



Alianza para
la FP Dual



ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TUTORES DE EMPRESA DE FP DUAL



Fundación
Bertelsmann

La presente publicación se enmarca en la Alianza para la FP Dual, una red de empresas, centros educativos y otras instituciones, impulsada por la Fundación Bertelsmann, la Cámara de Comercio de España, la CEOE y la Fundación Princesa de Girona, con el objetivo de apoyar una implantación de calidad de la FP Dual en España.

El trabajo colaborativo entre todos los agentes implicados en la FP Dual constituye uno de los elementos de valor más relevantes de la propia Alianza. La presente publicación es fruto también de esta forma de cooperar, en este caso implicando el trabajo de investigación de la profesora Marta Virgós Sánchez, del Departamento de Ciencias de las Educación de la Universidad de Oviedo, a quien agradecemos su esfuerzo por realizar esta valiosa aportación.

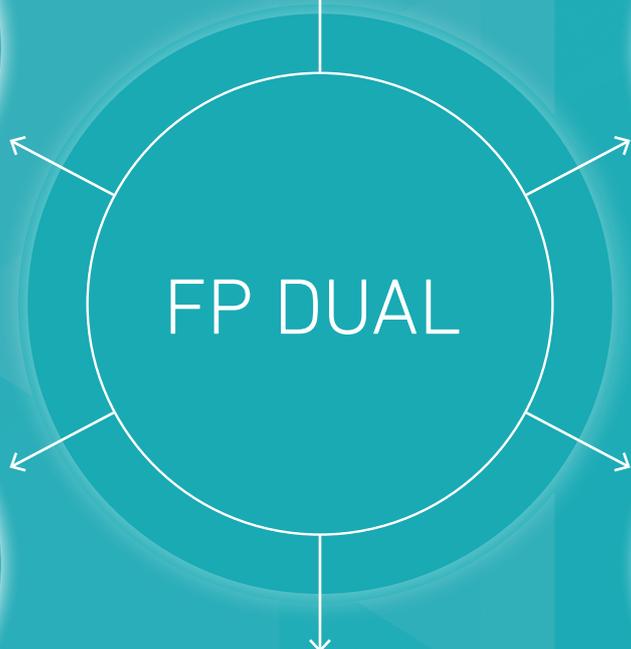
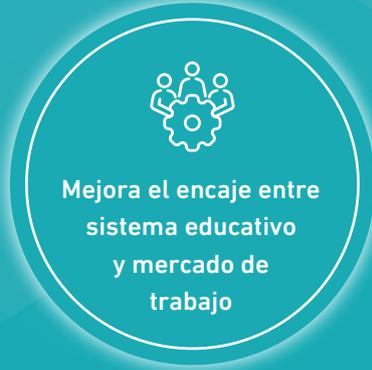
Los resultados que se presentan en el informe están enmarcados en la Tesis Doctoral de Marta Virgós Sánchez titulada *Evaluación de un programa de formación de tutores y tutoras de empresa en el marco de la Formación Profesional Dual* (Universidad de Oviedo). La finalidad principal de dicha investigación radica en analizar, desde una perspectiva global, el proceso y los efectos de las acciones formativas destinadas a los tutores de empresa e identificar las competencias desempeñadas por dichos agentes en el desarrollo de su labor docente.

En el presente informe se muestra una síntesis de los resultados derivados del análisis de las competencias desempeñadas por los profesionales encuestados de la tutoría en la empresa, así como una valoración, por parte de estos agentes, de la adquisición y de la aplicación de las competencias vinculadas a la formación recibida.



Alianza para la FP Dual

INTRODUCCIÓN	3
CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN	4
METODOLOGÍA	5
POBLACIÓN Y MUESTRA	5
INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN	6
ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TUTORES DE EMPRESA	7
SELECCIÓN DEL ALUMNADO	7
ACOGIDA DEL ALUMNADO	8
PLAN DE FORMACIÓN	9
HABILIDADES DOCENTES Y PROCESO FORMATIVO	11
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA	14
ADQUISICIÓN Y APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS VINCULADAS A LA FORMACIÓN RECIBIDA	16
PRINCIPALES RETOS Y PROPUESTAS DE MEJORA	19
ANEXO	21
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22



INTRODUCCIÓN

La Formación Profesional Dual (FP Dual) es una modalidad formativa que combina el aprendizaje de los estudiantes en dos entornos diferenciados, por un lado, el centro educativo, donde se desarrolla una actividad teórico-práctica y, por el otro lado, la empresa, la cual se centra en una formación didáctico-productiva. De este modo, los estudiantes adquieren un conjunto de competencias, tanto personales como profesionales, que les permiten alcanzar un nivel óptimo de desarrollo profesional que conducirá a la mejora de su empleabilidad y a su incorporación a la vida laboral (Araya, 2008; Hoeckel y Schwartz, 2010; Lentzen, 2016).

El desarrollo de proyectos de FP Dual tiene, entre sus finalidades, incrementar la vinculación y corresponsabilidad del tejido empresarial con el sistema educativo, favorecer el tránsito entre la etapa educativa y la etapa laboral, facilitar la inserción laboral de los estudiantes, potenciar la relación del profesorado del centro formativo con las empresas del sector y propiciar el intercambio de conocimientos entre ambos sistemas (Tolino, 2015).

Desde este planteamiento, la adquisición de competencias profesionales se lleva a cabo en un contexto real, donde las labores productivas se vinculan con los aprendizajes adquiridos en el centro educativo. Esta modalidad formativa está fundamentada en los postulados del aprendizaje basado en el puesto de trabajo, entendiéndose como un proceso en el que, desde el centro de trabajo, se dota a las personas de competencias profesionales que les permitan desarrollar las tareas laborales con éxito, haciendo que la situación laboral sea un entorno didáctico en el que confluyen los elementos de enseñanza y aprendizaje (Delautre, 2014; Onstenk, 1995; Siebert, Mills y Tuff, 2009). A través de esta modalidad de formación profesional, la persona tiene una conexión directa con su puesto de trabajo, permitiendo a la vez una participación creciente en la producción de la empresa.



Estos aspectos hacen que la FP Dual se entienda como un modelo que permite la mejora de los sistemas educativos y laborales, ya que para garantizar su funcionamiento debe existir un encaje que contribuya a alcanzar objetivos y estrategias comunes.

La implementación de la FP Dual busca alcanzar cambios y mejoras significativas en tres áreas: la empleabilidad de los jóvenes, la calidad de la propia Formación Profesional y el mercado de trabajo (Marhuenda, Chisvert, Palomares-Montero y Vila, 2017). Por dicha razón, esta modalidad formativa requiere del trabajo coordinado de diferentes profesionales que desempeñan funciones y tareas como tutores, tanto en las empresas como en los centros educativos (Graf et al., 2014; Lentzen, 2016).

Así, el tutor o tutora de empresa asume un papel fundamental en el desarrollo de la FP Dual en las organizaciones, y ha de tener competencias técnico-profesionales, pedagógicas y sociales que le permitan desempeñar su labor de tutor y formador con éxito (Aleman, 2015; Rego, Barrera y Rial, 2015; Seyfrid, 2009).

El profesional responsable de la tutoría en la empresa es la persona encargada de garantizar que se cumplan las condiciones óptimas para el desarrollo de los proyectos de FP Dual y los requisitos que deban cumplir las empresas enmarcadas en esta formación (Martín, 2016). Este profesional adquiere un papel de asesor y guía para que el estudiante logre su desarrollo integral, aumentando así su potencial personal, académico y profesional. La figura del tutor de empresa se configura como modelo e inspiración en el ámbito laboral del alumnado, puesto que, en muchas ocasiones, la formación en los centros de trabajo es el primer contacto con el mercado laboral. De este modo, la transferencia de la formación y la experiencia de los tutores de empresa acercan a los estudiantes a la actividad real que desarrollan las organizaciones (Sauli, Wenger y Berger, 2021).

Asimismo, el tutor de empresa favorece la coordinación con el centro educativo y un buen acompañamiento pedagógico durante el proceso de aprendizaje para facilitar la vinculación entre la teoría y la práctica.

Teniendo en cuenta las tareas y competencias que desarrollan los tutores dentro de la empresa, podemos ver cómo esta figura presenta una doble dimensión. En primer lugar, este profesional proporciona experiencia y especialización profesional y, en segundo lugar, debe tener una

faceta didáctica que le permita conocer los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los estudiantes. A través de ambas dimensiones, el tutor debe transmitir al alumnado los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el desempeño de una profesión en un sector determinado, dotándole de herramientas que le permitan desenvolverse en un entorno cambiante y acercarse, a través de un contexto de trabajo real, al mercado laboral.

Por tanto, y a modo de síntesis, las funciones básicas que debe desempeñar el tutor o la tutora de empresa se reflejan en la siguiente figura:



Para el desarrollo óptimo de estas tareas y, con el fin de asegurar la calidad formativa de esta modalidad de Formación Profesional, el tutor tiene que recibir una formación pedagógica específica que le proporcione determinados saberes y destrezas que le permitan configurar ese nuevo perfil profesional que adquiere. Esta cuestión se manifiesta también en la recientemente aprobada Ley Orgánica de Ordenación e Integración de la Formación Profesional, en el que se explicita que las empresas adquirirán un mayor

protagonismo en la formación de los estudiantes. Asimismo, especifica las funciones del tutor o tutora de empresa indicando que las Administraciones garantizarán la formación y la acreditación necesaria para el desempeño de sus funciones como formadores de estudiantes.

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

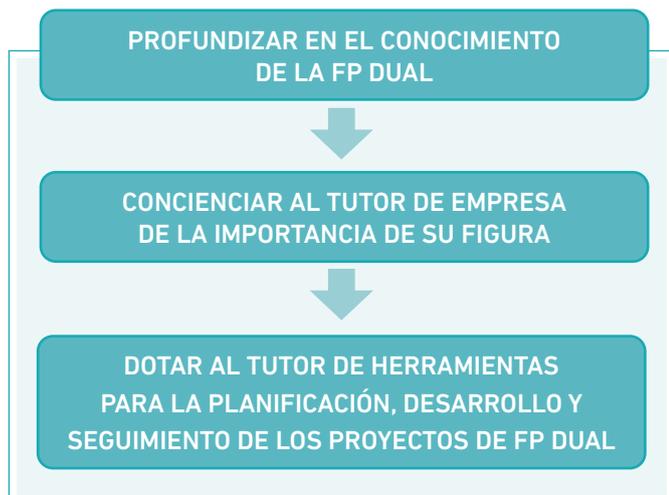
Pasada una década desde la regulación de la Formación Profesional Dual del Sistema Educativo en España (Real Decreto 1529/2012), esta modalidad formativa se encuentra en continua evolución en nuestro país, por lo que resulta pertinente hacer un balance de su situación actual con objeto de identificar las buenas prácticas y las necesidades que se derivan de su puesta en marcha. Bien es cierto que las primeras investigaciones en el ámbito de la modalidad dual se desarrollan en el contexto escolar, centrándose, principalmente, en su estructura y su implementación en los centros educativos. Esto hace que tengamos un escaso conocimiento científico sobre el desarrollo de la modalidad dual en la empresa, por lo que aumentar dicho conocimiento es esencial para contribuir al desarrollo de la FP Dual.

