentro de un programa de formación más amplio (como en el caso de la Formación Profesional en Prácticas o la Formación Profesional Ocupacional), como si se trata de una actividad formativa independiente, la consecución de los objetivos de los programas depende en gran medida del diseño realizado, de las herramientas de evaluación que se utilicen y de las competencias de los técnicos que se encargan de su seguimiento.

Una de las áreas de la Psicología que permite investigar e intervenir en el contexto de la Formación en Prácticas es la Psicología del Trabajo, ya que como disciplina estudia la conducta de las personas en el trabajo o situaciones relacionadas con el mismo desde distintos niveles

de análisis (individual, grupal, organizacional, y social), con el objetivo de observar, describir, medir, analizar, predecir, explicar, y en su caso modificar dicho comportamiento, para incrementar la satisfacción, la seguridad y el rendimiento de los individuos.

Las experiencias *formativo-laborales*, y por lo tanto la formación en prácticas, estarían incluidas dentro del objeto de estudio de la Psicología del Trabajo y formarían parte de su ámbito. El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo, la Socialización Laboral, las Diferencias Individuales en el trabajo o en contextos relacionados (intraindividuales, interindividuales e intergrupales), la Evaluación de Personal, la Selección de Personal, la Formación de Personal, la evaluación del rendimiento, la satisfacción laboral, la motivación, la Orientación Laboral, los instrumentos para analizar la evolución de los puestos de trabajo, el conflicto, la toma de decisiones y la solución de problemas, la comunicación, los grupos de trabajo, la salud laboral, la ergonomía, etc., constituyen distintas áreas de la Psicología del Trabajo con aplicaciones directas en la intervención e investigación en la formación en prácticas.

La intervención del psicólogo del trabajo en la formación en prácticas se hace imprescindible, como también la de otros profesionales de ciencias afines que, a través del trabajo multidisciplinar, permiten abordar su estudio y garantizar los niveles de eficacia requeridos para cumplir los objetivos de los programas.

## Diseño de programas de formación en prácticas

El éxito de cualquier proyecto que se desee llevar a cabo radica siempre en un buen diseño y en una adecuada planificación. Un programa de formación en prácticas en el que se haya dedicado el tiempo adecuado a la planificación, verá como se facilita en gran medida la futura ejecución del mismo.

Los programas de formación en prácticas deben ser diseñados y planificados cuidadosamente. El primer paso, incluso antes de su diseño, consiste en detectar



si realmente son necesarios. Por ejemplo, poner en marcha un programa de formación en prácticas dirigido a un colectivo de personas con los conocimientos y habilidades suficientes para desempeñar adecuadamente una profesión, de la que además existen muchas ofertas en el mercado de trabajo, seguramente no resultará rentable ni económica ni socialmente.

En el caso de que se haya detectado la necesidad, y previo al diseño, resulta imprescindible implicar a los máximos responsables de las organizaciones o entidades que los van a llevar a cabo. Sin su apoyo es poco probable que se pueda realizar con éxito, ya que son los responsables de la viabilidad económica y garantizan la aceptación por parte de los trabajadores que han de formar a los "alumnos" que se integren en sus organizaciones.

Además, si se desean detectar los posibles problemas, solucionarlos antes de que ocasionen consecuencias no deseables, conseguir la satisfacción de todos los empleados, obtener un alto rendimiento y rentabilidad del programa, evitar los accidentes, etc. hay que poner en marcha medidas de seguimiento y evaluación que requieren el apoyo de los máximos responsables. Ellos son los primeros que deben estar de acuerdo y apoyar el diseño, la planificación y la implementación del programa de formación en prácticas.

### Objetivos

El principal objetivo de un programa de formación en prácticas consiste en incrementar la cualificación de los alumnos y sus posibilidades de obtener un puesto de trabajo.

A través de las distintas modalidades formativas se insiste en la transmisión de conocimientos, de "*saber*", sin duda también a través de la formación en prácticas. Pero, en ésta se hace especial hincapié en el "*saber hacer*", en dotar a los participantes de las habilidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo de forma adecuada. Además, al realizarse la formación en un entorno laboral real, el área actitudinal se manifiesta a través del "*saber estar*", asociado a las normas y cultura de la organización que

determinan a su vez el "*poder hacer*". Para que el programa resulte un éxito, para todos los implicados en el mismo, otro aspecto a considerar son las variables motivacionales, que quedarían reflejadas en la frase "*querer hacer*".

Hoy en día, la formación va unida a la obtención de un puesto de trabajo o el mantenimiento del mismo, por ello la formación en prácticas en muchas ocasiones es una acción de promoción de empleo: se cualifica a un conjunto de personas que en muchos casos se quedan en las organizaciones o se les busca trabajo en otras.

