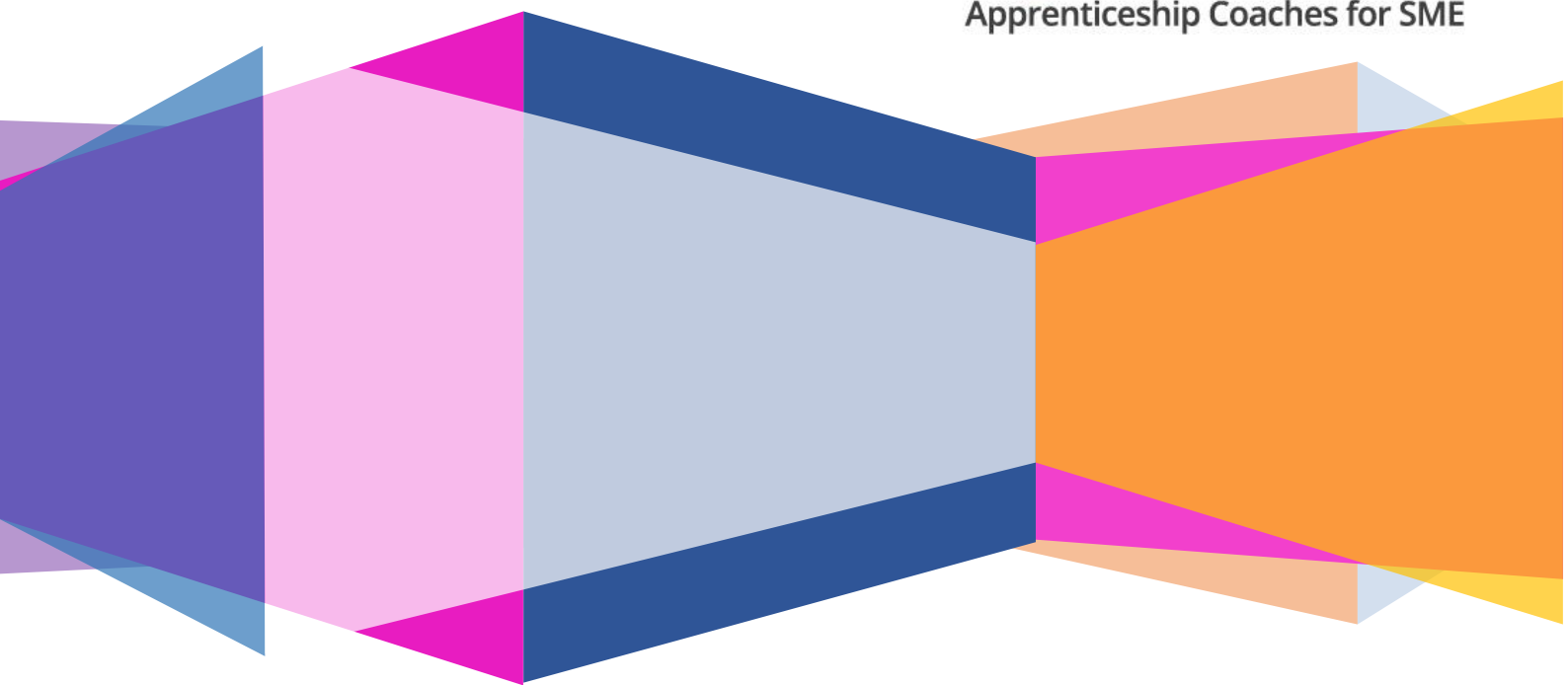


Caja de herramientas para las Pymes que acogen Aprendices



El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye un endoso del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.



EUROCHAMBRES

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



Introducción

AC4SME es un proyecto europeo de gran envergadura ejecutado por las Cámaras de Comercio e Industria de 12 países Erasmus + (AT, BE, BG, CY, CZ, ES, FR, IT, LV, RO, RS y TR) y coordinado por EUROCHAMBRES, la Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria.

El objetivo principal del proyecto AC4SME es **involucrar a un número creciente de PYMEs en el aprendizaje**. Se ha observado que parte de los principales obstáculos a los que se enfrentan las PYMEs para ofrecer prácticas de aprendizaje son la falta de tiempo y de recursos humanos, el escaso conocimiento de la legislación y de los requisitos administrativos, así como la falta de conocimiento sobre los beneficios reales de la contratación de aprendices.

Por lo tanto, este juego de herramientas presenta **un conjunto de herramientas para los formadores en empresas o para las PYME que desean recibir a aprendices por primera vez**. Las siguientes páginas le ayudarán a comprender mejor la normativa legal en su país y prepararse para recibir aprendices. También le apoyará a lo largo del período del aprendizaje y durante la evaluación final. Estas herramientas le ayudarán a hacer un seguimiento/monitorización y evaluar la capacitación de los/las aprendices.

¿Cómo usar el kit de herramientas en 4 sencillos pasos?

1º Paso: Ya sea solo o con el apoyo de un entrenador de aprendizaje de su Cámara de Comercio, encontrará una lluvia de ideas y deberá responder a las 20 preguntas de la lista de verificación en las páginas 3 y 4.

2º Paso: Para cada respuesta negativa a una cuestión, los anexos del juego de herramientas le proporcionarán una solución, un entrenamiento específico o una plantilla. Siga muy cuidadosamente todos los consejos.

3º Paso: Póngase en contacto con su Cámara de Comercio para verificar con ellos o hacerle las preguntas restantes.

4º Paso: Después de haber terminado este proceso sabiamente, usted estará oficialmente listo para recibir a un/a aprendiz.

¡Deseamos que estas herramientas le sean útiles!

Si usted tiene cualquier duda o no entiende alguna cuestión, por favor, no dude en ponerse en contacto con su Cámara de Comercio e Industria o con EUROCHAMBRES.