El tutor de empresa es una figura clave en la FP Dual, pues realiza el acompañamiento del estudiante durante su estancia en la empresa. Debido a la escasa experiencia en el desarrollo de proyectos en la modalidad dual, este profesional a menudo desconoce las funciones que debe desempeñar, lo que afecta en muchas ocasiones, a la calidad de la formación del alumnado.

Este trabajo, parte de las necesidades de los tutores de empresa de recibir formación específica para desarrollar de forma óptima sus funciones y tareas en el marco de la FP Dual (Aleman, 2015; Pineda, Arnau y Ciraso, 2017). En este sentido, desde la Fundación Bertelsmann se promovió la formación de tutores de empresa con el apoyo del Manual de tutores de empresa de la FP Dual (<https://www.fundacionbertelsmann.org/publicaciones/manual-de-tutores-de-empresa-en-la-fp-dual/>). Las formaciones objeto de esta investigación fueron implementadas en Andalucía,

Aragón, Cataluña y Comunidad de Madrid, entre los años 2017 y 2018.

Las formaciones denominadas «Curso para el tutor o tutora de empresa en la FP Dual» representaron una oportunidad para formar a estos agentes; los objetivos de estas acciones formativas fueron los que se presentan a continuación:



El curso se dividió en dos sesiones de ocho horas en las que se trabajaron los contenidos que figuran en el Anexo 1.

Debido a nuestro interés particular por conocer el perfil de estos agentes y el desarrollo de la FP Dual en la empresa, se contactó con la Fundación Bertelsmann para colaborar en la evaluación de las formaciones y de las competencias que ponen en marcha los tutores de empresa en el desempeño de sus funciones docentes y tutoriales. Este estudio se enmarca en un modelo diseñado ad hoc que permite conocer, desde una perspectiva holística, las competencias desarrolladas por los tutores de empresa en el marco de la FP Dual.

METODOLOGÍA

El presente estudio presenta un carácter descriptivo y correlacional cuya finalidad es conocer el grado de desarrollo de las competencias de los tutores de empresa en el marco de la FP Dual.

Por tanto, partiendo de la finalidad mencionada, los objetivos son:

- Identificar el perfil de los tutores de empresa encuestados.
- Estimar el grado de desarrollo de las competencias de los tutores de empresa en la modalidad de FP Dual vinculadas a la acogida del alumnado, las habilidades pedagógicas y las competencias relacionadas con el seguimiento y la evaluación de los estudiantes.
- Analizar la aplicación de los conocimientos y de las competencias adquiridas mediante el curso de formación.

Se trata de una investigación eminentemente cuantitativa, realizada mediante encuesta con objeto de describir una realidad y delimitar las funciones que realizan los profesionales encargados de la tutoría y la formación en la empresa. La información aportada por los tutores de empresa se ha complementado con entrevistas a informantes clave que han permitido profundizar en el desarrollo de la labor formativa y tutorial dentro de la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Partiendo de una población de 136 tutores de empresa (participantes en las formaciones anteriormente descritas), se ha realizado un muestreo aleatorio, cuya muestra final ha sido de 117 participantes.

La mayor parte de los profesionales encuestados son hombres (64,1%) y se corresponden con técnicos de nivel medio y superior (55,2%), seguido de personal directivo (38,5%) y personal administrativo y de apoyo, los cuales acumulan el 6% de la muestra.

El 60% de las empresas a las que pertenecen los tutores encuestados se engloban en el sector secundario, mientras que el porcentaje restante forma parte del sector servicios. En cuanto al tamaño, el 34,5% de las organizaciones corresponden a empresas medianas; el 28,2%, a empresas grandes; el 21,4%, a empresas pequeñas, y el 15,4% pertenecen a microempresas.

El 35% de los tutores encuestados tienen entre cero y tres meses de experiencia asumiendo labores de formación y tutoría en la empresa en FP Dual. El 23% señala que su experiencia es de más de dos años. El porcentaje restante se reparte entre los tutores que cuentan con entre tres meses y dos años de experiencia desarrollando este rol en la organización.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, para complementar la información, se han realizado, además, entrevistas a doce informantes clave, teniendo en cuenta los criterios de sector productivo y tamaño de la empresa, con el fin de profundizar en el análisis de las competencias de los tutores de empresa.

INSTRUMENTO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Para la recogida de información, se ha diseñado un cuestionario compuesto por dos bloques. El primer bloque está destinado a recabar información personal y profesional de las personas encuestadas. Consta de 11 ítems en los que debe describir su perfil académico y profesional, así como el tipo de empresa en la que trabaja. Además, se hace alusión a aspectos relacionados con su experiencia en proyectos de FP Dual.

En el segundo bloque, se recogen aspectos relacionados con el grado de desarrollo de las competencias propias de los tutores de empresa: selección del alumno/a (tres ítems), acogida del alumno/a (seis ítems), Plan de formación (13 ítems), desarrollo de la formación en la empresa (cuatro ítems), habilidades docentes (37 ítems) y seguimiento y evaluación (17 ítems).

Las respuestas se organizan mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1: nunca; 2: muy pocas veces; 3: algunas veces; 4: casi siempre, y 5: siempre).

La fiabilidad de la escala global se ha comprobado mediante el alfa de Cronbach, cuyo resultado es 0,985, lo que informa de un alto grado de fiabilidad en el instrumento de recogida de información. Con el fin de profundizar en el análisis, se han estudiado las diferentes dimensiones que conforman el cuestionario, proporcionando de nuevo resultados muy satisfactorios, por lo que concluimos que el instrumento de recogida de información es fiable.

Basándose en los resultados extraídos del análisis cuantitativo de las competencias de los tutores de empresa de FP Dual, se han delimitado las dimensiones y variables a analizar mediante un enfoque cualitativo, a través de una entrevista semiestructurada, con el objetivo de triangular y complementar la información, previamente aportada a través del empleo de ambas metodologías.

El procedimiento llevado a cabo se representa en la siguiente figura:



ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS TUTORES DE EMPRESA

A continuación, se muestran los resultados extraídos del estudio teniendo en cuenta las dimensiones analizadas: selección del alumnado, acogida del alumnado, Plan de formación, habilidades docentes, seguimiento y evaluación. En cada uno de los apartados, se refleja el grado de desarrollo de las distintas tareas realizadas como tutor o tutora de empresa en FP Dual con objeto de conocer la idoneidad de su acción tutorial. Para facilitar la comprensión de este apartado, se ofrece una síntesis previa a la descripción de cada uno de los diferentes aspectos analizados.

SELECCIÓN DEL ALUMNADO

Los tutores de empresa tienen poca participación tanto en la definición de los perfiles de estudiantes que precisan incorporar como al propio proceso de selección de los mismos.

Los centros educativos seleccionan a los estudiantes en base a su rendimiento académico, elemento que las empresas no consideran tan relevante.

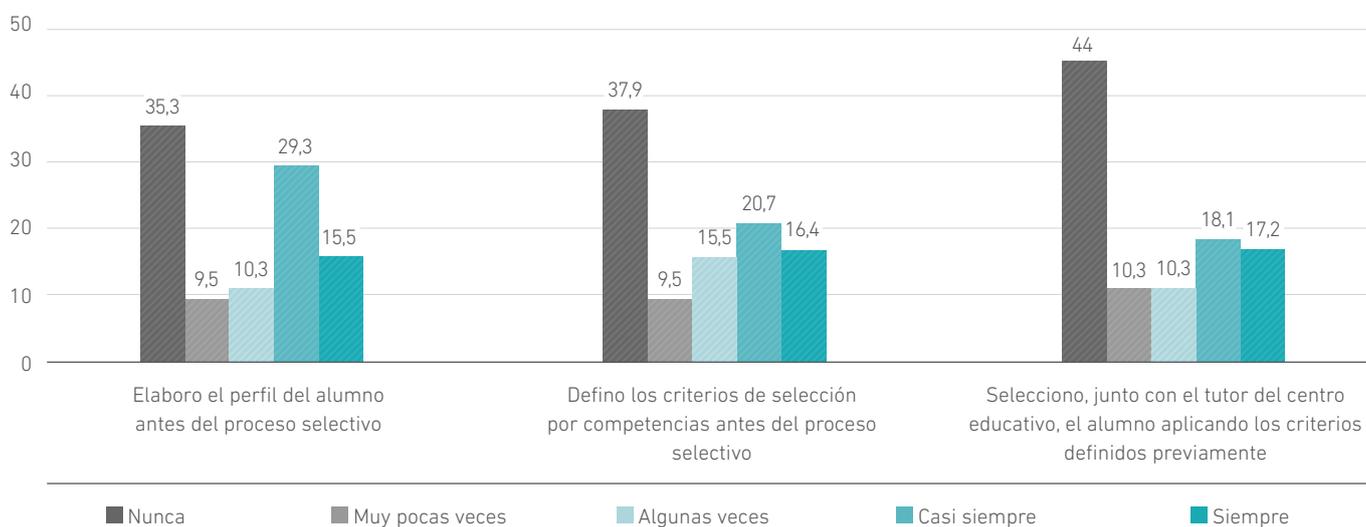
La participación de las empresas en la selección del alumnado es esencial para el correcto desarrollo de los proyectos de FP Dual, puesto que aumentan las posibilidades de un buen encaje del estudiante en la empresa.

Múltiples estudios destacan la importancia de la selección de los estudiantes consensuada entre el centro educativo y la empresa (Alemán, 2015; Pineda, Ciraso y Arnau, 2019). Para participar en la selección del alumnado que comenzará a formarse en la empresa, esta debe elaborar el perfil de estudiante que considere, de acuerdo con las tareas y los procesos productivos que se implementan en la organización.

Sin embargo, tal y como se puede observar en el gráfico, una gran parte de los tutores participantes indica que no participa nunca o muy pocas veces en la definición previa del perfil del estudiante. Esto repercute de manera directa en la cooperación de las empresas junto con los centros educativos en el proceso selectivo de los estudiantes. La mayor parte de los tutores encuestados manifiestan no participar nunca o muy pocas veces en el propio proceso de selección de los estudiantes y, por tanto, no tienen la posibilidad de definir los criterios que se tendrán en cuenta en esta fase. Esta tarea se realiza de manera más asidua en grandes empresas, aunque, tal y como se muestra en el gráfico, son muy pocas las que colaboran en la selección de los estudiantes.

Las empresas destacan que, en la mayor parte de los casos, los estudiantes son seleccionados por su expediente académico y que, en muchas ocasiones, las calificaciones académicas no determinan las competencias profesionales que

> Participación en la selección del alumnado



pueda tener el alumnado que se incorpore a la formación en los centros de trabajo. Estas afirmaciones conducen a pensar que los centros educativos perciben como una tarea de su responsabilidad la asignación de los estudiantes a las empresas. Para paliar esta situación, se deberían establecer cauces de cooperación y comunicación para que ambos profesionales sean partícipes en la definición del perfil del alumnado y de su selección.