Para una empresa, tener la posibilidad de formar a un individuo en un puesto de trabajo, verificar que se adapta adecuadamente a las normas de la organización, a las de su departamento, a sus compañeros, que el trabajo que realiza tiene unos niveles de calidad adecuados, que cumple con los tiempos estipulados, que está satisfecho... si hay necesidad en la empresa, y medios para contratarle, es difícil que dejen escapar la oportunidad. En pocas ocasiones un proceso de selección permite comprobar de forma tan ajustada la idoneidad del individuo a un puesto en concreto.

### Entidades y personal implicado

Los programas de formación en prácticas implican a un colectivo de personas amplio que va más allá del individuo al que van dirigidas las acciones. En primer lugar se pueden distinguir dos grandes áreas, por una parte la empresa que acoge a las personas a las que cualificar, por otra la entidad de procedencia de las mismas. El origen, como ya se ha comentado, puede ser diverso, y los individuos pueden proceder del último curso de la formación profesional reglada, un curso de formación ocupacional, o de una organización que ha convocado una experiencia de formación en prácticas a "tiempo completo". En todos los casos habrá una entidad de origen, de donde proceden los alumnos, y una entidad final, la empresa que los acoge.

Tanto en la empresa donde se van a realizar las prácticas, como en la entidad de origen de los individuos, hay distintas figuras con diversas funciones y responsa-



## Agentes en la formación en prácticas

Tabla 1:

### Empresa

- Coordinador/es o responsable/s generales en cada organización
- Tutor/es
- Instructor/es
- Alumno/s

### Lugar de procedencia de los alumnos

- Coordinador/es o responsable/s general/es del programa
- Equipo de apoyo a tutores y alumnos

bilidades asignadas, tal y como se refleja en la *Tabla 1*.

Los coordinadores o responsables generales en cada organización o entidad son los encargados de firmar los convenios de colaboración y solucionar los problemas de gestión. Sus funciones van más allá de los aspectos administrativos y protocolarios, su labor más importante consiste en implicar a todos los miembros incluidos en el programa y lograr su compromiso en la formación práctica de los "alumnos".

Dentro de la empresa, suele existir la figura de un tutor, es decir aquella persona que se encarga de velar por el aprendizaje del alumno y su adaptación a la cultura de la organización, es el máximo responsable de conseguir dichos objetivos. En algunos casos el tutor se encarga directamente de la formación del alumno, en otros encarga la labor a un instructor, un técnico con menor categoría pero más en contacto con el trabajo cotidiano.

En el lugar de procedencia de los alumnos, además del coordinador general del programa, debe existir un equipo de apoyo que se encargue de realizar el seguimiento y la evaluación del programa de formación en prácticas. Sus objetivos principales consisten en velar por la adecuada satisfacción de tutores y alumnos, así como por un óptimo rendimiento y aprendizaje del alumno en prácticas.

### Fases en la implantación

Antes de la incorporación de los alumnos a sus respectivos puestos de prácti-

cas hay que seguir una serie de pasos previos, los siguientes:

- Selección/captación de empresas de acogida y firma de convenios
- Determinación de los puestos de prácticas en cada una de las empresas
- Nombramiento de los tutores e instructores en cada empresa
- Creación del equipo de apoyo, que se encargará de la evaluación y seguimiento del programa
- Descripción de puestos de prácticas: los objetivos del puesto, su situación en el organigrama, los conocimientos exigidos, las funciones a realizar, los equipos, las responsabilidades, el nivel de toma de decisiones, el tipo de instrucciones y supervisión, los posibles errores y sus consecuencias...
- Elaboración del programa de formación a realizar en cada puesto de prácticas
- Difusión de la oferta para la captación de alumnos
- Selección de los alumnos: insistencia en "qué se les ofrece", para que no existan expectativas erróneas; en evitar la contratación de licenciados para puestos de formación profesional; en detectar aquellos que estén estudiando para no incluirlos; y siempre en las características y requisitos del puesto de prácticas.
- Firma de contratos con los alumnos
- Incorporación de los alumnos

### Metodología en la formación de los alumnos

La metodología utilizada en la formación de los alumnos suele estar en función de la cultura y los hábitos del centro o departamento. Hay puestos de prácticas en los cuales existe un control directo sobre todo aquello que se le encarga al alumno, lo que hace, y la evaluación de cómo lo hace, y en otros ocurre lo contrario, nadie le dice al alumno qué hay que hacer, ni cómo, ni cuándo.

Las dos estrategias metodológicas pueden resultar adecuadas, si bien el éxito del segundo caso depende de la iniciativa del alumno para relacionarse con el personal del centro y ofrecerle su ayuda.



### **Duración**

La duración de cada uno de los puestos de prácticas no tiene por que ser la misma. Debe estar en función de las características de cada puesto, cuando el aprendizaje haya finalizado y el alumno haya adquirido y domine las distintas destrezas no tiene sentido prolongarlo.

