
ASSESSMENT OF THE DUAL TRAINING ITINERARY IN THE DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION AND MANAGEMENT

VALORACIÓN DEL ITINERARIO DE FORMACIÓN DUAL EN EL GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

José María Beraza Garmendia*

<https://orcid.org/0000-0001-7317-3496> (ORCID iD)

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko
Unibertsitatea UPV/EHU, Spain

2021

Vol.4 Num. 1
82-xx

Itziar Azkue Irigoyen

<https://orcid.org/0000-0001-6688-2323> (ORCID iD)

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU, Spain

Francisco Javier Villalba Merlo

<https://orcid.org/0000-0001-5546-111X> (ORCID iD)

Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea UPV/EHU, Spain

Language: Spanish

Received: 25 November 2020 / Accepted: 1 March 2021

ABSTRACT

This paper shows the steps followed in the implementation of the “Dual Training Itinerary: University-Company” in the Degree in Business Administration and Management - Section of Gipuzkoa, UPV/EHU, the main results obtained by the first promotion and the assessment made by students, company instructors and participating teaching staff. To this end, an e-mailed questionnaire was used

Beraza Garmendia, J.M.; Azkue Irigoyen, I.; & Villalba Merlo, F.J. (2021). Assessment of the dual training itinerary in the degree in Business Administration and Management. *Journal of Management and Business Education*, 4(1), 82-106. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2021.0005>

*Corresponding author: josemaria.beraza@ehu.eus

<http://www.nitoku.com/@journal.mbe/issues> ISSN: 2605-1044

Published by Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa. This is an open access article under the CC BY-NC license.

to collect information from the different agents who participated in the first promotion of this Dual Itinerary, as well as a focus group in the form of a "World Café" in which these agents participated. The general assessment of the three main agents involved is very positive. In particular, students consider that the dual training has been adequate to develop the skills of the Degree in Business Administration and Management and they have met the expectations they had before starting it. In addition, the instructors of the companies have shown interest in participating again and they would recommend this modality to other companies.

KEYWORDS

dual-university training, satisfaction surveys, Business Administration and Management, university internships

RESUMEN

En este trabajo se muestran los pasos seguidos en la implantación del Itinerario de Formación Dual: Universidad-Empresa en el Grado en Administración y Dirección de Empresas – Sección Gipuzkoa de la UPV/EHU, los principales resultados obtenidos por la primera promoción y la valoración realizada por los estudiantes, personas instructoras de empresa y profesorado tutor participantes. Para ello se han utilizado como instrumentos de recogida de información un cuestionario enviado por correo electrónico y dirigido a los diferentes agentes que han participado en la primera promoción de este Itinerario Dual, así como la realización de un *focus group* con formato de *world café* en el que participaron dichos agentes. La valoración general de los tres principales agentes intervinientes es muy positiva. En concreto, el alumnado considera que la formación dual ha sido adecuada para desarrollar las competencias del Grado en ADE y que se han cumplido las expectativas que tenía antes de iniciarla. Por su parte, los/as instructores/as de las empresas muestran su disposición a volver a participar y recomendarían esta modalidad a otras empresas.

PALABRAS CLAVE

formación dual universitaria, encuestas de satisfacción, ADE, prácticas universitarias

INTRODUCCIÓN

Uno de los objetivos fundamentales del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) es la búsqueda de un cambio de paradigma metodológico, tratando de transformar una educación centrada en la enseñanza por una educación centrada en el aprendizaje, donde el alumnado debería de tener un componente más activo (Alba y Carballo, 2005; Blanco, 2010; Commission of the European Communities, 2006; Crosier, Purser & Smidt, 2007; Del Pozo, 2008/2009; European Ministers in charge of Higher Education, 2007; Feixas, 2004).

Este nuevo planteamiento requiere definir competencias y resultados de aprendizaje a adquirir por los estudiantes que faciliten al graduado/a su incorporación al mundo laboral. Podemos distinguir dos tipos de competencias: específicas y genéricas (Periáñez et al 2009). Tradicionalmente se ha hecho hincapié en el desarrollo y evaluación de las competencias específicas, pero el cambio de paradigma anteriormente mencionado exige el desarrollo y evaluación de las competencias transversales.

En este sentido, el Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales conforme al Espacio Europeo de Educación Superior, impulsa un cambio en las metodologías docentes, que centra el objetivo en el proceso de aprendizaje del estudiante (DHBW, 2017; Izagirre-Olaizola et al., 2020; Karpíšek, 2019), en un contexto que se extiende ahora a lo largo de la vida, de manera que los planes de estudios conducentes a la obtención de un título deben tener en el centro de sus objetivos, por un lado, la adquisición de competencias por parte de los estudiantes, ampliando, sin excluir, el tradicional enfoque basado en contenidos y horas lectivas; y, por otro lado, hacer énfasis en los métodos de aprendizaje de dichas competencias así como en los procedimientos para evaluar su adquisición.

La formación dual tiene cabida en este modelo, puesto que posibilita a los jóvenes la obtención de un título, a través de un proceso de aprendizaje que se desarrolla de manera compartida en el centro de formación y en la empresa, que les permite desarrollar competencias complementarias (trabajo en equipo, responsabilidad,...), descubrir el funcionamiento diario de la empresa y adquirir conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para ejercer una profesión y responder a las necesidades específicas de la empresa.

La formación dual se presenta como otra vía de formación para mejorar la empleabilidad y el desarrollo individual, incrementar la adecuación y la continuidad entre las exigencias del mundo profesional y la formación inicial de los estudiantes universitarios y conseguir una mayor eficiencia económica e integración social. Este tipo de enseñanza optimiza la profesionalización para un acceso directo al empleo (Arrieta, 2018; Badia, Gómez & Torres, 2017; Corona y Sastre, 2018; Torres-Solé et al. 2017).

La formación dual universitaria ha sido implementada en muchos países europeos desde hace ya algunos años, pero son dos países los que han liderado este sistema de formación: Alemania, conocido con el nombre de formación dual, y Francia, con el nombre de formación en alternancia (Badia, 2015; Boudjaoui, Clénet, & Kaddouri, 2015). En cambio, en España esta formación es todavía prácticamente inexistente a nivel universitario (Altuna, 2018; Krüger, Molas y Jiménez, 2019).

Una de las experiencias más significativas es la del Grado en Ingeniería en Innovación de Procesos y Productos que imparte la Escuela Universitaria de Ingeniería Dual del IMH (Instituto de Máquina Herramienta), centro adscrito a la Universidad del País Vasco. En el área de la Administración y Dirección de Empresas cabe destacar la experiencia de la Europäische Wirtschaftsakademie (EWA), un centro adscrito a la Universidad de Alcalá que, en colaboración con la Duale Hochschule Baden-Wurtemberg, ofrece al alumnado bilingüe (español-alemán) una carrera de empresariales de tres años con una clara orientación hacia las prácticas y una doble titulación: el Bachelor of Arts con 210 ECTS de la Duale Hochschule Baden-Wurtemberg y el Grado en Management in Industry

de la Universidad de Alcalá. Empresas asociadas en la EWA financian este proyecto, seleccionando al alumnado antes de comenzar los estudios, con el fin de ofrecerles una plaza de estudios en este programa y una formación en su empresa. A nivel de Máster se podrían mencionar el de Dirección de Producción en Empresas del Sector de Automoción, con un plan de estudios diseñado entre Volkswagen Navarra y la Universidad de Navarra, Tecnum, en el que el alumnado recibe parte de la formación teórica y práctica en las aulas de la Volkswagen Academy o el Máster Dual en Direcció de Recursos Humans i Desenvolupament de Competències de la Universidad de Lleida.

En este contexto, a requerimiento del Equipo Rectoral del Campus de Gipuzkoa a la Dirección de la Sección de Gipuzkoa de la Facultad de Economía y Empresa, y con la colaboración de la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa, ADEGI, se diseña e implanta la formación dual en el Grado en Administración y Dirección de Empresas, mediante el establecimiento de un minor o especialidad de "Formación Dual", que se realiza durante el segundo cuatrimestre del tercer curso y el primer y segundo cuatrimestre del cuarto curso del grado, en el que se desarrolla un proceso de aprendizaje compartido en el centro y en la empresa.