«No seleccionamos a los estudiantes, vienen seleccionados desde los centros educativos, normalmente por su expediente. Aquí sí me gustaría decir que muchas veces no son las notas las que determinan a un buen trabajador. La actitud es mucho más importante» (Tut. 6).

ACOGIDA DEL ALUMNADO

Los tutores de empresa son conscientes de la importancia de la primera acogida en la empresa, y en consecuencia preparan acciones en relación con esta cuestión. Sin embargo, frecuentemente las empresas carecen de manual de acogida para los estudiantes.

La acogida del alumnado en la empresa es fundamental para el adecuado desarrollo de los procesos de enseñan-

za-aprendizaje en la organización. El primer contacto con el centro de trabajo adquiere suma importancia, por lo que los tutores de empresa deben desarrollar un conjunto de tareas que faciliten la inserción del nuevo alumnado (Neyt, Verhaest y Baert, 2020).

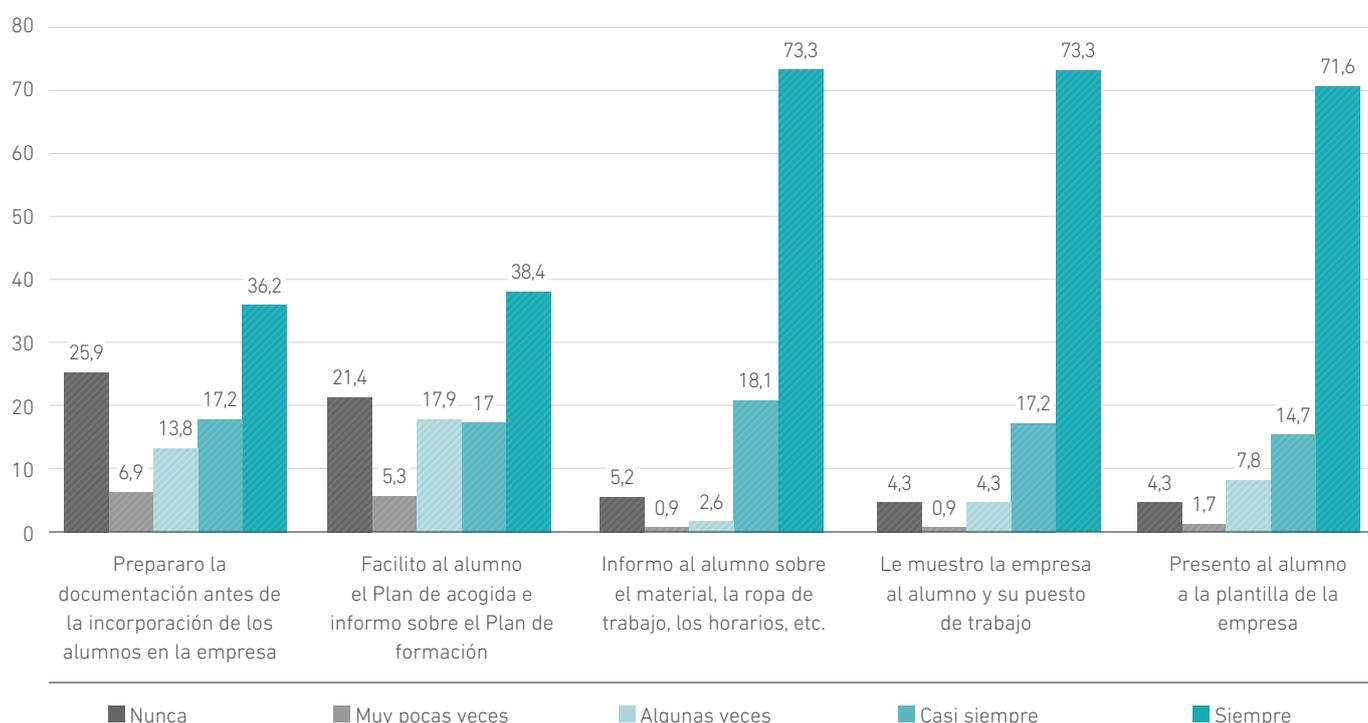
Previo a la incorporación de los estudiantes en la organización, los profesionales encargados de la tutoría deben preparar la documentación relacionada con el plan de acogida, las normas, el Plan de formación, etc.

La información que se presenta permite señalar que los tutores de empresa encuestados desarrollan, en gran medida, numerosas tareas relacionadas con la acogida. Así, la mitad de los informantes indican que siempre o casi siempre preparan la documentación necesaria antes de la llegada de los estudiantes en la empresa.

Esta documentación, tal y como refieren Caballero y Lozano (2016), es la relacionada con el convenio de formación, el plan de acogida y el Plan de formación.

En este sentido, la mitad de los tutores encuestados manifiesta que facilita siempre o casi siempre el manual de acogida a los estudiantes y les informa sobre el Plan de formación a desarrollar. Sin embargo, es importante destacar que existe, a la vez, una cantidad significativa de tutores

> Acogida del alumnado en la empresa



que indica que no proporciona el plan de acogida a los estudiantes, puesto que la empresa no tiene un documento específico para ello. En la mayor parte de las ocasiones, los centros de trabajo que proporcionan este documento utilizan el mismo para las nuevas incorporaciones de personal en la empresa.

Continuando con el análisis, en este primer contacto referido a la acogida, junto con los documentos institucionales, es necesario informar al estudiante sobre el material, los horarios, la prevención de riesgos laborales, la indumentaria laboral, etc.

Casi la totalidad de los informantes afirma que siempre o casi siempre informa sobre dichas cuestiones, durante la fase de acogida. Además, la mayor parte de los tutores participantes dicen dedicar el primer día a mostrar al estudiante las instalaciones, su puesto de trabajo y a presentarles a la plantilla con la que estará en contacto a diario.

«El primer día siempre se les enseña la fábrica. [...] habrá una formación de dos semanas en la que van a pasar por todos los puestos, verán todos los procesos y todas las oportunidades laborales donde ellas van a poder encajar en un momento dado. A veces vienen acompañadas de sus profesores y otras veces no, depende del año y del profesor, supongo» (Tut. 3).

PLAN DE FORMACIÓN

Los tutores de empresa afirman que no existe la suficiente colaboración con los tutores de los centros educativos para diseñar el Plan de formación, pues este viene en gran parte determinado por el centro educativo.

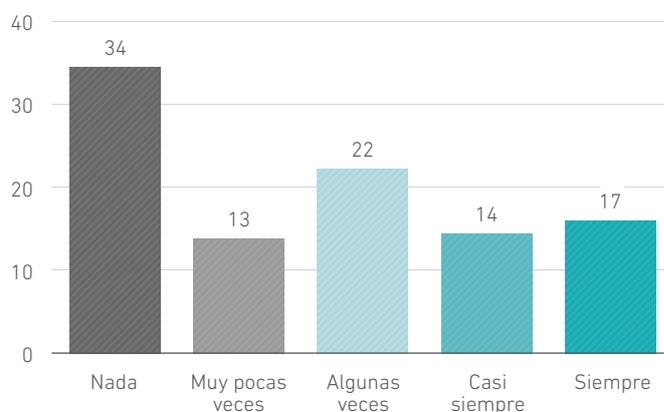
A pesar de cierto desconocimiento del contenido de los Ciclos Formativos, los tutores de empresa manifiestan tener habilidades para ajustar objetivos, contenidos y actividades de la acción formativa dentro de la empresa.

El Plan de formación es esencial para el adecuado desarrollo de la FP Dual en la empresa (Caballero y Lozano, 2016), por lo que debe existir total coordinación entre el

centro educativo y la organización empresarial para su diseño, desarrollo y evaluación.

Una gran parte de los tutores de empresa encuestados no participan nunca o muy pocas veces en la concreción de los contenidos del Plan de formación, las actividades, la metodología y la evaluación de los estudiantes. Este dato resulta relevante puesto que permite vislumbrar uno de los elementos clave de la modalidad dual: la importancia del trabajo conjunto entre el centro educativo y la empresa.

> Participación en la elaboración del Plan formativo



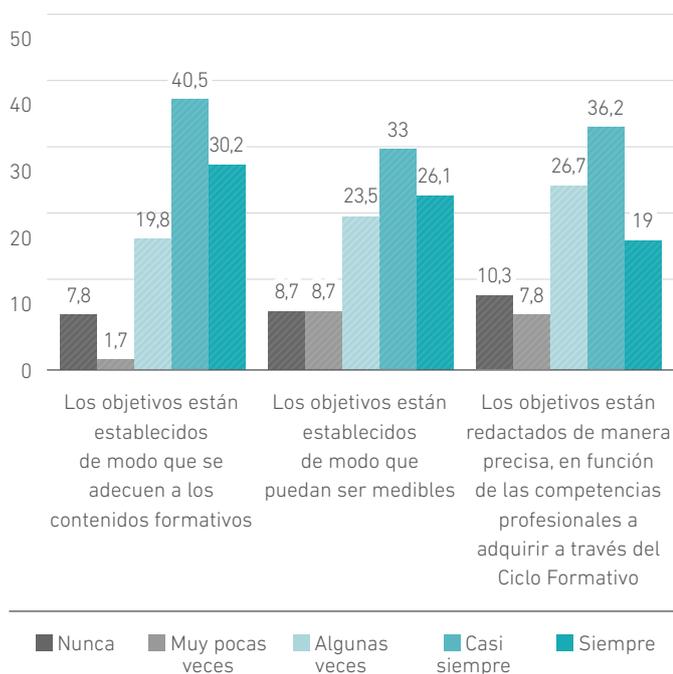
«Ellos vienen ya con un plan elaborado, yo ahí no participo nada. Nos dejan un poco de flexibilidad y lo que hemos hecho es adaptarlo en la medida de lo posible a las características de nuestra empresa. Semanalmente, los chicos te dan el anexo con las tareas, sí es verdad que lo revisamos antes y si vemos algo lo cambiamos, pero realmente la plantilla más o menos viene cubierta; de ahí podemos decir: “pues esta parte no la van a tocar seguro”, “yo añadiría que estos chicos van a hacer esto más”, pero dentro de un margen bastante reducido; la plantilla general nos la traen ellos con el contenido de la teoría que dan en el centro» (Tut. 10).

«No te dan pautas, yo a veces cuando he hablado con la tutora de FP le pregunto: “¿Queréis que hagan algo en concreto?”, “No, no, lo que vosotros queráis, que estén por todos los sitios, que vean un poco todo” [...] Y sí es verdad que echamos de menos, un poco, pues que nos cuenten un poquito antes de que vengan los estudiantes, con qué nivel vienen, qué cosas saben, qué cosas no saben, qué cosas trabajan en los institutos y hacia dónde se pueden enfocar» (Tut. 2).