### **Horario**

Resulta importante prestar la adecuada atención a las características del centro y a las del departamento donde se ubica el puesto de prácticas. Los horarios que se establezcan para la formación en prácticas han de ser flexibles y adaptarse a las características de cada departamento para evitar situaciones en las que el alumno pase horas fuera del lugar de trabajo por cumplir con un horario de fichas, ya que su tutor o instructor entran después que él, o salen antes.

### **Modalidades de remuneración**

En los programas de formación en prácticas se utilizan distintas modalidades de retribución económica, en algunos casos se formaliza un "contrato en prácticas" o una "beca" con el alumno y se le remunera por ella. El coste de la misma puede estar financiado por el centro de acogida y/o la entidad que organiza el programa. La principal ventaja de la co-financiación es la implicación de ambas instituciones en que el programa cumpla los objetivos establecidos.

En otras ocasiones, fundamentalmente cuando existen reticencias por parte de las organizaciones en la acogida de los alumnos, se remunera a la empresa por cada uno de los alumnos, o incluso por cada hora en que los mismos estén en el centro. En este caso, lo que está asegurado es la implicación y motivación del alumno por aprender y desarrollar un conjunto de habilidades, ya que no obtiene remuneración alguna por ello, excepto los costes del transporte.

En otros casos no hay remuneración para alumnos ni para la entidad que los acoge. Sin embargo, y dentro de este supuesto, en algunas experiencias, fundamentalmente aquellas ligadas a cursos de formación ocupacional, priman en la selec-

ción a la entidad formativa que sea capaz de proporcionar formación en prácticas para los alumnos una vez finalizadas las horas lectivas en el aula.

## **Evaluación de Programas de Formación en Prácticas**

Hoy por hoy, se hace impensable la implantación de cualquier programa de evaluación sin plantearse, a priori, de qué forma se van a evaluar los resultados del mismo. En este punto se proponen distintos instrumentos que permiten recoger información sobre evolución de la formación en prácticas, y otros que ofrecen datos concretos sobre la utilidad del programa.

### **Escalas, encuestas, y protocolos de recogida de información**

#### **Protocolos de recogida de información sobre las actividades realizadas en el puesto**

Antes de que el alumno se incorpore a su puesto de prácticas debe existir una descripción de dicho puesto. En ella estarán especificadas las funciones y tareas que tendrá que realizar, los equipos, materiales y herramientas que utilizará, los niveles de responsabilidad que tendrá que asumir, su grado de participación en la toma de decisiones, etc. Además debe establecerse un plan de formación en el que se especifique qué aprenderá a realizar, y cuáles son los tiempos para ello.

Cuando el alumno se incorpora a su puesto de prácticas, en la medida en que se recoja información sobre las actividades que realiza y el tiempo que dedica a ellas, así como los materiales empleados, se podrá detectar en qué medida se están cumpliendo los objetivos marcados previamente y el grado en que se están realizando las funciones señaladas en la descripción del puesto. Este tipo de protocolo tiene dos objetivos, por una parte, siempre que vaya firmado por tutor y alumno, supone una prueba escrita de la actividad realizada, por otra se detectan aquellos desajustes respecto a la planificación, es decir si existe equilibrio entre las tareas que debería realizar en el puesto y las que realmente realiza. Por ejemplo,



la realización de tareas monótonas y repetitivas, que no contribuyan al aprendizaje del alumno, durante la mayor parte del tiempo, permitirá la intervención del equipo de apoyo y evitará situaciones de baja satisfacción o rendimiento.

### Escalas de evaluación del rendimiento

Nelson (1990) plantea que la medición del rendimiento (y la satisfacción) de un individuo en su puesto de trabajo permite obtener indicadores de ajuste y desajuste en habilidades, entre trabajador y empresa. En el mismo sentido Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein y Gardner (1994) consideran que el rendimiento eficaz, referido al aprendizaje de las funciones y tareas del puesto de trabajo, influye en una socialización adecuada del trabajador.

En la formación en prácticas se puede medir el rendimiento del alumno, y las evaluaciones de dicho desempeño se pueden obtener a través de distintos agentes de evaluación: el propio empleado, el supervisor, los compañeros, los clientes, y los subordinados (Cascio, 1995). En el contexto de formación en prácticas parece recomendable sólo utilizar los dos primeros agentes: el propio alumno (auto-evaluación del rendimiento) y su tutor. Además se puede analizar en momentos concretos así como también la evolución a lo largo de los meses. Algunas de las variables que se pueden tener en cuenta, utilizando por ejemplo una escala Likert de cinco o siete puntos, son las siguientes:

- Puntualidad, cumplimiento de los horarios de entrada y salida.
- Absentismo, asistencia regular al lugar de trabajo.
- Interés y esfuerzo por aprender.
- Utilización adecuada de los equipos, materiales y herramientas.
- Correcto uso del tiempo en la realización de las tareas.
- Realización óptima del trabajo.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Adaptación a las instrucciones recibidas.