El diseño del Itinerario Dual por parte del Equipo de Dirección, su aprobación por la UPV/EHU, con la denominación de Formación Dual Universidad-Empresa, y el inicio de su implantación tuvo lugar a lo largo de 2017, previamente a la publicación por parte de la Agencia de calidad del Sistema Universitario Vasco (Unibasq) del Protocolo para la obtención del reconocimiento de formación dual para títulos universitarios oficiales de Grado y Máster. Dicho reconocimiento se logró, previa solicitud, en la primavera de 2018.

Tras la publicación del Protocolo, varias titulaciones ofertadas por las universidades del Sistema Universitario Vasco han obtenido el reconocimiento de formación dual (Fernández de Labastida, 2019; Fundación CYD, 2020; Krüger, Molas & Jiménez, 2019).

El objetivo de este trabajo es conocer en qué medida el alumnado, instructores/as de empresa y tutores/as académicos/as están satisfechos/as con su participación en el programa formativo del Itinerario Dual incluido en el plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas e identificar qué aspectos han funcionado y cuales habría que mejorar.

El trabajo consta de cinco partes, además de la introducción. En la segunda parte se presentan las características principales del Itinerario Dual del Grado en Administración y Dirección de Empresas que se imparte en la Facultad de Economía y Empresa (Sección Gipuzkoa) de la UPV/EHU (en adelante, Facultad). En la tercera parte se muestran, por un lado, los pasos seguidos en la implantación de este Itinerario y los principales resultados obtenidos por la primera promoción, y, por otro, la metodología seguida para recabar la información sobre el grado de satisfacción del alumnado, tutores/as académicos/as e instructores/as de empresa participantes en esta primera promoción. En cuarto lugar, se presentan los principales resultados obtenidos con la encuesta de satisfacción realizada a los diferentes agentes implicados. Para complementar lo anterior, se recogen de forma sintetizada los principales resultados de una sesión de un grupo focal (*focus group* en inglés), una técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de los agentes participantes, muy utilizada en ciencias sociales, con formato de *world café*, a través de conversaciones en mesas de cuatro a seis personas, que de manera simultánea han analizado un tema o pregunta relacionada con el Itinerario Dual durante un

tiempo determinado, al final del cual los participantes cambian de mesa y continúan la discusión con otros participantes y así sucesivamente hasta abordar todos los temas propuestos. Finalmente, se incluyen unas conclusiones.

CARACTERÍSTICAS DEL ITINERARIO DUAL EN ADE¹

El Itinerario está compuesto por 4 elementos o subprocesos clave: programa académico; captación y selección del alumnado y de las empresas; establecimiento del proyecto empresarial y perfil; evaluación del alumnado y tutorización.

Programa académico

El Itinerario de Formación Dual: Universidad-Empresa se integra en el plan de estudios del Grado en Administración y Dirección de Empresas como un nuevo *minor* o especialidad, junto a los otros cuatro ya existentes que se imparten en la sección de Gipuzkoa de la Facultad de Economía y Empresa de la UPV/EHU. Al igual que en estas especialidades, el itinerario dual se realiza durante el segundo cuatrimestre del tercer curso y el primer y segundo cuatrimestre del cuarto curso del grado.

En términos generales, el Itinerario de Formación Dual supone para el alumnado, por un lado, la realización en el centro de dos asignaturas de orientación empresarial (10 ECTS) y, por otro lado, la estancia en una empresa diseñada en tres fases (33 ECTS). Por último, el alumnado realiza y presenta un trabajo de fin de grado vinculado a su estancia en la empresa (12 ECTS). Por tanto, el Itinerario Dual en su primera edición ha supuesto un periodo en la empresa de 825 horas más las 300 correspondientes al TFG.

La realización del itinerario dual, con la importante presencia en la empresa que supone, es totalmente compatible con los horarios de las asignaturas troncales que el alumnado debe cursar en tercer y cuarto curso.

Captación y selección de alumnado y de empresas

La captación de empresas y la selección de candidatos/as es una parte esencial y clave en la formación dual, aún más importante cuando se trata de iniciar la puesta en marcha de una formación, que necesita de unos recursos importantes por parte del centro.

Este subproceso abarca básicamente 5 procedimientos: la captación del alumnado, la captación de empresas, la selección del alumnado por el centro, su selección por la empresa y la firma del contrato de trabajo y/o convenio.

La captación del alumnado tiene dos fases. Una primera dirigida a potenciales estudiantes de GADE en nuestro centro, es decir, la captación se realiza en el exterior. Para ello, se incluye información del nuevo itinerario en la página web y se entregan folletos informativos en todas las presentaciones de la Facultad.

En una segunda fase, la captación se realiza entre el alumnado del propio centro. Para ello se llevan a cabo diferentes acciones de divulgación de la información del Programa de Formación Dual en la propia Facultad.

En cuanto a la captación de empresas, el entorno socio-económico, la sensibilidad de las empresas con la alternancia y el contexto económico pueden

¹ En Beraza y Azkue (2018) se presenta el estado actual de la educación dual a la que se adscribe el currículum presentado.

hacer que este procedimiento sea crítico (Bentolila, Cabrales, & Jansen, 2020; Brunello, 2009; Lüthi, & Wolter, 2020; Muehlemann, & Wolter, 2019; Wolter, Muehlemann, & Schweri, 2006). En nuestro caso, la I Estrategia Vasca Universidad-Empresa 2022, aprobada por el Gobierno Vasco en junio de 2017, y el Plan Universitario Vasco 2019-2022, impulsan la colaboración universidad-empresa, considerándolo un reto necesario, en particular, a través de la formación dual (Gobierno Vasco, 2017, 2019). Así, para la captación de empresas se utilizan dos fuentes: una interna y otra externa. La principal fuente interna es la bolsa de prácticas “Praktiges”, ya existente. Las fuentes externas son la asociación empresarial ADEGI y diferentes bases de datos de empresas clasificadas por tipo de actividad, etc.

Una vez preinscrito el alumnado interesado, su selección por el centro se desarrolla en dos fases. Primeramente, la Facultad realiza una preselección aplicando los siguientes criterios: número de créditos aprobados (mínimo 90), nota media, currículum y carta de motivación. En una segunda fase se realiza una entrevista personal para verificar que la persona candidata podrá adaptarse a los ritmos y a las exigencias de la formación en alternancia, y que posee las aptitudes necesarias para desarrollar las capacidades que le permitan un proceso de aprendizaje con buen desempeño en la empresa.

El perfil de ingreso en este itinerario es de alumnado interesado por aprender haciendo y por desarrollar sus competencias profesionales en un entorno laboral; que evidencie una actitud proactiva, alta capacidad de trabajo y un alto grado de autonomía; y que esté dispuesto a asumir retos exigentes, a integrarse en un equipo de trabajo en marcha y a trabajar con orientación a la obtención de resultados.

La Facultad preselecciona 2/3 estudiantes por cada oferta de empresa, y la empresa realiza la selección final, implicándose en este proceso. Para esta selección definitiva, en primer lugar, la empresa con ayuda del centro, define el perfil profesional y las competencias que va a desarrollar asociadas al título. Dicha descripción sirve, por un lado, para verificar que la empresa responde a unos criterios mínimos y a unas actividades básicas de aprendizaje asociadas a las competencias del título y por otro, para presentarla a la persona candidata. Los estudiantes podrán conocer esta oferta y marcar sus preferencias. Finalmente, la empresa realiza entrevistas al alumnado preseleccionado. Si se da el caso de que una misma persona es elegida simultáneamente en varias empresas, será el/la candidato/a quien se decante por una o por otra. Por tanto, a lo largo de este proceso surgen cambios e inadecuaciones que hay que solventar sobre la marcha. El alumnado que no es seleccionado por ninguna empresa realizará otro menor o especialidad.

La vinculación entre el alumnado y las empresas se establece mediante un contrato de trabajo. También es posible que esta relación sea en régimen de compensación al alumnado mediante ayudas en el marco de un convenio de cooperación educativa. En cualquier caso, la alternancia entre el centro y la empresa se formaliza a través de un convenio con la empresa colaboradora.