A pesar de ello y ahondando en el diseño del Plan de formación, estos profesionales manifiestan tener habilidades para el diseño de los objetivos, contenidos, actividades y criterios de evaluación para el aprendizaje de los estudiantes.

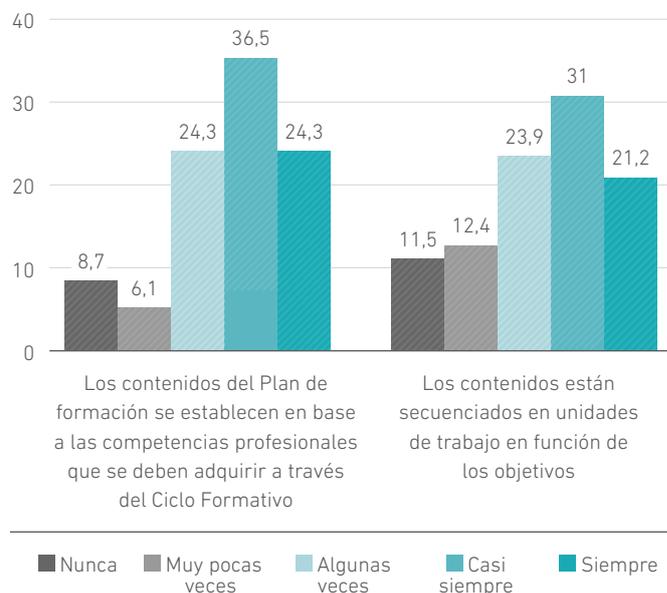
La mayoría de los tutores de empresa indican que siempre o casi siempre se establecen los **objetivos** del Plan de formación en la empresa en relación con los contenidos formativos y con las competencias que han de desarrollar los estudiantes.

> Diseño de los objetivos en el Plan de formación



En el caso de los **contenidos** que integran el Plan de formación, los tutores encuestados indican que, en la mayor parte de las ocasiones, tratan de ajustarlos a las competencias que se deben adquirir en el Ciclo Formativo y a la demanda del mercado laboral. Asimismo, estos profesionales dicen poseer las competencias necesarias para establecer una secuenciación de los contenidos, teniendo en cuenta los objetivos que se deben alcanzar en el Ciclo Formativo. Bien es cierto que existe un conjunto de tutores que indica que el establecimiento tanto de los objetivos como de los contenidos del Plan de formación viene establecido por los centros educativos, y que en los centros de trabajo se limitan a la realización de cada uno de ellos.

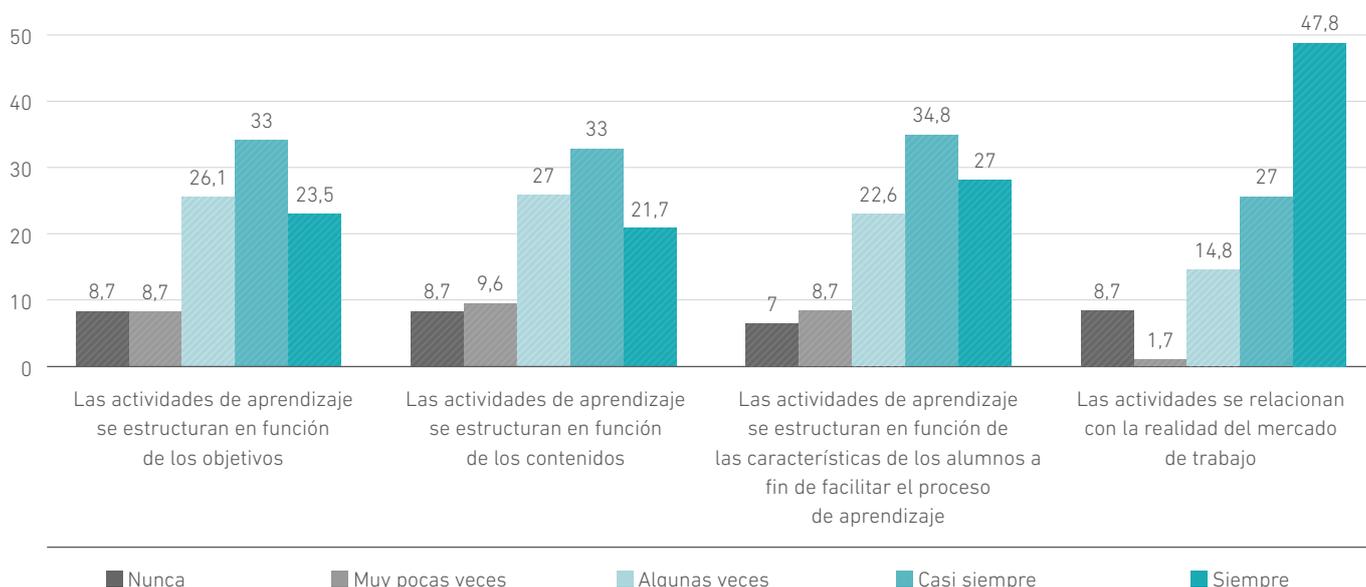
> Diseño de los contenidos en el Plan de formación



En relación con las **actividades de aprendizaje**, es importante señalar que la mitad de las personas responsables de la tutoría en la empresa indican que las tareas, siempre o casi siempre, se encuentran estructuradas en función de los objetivos. Lo mismo ocurre en el caso de la adecuación de las actividades programadas con los contenidos curriculares, puesto que ambos elementos siempre o casi siempre guardan una relación directa. Sin embargo, existe un porcentaje menor de tutores que indica que nunca o muy pocas veces existe vínculo entre tareas y objetivos de formación y que las actividades no guardan una relación directa con los contenidos que se abordan en el Ciclo Formativo. Esto dificulta, en cierta medida, la formación que se imparte desde los centros de trabajo.

Esta cuestión es de gran relevancia puesto que una de las características más destacables de esta modalidad formativa es la vinculación entre los conocimientos teóricos y las competencias profesionales que se adquieren, a nivel práctico, desde las empresas. Es conveniente que desde ambas instituciones implicadas en el desarrollo de proyectos de FP Dual se establezca una cooperación que garantice esta alianza entre objetivos, contenidos y tareas que se desarrollen tanto desde el centro educativo como desde el centro de trabajo.

> Diseño de las actividades en el Plan de formación

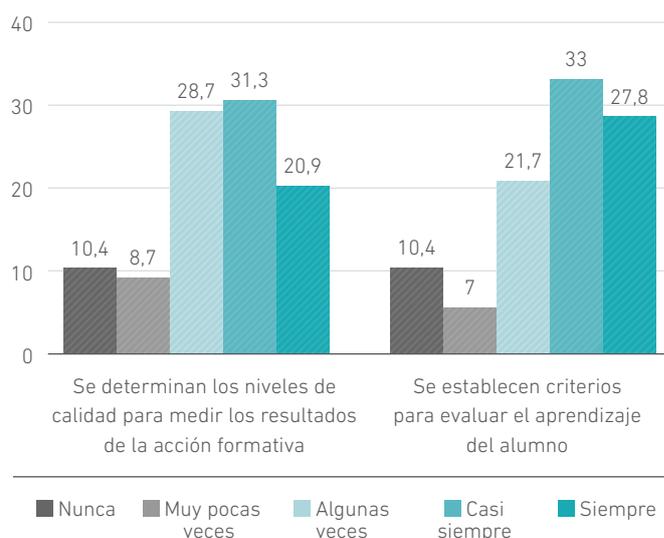


En lo que se refiere a la relación de las actividades formativas desarrolladas en la empresa con el mercado de trabajo, las tres cuartas partes de los tutores indican que siempre o casi siempre tratan de establecer un vínculo real. Consideran que este es el elemento esencial de la modalidad dual, acercar al estudiante a la actividad propia de la empresa y sumergirle en la realidad laboral en la que posteriormente se verá inmerso.

«Tratamos de ajustarnos a los objetivos y contenidos que nos indican desde el instituto [...] aunque nos focalizamos más en competencias que no se enseñan en ningún sitio, pero que son muy importantes en la vida laboral [...] muchas relacionadas con la proactividad, la responsabilidad, el compromiso, salir de la zona de confort, ser una persona que se adapte al cambio, porque eso es lo que nosotros vemos que vamos a tener que sufrir en el futuro, ser empático, trabajar con otras personas» (Tut. 1).

Por último, es importante señalar que una mayoría de tutores afirma que en el Plan de formación se determinan los **criterios para poder evaluar** el desempeño de los estudiantes durante su estancia en la empresa, pues en numerosas ocasiones los instrumentos de evaluación vienen diseñados por los centros educativos. Sin embargo, los tutores de empresa manifiestan su participación en la concreción de dichos instrumentos de evaluación al caso particular de su empresa.

> Diseño de la evaluación en el Plan de formación



HABILIDADES DOCENTES Y PROCESO FORMATIVO

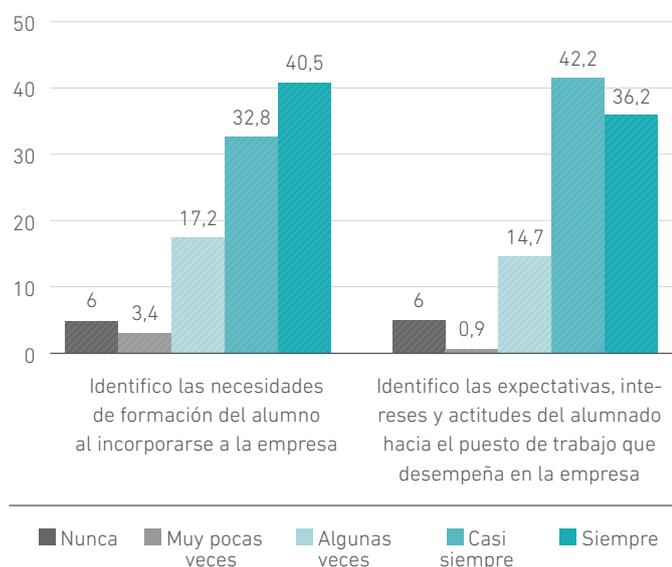
Los tutores de empresa manifiestan realizar una buena labor de identificación del perfil del alumnado y sus necesidades, además de facilitar su integración en la empresa y hasta cierto punto un aprendizaje personalizado. A su vez, los tutores indican que intentan motivar a los alumnos. Sin embargo, una mayoría no combina diferentes metodologías didácticas o pedagógicas en el momento de formar al alumnado, probablemente porque las desconoce.

En este apartado, se abordan las competencias vinculadas a las habilidades pedagógicas y docentes puestas en práctica por parte del tutor en el desarrollo de la formación en la empresa.

Para comenzar, se hace alusión a las habilidades de estos profesionales para identificar las necesidades, los intereses y las actitudes de los estudiantes al incorporarse en la empresa. Conocer el perfil y las necesidades formativas de los estudiantes contribuye en gran medida al ajuste de los procesos de enseñanza a las características individuales del alumnado.