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye un endoso del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Índice

SENSIBILIZACIÓN – PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	4
Beneficios de la Formación Profesional	5
CONTEXTO Y NORMATIVA LEGAL DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL.....	7
Contexto y Normativa Legal - Información técnica.....	8
ANTES DE INICIAR LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	9
Requisitos mínimos para las PYMEs que desean acoger aprendices.....	10
Explore el potencial de su empresa para la acogida de aprendices	13
¿Está mi empresa preparada para acoger aprendices?.....	14
¿Cómo seleccionar al aprendiz correcto?	15
Programa de Formación para Tutores de Empresa	20
Plan de Formación en la Empresa.....	21
Plantilla convenio	22
Dossier del Aprendiz	25
DURANTE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA	30
Primer día: Requisitos / Lista de verificación	31
Plan de acogida	34
Plan de Actividades del Aprendiz en la Empresa – Seguimiento	35
Evolución de las habilidades	37
Seguimiento y Evaluación de la Formación en la Empresa.....	39
AL FINALIZAR LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	40
Evaluación Final del Aprendiz - Aspectos a Evaluar	41
BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN ADICIONAL	1

SENSIBILIZACIÓN – PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Beneficios de la Formación Profesional

PARA EL/LA APRENDIZ:

- ✓ Le permite estar en contacto con el mundo real de la empresa y adquiere experiencia profesional.
- ✓ Le permite tener experiencias de trabajo en condiciones reales.
- ✓ Puede comprobar, de forma práctica, si su formación en el centro de formación profesional corresponde con su perfil, intereses y competencias.
- ✓ Aumenta su motivación.
- ✓ Según la tipología de FP, el aprendiz puede recibir alguna remuneración y beneficios del sistema de seguridad social.
- ✓ En el caso de algunas FP, el hecho de tener una remuneración permite ganar independencia.
- ✓ Le facilita la transición escuela - trabajo y aumenta su empleabilidad.

PARA LAS PYMES DE ACOGIDA:

- ✓ La PYME encuentra al estudiante / aprendiz y lo prepara como a un potencial futuro empleado que tiene sólidos conocimientos teóricos y que contribuye a la "frescura" de la empresa, aportando dinamismo e innovación. De hecho, un cambio de generación garantiza el futuro de los negocios.
- ✓ Prepara a los estudiantes / aprendices de acuerdo con su personalidad y con sus habilidades específicas necesarias dentro de la PYME.
- ✓ Permite adaptar los contenidos formativos a las necesidades de un mercado de trabajo en constante cambio.
- ✓ Para la Pyme supone un retorno de la inversión: en muchos casos, la empresa recupera el coste invertido en la formación.
- ✓ El trabajo productivo genera un producto o servicio necesario para la empresa.
- ✓ Permite una fuerte integración en el entorno de la empresa (como la filosofía de la empresa, colegas, clientes, equipos) y fomenta la identificación del estudiante / aprendiz con los valores y habilidades requeridas de la empresa. Acoger a un aprendiz promueve la responsabilidad social de la empresa. Transmite una imagen de dinamismo, modernidad y compromiso con la sociedad. De esta manera, la empresa puede obtener cobertura de los medios de comunicación y luego aumentar su visibilidad.
- ✓ Identifica y capacita candidatos potenciales para trabajos más calificados.

PARA EL TUTOR DE EMPRESA:

- ✓ Es una manera de que los empleados más experimentados alcancen mayor cualificación.
- ✓ Da la oportunidad de adquirir o mejorar habilidades tales como el trabajo en equipo, organización, manejo de conflictos y comunicación.
- ✓ El tutor de la empresa puede transmitir sus conocimientos y habilidades profesionales a las nuevas generaciones, así como su conocimiento práctico acumulado.
- ✓ Él / Ella está constantemente actualizado.
- ✓ Está en contacto con el mundo educativo.
- ✓ Tener asignadas tareas de tutoría a los aprendices es señal de confianza a través del cuál la empresa está reconociendo a ese empleado y le está comunicando que "Confiamos en usted, valoramos su trabajo y queremos que lo transmita a nuestros futuros empleados".

PARA EL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL:

- ✓ Es una forma de estar en contacto continuo con la empresa y conocer de primera mano las tendencias de las mismas y de los sectores, y de transmitirlos a los aprendices.
- ✓ Los maestros tienen acceso a instalaciones, maquinarias y tecnologías innovadoras de la empresa.
- ✓ Aumenta su oferta educativa junto con su prestigio.
- ✓ Ayuda a cumplir la misión vocacional de los centros de Formación Profesional, proporcionando las competencias y cualificación necesarias para el mercado de trabajo.
- ✓ Entrenan aprendices motivados, maduros y responsables.

CONTEXTO Y NORMATIVA LEGAL DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Contexto y Normativa Legal - Información técnica

Esta tabla pretende captar de forma sintética la situación del aprendizaje en cada país, para que las empresas puedan conocer los aspectos básicos de la normativa en su país, en este caso España: normativa, financiación, así como el papel de los diferentes actores que forman parte del proceso.

Normativa	Financiación	Papel del Gobierno	Papel de los Centros de FP	Papel de las Empresas	Papel de las Cámaras de Comercio
Ley Orgánica 5/2002 de Cualificaciones y Formación Profesional. Real Decreto 1529/2012 que desarrolla el contrato de formación y aprendizaje y establece la base de la Doble Formación Profesional. Ley Orgánica 8/2013 para el mejoramiento de la calidad educativa. Orden ESS / 2518/2013 que regula los aspectos de formación del contrato de formación y aprendizaje. Orden ESS / 41/2015 que modifica el decreto ESS / 2518/2013 que regula los aspectos de formación del contrato de formación y aprendizaje. Las competencias de la educación en España se transfieren a los gobiernos regionales, que han desarrollado su propia regulación en el marco de la normativa nacional.	La financiación de la formación profesional inicial es totalmente directa. Incluye infraestructuras, personal docente, centros, ... La formación para el empleo tiene una infraestructura y una organización diferentes. La financiación de la formación profesional inicial se basa en: - Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. - Departamentos / Departamentos de las Comunidades Autónomas con plena competencia en educación. - Corporaciones locales. - Fondos privados. - Fondos Estructurales. En el caso del Sistema Dual de Formación Profesional, el contrato con los aprendices es pagado por las empresas o mediante un acuerdo especial de subvenciones. El contrato está regulado por el sistema laboral y tiene algunas ventajas fiscales.	Cinco instituciones desempeñan un papel clave en el sistema de regulación y coordinación: - Las conferencias sectoriales de educación y trabajo; - Los consejos nacionales y regionales de formación profesional y educativa; - Instituto Nacional de Empleo (INEM); - Fundación Tripartita para la formación en el empleo; - Los institutos nacionales y regionales de cualificaciones profesionales. La tutela del sistema está en manos del Gobierno del Estado.	Los estudios de Formación Profesional están regulados por el sistema educativo. Parte del currículum está regulado por la legislación estatal, y parte es flexible y puede ser regulado por el gobierno regional. Los centros de formación profesional imparten los ciclos de formación que el correspondiente departamento de educación les ha dado según su especialidad. Los aprendices son estudiantes del centro educativo, dónde adquieren la mayor parte de los conocimientos y habilidades de la ocupación para la que se están formando. Los centros de formación certifican la formación de los estudiantes. En su mayor parte, son los mismos centros que buscan las empresas en las que los estudiantes llevarán a cabo las prácticas.	En las empresas los aprendices desarrollan la parte práctica de sus estudios. En las empresas el estudiante tiene un tutor que está en contacto con el tutor en el centro de FP para hacer el seguimiento. Existen dos tipos de relaciones: En el caso de la formación profesional inicial y tradicional el estudiante tiene un acuerdo con el centro de EFP y la empresa. En el caso de la Formación Profesional Dual el estudiante puede tener un acuerdo (si la relación es a través de una beca) o un contrato, en este caso el estudiante es un empleado de la empresa. La empresa no tiene competencias en el diseño de los planes de estudio de los aprendices, pero puede acordar con el centro de EFP las tareas que los alumnos van a realizar.	En la actualidad la Cámara de Comercio no tiene un papel regulado con responsabilidades y tareas reguladas en este sentido. Las Cámaras actúan como agentes para la promoción de la formación profesional, participando en diferentes foros de consulta y debate (por ejemplo, consejos locales o regionales de FP).