Valoración global del rendimiento laboral

En la lista presentada se evalúa el rendimiento en ocho aspectos específicos, y además, se solicita una evaluación global del mismo. El objetivo fundamental de esta evaluación es detectar qué aspectos pueden mejorarse gracias a la intervención del personal de apoyo. Disponer del punto de vista del alumno y del tutor permite analizar las discrepancias entre uno y otro, si bien es cierto que se espera que las puntuaciones del primero estén sistemáticamente por encima de las del segundo.

Siguiendo a Quijano (1992) y a Landy y Farr (1983) algunos de los objetivos que debe poseer una evaluación del rendimiento, adaptados a la formación en prácticas serían: obtener información que sirva de ayuda en la toma de decisiones, proporcionar feed-back (concreto y descriptivo) a los alumnos sobre su desempeño, e investigar la adecuación de las técnicas de selección, formación y seguimiento que se están utilizando.

### Escalas de evaluación de la satisfacción

La satisfacción se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Beer, 1964; Bravo, 1992; Griffin y Bateman, 1986; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; y Salancik y Pfeffer, 1977).

Locke (1976) define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona. Definiciones parecidas a las de Locke, conceptualizando la satisfacción como emoción, ofrecen distintos autores (Crites, 1969; Davis y Newstrom, 1999; Muchinsky, 2001; Mueller y McCloskey, 1990; Price y Mueller, 1986; Smith, Kendall y Hullin, 1969). Si se reconoce la satisfacción como un estado emocional, entonces las emociones tienen una importancia central en la formación en prácticas.

Para Locke (1976) el determinante de la satisfacción es la discrepancia resultante de comparar las experiencias reales del



trabajo con algún criterio personal. Identifica nueve facetas específicas o dimensiones de la satisfacción laboral: Satisfacción con el trabajo, el salario, las promociones, los beneficios, las condiciones de trabajo, la supervisión, los compañeros, y con la compañía y la dirección.

Distintos modelos de satisfacción reflejan su dependencia del grado de coincidencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él. (Locke, 1969; y Porter y Lawler, 1969). En la medida en que ambos aspectos estén equilibrados, es decir que no haya desajustes, el individuo estará satisfecho con su trabajo. Si existen desajustes pueden ser de dos tipos: intrapersonales, en los que el individuo compara las percepciones que tiene de las experiencias laborales reales con su propio criterio; e interpersonales, en los que para determinar la satisfacción laboral personal el individuo se compara con otros (Muchinsky, 2001).

Parece claro que otra de las áreas que explican la adaptación del individuo a su puesto de prácticas es la satisfacción del alumno. En este sentido se propone también evaluar la satisfacción global y la satisfacción con distintas facetas del puesto, y verificarla a través del tiempo. Puede realizarse a través de una sencilla escala Likert y utilizando ítems que indaguen sobre el grado de satisfacción con los siguientes aspectos:

- Funciones y tareas desempeñadas en el puesto de trabajo.
- Formación recibida.
- Equipos, materiales y herramientas.
- Condiciones físicas (lugar de trabajo, luz, temperatura).
- Seguridad en el trabajo.
- Relaciones con los compañeros de trabajo.
- Tutor.
- El/los instructores.
- Grado de satisfacción global.

### Entrevistas

La utilización de la entrevista personal o grupal permite recoger información de tipo cualitativo, enormemente valiosa, que sirve para contrastar los datos obtenidos con otros procedimientos. Si se realiza en un entorno de confianza, ofreciendo apoyo, permite conocer las emociones y sentimientos de los alumnos y obtener información que permita anticiparse a los problemas que surjan. Se trata de datos que no se reflejarían en una escala, y que permitirían tomar decisiones para activar las medidas oportunas. Además, permite transmitir información sobre distintos aspectos del programa que tutores y alumnos necesitan conocer.

### Encuestas de inserción laboral y sesiones grupales de apoyo en la búsqueda

Si se ponen en marcha programas de formación en prácticas, con los costes y recursos que hay que poner en juego, se hace impensable no tener un feed-back sobre los resultados de los mismos. Una vez finalizados, hay que conocer su rentabilidad, el grado en que se han conseguido los objetivos. A través de una simple encuesta se podrán detectar aquellos individuos que han encontrado trabajo, las características del mismo, las tareas que realizan en sus puestos, la empresa que les ha contratado, los requisitos que demandaba, cómo han encontrado dicho trabajo, etc. Esta información podrá ser utilizada para distintos objetivos, desde justificar la utilidad de la formación en prácticas y lograr poner en marcha nuevos programas, hasta reflexionar sobre aquellos individuos que no logran encontrar trabajo, pasado cierto tiempo.