En relación con los resultados del estudio, más de tres cuartas partes de las personas encuestadas indican que siempre o casi siempre identifican las necesidades del alumnado al iniciar su proceso formativo en la institución, así como sus expectativas, intereses y actitudes hacia el puesto formativo que desempeña, favoreciendo la adaptación de los procesos de enseñanza y aprendizaje a las características particulares de los y los estudiantes.

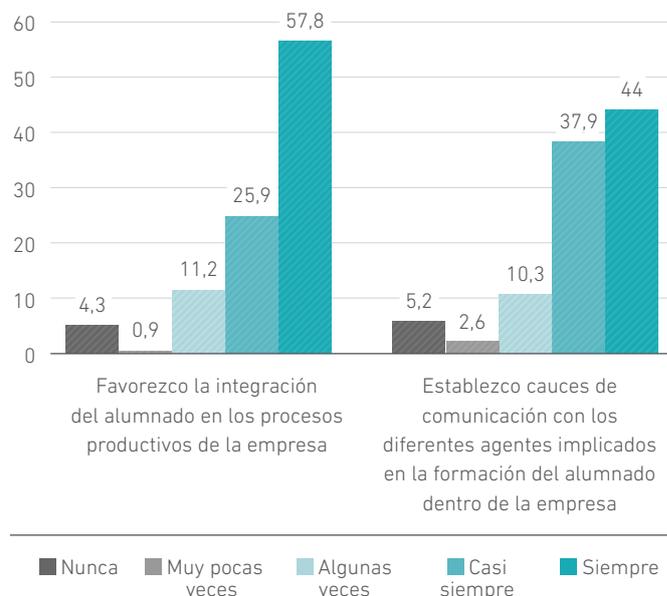
> Identificación de las necesidades, intereses y expectativas del alumnado



Tras haber identificado el perfil de los estudiantes, la mayor parte de los tutores manifiesta que siempre o casi siempre se promueve la integración del alumnado en la empresa y se establecen cauces de comunicación con el personal implicado en la formación de los estudiantes dentro de la organización. De este modo, todas las personas participantes en los procesos formativos del estudiante en la empresa se hacen conocedoras de la llegada del alumno a la orga-

nización. Asimismo, tal y como se aprecia en el gráfico, son pocos los informantes que refieren que nunca realizan estas labores.

> Integración del alumnado en la empresa

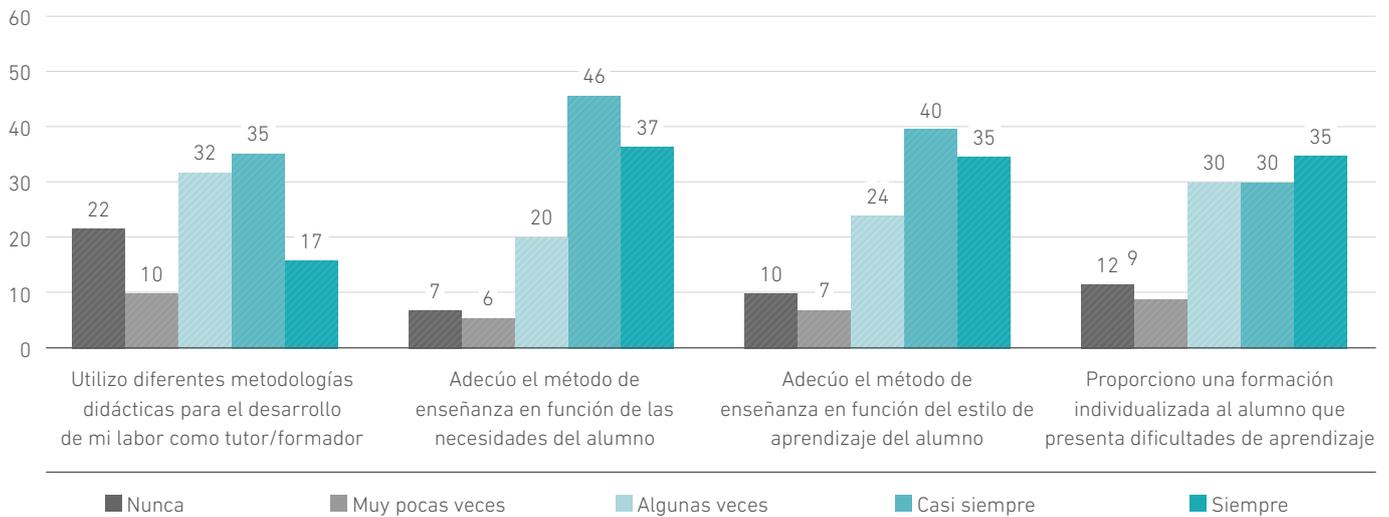


Continuando con el análisis de las habilidades pedagógicas de los tutores de empresa, menos de la mitad de los tutores emplean regularmente metodologías didácticas variadas.

De este modo, con objeto de garantizar la calidad en los procesos de enseñanza y aprendizaje, se hace necesario dotar a estos profesionales de una formación pedagógica mínima que les permita implementar metodologías docentes ajustadas a las características de los estudiantes.

Profundizando en esta cuestión, la mayor parte de los tutores señala que siempre o casi siempre tratan de atender a las necesidades del alumnado ajustando el modelo de enseñanza a sus características y a su estilo de aprendizaje y que, en numerosas ocasiones, proporcionan una formación individualizada al alumnado que presenta dificultades de aprendizaje.

> Empleo de metodologías didácticas por parte del tutor o tutora de empresa



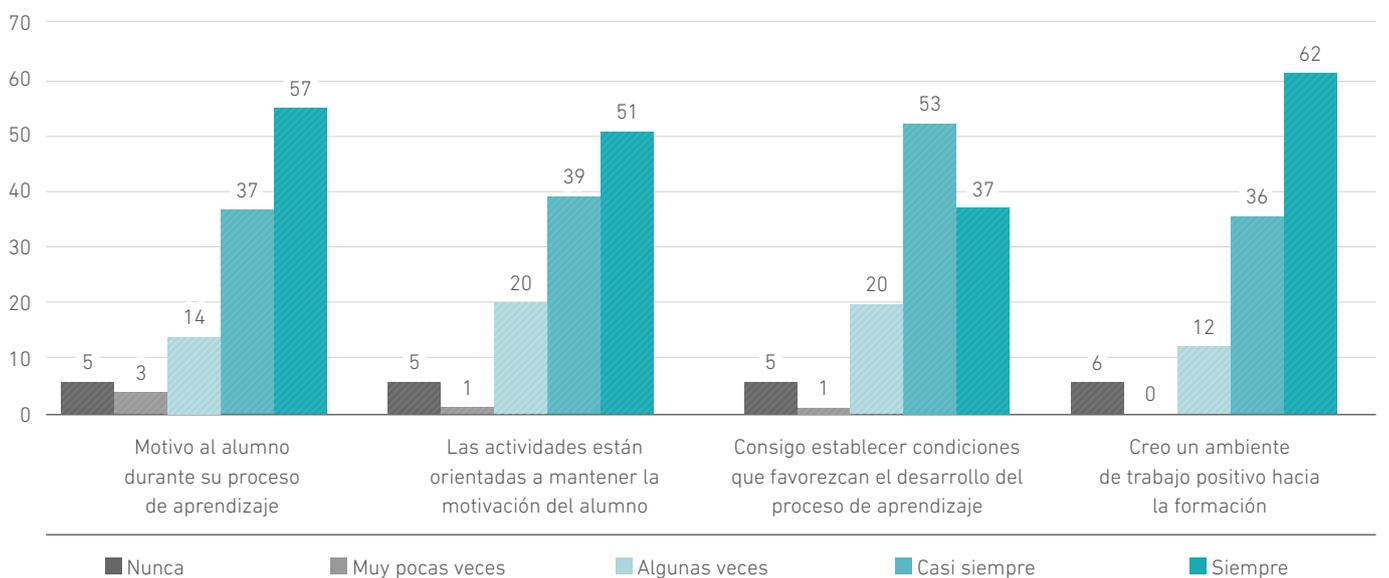
Uno de los elementos más característicos de la modalidad dual es la motivación de los estudiantes para el desarrollo de su formación en los centros de trabajo. A pesar de esta motivación intrínseca, es necesario que los tutores de empresa cuenten con habilidades para motivar al alumnado durante su formación en la empresa.

Como se aprecia en el gráfico, más de tres cuartas partes de los informantes indican que siempre o casi siempre motivan al alumnado y que diseñan y desarrollan actividades orientadas a mantener dicha motivación.

La formación en competencias es la pieza determinante de la FP Dual (Haasler, 2020). Desde las empresas, además de la transmisión de conocimientos técnicos propios de la ocupación, es necesario que se promueva un aprendizaje basado en competencias transversales, especialmente competencias sociales.

Así, de acuerdo con los resultados del estudio, más de tres cuartas partes de los informantes señala que el método de enseñanza que emplean en sus acciones formativas es eminentemente competencial.

> Desarrollo de competencias vinculadas a la motivación del alumnado y al establecimiento de condiciones óptimas para el proceso de enseñanza-aprendizaje



Cabe incidir en que esta práctica de aprendizaje competencial, basada en el principio de «aprender haciendo», está directamente vinculada con el desarrollo de la autonomía y el aprendizaje activo por parte del estudiante.

La mayor parte de los tutores informantes favorece siempre o casi siempre el aprendizaje activo además de realizar actividades que contribuyen al desarrollo autónomo y a la responsabilidad individual de los estudiantes.

«Esto es lo que yo siempre trato de transmitirles [...] nos focalizamos más en competencias que no se enseñan en ningún sitio, pero que son muy importantes en la vida laboral [...] muchas relacionadas con la proactividad, la responsabilidad, el compromiso, salir de la zona de confort, ser una persona que se adapte al cambio, porque eso es lo que nosotros vemos que vamos a tener que sufrir en el futuro, ser empático, trabajar con otras personas» (Tut. 4).