ANTES DE INICIAR

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Requisitos mínimos para las PYMEs que desean acoger aprendices

ANTES DE LA ACOGIDA DE UN APRENDIZ	SÍ	NO
¿Conoce los beneficios que tienen todas las partes al acoger un aprendiz?		Beneficios de la Formación Profesional
¿Conoce el marco legal de su país respecto a la acogida de alumnos/as en prácticas? ¿Conoce las ayudas o beneficios que su empresa puede recibir?		Contexto y Normativa Legal – Información técnica
¿Ha considerado los aspectos económico-financieros (costos y beneficios) de acoger a un/a aprendiz?		Ej. Cooperar para formar, Siete casos de éxito españoles en la FP Dual
¿Tiene su PYME potencial para acoger a un/a aprendiz?		Explore el potencial de su empresa para la acogida de aprendices
¿Está su empresa preparada para acoger aprendices?		¿Está mi empresa preparada para acoger aprendices?
¿Tiene su empresa un sistema para la inclusión de los aprendices en la estructura de la empresa (por ejemplo, a través de un organigram, descripción del puesto, etc.)?		
¿Hay alguien en su empresa entrenado para orientar al aprendiz a lo largo del período de formación?		Programa de formación para tutores de Empresa
¿Tiene la empresa un procedimiento para formar a los mentores?		Programa de formación para tutores de Empresa
¿Tiene la empresa un procedimiento documentado para la selección de mentores, incluyendo: a) El perfil técnico competencial? b) Las competencias pedagógicas del mentor? c) El mínimo de experiencia requerida?		

¿Tiene la empresa asignada, a un miembro de su plantilla, la responsabilidad de mantener la comunicación con el centro de formación respecto al aprendiz?		
¿Sabe cómo entrevistar a una persona joven?		La entrevista
¿Sabe cómo seleccionar al/la aprendiz correcto/a?		¿Cómo seleccionar al aprendiz correcto?
¿Alguna vez ha realizado un contrato/convenio de aprendizaje con un/a aprendiz?		Plantilla convenio
¿Ya ha definido el plan de actividad de los/las aprendices durante la duración del aprendizaje?		Plan de Formación en la Empresa
¿Ha preparado una “carpeta” con toda la información práctica para el primer día del aprendiz?		Dossier del aprendiz
DURANTE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA	SÍ	NO
En el primer día, ¿sabes cómo dar la bienvenida al aprendiz?		Primer día: Requisitos / lista de verificación
¿Tiene una lista clara de todos los aspectos importantes de la empresa que se deben presentar al aprendiz en el primer día?		Plan de acogida
¿Sabe cómo hacer el seguimiento todas las habilidades que se van a adquirir y relacionarlas con el plan de actividades?		Plan de actividades del Aprendiz en la Empresa – Seguimiento
¿Sabe cómo hacer el seguimiento de la evolución de las habilidades del aprendiz?		Evolución de las habilidades
¿Sabe cómo monitorizar y evaluar el aprendizaje dentro de la empresa?		Seguimiento y Evaluación de la Formación en la Empresa
¿Sabe cuáles son los principales aspectos para garantizar un aprendizaje de calidad?		Webinar sobre el marco de calidad para el aprendizaje

DESPUÉS DEL PERIODO DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA	SÍ	NO
¿Ya ha organizado la evaluación de la formación del aprendiz dentro de la empresa?		Webinar / Formación Online (Feb 2018)
¿Sabe cómo evaluar al aprendiz al final de su período de entrenamiento?		Evaluación Final del Aprendiz – Aspectos a evaluar
¿Alguna vez ha recibido un aprendiz? ¿O desea información adicional sobre el anfitrión del aprendizaje?		Puede contactar con su Cámara de Comercio

Explore el potencial de su empresa para la acogida de aprendices¹

Tarea

Siéntese con sus colegas y discuta las cuestiones planteadas en esta herramienta. Encuentre las respuestas más apropiadas a las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es el principal producto y/o servicio que ofrece su PYME? ¿En qué sector?
- ¿Cuántos empleados tiene su empresa?
- ¿Cuáles son los principales departamentos que componen su empresa?
- ¿Cuáles son las principales ocupaciones / profesiones de su mano de obra cualificada?
- ¿Cómo recluta a los empleados para estas ocupaciones / profesiones / campos de trabajo?
- ¿Podría comenzar a recibir aprendices en su empresa como una opción para llenar vacantes e invertir en el desarrollo a largo plazo y, por lo tanto, proveer su propia mano de obra cualificada?
- ¿Acoge actualmente aprendices en su empresa? Si es así, ¿cuántos? ¿Qué perfiles profesionales se enseñan en su PYME? ¿Quién es el entrenador/tutor en la empresa?
- Describa las actividades más importantes de su trabajo

Posibles temas para otras preguntas:

- ¿Cuándo se fundó la empresa?
- Pregunte a personas concretas de diferentes departamentos (por ejemplo, gerente de producción, gerente de planta, gerente de departamento, líder de mercado, etc.)
- Pregunte sobre los productos y/o servicios concretos que tienen/fabrican/ofrecen.
- Averigüe el motivo del nombre de la empresa (¿cuál es el nombre de la empresa?, ¿por qué se llama así), ¿Cuál es el lema publicitario de la empresa? ¿Tienen un slogan?
- ¿Quiénes son nuestros principales clientes o grupos objetivo?
- ¿Conoce la dirección general de correo electrónico de la empresa?

¹ Con la colaboración de IBW - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft de Austria

¿Está mi empresa preparada para acoger aprendices?