Las encuestas para sondear la inserción pueden administrarse a los seis meses y al año de haber finalizado el programa, para analizar la evolución a lo largo del tiempo.

Con aquellos individuos que pasados los seis primeros meses no hayan encontrado trabajo se pueden organizar sesiones grupales de apoyo. El objetivo de las mismas consiste en solucionar los distintos problemas a los que se están enfrentando los alumnos en la búsqueda de empleo.



Si a las sesiones grupales asisten alumnos que hayan conseguido un puesto de trabajo, sus opiniones y experiencias en la búsqueda, así como las estrategias utilizadas para solventar los problemas aparecidos, serán de gran ayuda a las personas que todavía están buscando trabajo.

## Acciones específicas de apoyo

### Orientación Laboral

La Orientación Laboral es el proceso de intermediación que tiene como objetivo informar, asesorar, y dotar de estrategias a los individuos, para facilitarles la búsqueda y localización del puesto de trabajo más acorde a su perfil de competencias y sus deseos de carrera profesional, en función de las posibilidades del mercado de trabajo.

Para orientar adecuadamente a los alumnos de formación en prácticas hay que conocer, en primer lugar las características del mercado de trabajo y del mercado formativo, esto supone realizar las siguientes actividades para cada uno de los puestos de prácticas:

- Determinar las distintas salidas laborales a través de las distintas clasificaciones ocupacionales, en España la más utilizada es la Clasificación Nacional de Ocupaciones (INE, 1994).
- Conocer las cifras de oferta, demanda y colocaciones, que pueden extraerse del Observatorio Permanente de las Ocupaciones (INEM, 1997, 1999) o de publicaciones de las comunidades autónomas (Comunidad de Madrid, 1999, por ejemplo). Detectar las distintas posibilidades de formación adicional y los posibles itinerarios a seguir, extraídos de publicaciones como la del INEM (1993), o las distintas herramientas de dicho organismo que permiten relacionar ocupaciones y niveles formativos.
- Recopilar información sobre las condiciones habituales del empleo en cada sector.

Esta información se podría comunicar a los alumnos, al finalizar el período de prác-

ticas, a través de sesiones de información grupales, con grupos homogéneos en función de la similitud de perfiles, y en grupos de entre 15 y 20 personas, de forma similar a las sesiones de *información profesional para el empleo* (INEM, 1994). A estos datos se podrían añadir listados con nombres de empresas del sector que podrían estar interesadas en contratarles, y así como nombres de personas de contacto, que pueden extraerse de las distintas guías y directorios especializados.

### Cualificación en la búsqueda de empleo

Los alumnos, a lo largo del programa de formación en prácticas, están en un proceso de formación para el trabajo, pero también les sería muy útil una formación para el empleo. Así, como una de las actividades de orientación laboral, se podrían organizar distintos cursos de técnicas de búsqueda de empleo, inmediatamente después de finalizar el programa, para incrementar las habilidades de los alumnos en la búsqueda y consecución de empleo. El INEM dispone de una guía para la realización de estos cursos en la que sugiere la metodología a seguir en los mismos así como posibles actividades a realizar (INEM, 1994).

En este tipo de actividades se pueden evaluar la cualificación de los individuos, los intereses, la disponibilidad, las dificultades y miedos auto-percibidos, los puntos fuertes y débiles, etc. Con dicha información se pueden elaborar itinerarios de inserción para cada una de las personas.

### Promoción del empleo

Una de las posibilidades es que una buena parte de los alumnos sean contratados por el centro donde han realizado su formación en prácticas. Otra, consiste en ofrecer su perfil a empresas del sector, que puedan estar interesadas en contratarles. Una buena selección de puestos en la primera fase del programa facilitará o dificultará esta búsqueda, ya que no tendrá mucho sentido activar un puesto en el que existan pocas ofertas de empleo en el mercado de trabajo.

Sin duda, todas las acciones de promoción de empleo que se pongan en mar-





cha, es decir la intermediación entre las personas que buscan empleo y las posibles empresas o empresarios interesados en incorporar nuevos trabajadores a sus plantillas, contribuirán a incrementar los resultados de inserción laboral, y por lo tanto a que el programa de formación en prácticas culmine con éxito al alcanzar uno de sus objetivos principales. Establecer reuniones con empresarios, organizar conferencias o seminarios respecto a temas específicos, telefonarles, visitarles, etc. y ofrecerles el perfil de los distintos alumnos con la formación y experiencia adquirida en la formación en prácticas, son algunas de las distintas acciones que se pueden poner en práctica. Para garantizar el éxito de las mismas se debe realizar una buena selección de empresas y conocer el perfil de los alumnos con detalle. En otras palabras, las acciones de promoción de empleo necesitan una labor anterior de orientación laboral con los alumnos incluidos en el programa formativo-laboral.