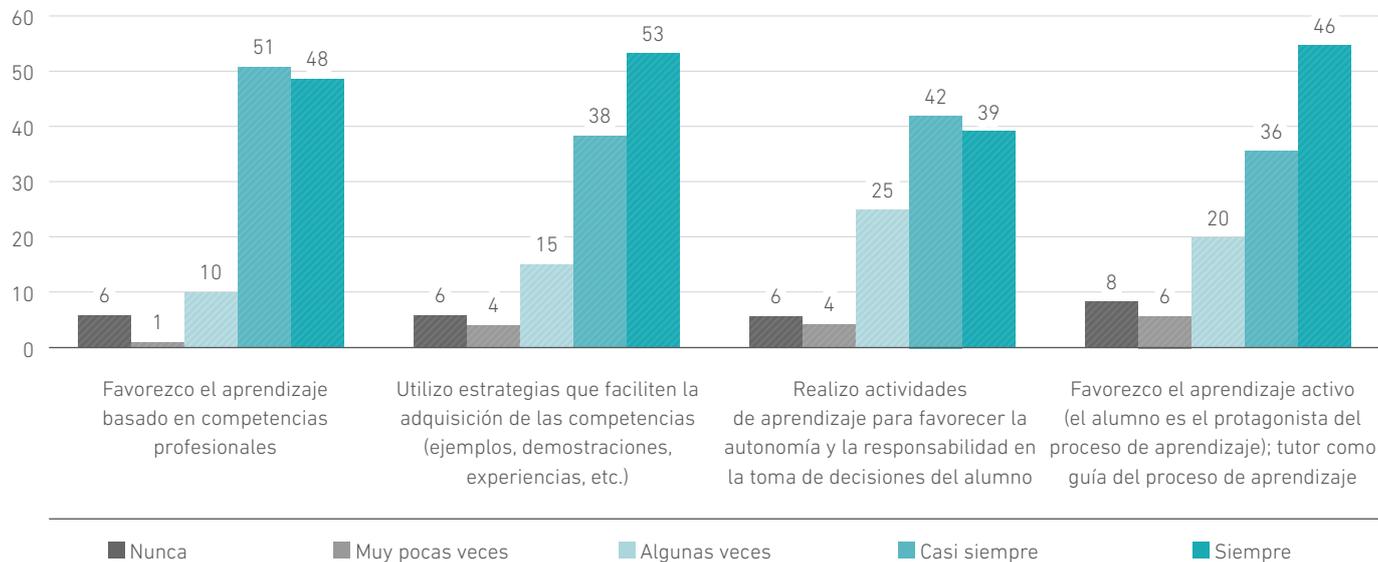
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Existe una proporción significativa de tutores de empresa que no establecen cauces regulares de comunicación con el alumnado.

Los tutores de empresa indican un contacto regular suficiente con los tutores de los centros educativos. Ello es así antes de comenzar y durante la formación en la empresa; estos contactos disminuyen a medida que avanza la estancia en la empresa. Sin embargo, los tutores de empresa manifiestan que no se abordan cuestiones relativas a la evaluación de la formación en la empresa al finalizar la estancia formativa.

Muchos de los tutores han demostrado un bajo grado de conocimiento en relación con la mejora de la calidad de los proyectos de FP Dual.

> Aptitudes del tutor o tutora vinculadas al desarrollo de competencias profesionales por parte del alumnado

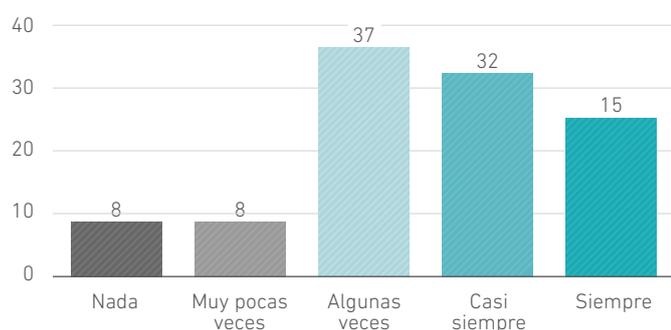


«Yo lo primero que miro, lo primero de todo, es la actitud con “c”, antes que nada. Y luego, si tiene actitud, puede venir todo lo demás [...] Que te pueda dar indicios de que va a ser una persona que se va a desarrollar bien, que tiene mucho interés y que puede convertirse en un profesional. Entonces bueno, pues eso, para mí es la base. Con eso, con esas ganas y esa actitud, pues vienen las aptitudes luego» (Tut. 9).

Los tiempos y espacios para la realización de las tutorías entre estudiante y tutor de empresa son elementos esenciales para el adecuado seguimiento del alumnado. En este sentido, numerosos autores resaltan la importancia del seguimiento, el apoyo y la orientación del tutor encargado de lograr la adquisición de nuevas competencias profesionales y conocimientos necesarios que permitan al estudiante desenvolverse de manera autónoma en un entorno laboral (Dachner, Ellingson, Noe y Saxton, 2021; Eichhorst, 2015; Navío, 2005).

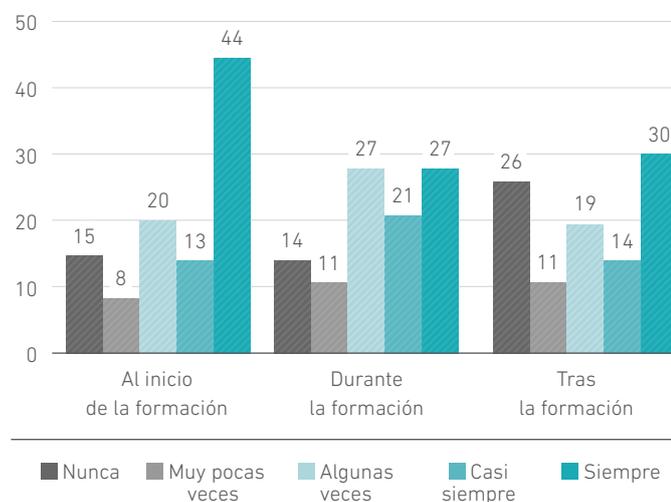
Tal y como se puede observar en el gráfico, la mitad de los tutores informantes señala que, en su desempeño del rol de tutor, siempre o casi siempre establecen cauces de comunicación para informar periódicamente al alumnado sobre su progreso en la acción formativa. A pesar de ello, teniendo en cuenta la importancia otorgada al proceso de seguimiento del alumnado, existe un porcentaje significativo de tutores que dice desarrollar esta actividad en pocas ocasiones.

> Cauces de comunicación para informar al alumnado sobre su progreso en la acción formativa



En cuanto a la periodicidad en las reuniones entre centro educativo y empresa, los resultados indican que la mayor parte de los tutores se reúnen siempre o casi siempre antes de la incorporación de los estudiantes a la empresa para conocer el perfil y contextualizar su formación. Otro porcentaje significativo señala que no se reúnen presencialmente, que realiza una llamada telefónica en la que se informa sobre la fecha de llegada de los estudiantes al centro sin proporcionar información adicional.

> Reuniones periódicas entre los tutores de empresa y centro educativo



A medida que avanza la formación en los centros de trabajo, podemos observar, de acuerdo con los resultados del estudio, cómo disminuye la frecuencia de las reuniones entre ambos profesionales. Si atendemos a los resultados expuestos en el gráfico, casi la mitad de los tutores de empresa encuestados señala que se reúne siempre o casi siempre durante el periodo de formación del estudiante en la organización para realizar un seguimiento. Un gran número de informantes responde que contactan algunas veces con los tutores del centro educativo durante el periodo de inmersión del alumno en la empresa.

Al finalizar la formación en los centros de trabajo, el contacto entre los tutores de empresa y centro educativo disminuye. Algunos de los tutores encuestados indican que nunca o casi nunca realizan esta reunión final, señalando que se limitan a cumplimentar la rúbrica de evaluación y la hacen llegar a los centros educativos.

«Ellos vienen antes acompañando a los chicos, los presentan, les enseñamos un poco la instalación y los chicos empiezan las prácticas. Dentro de las prácticas los chicos van a la tutoría el día que la tengan en los centros, y los tutores nos llaman un par de veces. Al final les entregamos la evaluación y en alguna ocasión nos llamamos para ver qué tal ha funcionado todo» (Tut. 7).

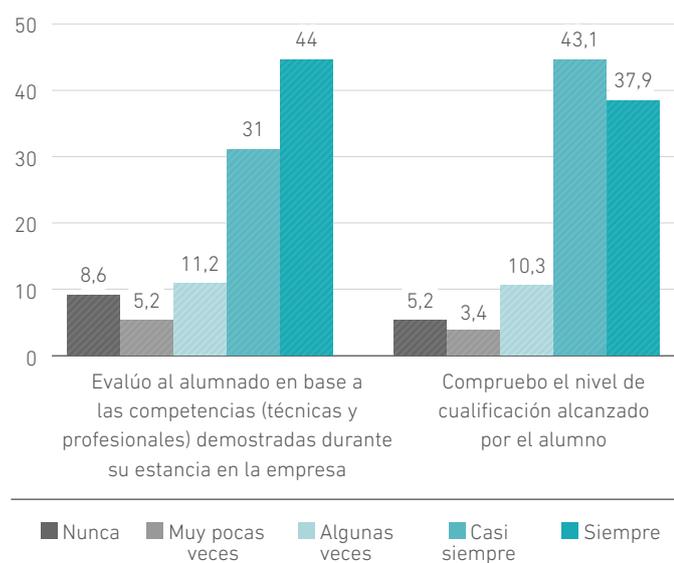
A pesar de esto, los tutores de empresa destacan la importancia de la labor coordinada entre el centro educativo y la empresa manifestando el interés por su parte de establecer un intercambio bidireccional de conocimientos y competencias que permita el beneficio de todos los agentes implicados en el desarrollo de proyectos de FP Dual.

«Hemos visto, tanto el instituto como nosotros, que es una oportunidad para mejorar [...] la relación está hecha y entrelazada, ahora falta que fragüe, que cuaje que de alguna manera se conforme esa estructura y ya no se suelte para mejorar. Esto es incipiente completamente, estamos con buenas intenciones, pero empezando» (Tut. 1).

La forma en la que se proceda a realizar la evaluación del alumnado requiere de una especial atención. Si tenemos en cuenta que la formación en la empresa presenta un carácter eminentemente competencial, se hace necesario evaluar en base a las competencias adquiridas durante el periodo formativo.

En este sentido, tres cuartas partes de los tutores encuestados señalan que, durante sus funciones como tal, evalúan siempre o casi siempre al alumnado teniendo en cuenta las competencias demostradas durante su estancia en la empresa.

> Desarrollo de la evaluación



Una vez realizado el proceso formativo y todo lo que ello implica, otra parte sustancial es la propia evaluación de los proyectos de FP Dual, donde se analizan los puntos que precisen de cambios o mejoras.

Este proceso, que se configura como una evaluación de la planificación y desarrollo, es donde se observa, según los resultados del estudio, que un escaso número de tutores encuestados realiza un registro de las necesidades de cambio para la mejora de la calidad de los proyectos de FP Dual.

«Al final del proceso hay que hacer una reflexión, y quizá pasar unos cuestionarios a los alumnos, a la empresa, para establecer puntos de mejora [...] Cuando acabe el curso, hacer balance, y ver qué se podría mejorar, qué es lo que hubieran esperado los alumnos que no hemos aportado, porque podemos suplir esa deficiencia o esa carencia, ahora no lo sabemos» (Tut. 8).

ADQUISICIÓN Y APLICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS VINCULADAS A LA FORMACIÓN RECIBIDA

En este apartado, se hace referencia a la percepción de los conocimientos y competencias adquiridas por parte de los tutores de empresa fruto de los cursos de formación de tutores de empresa impulsados por la Fundación Bertelsmann.