Pasos necesarios

Encuentrará a continuación una serie de pasos o cuestiones a tener en cuenta antes de acoger aprendices.

- Conocer la normativa relativa a la formación de los aprendices.
- Elegir la especialidad de formación en la que desea formar aprendices.
- Definir el número de plazas para aprendices y el tipo de contratación o convenio.
- Establecer una relación con el centro de FP y/o la administración educativa.
- Definir los requisitos de la empresa referidos al tutor.
- Seleccionar y capacitar al tutor de la empresa.
- Planificar la formación (establecer tiempos y etapas) de los aprendices.
- Buscar y seleccionar el aprendiz adecuado.
- Analizar algunos trámites con el aprendiz, tales como la accesibilidad de su empresa con transporte público, los medios de comunicación (teléfono, correos electrónicos,...), equipos de protección específica o normas de seguridad dentro de la empresa, los beneficios para el aprendiz (almuerzo, salario, seguro,...).
- Formalizar contratos/convenios y/o acuerdos (según proceda) entre la empresa y los aprendices y el centro de FP.
- Planificar la recepción de los aprendices en la empresa.
- Planificar el seguimiento del logro de habilidades por parte del alumno.
- Planificar la evaluación parcial y final.

¿Cómo seleccionar al aprendiz correcto?

Guía de Entrevista de Selección

El procedimiento para seleccionar un aprendiz dependerá de su edad y experiencia previa. Si está reclutando a un aprendiz de 16-18 años, el enfoque es diferente al de la contratación de adultos. No tienen la misma confianza o capacidad para comunicar sus habilidades que los trabajadores más experimentados. En este caso, las técnicas convencionales de entrevista no son apropiadas. Como complemento a estas técnicas, recomendamos el uso de enfoques más informales que evalúen su entusiasmo en lugar de centrarse simplemente en las credenciales académicas y las habilidades técnicas.

Si se trata de candidatos mayores o candidatos que tienen experiencia laboral, es posible que desee hacer algunas preguntas más relevantes para el trabajo. Esencialmente, no es necesario volver a desarrollar su reclutamiento desde cero, pero revise qué está haciendo actualmente y adapte a los aprendices. En algunos casos, es posible que ya esté reclutando a jóvenes de 16 años para otros roles en su organización, de modo que puede tomar esos métodos de reclutamiento y aplicarlos a su programa de aprendizaje. Incluso si actualmente no recluta a jóvenes, puede adaptar sus métodos de reclutamiento de adultos a su plan de aprendizaje, ya que será clave que sean los adecuados para su organización.

A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas que puede utilizar al entrevistar a un futuro aprendiz. Es importante recordar que esta puede ser su primera entrevista de trabajo, por lo que puede necesitar orientación y apoyo a través de la entrevista. Lo mejor es que no haga más de 8-10 preguntas.

Ejemplos de preguntas para la Entrevista al Aprendiz

Nombre del candidato/a	
Edad	
Centro de FP	
Fecha de la entrevista	
Entrevistador/a	

Preséntate brevemente; Cuéntame un poco sobre ti.	
¿Cómo te definirías?	

¿Por qué te gustaría ser aprendiz en nuestra empresa?	
¿Qué crees que estamos buscando en un aprendiz?	
¿Qué hace que el campo de estudio que has elegido sea atractivo para ti? ¿Estás seguro que completarías tu trabajo a tiempo?	
¿Cómo te organizarías para compatibilizar tu estudio y tu trabajo?	
¿Cómo calificarías tus habilidades de organización en un nivel de 1-5 (1 siendo el más bajo)? ¿Puedes darnos un ejemplo para ilustrar esto?	
¿Puedes darnos un ejemplo de cuándo has tenido que trabajar de forma autónoma y has tenido iniciativa, ya sea en los estudios o en el trabajo?	
¿Puedes decirnos cómo haces frente a la presión y a situaciones estresantes?	
¿Puedes dar un ejemplo de cuándo has tenido que gestionar una situación inconveniente ya sea en el trabajo, en la vida o en la escuela, y cómo lo hiciste?	
¿Puedes decirnos algo nuevo que has aprendido en los últimos 6 meses y lo que has obtenido de ese aprendizaje?	
¿Qué entiendes por trabajar en equipo y cuáles crees que son los 3 atributos más importantes de un buen jugador de equipo?	
¿Qué esperas de este aprendizaje en la empresa?	
¿Cómo y dónde te ves dentro de 3/5 años?	
Tres puntos fuertes	
Tres puntos débiles	
¿Hay algo que no te hayamos preguntado y que te gustaría decirnos sobre ti para apoyar tu candidatura?	

Evaluación y Selección

1. LA ENTREVISTA

Aunque no siempre son la herramienta más fiable, las entrevistas siguen siendo la herramienta de evaluación y selección más utilizada. La clave para que las entrevistas sean un éxito para usted es hacer las preguntas correctas, manteniendo un proceso coherente para todos los solicitantes y manteniéndose imparcial durante todo el proceso.

A lo largo de la entrevista, la evaluación del candidato se puede hacer mediante una prueba, basada en una lista de los factores cualificantes y las habilidades técnicas necesarias para la colocación. Esta prueba puede ser diseñada y llevada a cabo por la empresa.

Evaluación del candidato. Clasificación numérica (1: Pobre - 10: Excelente)	
Conocimientos de la persona	/10
Habilidades técnicas	/10
Habilidades Metodológicas	/10
Confianza	/10
Habilidades comunicativas	/10
Espíritu de equipo	/10
Puntualidad y gestión del tiempo	/10
Creatividad e innovación	/10
Dedicación	/10
Formación de base	/10
Equilibrio personal	/10
Resistencia a la presión / estrés / fracaso	/10

Además de la entrevista, el entrevistador puede utilizar otras herramientas de reclutamiento para evaluar al candidato y definir en términos más concretos sus conocimientos y habilidades.

2. FORMULARIO DE EVALUACIÓN BASADO EN UN DÍA DE PRUEBA²

Nombre del aprendiz:	Fecha de nacimiento:	Número de teléfono:
Nombre del supervisor:		Fecha del día de prueba:

² Con la colaboración de IBW - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft de Austria

Por favor, marque la casilla correspondiente:

Interés	☐ Muy interesado	☐ Interesado	☐ Moderadamente interesado	☐ Indiferente
Habilidades sociales / Franqueza	☐ Muy sociable	☐ Sociable	☐ Más bien tímido	☐ Poco sociable
Amabilidad	☐ Muy amable	☐ Amable	☐ Moderadamente amable	☐ Poco amable
Habilidades de comunicación	☐ Muy buenas	☐ Se expresa bien	☐ Moderadas	☐ Con deficiencias de lenguaje
Autonomía	☐ Muy autónomo	☐ Autónomo	☐ No muy autónomo	☐ Con gran necesidad de un guía
Puntualidad	☐ Muy puntual	☐ Puntual	☐ A veces impuntual	☐ Siempre impuntual
Precisión	☐ Muy preciso	☐ Bastante preciso	☐ Moderadamente preciso	☐ Poco preciso
Capacidad para la adquisición de conocimientos	☐ Muy rápido	☐ Bastante rápido	☐ Un poco lento	☐ Muy lento
Capacidad de concentración	☐ Tiene gran capacidad de concentración y es capaz de ejecutar la tarea hasta el final	☐ Es capaz de concentrarse en una cosa y llevarla a su fin	☐ Se distrae fácilmente	☐ Tiene dificultad para concentrarse en una cosa

Evaluación general de la prueba de aprendizaje: ☐ Muy adecuado ☐ Adecuado ☐ Poco adecuado ☐ Inadecuado	☐ Estoy satisfecho de esta prueba de aprendizaje y estaría de acuerdo en recibir a este estudiante como aprendiz en nuestra empresa. ☐ No estoy satisfecho con esta prueba de aprendizaje.
---	--

Fecha:

Firma del supervisor:

3. TEST DE HABILIDADES

Esta herramienta es particularmente útil para las ocupaciones/profesiones que requieren un nivel de competencia específico en algún campo concreto. La prueba dependerá del campo del aprendizaje.

4. PERSONALIDAD / PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

Esta herramienta es perfecta para evaluar el ajuste del equipo, la motivación y los estilos de trabajo. Puede ser excelente para ayudar a completar sus preguntas de la entrevista y evaluar la idoneidad de la persona respecto a su equipo actual.

5. APTITUD Y COMPETENCIAS BÁSICAS

Del mismo modo, que los dos tipos de pruebas/evaluaciones comentadas anteriormente, estas pruebas son eficaces para identificar habilidades específicas.

Programa de Formación para Tutores de Empresa

Los tutores de empresa suelen ser grandes profesionales, pero la mayoría de las veces, no han recibido una formación específica para convertirse en tutores (por ejemplo, en competencias pedagógicas). En algunas Cámaras de Comercio e Industria (u otras entidades, dependiendo del país) ofrecen un programa de formación para tutores.

1. ¿Qué es la Formación Profesional Dual?

- 1.1. Breve descripción
- 1.2. Origen
- 1.3. Características y ventajas
- 1.4. Normativa educativa / normativa laboral
- 1.5. Roles: estudiante / aprendiz
- 1.6. Tutor centro educativo
- 1.7. Tutor de empresa

2. El aprendizaje en la Formación Profesional Dual

- 2.1. Adaptación al nivel del aprendiz
- 2.2. El clima de aprendizaje
- 2.3. Principios metodológicos

3. Competencias profesionales, personales y sociales del tutor

- 3.1. Comunicación
- 3.2. Trabajo en equipo
- 3.3. Resolución de conflictos

4. Programación, informes y evaluación

- 4.1. El sistema de programación y seguimiento de los aprendizajes en la FP Dual.

5. Entrenamiento para la programación y elaboración de informes

- 5.1. Ejercicios prácticos

**(Metodología: modular y "blended")*

Plan de Formación en la Empresa

Distribución del Plan de Trabajo para el Aprendiz entre el Centro de FP y la Empresa

Durante su aprendizaje, los aprendices adquieren una amplia gama de conocimientos y aptitudes tanto en los centros de FP como en las empresas. Para facilitar la comunicación y la coordinación entre todos los interesados, puede utilizar la plantilla a continuación. Esta plantilla especifica dónde se adquirirá cada competencia. Debe ser firmada por usted (la empresa) y el centro de FP para garantizar una buena cooperación.

A continuación encontrará un ejemplo de práctica de aprendizaje para servicios de ventas.

Aprendiz:	
Ocupación/puesto:	
Año de formación / curso:	
Tutor:	

Tareas en la Empresa	Contenido Teórico	Desglose del contenido	Formación en el centro de FP	Formación en la empresa
Asegúrese de que el producto está debidamente empaquetado y etiquetado.	Técnicas de almacenamiento	Planificación de las tareas diarias de las operaciones de almacén y buenos flujos.	√	
Compruebe que hay suficientes productos en el almacén.		Uso de técnicas de recepción y disposición de mercancías en el almacén.	√	√
Analice cómo evoluciona la venta de varios productos.		Concreción de las condiciones de preparación de los pedidos y envío de la mercancía.	√	√

Plantilla convenio

Aspectos principales

Dependiendo del sistema de formación profesional (tradicional o dual), el aprendiz tendrá que firmar un convenio o un contrato.

A continuación encontrará algunos aspectos fundamentales que dicho documento debe contener:

- Identificación de todas las partes (empresa, centro formativo, aprendiz)
- Nombre, dirección, etc.
- Acuerdo entre las partes
- Contenidos (temas)
- Tareas (plan)
- Fechas límite/periodos
- Recursos
- Personas responsables
- Derechos y deberes (de cada una de las partes)
- Lugar y fecha
- Firma de todas las partes

Modelo de Acuerdo bilateral entre la Cámara y la Empresa

CARTA DE INTERÉS EN LA ACOGIDA DE ALUMNOS EN PRÁCTICAS / APRENDICES

D./Dña. _____ con DNI _____ como representante legal de la empresa, agrupación de empresas o entidad colaboradora denominada _____ con NIF _____ localizada en _____ calle _____ DP _____ teléfono _____, fax _____ e-mail _____

DECLARA

Estar, en principio, de acuerdo en colaborar con LA CAMBRA para la futura realización de prácticas formativas en centros de trabajo, por parte de alumnos de los ciclos de Formación Profesional en el marco del proyecto AC4SME.

ACUERDA

En el marco del proyecto AC4SME:

1. Objetivo

NOMBRE EMPRESA manifiesta el interés por acoger aprendices en su empresa, impartiendo así la formación práctica profesionalizadora de los aprendices acogidos.

2. Implementación de la acogida y formación práctica profesionalizadora

NOMBRE EMPRESA está interesada en acoger aprendices que actualmente estén cursando formación en XXXXXXXXXXXX.

La previsión temporal para la acogida sería para X alumnos/año (o curso).

El periodo previsto de acogida para dicha formación práctica en NOMBRE EMPRESA será entre XX/XX/XXXX y XX/XX/XXXX.

Durante el período de formación en NOMBRE EMPRESA, el/la aprendiz adquirirá las competencias profesionales descritas en el Anexo 1 *(las escogidas del Plan de actividades la formación en curso por parte del aprendiz)*, realizando las tareas descritas en el Anexo 2 *(caso Ciclos FP las tareas se detallan en el programa del Ministerio – escoger las que corresponda)*.

3. Derechos y deberes de las partes.

NOMBRE EMPRESA, pondrá a disposición del aprendiz los recursos materiales, infraestructurales y humanos necesarios para la correcta implementación del aprendizaje en la empresa y la evolución profesional del aprendiz.

De la misma manera, LA CAMBRA proveerá a los tutores de empresa la formación necesaria para la correcta realización de sus funciones.

Así mismo, LA CAMBRA realizará un seguimiento a la empresa y al aprendiz con el objetivo de conocer la evolución de ambos, y colaborar en la resolución de los conflictos / problemas / discrepancias que pudieran surgir.

De esta carta de interés se han hecho dos copias, una por cada parte, y para que así conste firman:

LA CAMBRA

NOMBRE EMPRESA

Director Gerente

Cargo del firmante

Sr. Josep Prats i Llopart

Nombre y apellidos del firmante

Ciudad, XX de XXXXX de 201X

Anexo 1

Anexo 2

Dossier del Aprendiz³

¡Bienvenido al Equipo!

Estimado aprendiz, [u otro saludo]

Pequeño texto introductorio sobre la gestión del equipo de la empresa en la que se incorpora el aprendiz

En nombre de todo el equipo, te deseamos lo mejor.

¡Mucho éxito en tu formación!

[Nombre y apellidos]

Dirección

FOTO DEL
EQUIPO/EMPRESA

Datos personales

Esta carpeta de aprendiz pertenece a:

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-Mail: _____

Mi profesión: _____

FOTO

Decidí elegir esta profesión porque:

³ Con la colaboración de IBW - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft de Austria

Mi formación en la empresa

Datos generales de la empresa de acogida:

Nombre:

Dirección:

Número de trabajadores:

Número de aprendices:

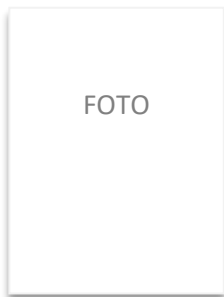
Tutores:

Ubicación:

Breve descripción de la empresa:

Mis contactos

(Añade los contactos que necesites)



Nombre:

Función:

Teléfono:

E-Mail:

Mi Formación

Breve descripción del curso de formación en la empresa.

Aquí encontrarás las normas y explicaciones sobre cómo tratar unos con otros, la información sobre los informes de seguridad, así como descripciones de seminarios de formación, sistemas de primas, etc.

Mi centro de FP

En el centro de Formación Profesional se enseñan contenidos teóricos y generales. La formación profesional en el centro de FP complementa la formación práctica en la empresa.

Mi centro de FP:

Dirección:

Teléfono:

E-Mail:

Página web:

Número de días en el Centro de FP:

1. Año de formación: _____

2. Año de formación: _____

Sugerencias

- Como aprendiz, estás obligado a asistir al centro de FP
- En caso de enfermedad, el centro de formación y la empresa deben ser informados!
- El número de días en la empresa se cuentan como tiempo de trabajo y se pagan en consecuencia (*sólo en el caso de FP dual con contrato*).

Mis Derechos y Deberes

A través del contrato de aprendizaje, tanto el profesor como el aprendiz asumen ciertos derechos y obligaciones, que se establecen en la Ley de Formación Profesional.

Mis derechos / obligaciones hacia el profesor

- Las habilidades y conocimientos deben ser enseñadas por un tutor o formador de la empresa. Tienes derecho a aprender todos los contenidos detallados de la ocupación/perfil profesional durante el período de prácticas.
- El aprendiz no puede ser asignado a ningún trabajo que exceda sus competencias.
- Si no tiene clara la tarea que ha de desarrollar, pregúntele a su tutor, preguntar es parte de su formación.
- El aprendiz no debe ser castigado físicamente. También está protegido contra los malos tratos infligidos por miembros de la empresa y por el hogar.

- Los padres y los profesores del centro de formación deben estar informados de los incidentes importantes que pudieran surgir.

Mis Obligaciones

- El aprendiz debe esforzarse por aprender las habilidades y conocimientos de la profesión que se le están enseñando.
 - *¡La responsabilidad de que la formación tenga éxito también es tuya! Tienes el derecho de tener una educación integral (ver derechos). Por favor, asegúrate de que se te enseñan todos los conocimientos necesarios.*
- Las tareas transmitidas deben realizarse correctamente.
 - *Por encima de todo, al principio, los aprendices tienen que adquirir conocimientos básicos que a veces no son los más divertidos o amenos. Pero estos conocimientos también son parte de su profesión y son necesarios para asegurar que las operaciones se ejecutan sin problemas. Estos conocimientos y tareas son importantes porque si no se realizan correctamente pueden afectar al negocio. De un buen aprendizaje dependerá un trabajo bien hecho!.*
- El aprendiz debe adaptar su comportamiento a la naturaleza de la empresa.
 - *Cada empresa tiene sus propios principios rectores o pautas conductuales que deben ser observadas y respetadas.*
 - *No molestes ni hables mal de la empresa en Internet (Facebook, etc.). ¡No escribas ninguna mentira o comentario insultante sobre otras personas!*
- Las discusiones empresariales y los secretos comerciales deben ser respetados.
 - *Importante: Esta regla también debe aplicarse en Internet. ¡No cites a personas que no hayan dado su consentimiento y no traiciones secretos comerciales!*
- Las herramientas y materiales deben ser manejados cuidadosamente.
 - *Importante: El daño a herramientas y materiales dañará el negocio.*
- En caso de enfermedad u otra prevención, el instructor debe ser informado.
 - *Consejo: ¡Guarda el número de teléfono directamente en tu teléfono móvil!*
 - *En caso de enfermedad, ¡el centro de formación y la empresa deben ser informados!*
- Las evaluaciones de la empresa deben ser entregadas al centro de FP.

Revisión Semanal

Nombre del estudiante: _____

La revisión semanal le dará una visión general de las tareas realizadas durante las últimas semanas. Los temas pueden ser discutidos con su tutor.

Fecha: _____

Calendario de la semana: _____

¿Qué tipo de trabajo he hecho esta semana?

¿Qué he aprendido esta semana?

DURANTE

LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Primer día: Requisitos / Lista de verificación⁴

Antes de la formación (Preparación)	Notas	✓
¿Están informados todos los directores y empleador de que el aprendiz va a iniciar su formación en la empresa?		☐
¿Se ha concretado quién será el formador responsable del aprendiz?		☐
¿Ya está preparado el lugar de trabajo del aprendiz, el armario/taquilla, los documentos, etc.? Ejemplo: ropa profesional, tarjeta identificativa, contraseña de equipo...		☐
¿Están ya programados el programa y los cursos para el primer día de formación?		☐
¿Todas las personas responsables del aprendiz están disponibles en el primer día de enseñanza? Por ejemplo: ¿Quién da la bienvenida al aprendiz? ¿Quién muestra su lugar de trabajo?		☐
¿Está la persona(s) de contacto o el tutor el primer día en la oficina?		☐
Asegúrese de que el alumno / aprendiz ha realizado la formación en materia de prevención de riesgos para su ocupación o, en su caso, asegúrese de que lo hará en la empresa		☐
El primer día de formación	Notas	✓
Bienvenida al aprendiz Tome el tiempo necesario para recibir al aprendiz. Tenga en cuenta que probablemente estará nervioso/a. Trate de resolver problemas mediante conversaciones personales.		☐
Gestión de operaciones / locales Haga un recorrido para que su aprendiz obtenga una primera impresión de la empresa. Muéstrole dónde están los baños, cafetería, ... Tal vez su aprendiz sigue siendo tímido en los primeros días y algunas preguntas sean embarazosas.		☐

⁴ Con la colaboración de IBW - Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft de Austria

Presentación del equipo Presente el aprendiz a los empleados que sea pertinente. Asegúrese de que el aprendiz sabe quiénes son sus personas de referencia, sus contactos.		☐
Introducción al aprendizaje Discutir los planes de estudios de la formación de aprendices y los puntos principales de la normativa interna de la empresa (reglas de la casa, pausas, almuerzo, etc.).		☐
Introducción al lugar de trabajo y tareas profesionales iniciales Dele al aprendiz todo lo que necesita para comenzar el aprendizaje en la empresa (ropa de trabajo, contraseñas, etc.). Muestre al aprendiz su lugar de trabajo. Involúcrelo en tareas interesantes, pero también realizables.		☐
Conclusión: discusión y perspectivas Al final del primer día, revise el día. Responda preguntas. Eche un vistazo a lo que se espera que el aprendiz realice en los próximos días. Asegúrese de que el aprendiz deja su empresa con una sensación positiva.		☐

Plan de acogida

Este plan de acogida puede ser utilizado cuando una nueva persona se incorpora en la empresa; en él encontrará todos los aspectos importantes que se deben considerar y discutir durante el primer día del aprendiz.

En general, usted debe hacerse cargo del aprendiz de la misma manera que lo hace con los nuevos trabajadores y presentarle todos los aspectos importantes relacionados con la empresa.

- La empresa – Breve introducción histórica
- ¿A qué se dedica la empresa?
- Valores y misión de la empresa
- Áreas de la empresa
- Datos de contacto (Ejemplo: nombre del tutor, función del tutor, número de teléfono, dirección de email,...)
- Definición del puesto de trabajo:
 - Objetivo
 - Posición (dependencia jerárquica)
 - Perfil
 - Tareas
 - Seguimiento y evaluación
 - Derechos y deberes

Plan de Actividades del Aprendiz en la Empresa – Seguimiento

Esta plantilla le ayudará a comprobar la adquisición de habilidades por parte del aprendiz.

Antes de la formación, las competencias a adquirir deben definirse en relación con el centro de FP. También debe quedar claro con quién y con qué recursos se adquirirá cada competencia con el objetivo de garantizar los resultados concretos de aprendizaje.

					Fecha de seguimiento		
Habilidades técnicas	Actividades realizadas	Dónde	Con quién	Recursos	Adquirida	En proceso de adquisición	No adquirida
Habilidades sociales / personales	Actividades realizadas	Dónde	Con quién	Recursos	Adquirida	En proceso de adquisición	No adquirida

Habilidades actitudinales	Actividades realizadas	Dónde	Con quién	Recursos	Adquirida	En proceso de adquisición	No adquirida

Firma del Tutor de empresa:

Firma del/la aprendiz/a:

Lugar y fecha:

Evolución de las habilidades*

*Esta herramienta permite una evaluación constante de la adquisición de los resultados de aprendizaje que se establecieron en el plan de actividades.
Esta evaluación debe ser completada por el tutor de la empresa.*

Habilidades	1era evaluación Fecha	2a evaluación Fecha	3era evaluación Fecha
Habilidades técnicas			
P.ej. Gestión de consultas, reclamaciones y reclamaciones telefónicas			
Habilidades metodológicas			
P.ej. Capacidad para trabajar de manera autónoma			
Habilidades sociales			
P.ej. Participación activa			
P. ej. Motivación			
P.ej. Puntualidad			

Otros comentarios:

Firma del tutor del Centro de FP

Firma del tutor de empresa

Firma del/la aprendiz

Lugar y fecha: _____

** El cronograma de evaluación debe ser definido a priori semanal, mensual o trimestralmente y debe ser firmado por todas las partes.
El tiempo total de adquisición y evaluación puede variar dependiendo de la competencia o conocimiento que se va a adquirir.*

Seguimiento y Evaluación de la Formación en la Empresa

Esta herramienta puede utilizarse para evaluar el cumplimiento de las tareas previstas en el plan de actividades.

Las actividades de formación y los criterios de evaluación se adaptarán según las necesidades de la empresa.

Esta evaluación debe ser completada por el tutor de la empresa.

Por Ejemplo:

MÓDULO DE FORMACIÓN: COMUNICACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE				
Actividades de formación	Evaluación			
Gestión de consultas y reclamaciones telefónicas	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	No adecuado
Consultas cara a cara y gestión de reclamaciones	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	No adecuado
Desarrollo de documentos	Muy adecuado	Bastante adecuado	Adecuado	No adecuado

AL FINALIZAR LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Evaluación Final del Aprendiz - Aspectos a Evaluar

Para comprobar la adquisición de los conocimientos y habilidades debe hacer una evaluación final.

La empresa tendrá que evaluar al aprendiz y sus logros en habilidades sociales y técnicas. Es importante ofrecer una respuesta clara con ejemplos concretos.

Esta evaluación final es también una oportunidad para que tanto el aprendiz como el tutor intercambien puntos de vista y hagan sugerencias mutuas para mejorar el sistema de formación profesional.