La formación en prácticas se acercará mucho más a una acción de promoción de empleo si previamente se contacta con las empresas y se detectan sus necesidades. Simultáneamente se las implica en la formación en prácticas, de tal forma que si finalmente están satisfechas con el alumno, éste tendrá muchas más posibilidades de transformar su puesto de prácticas en un puesto de trabajo.

## El perfil del equipo de apoyo

El equipo de personas encargadas de velar por la satisfacción de los alumnos y de los tutores con los mismos, verificar que realmente están aprendiendo y desarrollando las habilidades necesarias para desempeñar el puesto correctamente, comprobar que realizan las tareas adecuadamente, controlar que las relaciones con el resto de compañeros y jefes son correctas, y en definitiva los responsables de detectar los posibles problemas que puedan surgir para solucionarlos, forman parte de lo que se ha denominado *equipo de apoyo*.

Las estrategias que tiene que poner en juego el equipo de apoyo, en la forma-

ción en prácticas, mantiene ciertas similitudes con algunas de las señaladas por Cohen (1998) cuando se refiere al mentor en contextos organizacionales.

La primera función que realiza el equipo de apoyo, después de recibir información de los coordinadores del programa, consiste en **transmitir dicha información** a tutores y alumnos. Se trata de comunicarles qué tipo de relación van a tener con ellos, el sentido de su presencia regular por el centro, la metodología que se va a seguir para recoger información, etc.

La **recogida de información**, es la segunda de las grandes funciones, se trata de recopilar datos que permitan estimar en qué medida el aprovechamiento, satisfacción y rendimiento del alumno son adecuados, así como el grado de ajuste a su puesto de prácticas. En este sentido, también resultan de interés las opiniones de tutores e instructores respecto al alumno, su adecuación a las normas de la organización, su integración en el departamento, y su evolución en el desempeño de las tareas.

**Analizar la información** recogida, para detectar que todo marcha según lo deseable es la tercera función. En el caso de que todos estén satisfechos, que por otra parte resulta lo habitual, simplemente habrá que velar porque siga así. En el caso de que surja algún tipo de problema o incidencia, es cuando el equipo de apoyo tendrá que intervenir para solucionarlo poniéndose en contacto con todos los implicados para conocer todos los puntos de vista y poder actuar objetivamente.

Por último, resulta necesario poder **ayudar** a cada alumno **respecto a su futuro laboral**. En algunos casos se verá facilitado si la institución muestra deseos de contratarle en plantilla, en otros habrá que analizar los distintos sectores donde existen posibilidades de inserción, elaborar una relación de las empresas incluidas en ellos, y el perfil de los puestos relacionados con la cualificación del alumno tras su proceso formativo laboral. Se puede entrar en contacto con dichas empresas, lo que constituiría directamente una acción de promoción de empleo, o simplemente proporcionárselo al alumno. Un



Tabla 2:

## Perfil del equipo de apoyo

Habilidades	Funciones	Instrumentos de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de síntesis</li> <li>• Fluidez Verbal</li> <li>• Habilidades Sociales</li> </ul>	<p><b>Transmitir información</b> a alumnos y tutores sobre las características del programa, las acciones a realizar, los protocolos a cumplir, etc. y a los coordinadores generales sobre la marcha del programa, las incidencias aparecidas y las soluciones ofrecidas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Documentos escritos</li> <li>• Conversaciones telefónicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observación</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Empatía</li> <li>• Generar sentimientos positivos</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Habilidades Sociales</li> </ul>	<p><b>Recoger información</b> sobre las tareas realizadas, el aprendizaje conseguido, percepción del rendimiento y de la satisfacción, las actitudes puestas de manifiesto, las relaciones con los compañeros, el grado en que se están cumpliendo sus expectativas, etc.</p> <p>Esta información sólo puede conseguirse creando un ambiente de confianza que permita al "alumno" compartir con el "personal de apoyo" las experiencias emocionales positivas y negativas que le produce el trabajo y ambos reflexionen sobre las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protocolos de recogida de información</li> <li>• Entrevistas individuales y grupales con tutores y alumnos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a la monotonía</li> <li>• Atención</li> </ul>	<p><b>Revisar la documentación recogida</b>, analizar los datos, intervenir sobre aquellos individuos que indican su falta de adecuación, redactar informes, etc.</p>	<p>Paquetes estadísticos, hojas de cálculo, procesadores de textos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para la Resolución de problemas</li> <li>• Habilidades Sociales</li> <li>• Asertividad</li> </ul>	<p><b>Detección y solución de problemas</b>, buscar la conciliación cuando haya discrepancias entre tutor y alumno, aumentar la satisfacción laboral del alumno cuando sea baja, ayudarle en el análisis de las conductas, expectativas... Colaborar en el cambio de actitudes si fuera preciso, y lograr que se produzca una buena adaptación entre el alumno y el puesto, la organización y los compañeros. La metodología recomendable es similar a la utilizada en la recogida de información.</p>	<p>Entrevistas individuales y grupales con tutores y alumnos</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y de organización de la información</li> <li>• Competencias en la formación de grupos</li> </ul>	<p><b>Planificar el futuro</b> a través del análisis del mercado de trabajo, las condiciones de acceso al mismo, y las posibilidades de formación adicional. Orientación laboral a los alumnos respecto a la búsqueda y consecución de empleo, siempre en función de sus intereses, habilidades, capacidades y disponibilidad. Formarles en la búsqueda de empleo e informarles sobre aquellos sectores con mayor proporción de oferta laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de análisis del mercado de trabajo</li> <li>• Entrevistas individuales y grupales</li> <li>• Formación específica</li> </ul>