Proyecto y perfil profesional

Es importante aclarar que una de las claves de este itinerario Dual consiste en desarrollar un Programa Formativo donde se integran los estudios académicos con la formación práctica en la empresa. Para ello se tiene que trabajar de manera colaborativa y cooperativa entre universidad y empresa.

Tanto el equipo responsable del proyecto, como la persona tutora y la instructora consensuan un Proyecto Formativo que tiene en consideración diferentes niveles de participación en la empresa, el perfil profesional y las actividades o tareas a realizar (recorrido). Así mismo se vigila que el perfil del estudiante seleccionado es conforme a los requerimientos del Proyecto.

El establecimiento del proyecto formativo en empresa se realiza en el momento en el que la empresa ha dado su conformidad para participar en el Itinerario Dual. En una entrevista previa se informa, asesora y orienta sobre el proyecto, sobre los objetivos, las responsabilidades, funcionamiento, etc. La empresa debe tener claros sus objetivos, para qué quiere coparticipar en la formación de un estudiante, qué necesidades tiene, qué proyectos empresariales o retos tiene ante sí, qué exigencias o perfil de alumnado desea, y si tiene capacidad para asumir un plan a medio/largo plazo en cuanto a dedicación formativa, seguimiento y adecuación de los resultados de aprendizaje.

Para definir el proyecto profesional individual, la persona responsable del Itinerario Dual y la tutora de la Universidad acuden a la empresa y junto con la instructora asignada definen los objetivos y planifican el recorrido. Se establecen distintos tipos de estancia, en función de niveles de dificultad y de responsabilidad, que se tienen que adecuar con los niveles de adquisición de competencias.

La identificación de tareas y definición del sistema de evaluación y control se realiza antes del inicio de la formación en la empresa, para que refleje el recorrido de aprendizaje profesional que permite alcanzar los resultados esperados.

También se informa, asesora y orienta al alumnado que va a participar en el Itinerario Dual. Debe ser consciente de su papel, su actitud, la proactividad esperada y conocer las competencias que debe desarrollar para poder visualizar mejor el proceso de aprendizaje.

Una vez que todas las partes conocen el proyecto formativo en empresa y han dado su consentimiento se firma el contrato y el convenio tripartito.

Evaluación del alumnado

Las actividades de seguimiento y evaluación permiten valorar la consecución de los niveles adecuados de las competencias correspondientes al itinerario dual.

La evaluación del alumnado se subdivide en tres componentes: la evaluación en la empresa, la evaluación de las asignaturas y la evaluación del TFG.

En lo que respecta a la evaluación en la empresa podemos distinguir: la evaluación de las actividades, de los resultados de aprendizaje y de las competencias transversales.

Las actividades son evaluadas en términos de desempeño sobre el nivel requerido. Siendo la evaluación propuesta en tres niveles: bajo, requerido y alto. Ello permite al alumnado una primera referencia sobre su eficacia y eficiencia. También permite un contraste con las evaluaciones de los resultados de aprendizaje y la evaluación de las competencias transversales (IMH, 2012).

Los resultados de aprendizaje son evaluados en términos de autonomía. Los criterios de autonomía en el desarrollo de la competencia van de 1 a 3: el nivel 1 significa que necesita apoyo continuo para realizar correctamente esta tarea, el nivel 2 que necesita todavía algún apoyo para obtener resultados satisfactorios y el nivel 3 que trabaja de forma autónoma y con resultados satisfactorios.

Finalmente, las 13 competencias transversales de la titulación son evaluadas a través de rubricas que facilitan su calificación.

Al final del periodo se realiza una apreciación general de todo el periodo de formación en la empresa con una nota global consensuada por las personas tutora de la empresa y tutora del centro.

Las distintas evaluaciones realizadas se registran en el cuaderno de seguimiento del estudiante, complementando así el sistema de evaluación en la empresa con el sistema de evaluación académico.

Tutorización

Las figuras de la persona tutora del centro (en adelante tutora) y de la empresa (en adelante instructora) son clave para el seguimiento. El proceso de tutorización se puede resumir de esta manera:

Reunión preliminar. Antes de iniciar la estancia en la empresa, el/la tutor/a se reúne con el estudiante para conocerle y prepararle. Este primer contacto permite aclarar dudas y fijar expectativas. Es importante crear un ambiente de confianza, hablar de los objetivos de la formación dual y de los compromisos adquiridos. De esta manera, se esboza un plan de trabajo inicial que está sujeto a una mayor concreción a medida que se van cumpliendo objetivos y tareas.

Se planifica un plan de visitas (reuniones de coordinación/evaluación), se establece el calendario y el cómputo de horas en la empresa.

Reuniones de coordinación/evaluación. Como criterio de partida se plantean 3 reuniones de coordinación por estancia en la empresa (inicio, mitad y final de la estancia).

Se realiza un seguimiento personalizado del alumnado. Se revisan las tareas realizadas en la empresa, se analizan los problemas y/o retos y se planifican acciones.

Así mismo, se organizan reuniones en la Universidad para compartir experiencias entre todo el alumnado participante en el Itinerario y todas las personas tutoras. Cada estudiante vive su propio proceso de aprendizaje, dentro de un itinerario genérico común.

Presentación de informes. El alumnado elabora informes semanales que va entregando. Estos informes y los informes de evaluación (intermedia, final), así como evidencias adicionales, permiten la elaboración de una memoria final que refleja los logros, además de una reflexión de cara a abordar la siguiente fase (estancia). Cada estancia culmina con la presentación/defensa de la memoria en la empresa.

EXPERIENCIA DESARROLADA Y METODOLOGÍA

Experiencia de la primera promoción del Itinerario Dual

La experiencia descrita en el presente trabajo se ha llevado a cabo entre los cursos 2017/18 y 2018/19.

La captación de esta primera promoción se ha realizado entre el alumnado del propio centro. Para ello, se organizaron dos charlas informativas: una a finales de abril y otra a finales de septiembre de 2017, dirigidas al alumnado principalmente de tercer curso.

El plazo de preinscripción del alumnado interesado estuvo abierto durante el mes de octubre. Se inscribieron un total de 38 estudiantes, (25 mujeres y 13 hombres), de los cuales fueron admitidos 36, (24 mujeres y 12 hombres), al cumplir el requerimiento de número de créditos aprobados en el momento de la solicitud.

La fase de preselección se desarrolló a lo largo de noviembre y se valoró (máximo 75 puntos):

- Nota media obtenida en el expediente académico de la titulación de ADE (máx. 25 pts).
- Curriculum Vitae: idiomas, experiencia laboral o prácticas, haber realizado alguna movilidad, actividades de representación estudiantil, manejo de las TICs (máx 35 pts).
- La carta de motivación, en la que se explican las razones por las que se desea realizar este itinerario (máx. 15 pts).

Las personas candidatas que superaban los 40 puntos accedían a la siguiente fase de selección; en concreto fueron 34 estudiantes, (22 mujeres y 12 hombres).

En esta segunda fase se realizaban las entrevistas personales, en las que se valoraban la adecuación de las características personales de los candidatos y candidatas a los objetivos del itinerario de Formación Dual (responsabilidad, trabajo en equipo, interés por aprender, compañerismo, proactividad, autonomía). La Facultad preseleccionó 15 estudiantes, (11 mujeres y 4 hombres); y, 5 quedaron en lista de espera (2 mujeres y 3 hombres).

Paralelamente, a lo largo de noviembre y diciembre se contactó a través de correo electrónico con empresas preseleccionadas, en torno a 150 empresas. A su vez, ADEGI hizo la difusión entre sus empresas asociadas durante noviembre y diciembre. También se fue informando a empresas que realizaban consultas por tener conocimiento del proyecto por medio de la prensa.

Tras la campaña de captación, 20 empresas mostraron interés en participar, algunas incluso dispuestas a acoger a más de un estudiante, rellenando el formulario de solicitud en el que se pedían los datos de la empresa, la descripción del puesto/proyecto/cargo a desempeñar por el estudiante y las competencias a adquirir por el mismo. Pero finalmente, debido a diversas causas como la renuncia de la empresa o la falta de encaje del programa educativo y las competencias de la titulación con el proyecto profesional que la empresa presenta, fueron 7 las empresas participantes en el Itinerario, tres de las cuales estaban dispuestas a acoger a dos estudiantes. En la tabla 1 se muestran las características de estas empresas y el perfil profesional presentado por las mismas.