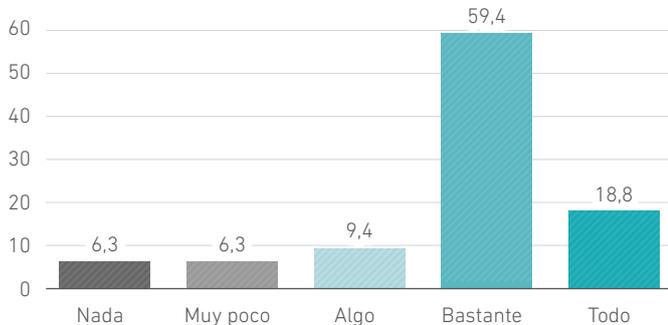
Estas formaciones, además de proporcionar a los tutores las competencias necesarias para el desempeño de su labor formativa y tutorial en las empresas, representaron espacios de colaboración en los que las personas participantes pudieron establecer sinergias e intercambiar experiencias que contribuyeron al crecimiento tanto formativo como profesional.

Para identificar la percepción de los tutores sobre dichas acciones formativas, se hace alusión a las dimensiones generales: conocimiento de la FP Dual y las competencias relacionadas con la coordinación con el centro educativo, la selección y acogida del alumnado, las habilidades docentes vinculadas al desarrollo de la FP Dual y al seguimiento y la evaluación de los estudiantes en la empresa.

Tal y como se puede observar, la mayor parte de los tutores encuestados señalan que los **conocimientos que poseen con respecto a la FP Dual** han sido en su mayoría adquiridos mediante el curso de formación.

Estos conocimientos se centran en la documentación relativa a la acogida, al Plan de formación y a la formación del alumnado. También señalan que la formación ha contribuido a aumentar su conocimiento sobre las labores que como tutor ha de desempeñar.

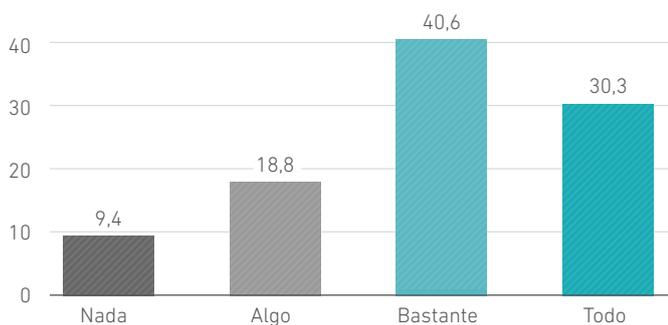
> Conocimiento sobre la Formación Profesional Dual adquirido en el curso de formación



Teniendo en cuenta las funciones de los profesionales encargados de la tutoría y de la formación en la empresa, se ha solicitado información sobre las diferentes áreas competenciales que se han desarrollado a través del curso formativo.

En primer lugar, podemos indicar que más de la mitad de los tutores encuestados han manifestado que, a través de la formación recibida, han adquirido bastantes de las competencias relacionadas con la **coordinación con el centro educativo**. Tras haber realizado la formación, han establecido canales de comunicación más fluidos con los centros educativos, con quienes cooperan en mayor número de ocasiones para participar en la elaboración de los Planes de formación y en la realización de un seguimiento más continuo del alumno.

> Competencias adquiridas en relación con la coordinación con el centro educativo

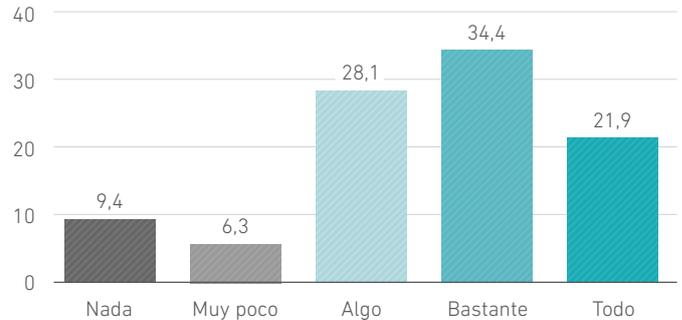


Como se ha mencionado con anterioridad, la participación por parte de los tutores en la **selección y la acogida de los estudiantes** en la empresa es fundamental para el adecuado desarrollo de esta modalidad formativa.

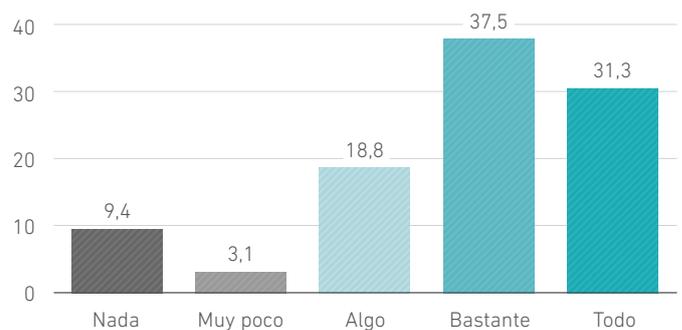
En este sentido, la mitad de los tutores indican que el curso de formación ha contribuido bastante en la adquisición y en el desarrollo de habilidades de selección y ha propicia-

do su participación, junto con los centros educativos, en la selección de los futuros estudiantes.

> Competencias adquiridas en relación con la selección del alumnado

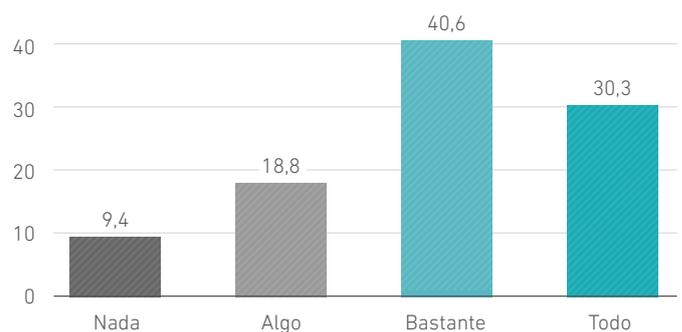


> Competencias adquiridas en relación con la acogida del alumnado



En lo relativo a la acogida, los profesionales señalan que el curso formativo les ha proporcionado la mayor parte de las herramientas que poseen relacionadas con la **acogida del alumnado**. Tras la formación, estos agentes manifiestan otorgar una mayor importancia a este momento puesto que, en la mayor parte de las ocasiones, es su primer contacto con el ámbito laboral. Indican que tratan de dedicar un tiempo para enseñar las instalaciones y comentar con el estudiante las tareas que ha de realizar durante la formación en el centro de trabajo.

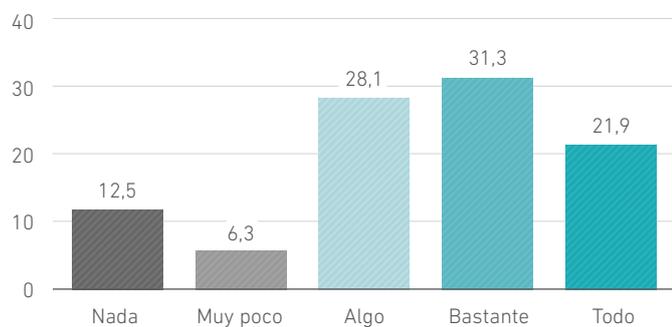
> Competencias adquiridas en relación con el desarrollo de la formación en la empresa



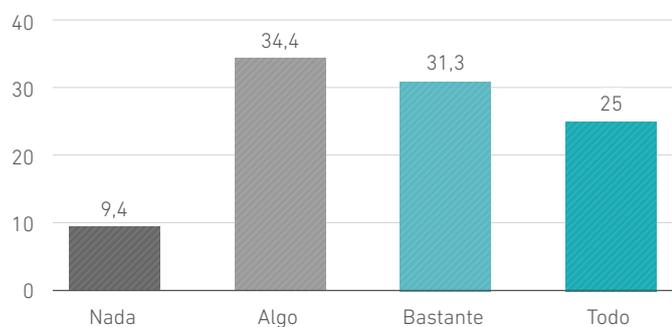
En cuanto a las labores de los tutores en el **desarrollo de la formación en la empresa**, señalan que el curso formativo ha contribuido a dotarles de los conocimientos y competencias necesarios para realizar el desarrollo de la formación y la tutoría con éxito en la empresa, sobre todo los relacionados con la metodología docente, la identificación del estilo de aprendizaje y las competencias vinculadas a mejorar la motivación de los estudiantes.

Por último, teniendo en cuenta las competencias adquiridas en el curso vinculadas a las **habilidades docentes y al seguimiento a la evaluación del alumnado**, la mitad de los tutores informantes señalan que han adquirido muchas de las herramientas que poseen en ambos aspectos. Así, los tutores encuestados destacan que, debido a la formación impartida, han mejorado sus habilidades docentes relativas a la comunicación con los estudiantes, a la adecuación de la metodología de enseñanza, a los estilos de aprendizaje y al seguimiento y evaluación del alumnado.

> **Competencias adquiridas en relación con las habilidades docentes**



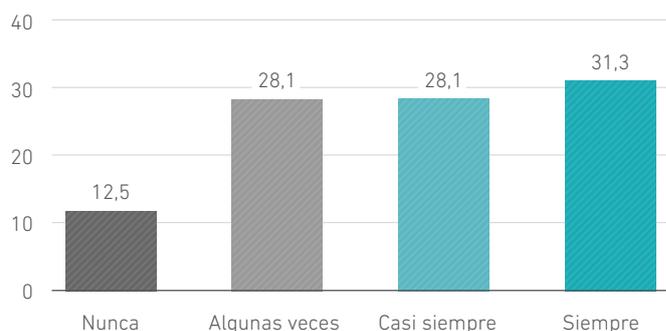
> **Competencias adquiridas en relación con el seguimiento y la evaluación**



Además de ello, es importante conocer la percepción de las personas participantes en la formación sobre la utilidad de los conocimientos adquiridos y sobre su aplicación al puesto de trabajo, un tiempo después de haber participado en las acciones formativas.

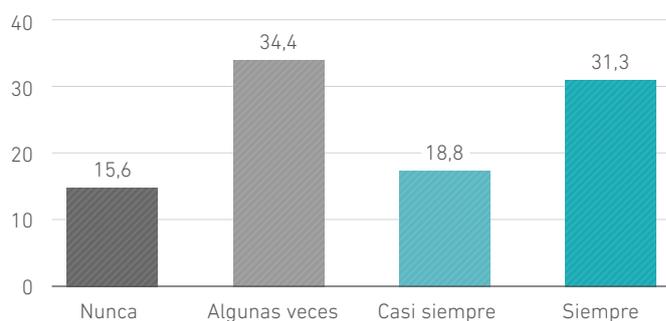
En relación con los resultados del estudio, casi dos tercios de los tutores encuestados afirman que siempre o casi siempre aplican la formación recibida en las tareas que desempeñan como tutor.

> **La formación recibida está siendo aplicada en las tareas que desempeñan como tutor en la empresa**



Asimismo, la mitad de los tutores informantes señala que siempre o casi siempre ha adquirido, a través del curso formativo, nuevos conocimientos que han contribuido a la mejora de su desempeño profesional. Estos conocimientos, mencionados anteriormente, hacen referencia a las características particulares de la FP Dual, a las funciones que, como tutores, han de desempeñar durante la formación en los centros de trabajo y a la adquisición de conocimientos relativos a la documentación de acogida, al Plan de formación, a los estilos de aprendizaje y a la documentación relativa a la evaluación del alumnado.