aspecto de mucho interés, una vez que la formación de tipo técnico está concluida, es ofrecer una formación que facilite a los participantes la adquisición de técnicas para la búsqueda de empleo y la superación de un proceso de selección.

Este conjunto de profesionales debe poseer o desarrollar un conjunto de habilidades que les permitan realizar las distintas funciones encomendadas con éxito. En la *Tabla 2.*, se relacionan dichas destrezas y se emparejan con las tareas que tienen que desarrollar, así como con los distintos instrumentos o metodologías que utilizan en su trabajo cotidiano.

## El futuro de la Formación en Prácticas en España

Parece que los programas de formación en prácticas constituyen una de las mejores formas, por no decir la mejor, para que los individuos en ellos implicados adquieran una alta cualificación para desempeñar una profesión, y tienen una incidencia directa sobre los niveles de inserción laboral.

En España existen períodos de Formación en Prácticas de forma sistemática en los Ciclos de Grado Medio, los Ciclos



de Grado Superior, las Escuelas Taller y las Casas de Oficios, y los Talleres de Empleo.

La formación profesional reglada, dependiente del "Ministerio de Educación y Cultura", tiene como mejor representante de la formación en prácticas la Formación en Centros de Trabajo (FCT). Ésta tiene un carácter obligatorio para los alumnos que cursen ciclos formativos de grado medio (CGM) y superior (CGS), y se desarrolla durante el período lectivo anual, en períodos de ocho, diez o quince semanas. Se realiza durante uno o dos trimestres después de cursar todas las asignaturas que le capacitan para obtener el título correspondiente. Las estancias de los alumnos en los centros de trabajo tienen una duración similar a los horarios laborales de las entidades colaboradoras.

Las Escuelas Taller y las Casas de Oficios son centros de trabajo y formación en los que jóvenes desempleados menores de veinticinco años reciben formación profesional ocupacional en alternancia con la práctica profesional (trabajo en obra real), con el fin de que a su finalización estén capacitados para el desempeño adecuado del oficio aprendido y sea más fácil su acceso al mundo del trabajo. En 1999, en Escuelas Taller y Casas de Oficios se formaron 19.137 personas (12.118 y 7.019 alumnos respectivamente)

Los Talleres de Empleo son programas mixtos de empleo y formación en los que los trabajadores participantes adquieren formación profesional y práctica laboral mediante la realización de obras o servicios de utilidad pública o interés social relacionados con nuevos yacimientos de empleo (servicios de utilidad colectiva, servicios de ocio y culturales, y servicios personalizados de carácter cotidiano), posibilitando su posterior inserción laboral tanto por cuenta ajena como mediante la creación de proyectos empresariales o de economía social.

En España, el número de estudiantes de formación profesional en el curso 1999/2000 fue de 453.870 alumnos (MEC, 2000), y cuando esté implantada totalmente la nueva formación profesional en todo el país supondrá organizar Formación en Centros de Trabajo para todos ellos, ya

que pasa de optativa a obligatoria para los alumnos.

La FCT supone un reto para los profesores tutores de los institutos encargados de realizar el seguimiento de los alumnos que realizan sus prácticas en empresas. Para que afronten su trabajo de forma eficaz, y se garantice el aprendizaje del alumno mientras pone en práctica un conjunto de habilidades, resulta imprescindible formar a este colectivo del profesorado y ofrecerle los recursos necesarios. Quizás, la creación de una figura profesional que se encargara a tiempo completo de la FCT en los distintos centros educativos sería el primer paso para garantizar su éxito, ya que las tareas a realizar son numerosas: el diseño de los programas, su evaluación y seguimiento, la promoción del empleo de los alumnos implicados en los mismos, etc.

El futuro de la Formación en Prácticas en España depende, en gran medida, de las distintas instituciones encargadas de gestionarla y de implementar las medidas oportunas en busca de su máxima efectividad. Experiencias como las Escuelas Taller y las Casas de Oficios, o los Talleres de Empleo (financiados por el INEM y las Comunidades Autónomas), o los programas FINNOVA de la Comunidad de Madrid, están demostrando una alta efectividad en la inserción laboral de un amplio colectivo de personas. En la medida en que la formación en prácticas se generalice de forma masiva a los distintos cursos de formación ocupacional dirigidos a desempleados, el aprendizaje y cualificación adquiridos serán mucho mayores, y los resultados se verán plasmados en menores tasas de desempleo.

En el curso 1999/2000 el número de estudiantes universitarios era superior al millón y medio (MEC, 2000), es decir casi tres veces y media más que los alumnos matriculados en formación profesional, lo que permite explicar las tasas de desempleo de diplomados y licenciados.

La clave puede estar en una formación profesional en prácticas de calidad, que permita adquirir unos altos niveles de cualificación, y facilite el acceso inmediato a un puesto de trabajo. Quizás, a través de la formación en prácticas, se pueda



cambiar la percepción de la formación profesional en España por parte de la sociedad. Para ello habrá que prestar una especial atención a los diseños de los

programas, a la evaluación y seguimiento de los mismos, y a la formación y recursos de los profesionales encargados de desarrollarlos.

### Bibliografía

- Arnold, J.; Robertson, I. y Cooper, C.** (1991). *Work Psychology Understanding human behavior in the work place*. Pitman Publishing.
- Beer, M.** (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34-44.
- Bravo, R. J.** (1992). *La satisfacción laboral en los profesionales sanitarios. Elaboración de un instrumento de evaluación*. Valencia: Tesis de Licenciatura (mimeo).
- Cascio, W. F.** (1995). *Managing human resources*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Chao, G. T.; O'Leary-Kelly, A. M.; Wolf, S.; Klein, H. J.; y Gardner, P. D.** (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 730-743.
- Cohen, N. H.** (Ed.) (1998). *Perfil de competencias del mentor*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Comunidad de Madrid** (1999). *Ocupaciones demandadas por los desempleados de la Comunidad de Madrid*. Madrid: Agencia para el empleo de Madrid. Consejería de Economía y empleo.
- Crites, J. O.** (1969). *Vocational Psychology The study of vocational behavior and development*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. W.** (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dirección general de formación profesional reglada** (1994). *Formación en Centros de Trabajo*. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura.
- Griffin, R. W. y Bateman, T. S.** (1986). Job Satisfaction and Organizational commitment. En C. L. Cooper y Robertson, I. (Eds), *International Review Industrial and Organization Psychology*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Harpaz, I.** (1983). *Job satisfaction. Theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. Nueva York: Libra Publishers.
- Instituto nacional de empleo** (1993). *Estudio de Necesidades de Formación Profesional*. Madrid: Subdirección general de gestión de la formación ocupacional
- Instituto nacional de empleo** (1994). *Acciones de Información, Orientación Profesional y Búsqueda de Empleo*. (4 vols.) Madrid: Subdirección general de promoción de empleo
- Instituto nacional de empleo** (1997). *Ocupaciones de interés en el Mercado de Trabajo en 1996*. Madrid: Observatorio permanente de la evolución de las ocupaciones. Subdirección general de gestión de la formación ocupacional
- Instituto nacional de empleo** (1999). *Información sobre el Mercado de Trabajo*. Madrid: Observatorio permanente de la evolución de las ocupaciones. Subdirección general de gestión de la formación ocupacional
- Instituto nacional de estadística** (1994). *Clasificación Nacional de Ocupaciones*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística
- Landy, F. J. y Farr, J. L.** (1983). *The measurement of work performance*. Academic Press, Nueva York.
- Locke, E. A.** (1969). *What is job satisfaction? Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Nueva York: John Wiley y Sons.
- Ministerio de Educación y Cultura** (2000). *Estadísticas*. [www.mec.es/educacion/](http://www.mec.es/educacion/)
- Muchinsky, P.** (2001). *Psicología Aplicada al Trabajo*. Madrid: Paraninfo. Thomson Learning
- Mueller, C. W. y McCloskey, J. C.** (1990). Nurse=s job satisfaction. A proposed measure. *Nursing Research*, 39, 113-117.
- Nelson** (1990). Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Services*, 8, 61-66.
- Peiró, J. M.** (1984). *Psicología de la Organización*. (2 vols.). Madrid: UNED.
- Porter, L. W. y Lawler, E. E.** (1969). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey: Homewood.
- Price, J. L. y Mueller, C. W.** (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press Inc.
- Quijano, S. D.** (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- Salancik, G. y Pfeffer, J.** (1977). An examination of need-satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427-456.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. y Hullin, C. L.** (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.