Tabla 1. Características de las empresas y perfiles profesionales presentados.

Empresa	Sector de actividad	Empleados	Nº plazas	Perfil profesional
1	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática.	36	2	Departamento de servicio de atención al cliente. Apoyo a los técnicos en la tarea de resolución de peticiones de servicio de nuestros clientes, relacionadas con nuestras aplicaciones, sobre todo con los módulos de gestión y contabilidad.
2	Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación.	520	1	Caracterización del catálogo del negocio de calefacción y prestación de apoyo en el proceso de digitalización del catálogo. Impulsar la complejión de nuestro sistema CRM y el proceso de adopción del mismo por parte del conjunto de nuestra red comercial (básicamente radicada en España).
3	Consultoría en implantación de sistemas de gestión (web).	14 (web)	1	Apoyo al equipo comercial en la venta de servicios. Diseño y creación de modelos de negocio diferentes al ya existente en la empresa, utilizando el conocimiento base que reside en la empresa, y derivado de la actividad principal de la misma. Uno basado en torno al desarrollo de apps personalizadas.
4	Actividades de programación informática.	79	1	Documentación de los procesos financieros del módulo de Finanzas. Colaboración en el diseño funcional de necesidades particulares de clientes en el módulo de Finanzas. Colaboración en el diseño funcional de mejoras del módulo de Finanzas. Validaciones de funcionamiento de desarrollos realizados sobre el módulo de Finanzas.
5	Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros.	80	2	Área de Finanzas y Administración: Efectuar registros contables, Facturación, Bancos, Cargos y abonos. Informes económicos. Cierres contables. Control del Stock. RRHH: contratos y vencimientos. Área Comercial y Marketing: Control de la satisfacción de los clientes. Elaborar Estadísticas de ventas. Estrategia Comercial. Publicidad.
6	Distribución alimentaria (web).	4569 (web)	2	Integración en los equipos de marketing y gestión de tiendas participando en los procesos de análisis y mejora del servicio de atención al cliente (SAC). También han colaborado en la gestión de la tienda online, la apertura de nuevos puntos de venta físicos y online, la gestión del surtido y han realizado numerosos informes de seguimiento y de benchmarking entre otros.
7	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial.	33	1	Desarrollo de trabajos de Corporate Finance. Desarrollo de trabajos de consultoría estratégica y análisis socio-económico

A lo largo del mes de enero, las empresas seleccionaron a las personas candidatas. Finalmente, fueron 10 los estudiantes seleccionados para participar en el Itinerario, 7 mujeres y 3 hombres, aunque una alumna, a los pocos meses de iniciar la estancia en la empresa, decidió renunciar por motivos personales.

La relación entre el alumnado y las empresas se estableció mediante un contrato de trabajo, en la modalidad de contrato a tiempo parcial con vinculación formativa², junto con un convenio tripartito entre la universidad, el estudiante y la empresa colaboradora.

La remuneración total neta media pagada al alumnado a lo largo del Itinerario Dual ha sido de 10.222,21 euros y la remuneración media por hora de 9,09 euros, tal como muestra la tabla 2.

Tabla 2. Remuneración total neta obtenida por los estudiantes.

Estudiante	Remuneración total neta (€)
1	7.072,64
2	11.000,00
3	11.286,44
4	9.448,61
5	7.072,64
6	6.020,00
7	13.500,00
8	13.500,00
9	13.099,52
Media por estudiante	10.222,21
Media por hora	9,09

En paralelo a este proceso, se informó al profesorado de la Facultad para que participaran como tutores académicos. Se contó con la colaboración del Vicerrectorado del Campus de Gipuzkoa quien organizó un taller: “Programa Calidad en la Tutoría de Prácticas Externas en el Itinerario de la Formación Dual en la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea. La Preparación de la Tutoría”. Finalmente han participado 9 profesores/as.

En la tabla 3 se resumen los principales datos de participación de alumnado, profesorado y empresas en la primera promoción.

Tabla 3. Datos de participación en el Itinerario de Formación Dual.

Itinerario de Formación Dual: Universidad-Empresa	2017/2019
Número de estudiantes preinscritos	38
Número de estudiantes preseleccionados	20
Número de estudiantes participantes	10
Número de empresas participantes	7
Número de instructores de empresa	8
Número de tutores académicos	9

El programa formativo, tanto de las asignaturas de Orientación a la Empresa I y II como de las Estancias I, II y III, se ha desarrollado según lo previsto, salvo en un caso en el que se apreció que el perfil del estudiante no encajaba con la exigencia de la empresa, lo que llevó a rediseñar un programa formativo más

² El Real Decreto-ley 28/2018, de 28 de diciembre ha derogado esta modalidad contractual.

acorde con las características del estudiante. En la tabla 4 se muestran las calificaciones obtenidas por los estudiantes en cada una de las asignaturas.

Tabla 4. Calificaciones obtenidas por los estudiantes.

Estudiante	OEI	EEl	EEII	OElI	EEIII
1	7,2	9	9,5	9	9,5
2	6,3	6	9	7	8
3	7,3	9	9	9	9
4	8,8	9	9	8	9,5
5	7,3	9	9,5	9	9,5
6	5,9	9	9	7,5	9
7	7,1	8	9	8	9
8	6,5	8	9	9	9
9	8,2	9,5	9	5	9

Para la finalización del Itinerario, el alumnado tenía que defender un Trabajo Fin de Grado desarrollado en la empresa y codirigido por las dos personas tutoras (de centro y de empresa). En la tabla 5 se recogen los títulos de los TFG presentados y la calificación obtenida.

Tabla 5. Títulos y calificaciones de los TFG presentados.

Estudiante	Empresa	Título	Calificación
1	1	Intzidentziak murrizteko tresnen analisisa eta inplementazioa	9,5
2	2	VVV, S. Coop. enpresako eraldaketa sozialaren inplantazio prozesua	9
3	3	Análisis del sector de la consultoría como apoyo a proyectos actuales y nuevos proyectos para la empresa WWW	9
4	4	El proceso de Implantación de un ERP: descripción y análisis. Estancia en una empresa proveedora de SGE en el contexto del Itinerario Dual	9,5
5	1	XXX S.L. enpresako proiektuen analisisirako BI soluzio baten ezarpena	9,5
6	5	Análisis del planteamiento estratégico del Grupo YYY	9
7	6	Implantación de un cuadro de mandos integral para la mejora de gestión en un establecimiento	9
8	6	Expansión del servicio online de ZZZ en la Comunidad de la Rioja	9,5
9	7	Proiektu enpresarial baten bideragarritasun analisisa: antzinako errota batean kokatutako taberna-jatetxe baten kasua	9

Fuente: elaboración propia.

Nota: el idioma de desarrollo de la estancia y de la elaboración del TFG se consensua con la empresa.

De los 9 estudiantes que realizaron el Itinerario Dual, a su finalización, 6 tuvieron una oferta para continuar en la empresa, 4 aceptaron y 2 la rechazaron. Uno de ellos porque quería seguir estudiando un posgrado, y el otro porque la calidad del contrato ofrecido (prácticas no laborales) no le pareció adecuado después de año y medio en la empresa. Al cabo de unos meses le han vuelto a llamar ofreciéndole un contrato laboral que tiene intención de aceptar. Del alumnado que no recibió la oferta de continuar, 2 se encuentran trabajando en

otra empresa y uno está realizando un posgrado. Uno de los que aceptaron la oferta, después de trabajar durante 3 meses en la empresa del Itinerario Dual, ha estado dos meses en paro y con posterioridad se ha incorporado a otra empresa.

En el gráfico 1 se muestra la situación a enero de 2020 del alumnado participante en el Itinerario Dual.

Gráfico 1. Situación del alumnado participante en el Itinerario Dual.



Fuente: elaboración propia

Metodología

Este estudio, cuya ficha técnica se recoge en la tabla 6, tiene un carácter descriptivo, utilizando como instrumento de recogida de información una encuesta autocumplimentada enviada por correo electrónico y dirigida al alumnado, instructores/as de empresa y tutores/as académicos que han participado en la primera promoción de este Itinerario Dual.

Se han diseñado tres cuestionarios, uno para cada colectivo, que toman como referencia los empleados por la UPV/EHU para la medición del grado de satisfacción de los intervinientes en el practicum y los empleados por la Consejería de Educación del Gobierno Vasco para la medición del grado de satisfacción de los participantes en la formación profesional dual. En los tres cuestionarios se han mantenido las principales dimensiones recogidas en los cuestionarios de referencia, aunque algunos ítems se han eliminado, otros se han modificado y se han incluido nuevos en función de los objetivos planteados.

Las dimensiones recogidas en cada uno de los cuestionarios son las siguientes:

Para el alumnado:

- Organización y planificación

- Tutor/a de universidad: seguimiento
- Empresa/entidad de estancia: desarrollo y seguimiento
- Valoración global

Para el tutor académico:

- Autoevaluación del profesor/a tutor/a
- Organización y planificación
- Desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje
- Valoración global

Para el instructor:

- Organización y planificación
- Desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje
- Valoración global

Para la medición de cada una de estas dimensiones se utilizó la escala multi-item de Likert de cinco puntos. Además, en los tres cuestionarios se incluyeron también una serie de preguntas de clasificación y una pregunta final abierta, para recoger posibles áreas de mejora.

Tabla 6. Ficha técnica del estudio cuantitativo.

Universo/Población	Alumnado, tutores/as e instructores/as participantes en la primera promoción del Itinerario Formación Dual: Universidad-Empresa del grado en ADE en la Facultad de Economía y Empresa, Sección Gipuzkoa.
Tamaño de la población	9 alumnos/as, 9 tutores/as y 8 instructores/as.
Método de recogida de la información	Encuesta con cuestionario autoadministrado enviado por email. Utilizando la aplicación Encuesta fácil.
Muestra total obtenida	9 alumnos/as, 9 tutores/as y 6 instructores/as.
Tasa de respuesta	100%, 100% y 75%.
Fecha de realización	Mayo de 2019.

Este estudio se ha completado con una fase exploratoria posterior, a través de una sesión de *focus group* (Luque, 2017; Villaverde, Monfort & Merino, 2020), con el formato de *world café* (Brown, 2006). La dinámica se ha basado en reunir a diferentes perfiles para tratar este tema, en la que cada uno de ellos ofrece su opinión a partir de su experiencia y punto de vista. Esa diversidad de puntos de vista permite obtener una imagen integral del tema, así como desarrollar una dialéctica directa entre los distintos perfiles. El objetivo, además de interpretar algunos resultados obtenidos en la encuesta, fue el de realizar una valoración cualitativa. En definitiva, identificar qué aspectos han funcionado y cuales habría que mejorar.

En la dinámica participó el alumnado en su totalidad, siete instructores, nueve tutores y dos representantes de la Asociación de Empresarios de Gipuzkoa ADEGI. Todos ellos, a través de un diálogo colaborativo compartieron conocimientos y experiencias y plantearon acciones de mejora.

En cuanto a la operativa de la sesión, se conformaron cinco mesas de diálogo, cada una de ellas con un anfitrión, en las que se dialogó sobre uno de los siguientes temas a través de las preguntas que se recogen en la tabla 7.

Tabla 7. Mesas, temas y preguntas de la dinámica.

MESAS / TEMAS / PREGUNTAS	¿QUÉ...
CAPTACIÓN	...podemos hacer para captar empresas interesadas en el itinerario dual? ...podemos hacer para captar el talento universitario? ...mejorarías?
SELECCIÓN	...cambiarías del proceso de selección?
PROYECTO FORMATIVO	...necesita/busca la empresa del estudiante universitario? ...busca la universidad en la empresa para el estudiante? ...necesita el estudiante de la universidad y la empresa?
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	...mejorarías en el seguimiento y la evaluación? ...herramientas has utilizado para el seguimiento?
DIAGNÓSTICO	...ha funcionado? ...mejorarías?

La sesión fue dirigida por una consultora, especializada en el desarrollo de personas y equipos en las organizaciones basada en una cultura participativa.

RESULTADOS

Resultados de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta dirigida al alumnado, tutores/as académicos e instructores/as de empresa (tablas 8, 9 y 10, respectivamente).

Resultados de la encuesta al alumnado

La valoración global del alumnado alcanza una cifra superior a 4 (4,1). La dimensión correspondiente a la labor de seguimiento del tutor/a académico alcanza también una cifra superior a 4 (4,05); en cambio, las dimensiones de organización y planificación, y de desarrollo y seguimiento en la empresa obtienen un resultado inferior a 4 (3,66 y 3,8, respectivamente).

Dos de los tres ítems de la dimensión de organización y planificación obtienen una puntuación por debajo de 4, en concreto: la oferta de empresas/entidades (3,5) y las asignaturas de Orientación a la Empresa I y II (3,3).

En la dimensión de seguimiento por parte del tutor/a de universidad, en cambio, solo un ítem de un total de nueve está por debajo de 4: la coordinación del tutor/a de la universidad con el/la instructor/a de la empresa/entidad (3,44).

Por su parte, en la dimensión de desarrollo y seguimiento en la empresa, en cambio, hay tres ítems de un total de siete por debajo de 4: la exposición por parte del instructor de un plan de trabajo para la estancia (2,62), su disponibilidad para atender dudas (3,88) y la valoración general del instructor/a (3,88).

En la dimensión de valoración global solo uno de los tres ítems puntúa por debajo de 4, en concreto: la disposición de la empresa a contratar a la finalización de la estancia (3,42).

Tabla 8. % de valoración y media de los resultados del alumnado.

COLECTIVO ALUMNADO	4-5	MEDIA
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN		
La información previa recibida sobre las características del itinerario dual ha sido adecuada	100%	4.11
La oferta de empresas/entidades de estancia ha sido suficiente y acorde con los objetivos formativos del itinerario	44%	3.5
Las asignaturas Orientación a la Empresa I Y II se ajustan a la realidad y tareas asignadas en la empresa/entidad de estancia	44%	3.3
VALORACIÓN MEDIA		3.66
TUTOR/A DE UNIVERSIDAD: SEGUIMIENTO		
El seguimiento y coordinación ha sido el adecuado	77%	4.11
Ha expuesto claramente los objetivos de la estancia	89%	4
Ha comunicado los criterios establecidos para la evaluación	89%	4.11
Ha realizado un buen seguimiento del desarrollo de mi estancia	78%	4
Ha favorecido el aprendizaje colaborativo entre el alumnado	66%	4.28
Ha orientado adecuadamente la elaboración del informe de seguimiento de la estancia	78%	4
Ha coordinado la estancia con el/la instructor/a de la empresa/entidad	67%	3.44
La forma de evaluación por parte del/a tutor/a académico es adecuada	77%	4.11
En general, pienso que es un/a buen/a profesor/a tutor/a	78%	4.44
VALORACIÓN MEDIA		4.05
EMPRESA/ENTIDAD DE ESTANCIA: DESARROLLO Y SEGUIMIENTO		
Las actividades asignadas han contribuido al aprendizaje de conocimientos y desarrollo de competencias diferentes y/o complementarias a las trabajadas en clase, y están relacionadas con los contenidos de mis estudios	89%	4.11
Las instalaciones y medios para la ejecución de las actividades han sido adecuados	89%	4.11
El/la instructor/a de la empresa/entidad ha expuesto un plan de trabajo para la estancia	22%	2.62
El/la instructor/a de la empresa/entidad ha estado disponible para la consulta de dudas	66%	3.88
El/la instructor/a de la empresa/entidad ha facilitado mi integración en el equipo de trabajo	66%	4
El/la instructor/a de la empresa/entidad ha realizado un seguimiento adecuado de la estancia y la evaluación ha sido correcta	89%	4
En general, pienso que en un/a buen/a instructor/a	66%	3.88
VALORACIÓN MEDIA		3.8
VALORACIÓN GLOBAL		
El itinerario realizado en la empresa ha sido adecuado para desarrollar las competencias del Grado en ADE	100%	4.44
En general, se han cumplido las expectativas que tenía en este itinerario dual.	89%	4.44
Al finalizar la estancia, creo que la empresa estaría dispuesta a contratarme como graduado/a	44%	3.42
VALORACIÓN MEDIA		4.1

El cuestionario finalizaba con una pregunta abierta que solicitaba a los encuestados aquellas valoraciones personales que pudieran ayudar a organizar y mejorar el Itinerario Dual en los próximos cursos. Las recibidas por parte del alumnado son las siguientes:

“En general, mi opinión es totalmente positiva en torno a esta experiencia y si volviera a retroceder tomaría la misma decisión. Sin embargo, simplificaría la información trabajada en la asignatura “Orientación a la Empresa I” y la reduciría en lo que más se ajusta a las necesidades del alumnado. Ha sido duro, pero ha sido la mejor decisión que podía tomar como alumno. Muchas gracias”.

“Yo creo que hay dos puntos principales para mejorar el Itinerario Dual: las sesiones de orientación de la empresa y los calendarios. A veces coinciden los horarios de la empresa y las sesiones de orientación de la empresa. Por otro lado, otras veces también es duro tener sesiones de 4 horas los viernes por la tarde después de haber estado estudiando y trabajando toda la semana.

Sobre el calendario, a modo de propuesta, yo creo que sería más adecuado ir a las clases o a la empresa por la mañana, y si por la mañana voy a clase, por la tarde a la empresa. Según me comentan desde la empresa, les interesa más ir 4-5 horas al día que ir 8 horas los 2-3 días. Sé que es muy difícil que en la primera promoción todo sea perfecto y, sin embargo, en general, creo que ha ido bastante bien. Sin otro particular, agradecemos la opción ofrecida a participar”.

“Del primer al segundo año de estancia he notado una gran mejoría. En el segundo año me parece que la asignatura “Orientación a la Empresa” se ha organizado de una manera más adecuada, que ha sido una formación personalizada y dinámica, satisfaciendo las necesidades que en todo momento hemos tenido los alumnos, tanto las necesidades académicas (de áreas concretas) como las más generales (las cosas que nos ayudan a trabajar en el día a día en la empresa, por ejemplo: cómo comunicarnos, cómo escribir correos, etc.). También hemos tenido la oportunidad de visitar diferentes empresas, y eso siempre es enriquecedor. Esta forma de trabajar ha creado un vínculo fuerte y bonito entre el alumnado, compartiendo y colaborando en todo momento en la preocupación por el trabajo. En cuanto a las mejoras, hemos ido proponiendo algunas mejoras en las sesiones organizadas a lo largo del año. Sin embargo, si se me ocurren más mejoras, os las haré llegar directamente”.

“Más clases relacionadas con el trabajo en la empresa y más reuniones para resolver las dudas de cada uno”.

Resultados de la encuesta al tutor/a académico

La valoración global del tutor/a académico alcanza una cifra superior a 4 (4,34). En realidad, todas las dimensiones alcanzan una cifra superior a 4: la autoevaluación del tutor/a (4,3); la organización y planificación (4,2); y el desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje (4,26).

Solo un ítem entre todas las dimensiones alcanza una puntuación por debajo de 4 (3,9): el fomento de la reflexión crítica del/a alumno/a por parte del/a tutor/a.

Tabla 9. % de valoración y media de los resultados del/a tutor/a académico/a.

COLECTIVO TUTOR	4-5	MEDIA
AUTOEVALUACIÓN DEL PROFESOR/A TUTOR/A		
He expuesto claramente los objetivos de la estancia	89%	4.33
He comunicado los criterios establecidos para la evaluación	100%	4.33
He desarrollado sesiones tutorizadas de utilidad para la formación práctica del/a alumno/a	89%	4.22
He realizado un seguimiento individualizado del desarrollo de la estancia	100%	4.56
He favorecido el aprendizaje colaborativo entre el alumnado y la empresa/entidad de estancia	77%	4.25
He coordinado la estancia con los/as instructores/as	100%	4.67
He fomentado la reflexión crítica del/a alumno/a	66%	3.9
Mi participación en el itinerario Dual ha sido satisfactoria	89%	4.11
VALORACIÓN MEDIA		4.3
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION		
La planificación, organización y coordinación de la estancia han sido adecuados	100%	4.22

El proyecto formativo diseñado incluye los resultados de aprendizaje a lograr y las actividades específicas a desarrollar en la estancia en la empresa	89%	4
Las herramientas de evaluación diseñadas para la estancia son idóneas	77%	4.11
La formación recibida para ejercer labores de tutoría ha sido suficiente/adecuada	89%	4.44
VALORACIÓN MEDIA		4.2
DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE		
La coordinación, relación y comunicación con el/la instructor/a ha sido adecuada	89%	4.33
El acompañamiento que el/la instructor/a de la empresa/entidad ha realizado al alumno/a ha sido adecuada	86%	4.33
La coordinación, relación y comunicación con el/la alumno/a ha sido satisfactoria	89%	4.11
El aprendizaje adquirido por el/la alumno/a en la estancia ha sido adecuado	89%	4.11
El/la alumno/a refleja en el informe de seguimiento las actividades que realiza y sirven para valorar el cumplimiento del programa formativo previsto	100%	4.44
VALORACIÓN MEDIA		4.26
VALORACIÓN GLOBAL		
La labor desempeñada por el/la alumno/a ha sido satisfactoria	100%	4.38
La labor desempeñada por el/la instructor/a de la empresa/entidad ha sido satisfactoria	100%	4.38
La estancia se ha desarrollado de manera satisfactoria	89%	4.13
Recomendaría esta empresa/entidad para acoger al nuevo alumnado en futuras estancias	100%	4.5
VALORACIÓN MEDIA		4.34

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las valoraciones personales, solamente un tutor/a realizó el siguiente comentario:

“Seguir trabajando en el proceso de evaluación. Las empresas tienen que tener su papel en el mismo”.

Resultados de la encuesta al instructor/a de la empresa

La valoración global del/a instructor/a de la empresa alcanza una cifra superior a 4 (4,43). La dimensión correspondiente a la labor de desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje alcanza también una cifra superior a 4 (4,44); en cambio, la dimensión de organización y planificación obtiene un resultado inferior a 4 (3,54).

Las dimensiones de desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje y de valoración global no tienen ningún ítem con una puntuación por debajo de 4.

En cambio, en la dimensión de organización y planificación tres de los cuatro ítems puntúan por debajo de 4: la información previa recibida sobre las características del itinerario (3,83), el calendario y horario de la estancia propuestos (2,66) y la planificación, organización y coordinación de la estancia (3,66).

Tabla 10. % de valoración y media de los resultados del/a instructor/a de la empresa.

COLECTIVO INSTRUCTOR	4-5	MEDIA
ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN		
La información previa recibida sobre las características del Itinerario ha sido adecuada	67%	3.83
El proceso de selección ha sido adecuado	66%	4
El calendario y horario de la estancia propuestos han sido adecuados	17%	2.66
La planificación, organización y coordinación de la estancia han sido adecuados	67%	3.66
VALORACIÓN MEDIA		3.54
DESARROLLO Y SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE		
El aprendizaje adquirido por el/la alumno/a en su estancia ha sido satisfactorio	100%	4.33
La contribución de la empresa/entidad al aprendizaje del/a alumno/a ha sido significativa	100%	4.4
La relación y comunicación con el tutor/a académico/a y su labor han sido satisfactorias	100%	4.66
La relación y comunicación con el/la alumno/a y su labor han sido satisfactorias	100%	4.83
La forma de evaluación es adecuada	84%	4
VALORACIÓN MEDIA		4.44
VALORACIÓN GLOBAL		
La participación en el itinerario dual HA SIDO satisfactoria	100%	4.5
¿Aceptaría en la próxima convocatoria a un/a nuevo/a alumno/a?	67%	4.16
¿Estaría dispuesto/a volver a participar en el Itinerario?	84%	4.33
¿Recomendaría a otras empresas la participación en el itinerario?	83%	4.33
Recomendaría la contratación del alumno/a.	100%	4.83
VALORACIÓN MEDIA		4.43

Fuente: elaboración propia

Por parte de los instructores/as fueron dos las respuestas recibidas:

“Calendario con escalado de participación más progresivo (2d, 3d, 5d). En la selección realizada, no tuvimos más que 3 alumnos y el que más nos gustó ya estaba comprometido con otra empresa, quizá porque accedimos un poco tarde ... La realidad es que estamos muy contentos con el candidato finalmente seleccionado. Mejorar ese proceso de puesta a disposición de las empresas de los candidatos (acceso a algún candidato más, ...)”.

“Hemos quedado satisfechos de la experiencia que hemos tenido con la formación dual”.

Resultados del world café

Con el objetivo de ampliar la información recogida con la encuesta, y encontrar explicación a algunos datos obtenidos en ella, se desarrolló una sesión de *world café*. A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas, para cada una de las cinco mesas de diálogo conformadas: captación, selección, proyecto formativo, seguimiento y evaluación y, por último, diagnóstico.

Captación

En este aspecto se diferenció entre la captación de empresas participantes y la captación de alumnado.

En el primer caso, la comunicación dirigida a las empresas debería incidir en tres propuestas de valor.

La primera sería la *generación de talento*, es decir, hacer partícipes a las empresas de la identificación y generación de talento para la sociedad en general y sus organizaciones en particular con un coste y riesgo reducido.

La segunda, relacionada con la primera, consistiría en presentar este itinerario como la oportunidad de *formar profesionales "a medida"* de sus necesidades.

La tercera, y como resultado de las anteriores, sería el *aumentar el conocimiento mutuo* entre el ámbito empresarial y el universitario.

Respecto al alumnado, dos serían los aspectos a destacar en la comunicación del itinerario Dual dirigida a este colectivo.

El primero está justificado por la existencia de un cierto temor, o excesivo respeto, al tránsito entre la universidad y el mercado laboral que manifiesta el alumnado. Por ello, este camino puede hacerse "acompañado y tutorizado" tanto por los instructores de empresa como por los tutores académicos con el itinerario dual, situación que no se produce en aquellos egresados que finalizan sus estudios y comienzan una búsqueda activa de empleo.

Por otro lado, la idea de compatibilizar estudios y trabajo también genera cierto temor en el alumnado al que hay que transmitir la idea de que son dos actividades perfectamente compatibles y complementarias.

Proceso de selección

En esta mesa, fueron dos las principales conclusiones.

En primer lugar, se considera necesario adelantar el proceso con el objetivo de disponer de la asignación final unas semanas antes del comienzo del itinerario, que coincide con el comienzo del segundo cuatrimestre del tercer curso.

En segundo lugar, se considera necesaria la participación del instructor en el proceso de selección. En algunos casos la selección del alumnado, por parte de la empresa, se realiza únicamente por los responsables de Recursos Humanos o Gerencia, siendo informados los instructores, una vez finalizado el proceso.

Proyecto formativo

El diseño del proyecto formativo debe ser el resultado de un trabajo conjunto entre el instructor y el tutor. Además, es deseable que esta tarea se realice antes de la incorporación del alumnado a la empresa. Un proyecto susceptible de cambios a medida que el alumnado va avanzando en el mismo.

Con el itinerario dual la empresa pasa a ser un agente de evaluación de los estudiantes de GADE. De esta forma, la universidad puede identificar el posible *gap* que existe entre la formación ofrecida y la demandada por los empleadores. Por tanto, esto supone una vía para mejorar los planes de estudio.

En definitiva, el itinerario dual, en general, y el proyecto formativo, en particular, debe ser el escenario donde se puedan producir *feedbacks*, sinergias y relaciones entre personas con enfoques diferentes, como son los instructores, tutores y alumnado.

Seguimiento y evaluación

Respecto al seguimiento se han detectado diferentes niveles, o intensidades, en la comunicación entre los diferentes agentes. Así se ha realizado un seguimiento más estrecho y ha existido una comunicación más fluida y natural entre el estudiante y el tutor/a de la universidad. Sin embargo, entre el estudiante y el instructor/a de la empresa la comunicación ha sido menos frecuente, dadas

las obligaciones diarias de la empresa, aunque en todo momento el alumnado ha estado supervisado por personal de la empresa que a su vez informaba a los instructores.

En cuanto a la relación tutor e instructor, ésta tiene margen de mejora. En cada una de las estancias, las tres partes implicadas han mantenido reuniones al inicio, durante y al finalizar las mismas. Estas reuniones han sido necesarias para el seguimiento del estudiante y de su programa formativo, aunque consideramos que sería interesante que la empresa pudiera participar también del seguimiento y del *feedback* que se produce entre el tutor/a y el estudiante.

Diagnóstico final

El objetivo de esta mesa era identificar lo que ha funcionado y posibles acciones de mejora. Estos aspectos también se expusieron, por parte de los anfitriones de cada mesa, en la fase de conclusiones de la dinámica.

Destacamos, ante todo, que todas las personas implicadas -alumnado, instructores y tutores- han funcionado cumpliendo con las expectativas. Personas que se han ido adaptando y entendido el contexto, a medida que ha pasado el tiempo, y que han ido evolucionando.

En cuanto a acciones de mejora, quizá la prioritaria sería la mejora de la comunicación en cuanto a contenido del mensaje, antes y durante el itinerario, entre las tres partes.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

La situación del alumnado tras su participación en el Itinerario Dual se puede calificar como favorable. Seis meses después de la obtención del Grado, ninguno de ellos se encuentra buscando empleo: algunos siguen trabajando en la empresa en la que realizaron el Itinerario Dual o les han llamado con posterioridad, otros se encuentran trabajando en otras empresas y algunos siguen formándose realizando algún posgrado.

La valoración general de los tres principales agentes intervinientes es muy positiva. El alumnado considera que la formación dual ha sido adecuada para desarrollar las competencias del Grado en ADE y que se han cumplido las expectativas que tenía antes de iniciarla. Igualmente, tanto el/la tutor/a académico/a como el/la instructor/a de la empresa consideran que el aprendizaje adquirido por el alumnado ha sido adecuado. Por su parte, como muestra de la satisfacción por parte de los/as instructores/as de las empresas cabe destacar su disposición a volver a participar y que recomendarían a otras empresas la participación en este tipo de formación. A su vez, parece que el recorrido formativo ofrecido por las empresas participantes ha resultado interesante a la vista de los/as tutores/as académicos/as.

La dimensión que presenta una menor valoración es la de la organización y planificación por parte del alumnado y de los/as instructores/as de las empresas. Para el alumnado parece mejorable la oferta de empresas y el ajuste de las asignaturas Orientación a la Empresa I y II a la realidad y tareas asignadas en la empresa. Para los/as instructores/as es mejorable el calendario y horario, sobre todo, pero también la información previa recibida sobre las características del Itinerario y la planificación, organización y coordinación.

El desarrollo y seguimiento del sistema de enseñanza-aprendizaje realizado parece adecuado para los/as tutores/as académicos/as y los/as instructores/as de las empresas, pero en menor medida para el alumnado, quien demanda una exposición más concreta del plan de trabajo. El alumnado también considera mejorable la coordinación entre el/a tutor/a académico/a y el/la instructor/a de la empresa.

Podemos afirmar que las personas participantes alumnado, instructores y tutores han visto cumplidas sus expectativas. Si bien, y con el objetivo de generar en todos ellos unas expectativas ajustadas a las características del itinerario, es preciso mejorar la comunicación del mismo entre los tres colectivos.

Finalmente, sería de interés conocer la opinión de la Dirección de la empresa, más allá de la de los/as propios instructores/as.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio no está exento de limitaciones que, a su vez, pueden marcar las directrices de futuros trabajos de investigación.

Los resultados y conclusiones de este trabajo tienen que ser tomados con cautela debido a las limitaciones que presenta por el reducido tamaño de la muestra. La novedad del itinerario dual en el ámbito universitario, al menos en España, ha tenido como consecuencia el reducido tamaño de muestra para analizar el nivel de satisfacción de los tres colectivos. La implantación del itinerario dual en el Territorio Histórico de Bizkaia permitirá trabajar con tamaños de muestra mayores en los próximos años. En este sentido, un mayor tamaño de la muestra permitiría realizar análisis comparativos con otros programas, de características similares, tanto españoles como de otros países.

Otra posible línea de investigación, a medida que se va contando con una mayor población objeto de estudio, sería la comparación, en cuanto a la consecución de competencias y resultados de aprendizaje, entre el alumnado que ha cursado el itinerario dual y el alumnado que ha optado por otros itinerarios que requieren más presencialidad en el aula.

Finalmente, más a largo plazo podría ser de interés analizar el perfil de las empresas que participan en la formación dual universitaria. Variables como el tamaño, el sector o la situación económico-financiera quizás puedan explicar la participación de las empresas en este tipo de formación.

REFERENCIAS

- Alba, C. & Carballo, R. (2005). La viabilidad de las propuestas metodológicas para la aplicación del crédito europeo por parte del profesorado de las universidades españolas, vinculadas a la utilización de las TICs en la docencia y la investigación. *Revista de educación*, 337, 71-97.
- Altuna, J. (2018). *El marco de la formación dual universitaria en MU: la transición del modelo de alternancia a la formación dual*. Actas do XIX Congreso Internacional de Galicia e Norte de Portugal de Formación para o Trabalho.
- Arrieta, F.J. (2018). La formación dual en el ámbito universitario como alternativa a los retos planteados por la industria 4.0 en cuanto a la empleabilidad de los

- jóvenes. En A. Villalba (Coord.) (2018), *La revolución tecnológica y sus efectos en el mercado de trabajo: un reto del Siglo XXI* (pp. 73-96). Madrid: Wolters Kluwer.
- Badia, F. (Coord.) (2015). *Promoción y desarrollo de la formación dual en el sistema universitario catalán*. Barcelona: Asociación Catalana de Universidades Públicas Universitat de Lleida.
- Badia, F.; Gómez, M.J. & Torres, T. (2017). *La formación universitaria dual como instrumento de inserción*. Informe CYD 2016.
- Bentolila, S.; Cabrales, A. & Jansen, M. (2020). ¿Qué empresas participan en la formación profesional dual? *Papeles de Economía Española*, 166, 94-104. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.679>
- Beraza, J.M. y Azkue, I. (2018). Diseño de un Itinerario de Formación Dual: Universidad-Empresa en GADE. *Journal of Management and Business Education*, 1(1), 53-68. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2018.0005>
- Blanco, A. (Coord.) (2010). *Desarrollo y evaluación de competencias en educación superior*. Madrid: Narcea.
- Boudjaoui, M.; Clénet, J. & Kaddouri, M. (2015). La formación en alternancia en Francia: entre prácticas sociales y objeto de investigación. *Educar*, 51(2), 239-258. <http://dx.doi.org/10.5565/rev/educar.679>
- Brown, J. (2006). *World café: el nuevo paradigma de la comunicación organizacional y social*. México: Grupo Editorial Continental.
- Brunello, G. (2009). The effect of economic downturns on apprenticeships and initial workplace training: a review of the evidence. *IZA Discussion Paper*, nº 4326.
- Commission of the European Communities (2006). *Communication from the Commission to the Council and the European Parliament. Delivering on the Modernisation agenda for universities: Education, research and innovation*. Obtenido de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0208&from=EN>
- Corona, J. y Sastre, E. (2018). *Orientación profesional y formación dual. Hacia un modelo integrado para el empleo juvenil*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- Crosier, D.; Purser, L. & Smidt, H. (2007). *Trends V: Universities Shaping the European Higher Education Area*. Bruselas: European University Association. Obtenido de: <https://www.eua.eu/downloads/publications/trends%20v%20universities%20shaping%20the%20european%20higher%20education%20area.pdf>.
- Del Pozo, M.M. (2008/2009). El proceso de Bolonia en las aulas universitarias: una perspectiva europea. *Cuestiones pedagógicas*, 19, 55-73.
- DHBW (2017). *EU-COOP. Cooperative and Work Integrated Higher Education handbook. A handbook for implementing Co-op education model*. Obtenido de <https://app.box.com/s/otlylhupua5h8fs4u6vxwescegmb2rs>
- European Ministers in charge of Higher Education (2007). *London Communiqué. Towards the European Higher Education Area: responding to challenges in a globalised world*. EURASHE. Obtenido de: https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_2007_London-Communique.pdf.
- Feixas, M. (2004). De Bolonia a Berlín. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 18(1), 149-162.

- Fernández de Labastida, E. (2019). *Combined academic and work-based learning: Dual learning assessment in the Basque University System*. INQAAHE 15th Biennial Conference.
- Fundación CYD (2020). *La formación Dual universitaria en Euskadi: el caso de la UPV/EHU*. Obtenido de <https://www.fundacioncyd.org/formacion-Dual-universitaria-euskadi-upv-ehu/>
- Gobierno Vasco (2019). *Plan del Sistema Universitario Vasco 2019-2022*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_gubernamental/10_planest_xileg/es_plang_10/Plan_del_Sistema_Universitario_2019-2022.pdf
- Gobierno Vasco (2017). *I Estrategia Vasca Universidad-Empresa 2022*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/uni_estrategia_universidad_emp/es_def/adjuntos/Estrategia_Vasca_Universidad_Empresa_2022_c.pdf
- IMH (2012). *Determinación y estimación de variables clave para la formación en alternancia para el empleo. Análisis univariable para la definición del marco conceptual y del marco operativo para la implantación de formaciones en alternancia para el empleo en la CAPV*. Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Asuntos Sociales.
- Izagirre-Olaizola, J.; Morandeira-Arca, J.; Mitxeo-Grajirena, J., Mendizabal-Zubeldia, A. & Lertxundi-Lertxundi, A. (2020). Reinforcing the involvement of students in learning business economics through active methodologies and student response systems. *Journal of Management and Business Education*, 3(1), 29-46. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2020.0004>
- Karpišek, M. (2019). *Work-based learning in higher education: Approaches and challenges*. European Association of Institutions in Higher Education (EURASHE). Obtenido de https://www.unibasq.eus/wp-content/uploads/2019/06/190611-WBL_Bilbao_EURASHE.pdf
- Krüger, K.; Molas, A. & Jiménez, L. (2019). *Dual studies in university higher education - Estudios duales en educación superior universitaria*. Barcelona: Fundación Bosch i Gimpera, Barcelona.
- Luque, T. (2017). *Investigación de marketing 3.0*. Madrid: Pirámide.
- Lüthi, S.; & Wolter, S. C. (2020). Are apprenticeships business cycle proof? *Swiss Journal of Economics and Statistics*, 156(3), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s41937-019-0047-1>.
- Muehlemann, S.; & Wolter, S.C. (2019). *The economics of apprenticeship training: Seven lessons learned from cost-benefit surveys and simulations*. J. P. Morgan and Bertelsmann Stiftung.
- Periáñez, I.; Gómez, P.M.; Luengo, M.J.; Pando, J.; de la Peña, J.I. & Villalba, F.M. (2009). *Estudio para la detección de las competencias profesionales de economistas desde la perspectiva de quienes ofrecen empleo*. Madrid: Consejo General de Colegios de Economistas de España.
- Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (BOE 30-10-2007).
- Torres-Solé, T.; Ríos, M.; Perdiquer, M. y Badia, F. (2017). *Les pràctiques externes i la formació dual en educació superior: una oportunitat per millorar l'ocupabilitat*. 3r Congrés d'Economia i Empresa de Catalunya - Abstracts. Obtenido de https://www.scipedia.com/public/Torres-Solé_et_al_2017a
- Urcola, L. y Azkue, I. (2018). *Diseño del Programa Formativo en el Itinerario de Formación Dual: Universidad-Empresa*. XV Foro Internacional sobre

Evaluación de la Calidad de la Educación Superior y de La Investigación (FECIES).

Villaverde, S.; Monfort, A. & Merino, M.J. (2020). *Investigación de mercados en entornos digitales y convencionales*. Madrid: ESIC.

Wolter, S.C.; Muehlemann, S.; & Schweri, J. (2006). Why some firms train apprentices and many others do not. *German Economic Review*, 7, 249-264. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0475.2006.00155.x>

DECLARATION OF CONFLICTING INTERESTS

The authors declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

FUNDING

The authors received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

Cita recomendada

Beraza Garmendia, J.M.; Azkue Irigoyen, I.; & Villalba Merlo, F.J. (2021). Assessment of the dual training itinerary in the degree in Business Administration and Management. *Journal of Management and Business Education*, 4(1), 82-106. <https://doi.org/10.35564/jmbe.2021.0005>