Evaluación de la empresa	Muy exitoso	Exitoso	Poco exitoso	Nada exitoso	Otros comentarios
Discusión sobre las fortalezas del aprendiz					
Discusión sobre la integración del alumno en la empresa y en el equipo de trabajo					
Discusión sobre la propia iniciativa del aprendiz					
Discusión sobre la conformidad del aprendiz con el plan de trabajo					
Discusión sobre la efectividad del aprendiz en el desempeño de tareas asignadas					
Discusión sobre la responsabilidad del aprendiz.					

Discusión sobre el compromiso y entusiasmo del alumno.					
Discusión sobre la autoestima del aprendiz.					
El entrenador da consejos sobre el funcionamiento del estudiante, de los que el estudiante puede beneficiarse en un período de formación posterior.					
El tutor comenta si el estudiante tendrá la posibilidad de empleo en la empresa en el futuro. Y lo que él / ella debe hacer para mantener o aumentar las oportunidades para que esto suceda.					

La tabla siguiente permite a la empresa evaluar el aprendiz, por módulo, de acuerdo a las habilidades específicas de cada módulo.

	Habilidades profesionales y técnicas asociadas con la formación en la empresa	Evaluación
[Título MÓDULO 1]		
[Título MÓDULO 2]		
[...]		

Evaluación del aprendiz

	Muy exitoso	Exitoso	Poco exitoso	Nada exitoso	Otros comentarios
Discusión sobre las experiencias individuales del aprendiz durante el período de entrenamiento					
Discusión sobre la infraestructura (instalaciones, equipo) y los aspectos organizativos					
Discusión sobre los retos profesionales del aprendiz, las responsabilidades personales o las tareas de formación que se le ofrecieron durante su aprendizaje en la empresa					
El aprendiz comparte su satisfacción personal con respecto a su aprendizaje					
El aprendiz da sugerencias para mejorar a las PYMES					

BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN ADICIONAL

SENSIBILIZACIÓN – PROMOCIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Documentos

Q-Placements Project (2014) : Q-Placements. Needs Analysis Research.

VET to WORK Project (2015): Transition from VET to WORK in Latvia. Challenges and opportunities

Lukasevskā, Inese (2017): Profesionālās izglītības iestāžu audzēkņus aicina piedalīties konkursā “Es lepojos ar paveikto” (Translation: Invitation for VET students to participate in competition “I am proud about what I have done”)

(2017). Contest “I am proud about what I have done” Regulations.

Wolter, Stefan C. & Mühlemann, Samuel. Fundación Bertelsmann (2015). La FP Dual en España. ¿Un modelo rentable para las empresas? Estudio de simulación coste beneficio.

Chambre de Commerce et Industrie Nice Côte d’Azur, Chambre de Métiers et de l’Artisanat de Région Provence-Alpes-Côte d’Azur territoire des Alpes-Maritimes, Chambre d’Agriculture des Alpes-Maritimes (2017): Le Guide de l’apprentissage.

Deutscher Industrie – und Handelskammertag (2016): Costs and benefits of Dual Vocational Training.

European Commission: High-performance apprenticeship & work-based learning: 20 guiding principles.

Fundación Bertelsmann (2017): Cooperar para formar. Siete casos de éxito españoles en la Formación Profesional Dual.

Páginas Web

<http://karjerastesti.prakse.lv/en>

www.bavakedemie.at

<https://steratspreis-fitforfuture.submit.to/landing/award>

www.emploi-store.fr/portail/services/lAlternancePour

www.nuitsdelorientation.fr/

www.Bretagne-alternance.com

www.dualvet.eu



EUROCHAMBRES

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



Vídeos

https://www.youtube.com/watch?v=5i18_4sbCHc

<http://youtu.be/AM3TrEBPb9I>

CONTEXTO Y NORMATIVA LEGAL DEL SISTEMA DE FORMACIÓN PROFESIONAL

Documents

Likumi.lv (2014): Mācību prakses organizācija un izglītojamo apdrošināšanas kārtība

Faculté des Métiers: Le contrat d'apprentissage.

Faculté des Métiers: Le contrat de professionnalisation.

Federal Ministry of Science, Research and Economy of Austria (2014): Apprenticeship. Dual Vocational Education and training in Austria Modern Training with a Future.

NetWBL: Thematic Network work-based learning and Apprenticeships – NetWBL.

Federal Ministry of Education and Research of Germany (2015): Reform of Vocational Education and Training in Germany.

DualVET Project (2015): Cómo implantar con éxito la formación profesional. El enfoque de DualVET.

DualVET Project (2015): Plan estratégico.

Cámaras de Comercio, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, y Fondo Social Europeo: Guía de Formación Dual.

Páginas Web

<http://www.alternance.emploi.govv.fr/>

www.wbl-toolkit.eu

<https://www.buinessurope.eu/publications/cost-effectiveness-apprenticeship->

ANTES DE INICIAR LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Documentos

Q-Placements Project (2015): Guidelines for Designing and Conducting. Joint Workshops for tutors from VET and Mentors from enterprises.

Fundación Bertelsmann, Consell General de Cambres de Catalunya & Alianza para la FP Dual (2017): Manual de tutores de empresa en la FP Dual.

Starting with apprenticeship project (2015): Finding and retaining trainees. A recruitment handbook for small and medium enterprises.

Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament (2014): gBid Mòdul d'empresa. Pràctica suport tutor empresa.

Kammer van Koophandel Oost-Vlaanderen , Edugo, Campus Glorieux, ESF, Europese Unie, Vlaanderen is werk (2017): Duaal Leren: een leerling begeleiden op het werk? Een praktische handleiding voor mentoren.

Learn to work (2017): Apprenticeship quality toolkit

Páginas Web

<http://auswahlhilfe.at/>

www.bic.at

<https://www.apprentissage06.fr>

<http://www.emploi-store.fr/portail/services/missionBehave>

<http://www.euroapprenticeship.eu/en/becoming-an-awarding-body.html>

<http://www.diversityremix.be/>

<https://www.duaalleren.org/>

<https://kickstart.goleweb.eu/nl/main>

DURANTE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Documentos

Q-Placement Project (2014): European Q-Placements. Train-the-trainer workshop

MBO Raad Project: Work based learning Protocol

Faculté des Métiers: Trame Carnet de Liaison

CCI Nice Côte d'Azur: Carnet du Bord du Maître d'Apprentissage

Páginas Web

www.qualitaet-lehre.at

www.ausbilder.at

DESPUÉS DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Documentos

Ibw (2016): Ausbildungsleitfaden Allgemeiner Einzelhandel

Páginas Web

www.lap.at

www.aubilder.at

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye un endoso del contenido, que es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

Publicación coordinada por:



Con la colaboración de:



Más información www.ac4sme.eu