> **He adquirido nuevos conocimientos que han mejorado mi desempeño profesional**



PRINCIPALES RETOS Y PROPUESTAS DE MEJORA

Teniendo en cuenta el conjunto de habilidades propias del desarrollo de la labor formativa y tutorial en las empresas, se han extraído los siguientes retos y propuestas de mejora, en base a los resultados de la evaluación de las competencias.

PRINCIPALES RETOS	PROPUESTAS DE MEJORA
PARTICIPACIÓN EN LA SELECCIÓN DEL ALUMNADO	<ul style="list-style-type: none"> — Necesidad de fomentar la participación de los tutores de empresa en los procesos de selección del alumnado. — Informar a ambas organizaciones (educativa y laboral) sobre la posibilidad de realizar una selección coordinada de los alumnos. — Elaborar por parte de la empresa, el perfil del alumnado, en una fase previa a la acogida. — Participar en jornadas u otras acciones impulsadas por los centros educativos para colaborar conjuntamente en la selección de los estudiantes.
ACOGIDA DEL ALUMNADO EN LAS EMPRESAS	<ul style="list-style-type: none"> — En algunos casos, no se facilita el plan de acogida al alumnado, puesto que la empresa no ha preparado previamente dicha documentación. — Informar a los tutores de empresa de la necesidad de diseñar un plan de acogida interno antes de la llegada del alumnado de FP Dual a la empresa.
DISEÑO Y DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> — Falta de colaboración entre tutores de empresa y de centro educativo para el diseño del Plan de formación. — Desconocimiento, por parte de los tutores de empresa, del currículum de los Ciclos Formativos. — Establecer reuniones de coordinación para el diseño, de manera conjunta entre ambos tutores (centro educativo y empresa), del Plan de formación de los estudiantes. — Generar cauces de comunicación fluida entre ambas organizaciones con objeto de intercambiar información sobre el currículum de los Ciclos Formativos, perfiles profesionales y las labores productivas de la empresa, así como conocer el perfil del alumnado.

PRINCIPALES RETOS

PROPUESTAS DE MEJORA

DESARROLLO DE LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA

- En algunos casos, los tutores de empresa no utilizan diferentes metodologías didácticas para el desarrollo de su labor como tutor/formador.

- Necesidad de formación pedagógica para los tutores de empresa ajustada a las necesidades del alumnado: detección de necesidades en el proceso de enseñanza-aprendizaje, identificación de los estilos y ritmos de aprendizaje, pautas didácticas, habilidades docentes, competencias sobre la evaluación, etc.
- Fragmentar el Plan de formación interno en pequeñas tareas donde se puedan incluir diferentes metodologías didácticas.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL ALUMNADO EN LA EMPRESA

- Según se desprende de los resultados del estudio, a medida que avanza la formación del alumnado en la empresa, la frecuencia de las reuniones de seguimiento entre ambos profesionales disminuye.
- Al finalizar la formación en los centros de trabajo, un porcentaje relevante de tutores encuestados manifiesta que nunca o casi nunca realiza una reunión final con el tutor del centro educativo.
- Muchos de los tutores manifiestan no llevar a cabo propuestas para la mejora de la calidad de los proyectos de FP Dual.

- Dotar de formaciones a los tutores de empresa haciendo hincapié en la importancia de un seguimiento periódico y de calidad del alumnado, desde el inicio hasta al final de la estancia en la empresa.
- Dotar a los tutores de empresa de una herramienta que les permita evaluar su propio proceso de enseñanza, la calidad de las acciones formativas desarrolladas, y que les permita manifestar propuestas para la mejora de la calidad de los proyectos.
- Abrir vías de comunicación entre el alumnado y la empresa que permitan establecer un feedback de la satisfacción con los aprendizajes y las propuestas de mejora que realizarían.
- Incluir, en las reuniones de seguimiento, al alumnado para que pueda manifestar su satisfacción y las dudas que le surja.
- Propiciar una evaluación en la que los estudiantes valoren el proceso formativo y las tareas realizadas por los tutores de ambas organizaciones implicadas.

ANEXO

Contenidos de las acciones formativas implementadas por la Fundación Bertelsmann para la formación de los tutores de empresa:

PRIMERA JORNADA

- 1. Presentación de los participantes. Su experiencia como tutores.**
- 2. Presentación del curso:**
 - Los roles del tutor y del formador de empresa.
 - Objetivos del curso.
- 3. La Formación Profesional en España:**
 - El sistema educativo.
 - Familias Profesionales.
 - Los Ciclos Formativos.
- 4. FP Dual:**
 - ¿Por qué FP Dual?
 - Normas que regulan la FP Dual: normativa nacional y autonómica.
 - Funciones, responsabilidad y compromiso de los actores participantes.
 - Ventajas de la FP Dual para los diferentes actores.
- 5. Pasos para la correcta implantación de la FP Dual en la Empresa.**
- 6. Herramientas de ayuda en cada una de las etapas.**
- 7. Trámites con la Administración Autonómica:** plazos y documentación.
- 8. Diferentes modelos de FP Dual.**
- 9. Modalidades de contratación.**
- 10. El convenio de formación.**
- 11. El alumnado:**
 - Diferencia entre alumno en prácticas y alumno en formación.
 - Derechos y deberes del alumno.
- 12. La selección del alumno:**
 - Diferentes sistemas para seleccionar al alumno.
 - Preparación de la selección.
 - Entrevista de selección.
- 13. La acogida en la empresa:**
 - El plan de acogida.
 - Documentos que facilitan la acogida del alumno en la empresa.
 - Primer día en la empresa.

SEGUNDA JORNADA

- 1. Planificación y seguimiento de la formación:**
 - ¿Qué es el Plan de formación?
 - Elaboración del Plan de formación. Ejercicio práctico.
 - Relación con el tutor del centro educativo.
- 2. Evaluar al alumno:**
 - Criterio de evaluación propuesto por la Consejería de Educación de la Comunidad Autónoma.
 - Soporte para la evaluación (plataformas, cuadernos, fichas, etc.).
- 3. De trabajador a formador: aprendiendo a formar:**
 - Qué es formar a un alumno.
 - Herramientas para el formador.
 - Ejercicios prácticos.
- 4. Cómo ser un buen formador: aprendiendo a formar.**
 - Habilidades del formador: actividades individuales y grupales para su desarrollo y mejora.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALEMÁN, J. A. (2015). «El sistema dual de formación profesional alemán». *Educação e Pesquisa*, 41 (2), 495-511.
- ARAYA, I. (2008). «La Formación Dual y su fundamentación curricular». *Revista de Educación*, 32 (1), 45-61.
- CABALLERO, M. A. y Lozano, P. (2016). *Manual de tutores de empresa en la FP Dual*. Fundación Bertelsmann.
- DACHNER, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., y Saxton, B. M. (2021). «The future of employee development». *Human Resource Management Review*, 31 (2), 100732.
- DELAUTRE, G. (2014). *Le modèle dual allemande. Caractéristiques et évolutions de l'apprentissage en Allemagne*. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques.
- EICHHORST, W. (2015). «Does vocational training help young people find a (good) job?». *IZA World of Labor*, 112, 1-10. doi:10.15185/izawol.112.
- GRAF, L. et. al. (2014). *Duale Studiengänge im globalen Kontext: Internationalisierung in Deutschland und Transfer nach Brasilien, Frankreich, Katar, Mexiko und in die USA*. DAAD.
- HAASLER, S. R. (2020). «The German system of vocational education and training: challenges of gender, academisation and the integration of low-achieving youth». *Transfer: European review of Labour and Research*, 26 (1), 57-71.
- HOECKEL, K. y Schwartz, R. (2010). *Learning for Jobs OECD Reviews of Vocational Education and Training*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- LENTZEN, S. (2016). «Los modelos de formación dual como integración de lo académico y lo laboral». *Revista Practicum*, 1 (1), 24-39.
- MARHUENDA-FLUIXÁ, F., Chisvert-Tarazona, M. J., Palomares-Montero, D., y Vila, J. (2017). «Con d de dual: investigación sobre la implantación del sistema dual en la formación profesional en España». *Educar*, 53 (2).
- MARTÍN RIVERA, J. (2016). «Los retos de la formación profesional: la formación profesional dual y la economía del conocimiento». *Revista Internacional de Organizaciones*, 17, 141-168. <https://doi.org/10.17345/rio17.141-168>.
- NEYT, B., Verhaest, D., y Baert, S. (2020). «The impact of dual apprenticeship programmes on early labour market outcomes: A dynamic approach». *Economics of Education Review*, 78, 1-22.
- ONSTENK J. (2007). «Apprenticeship in the Netherlands: connecting school- and work-based learning». *Education+Training*, 49 (6), 489-499. <https://doi.org/10.1108/0040091071>
- PINEDA HERRERO, P.; Ciraso Calí, A. y Arnau Sabatés, L. (2019). «La FP dual desde la perspectiva del profesorado: elementos que condicionan su implementación en los centros». *Educación XX1*, 22 (1), 1-29. <https://doi.org/10.5944/educXX1.21242>
- REAL DECRETO 1529/2012, de 8 de noviembre, por el que se desarrolla el contrato para la formación y el aprendizaje y se establecen las bases de la formación profesional dual.
- REGO AGRASO, L., Barreira Cerqueiras, E. M., y Rial Sánchez, A. (2015). «Formación Profesional Dual: comparativa entre el sistema alemán y el incipiente modelo español». *Revista Española de Educación Comparada*, 25, 149-166. <https://doi.org/10.5944/reec.25.2015.14788>
- SAULI, F., Wenger, M., y Berger, J. L. (2021). «Supporting Apprentices' Integration of School-and Workplace-Based Learning in Swiss Initial Vocational Education and Training». *Research in Post-Compulsory Education*, 26 (4), 387-409.
- SIEBERT, S., Mills, V., y Tuff, C. (2009). «Pedagogy of work-based learning: the role of the learning group». *Journal of Workplace Learning*, 21 (6), 443-454.
- TOLINO FERNÁNDEZ-HENAREJOS, A. (2015). «La formación profesional dual. Aplicación de nuevos métodos». *Opcción*, 31 (5), 892-908.

**ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS
DE LOS TUTORES DE EMPRESA DE FP DUAL**

© Fundación Bertelsmann, Barcelona, 2022

Autoría: Marta Virgós

Responsable Editorial: Guillem Salvans

Coordinación Editorial: Elisabeth Gil

Diseño y maquetación: sacajugo.com

Editado por: Fundación Bertelsmann

Depósito legal: B 16134-2022



Travessera de Gràcia 47-49
08021 Barcelona, España
Tel.: +34 932 687 373
info@AlianzaFPDual.es
www.alianzafpdual.es
@Alianzafpdual

La Alianza para la FP Dual es una iniciativa de:

