

Noviembre 2023

Oportunidades y retos empresariales en la implantación de la Formación Profesional Dual: el punto de vista de las empresas

María Luisa Blázquez
IESE Business School

Con la participación de:

Airbus

BBVA

BASF

Cementos Molins

Ficosa

Fluidra

GSK

Iberia

Mango

Mapfre

Nestlé

Repsol

Telefónica

Werfen

Equipo de trabajo

María Luisa Blázquez

Investigadora asociada, *Education for Jobs Initiative*, IESE

Jordi Canals

Profesor de *Strategic Management* y director de la *Education for Jobs Initiative*, IESE

La ***Education for Jobs Initiative*** es un proyecto multidisciplinar del IESE dirigido por el profesor Jordi Canals, que pretende comprender la evolución de las competencias profesionales que las empresas –que demandan los servicios profesionales de personas– requerirán en los próximos años.

Esta iniciativa pretende ayudar a las empresas a definir y sistematizar mejor las competencias profesionales del futuro y a entablar un diálogo con centros educativos para mejorar la calidad de los procesos educativos y, en último término, la empleabilidad de los jóvenes durante su trayectoria profesional.

enClave de Personas es un *think tank* de referencia en talento y liderazgo, que pretende ser un lugar de encuentro entre organizaciones líderes en el ámbito nacional e internacional, para movilizar y compartir conocimientos, buenas prácticas y casos de éxito para ayudar a las empresas a crecer y mejorar de manera continua en el ámbito de los Recursos Humanos y la gestión de personas dentro de las organizaciones.

Está compuesto por un Consejo Asesor, configurado por 22 miembros, directivos en la función de gestión de personas.

Agradecemos la colaboración de los equipos de las empresas de enClave de Personas que han participado en este estudio: Airbus, BBVA, GSK, Iberia, Mapfre, Repsol y Telefónica.

Queremos agradecer a Miguel Canales Gutiérrez, Responsable de Formación y Prevención de Riesgos Laborales de CEPYME, su participación en este proyecto.

Editado por: Caja Alta Edición & Comunicación: www.cajaalta.es

Diseño: IESE Business School: www.iese.edu

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	7
Introducción	10
1. Empleo juvenil, Formación Profesional y necesidades de las empresas	12
1.1. Desempleo juvenil	12
1.2. Competencias profesionales necesarias en Formación Profesional	14
1.3. Sobrecualificación profesional	18
1.4. Falta de involucración de las empresas	19
2. Evolución de la Formación Profesional: aspectos destacables	21
3. Oportunidades y retos empresariales en la implantación de la Formación Profesional Dual	27
3.1. La Formación Profesional Dual frente a la Formación Profesional tradicional	27
3.2. Principales barreras de entrada de la Formación Profesional Dual	28
3.3. Valoración general de la Formación Profesional Dual en la empresa	29
3.4. Principales retos en la implantación de la Formación Profesional Dual	33
3.5. Algunos factores de éxito en la implantación de la Formación Profesional Dual	39
4. Algunas referencias positivas en la implantación de Formación Profesional Dual en empresas	41
4.1. Airbus	41
4.2. BASF	42
4.3. MAPFRE	43
4.4. Nestlé	44
4.5. Repsol	46
5. Conclusiones y propuestas de actuación	48
5.1. Propuestas de actuación para el Gobierno	49
5.2. Propuestas de actuación para los centros educativos	50
5.3. Propuestas de actuación para las empresas	51
5.4. Propuestas de actuación para los candidatos	52
5.5. Propuestas de actuación para las familias	52
Bibliografía	54

Resumen ejecutivo

La empleabilidad de los jóvenes debe ser un objetivo esencial para cualquier sociedad. En España, el desempleo juvenil sigue siendo uno de los principales retos, pese a la mejora experimentada en los últimos años. En la actualidad, la tasa de paro del 29,3% registrada en jóvenes de 15 a 24 años (Eurostat, 2023b) es una de las más altas de Europa y nuestro empleo juvenil presenta, además, algunos rasgos de precariedad no deseables.

Paradójicamente, pese a las altas tasas de desempleo, las empresas tienen dificultades relevantes para contratar determinados perfiles profesionales, debido a un desajuste de capacidades entre la formación que los jóvenes adquieren en los centros educativos y las necesidades reales de las compañías.

Por otro lado, las empresas, que son las que mejor conocen las competencias necesarias presentes y futuras, no siempre obtienen el reconocimiento institucional necesario para poder participar en la definición de los contenidos educativos. Resolver la brecha de competencias es un problema complejo que requiere actuaciones coordinadas a diferentes niveles.

Al respecto, la Formación Profesional Dual (FP Dual), por sus especiales características, resulta una modalidad formativa muy adecuada para mejorar la empleabilidad de los jóvenes. Promueve una formación teórico-práctica, tanto en el centro educativo como en la empresa, así como la realización de prácticas en esta última. A su vez, la colaboración entre unos y otras es más fluida. El hecho de que estas puedan definir parte de los contenidos en los que se forman los estudiantes hace que se adapten mejor a las competencias que las compañías necesitan, lo cual contribuirá a reducir la brecha de competencias comentada con anterioridad.

Los potenciales beneficios de la FP Dual gozan de pleno reconocimiento por parte de diversas instituciones a nivel europeo y, en consonancia con ello, desde hace años se están tomando medidas para impulsar su implantación en nuestro país.

En España, el nivel de penetración de la Formación Profesional (FP) es aún muy bajo, pese a que ha aumentado en los últimos años. En el caso de la FP Dual, los datos son todavía inferiores: de los 1.027.367 alumnos matriculados en FP en el curso 2021-2022, tan solo 45.613 seguían el formato de FP Dual, esto es, menos del 5% del total, un porcentaje claramente mejorable. La nueva Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional (LOFP) pretende impulsar la FP Dual mediante la reordenación del sistema de FP en España.

En cuanto a la perspectiva de las empresas al respecto, las que han participado en este informe valoran de forma positiva el impulso que supone la nueva ley para la penetración de la FP Dual, modalidad que consideran muy válida para fomentar la empleabilidad de los jóvenes. La FP Dual permite adaptar la formación a las necesidades específicas de las empresas y se considera también un instrumento válido para contrarrestar la rápida obsolescencia de contenidos. Con la nueva ley, toda la FP es Dual, lo que implica una mayor formación práctica en la compañía. Ello permite que los itinerarios se adapten, de forma que los contenidos más básicos se impartan en el centro educativo, y los más específicos o cambiantes, en la empresa. Sin embargo, el avance dependerá de la calidad de la educación y los contenidos, que, a su vez, depende de la colaboración entre las compañías y los centros educativos.

A pesar de la perspectiva positiva de las empresas, siguen existiendo cuestiones que, en su opinión, dificultan una mayor implantación de programas de FP Dual. Así, por ejemplo, consideran que faltan programas con contenidos específicos adecuados para determinados sectores, por lo que otorgan una baja valoración a este aspecto (2,6 sobre 5). Si bien existen casos concretos de programas desarrollados en colaboración con alguna compañía de gran relevancia, no es algo generalizado. Asimismo, se considera necesaria una mayor agilidad por parte de la Administración en la adaptación de contenidos, ya que los trámites para ello pueden llegar a tardar dos años. Del mismo modo, se observan dificultades en la definición del número de plazas (valoración de 3 sobre 5) y en la selección del alumnado (3,4 sobre 5), entre otras cuestiones.

Otro de los problemas destacados por las empresas entrevistadas para este estudio es la falta de homogeneidad entre las distintas comunidades autónomas (CC. AA.), lo que se traduce en dificultades de gestión y una gran complejidad administrativa para compañías con distintos centros.

En la FP Dual, el papel de los formadores y tutores resulta clave, y, en este sentido, las participantes observan ciertas dificultades para que los formadores de los centros educativos estén actualizados en cuanto a los contenidos y competencias que ellas necesitan (este aspecto ha obtenido una valoración de 3,9 sobre 5). Por otro lado, los requisitos de la FP Dual en cuanto a estos recursos internos (formadores, tutores...) implican costes adicionales, que pueden suponer un problema para las empresas, especialmente para las pequeñas y medianas. Por ello, sería deseable que contasen con ayudas por parte de la Administración, como incentivos fiscales o reducciones en materia de cotización. A su vez, la futura necesidad de un contrato laboral para determinadas modalidades de FP Dual (intensiva) añade complejidad y costes, por lo que sería conveniente poder cursarla mediante fórmulas más flexibles y menos complejas que los contratos laborales, siempre que otorguen garantías tanto a los candidatos como a las compañías.

Además, en el caso de las compañías con recursos, en las que existe mucha formación interna y programas de prácticas, la FP Dual parece tener aún menos atractivo. Por eso, es importante reducir las trabas administrativas y dotar de flexibilidad al sistema de FP Dual, con el fin de que sea más interesante (o, al menos, igual de atractivo) que otras opciones al alcance de las empresas.

Por otra parte, en determinadas compañías y sectores de la sociedad siguen existiendo barreras, en muchos casos culturales, para que los graduados en FP accedan a puestos directivos. Al respecto, sería conveniente establecer pasarelas que faciliten a los estudiantes de FP seguir accediendo a formación y hacer crecer su carrera profesional.

Los distintos problemas planteados requieren de una acción conjunta por parte del Gobierno, las empresas, los centros educativos, los candidatos y las familias. En este informe se recogen algunas de las propuestas sugeridas por varias compañías participantes. Por su parte, el Ejecutivo debería proporcionar un sistema estructurado, transparente y facilitador con el fin de coordinar y ajustar la demanda de candidatos por parte de las empresas y la oferta por parte de los centros. Habría que dotar los programas formativos de una mayor flexibilidad, de manera que puedan adaptarse mejor a las necesidades de las compañías. A su vez, también sería deseable el diseño de una política de país que fomente la coordinación transterritorial y la homogeneidad para que las empresas con presencia en varias CC. AA. puedan trabajar de un modo más armonizado y escalar más fácilmente los programas de FP Dual. Además, la regulación normativa debería ser clara y eficiente, para agilizar los procesos, reduciendo la complejidad administrativa y dotándola de mayor flexibilidad.

Por otro lado, si bien las empresas consideran positivo que el Gobierno les proporcione algunos incentivos para compensar la inversión en recursos y tiempo que deben realizar, con especial atención a las pymes, también es cierto que el Ejecutivo puede contribuir positivamente con programas de orientación profesional desde edades tempranas y llevar a cabo campañas de puesta en valor de la FP.

En el caso de los centros educativos, las empresas participantes consideran que estos deberían adaptar y dirigir los programas formativos hacia las necesidades concretas que ellas tienen, así como flexibilizar, lo máximo posible, los acuerdos de colaboración con ellas tanto en contenidos formativos, horarios y duración del periodo formativo como en aspectos administrativos. Del mismo modo, ven esencial que dichos centros fomenten la formación continua y constante del profesorado, aportando los medios necesarios para ello, pues este será la base del éxito del programa. Asimismo, consideran preciso mantener un alto nivel de coordinación con los centros educativos y participar activamente con ellos en la creación de los programas y actividades formativas. Al respecto, algunas grandes compañías pueden ser, además, referentes en algunos centros y desarrollar un efecto tractor para el resto, ayudando en cuanto a sensibilización y compartiendo recursos.

A su vez, es necesario que las empresas comprendan y visualicen los beneficios de apostar por la FP Dual y superen las barreras culturales existentes, fomentando la incorporación de perfiles de FP en puestos o áreas en los que solo se suelen considerar titulados universitarios.

En el caso de los candidatos, es indispensable que estos vean la FP Dual como una verdadera opción para conseguir un buen empleo y sean conscientes de los recursos invertidos y el coste que supone su formación. Asimismo, es deseable que mantengan la disposición a aprender de forma continua y una actitud de responsabilidad, proactividad y motivación.

Las familias, por su parte, pueden ayudar dando valor y prestigio a la FP Dual, haciendo ver a los futuros estudiantes que se trata de una opción igual de válida que la formación universitaria y dedicando tiempo de calidad durante el periodo en el que los jóvenes deben decidir sus estudios.

Si bien todavía quedan muchos aspectos por definir por parte de la Administración y se desconoce el impacto final que tendrá la nueva LOFP, su concreción e implantación debería tratar de resolver los retos aquí planteados por parte de las empresas, para asegurar que la FP Dual tenga el nivel deseado de penetración en nuestro país y contribuya de forma eficaz a la mejora de la empleabilidad de los jóvenes.

Introducción

La Formación Profesional (FP) y, en particular, la Formación Profesional Dual (FP Dual), es una excelente vía para dotar a los jóvenes de las competencias que las empresas realmente necesitan, para lo cual resulta esencial que estas mantengan una estrecha colaboración con los centros educativos, para reducir la brecha de competencias y mejorar, a la postre, la empleabilidad de los jóvenes. Sin embargo, su implantación no está exenta de barreras y obstáculos que es preciso analizar y solventar.

El presente documento es fruto de una iniciativa de enClave de Personas y el IESE Business School enfocada en analizar los retos y oportunidades que presenta la FP Dual, en especial, tras la publicación de la nueva Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional (LOFP). Para ello, estas páginas continúan el proceso de debate y reflexión sobre la nueva LOFP iniciado por enClave de Personas y la CEOE durante el último trimestre del 2022, a raíz del cual se presentaron unas conclusiones preliminares en marzo del 2023 (CEOE y EnClave de Personas, 2023).

Para la realización de este informe se ha contado con la participación de algunas de las empresas de enClave que impulsaron el proyecto¹, a las que se han añadido otras 10. En total, 14 compañías relevantes de nuestro país (véase el listado en el **Anexo**), además de la colaboración especial de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme)².

Las compañías participantes en este estudio coinciden en señalar la importancia de la FP Dual y la necesidad de conseguir una mayor penetración de esta en nuestro país, en línea con lo expuesto en el informe de marzo del 2023. Por otro lado, el hecho de que el número de empresas participantes en el presente estudio haya sido mayor y el que pertenezcan a sectores muy diversos han permitido contar con interesantes puntos de vista diversos, ya que la FP Dual goza de un mayor nivel de ajuste en unos sectores que en otros, lo que se traduce en diferentes intereses y capacidad para asumir los retos y las oportunidades que supone. Al respecto, este informe muestra la media de las valoraciones otorgadas por las participantes a los distintos aspectos analizados, así como los matices y consideraciones por estas aportados, en función de sus propias experiencias.

La elaboración del presente estudio se ha llevado a cabo con base en un cuestionario estructurado y entrevistas personales mantenidas con los responsables de Recursos Humanos, Personas o Talento de las empresas participantes, así como con otros miembros de los equipos responsables de los programas FP en ellas. Si bien el número de participantes no es muy elevado, las personas entrevistadas son profesionales con una amplia experiencia y un vasto conocimiento sobre el mundo empresarial y las competencias que se necesitan, así como respecto de los programas de FP, sus retos y las dificultades de implantación. La relevancia de las compañías participantes en el informe es palpable al conocer el número de personas que emplean en España: más de 130.000.

Si bien el estudio es de carácter cualitativo, las respuestas al cuestionario permiten obtener una perspectiva del grado de satisfacción o descontento relativo de las empresas con cada uno de los aspectos analizados. El hecho de que las entrevistas se hayan realizado en profundidad ha permitido matizar las respuestas y entender cuáles son, en opinión de las compañías participantes, los principales retos y oportunidades existentes en la implantación de la FP Dual, así como las palancas más necesarias para conseguir una mayor penetración de esta modalidad formativa en nuestro país.

¹ Airbus, Mapfre, Repsol y Telefónica.

² La Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme) es una organización empresarial de carácter confederativo e intersectorial, de ámbito nacional, para la defensa, representación y fomento de los intereses de la pequeña y mediana empresa y de los autónomos.

El rango temporal durante el cual se han recogido las opiniones de las empresas participantes ha abarcado desde abril hasta junio del 2023, esto es, con anterioridad a la publicación del Real Decreto 659/2023, de 18 de julio³, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional. Aunque todavía quedan muchos aspectos por definir por parte de la Administración y se desconoce el impacto final que tendrá la nueva regulación, aquellas han dado su opinión y han ofrecido recomendaciones con base en la información disponible en el segundo trimestre del 2023.

En cuanto a la estructura, el informe se ha dividido en cinco capítulos. En el primero se analiza brevemente la situación del empleo y el desempleo juvenil en España, las competencias necesarias según las empresas y el desajuste existente de competencias.

En el segundo, se describen algunos aspectos de la FP Dual en España y su evolución durante los últimos años.

En el tercero, se presenta la opinión de las empresas participantes respecto de los retos y las oportunidades de la FP Dual, con base en los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

En el cuarto, se exponen algunos ejemplos de compañías que han implantado con buenos resultados programas de FP Dual, y se presta especial atención a las claves del éxito en cada caso.

Finalmente, el quinto capítulo presenta las conclusiones del informe y ofrece varias propuestas de actuación para el Gobierno, los centros educativos, las empresas, los candidatos y sus familias, con el objeto de hacer frente a las dificultades existentes en la implantación de la FP Dual.

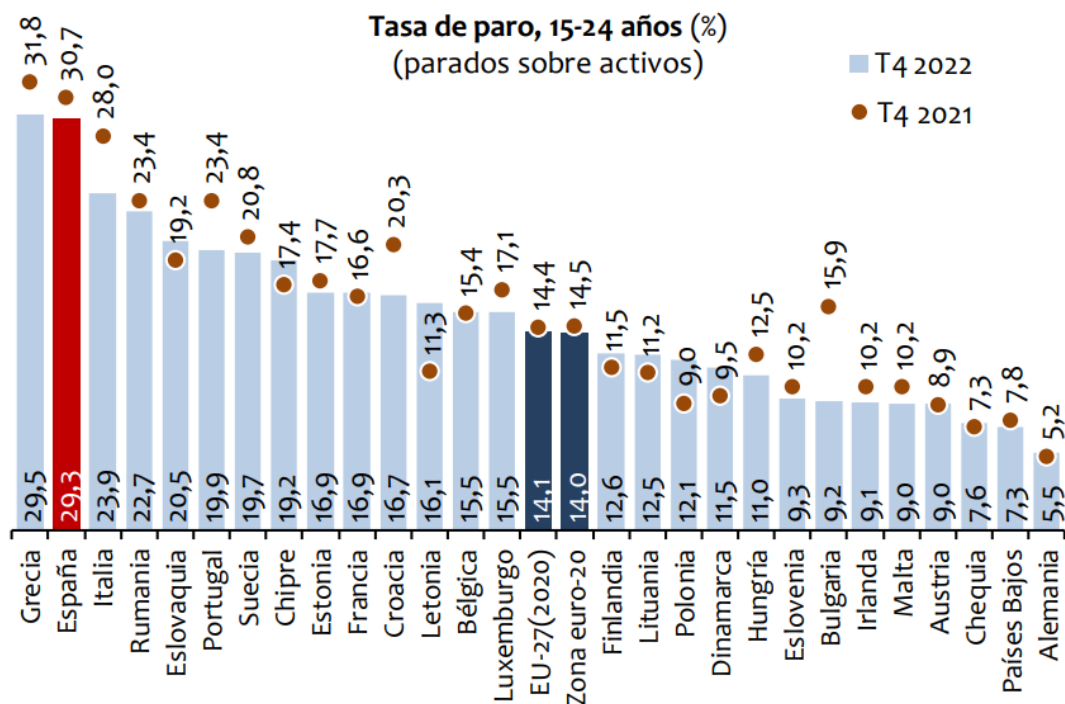
³ https://boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2023-16889

1. Empleo juvenil, Formación Profesional y necesidades de las empresas

1.1. Desempleo juvenil

Acabar con el desempleo juvenil es uno de los grandes retos de nuestro país, así como de otros del sur de Europa. España presenta una tasa de paro del 29,3% entre los jóvenes de 15 a 24 años (véase la **Figura 1**), una de las más altas del Viejo Continente y muy superior a la media de la UE-27 (14,1%) y de países como Alemania (5,5%), Austria (9%) o Francia (16,9%).

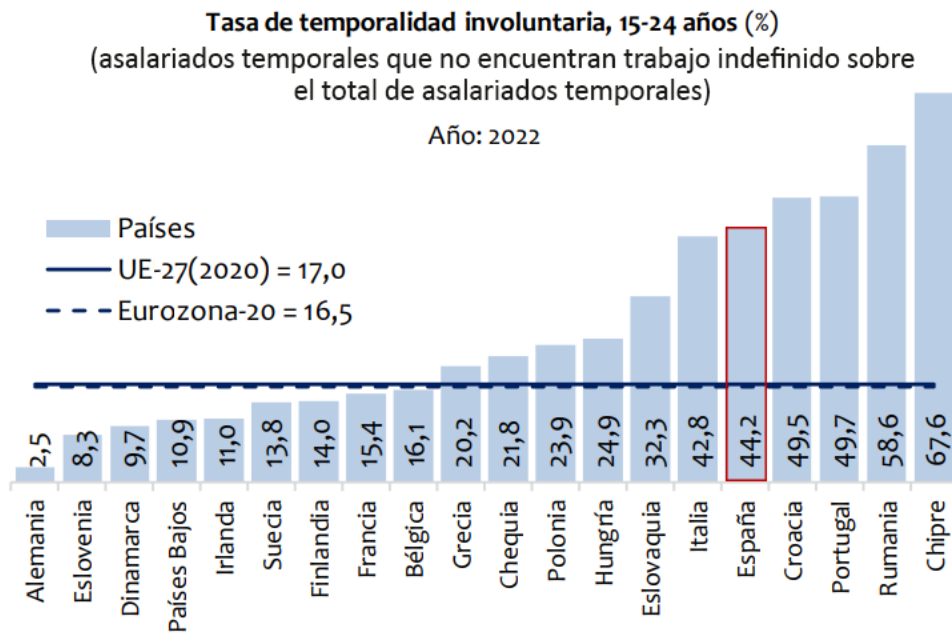
Figura 1. Tasa de paro juvenil en Europa (15-24 años [4T 2022 vs. 4T 2021])



Fuente: Eurostat (2023a).

El empleo juvenil presenta, además, algunos elementos de precariedad no deseables. Por ejemplo, nuestro país sufre tasas mucho más elevadas que la media europea en cuanto a temporalidad en los jóvenes, y el principal problema es que la mayor parte de dicha temporalidad es no deseada, tal como muestra la **Figura 2**. En concreto, la tasa de temporalidad no deseada en España para jóvenes de entre 15 y 24 años es del 44,2%, frente al 17% de media de la UE-27.

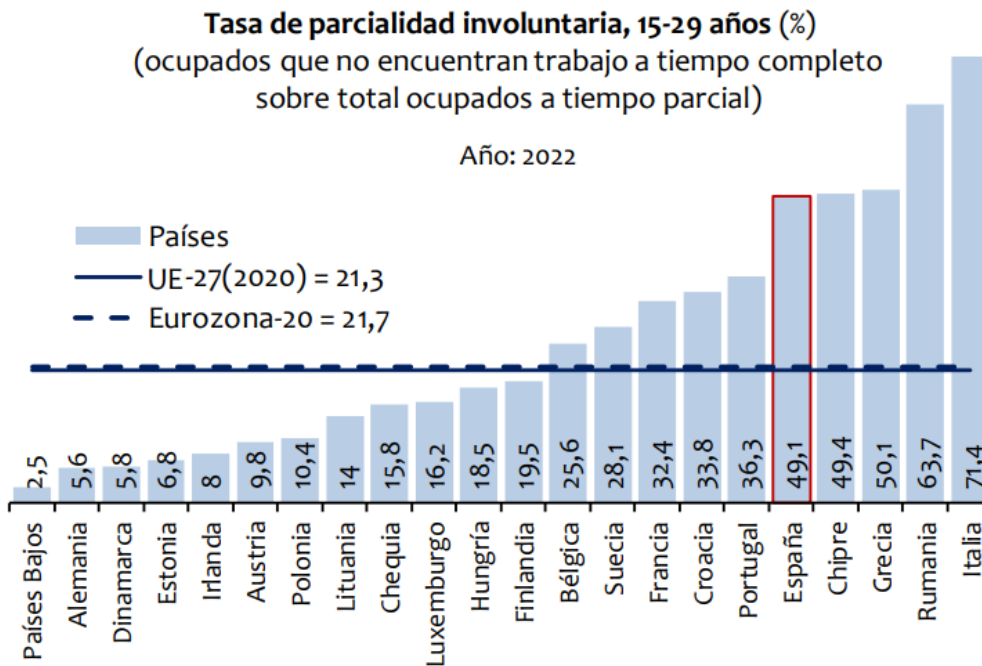
Figura 2. Tasa de temporalidad involuntaria, 2022 (15-24 años)



Fuente: Eurostat (2023a).

El empleo a tiempo parcial no deseado también muestra las dificultades de los jóvenes para acceder al mercado laboral. Así, mientras en la media de los países de la UE-27 la tasa de parcialidad involuntaria del empleo en jóvenes de entre 15 y 29 años es del 21,3% y registra niveles tan bajos como el 5,6% en Alemania o el 9,8% en Austria, en nuestro país alcanza el 49,1%, tal como puede observarse en la **Figura 3**.

Figura 3. Tasa de parcialidad involuntaria 2022 (15-24 años)



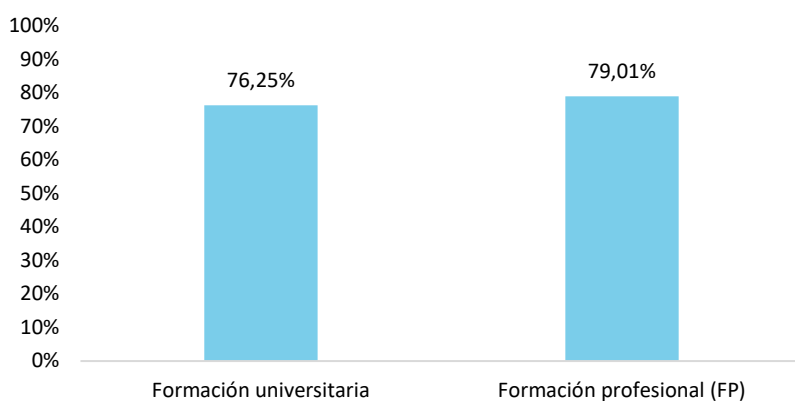
Fuente: Eurostat (2023a).

1.2. Competencias profesionales necesarias en Formación Profesional

Las elevadas cifras de desempleo juvenil en España conviven, aunque resulte paradójico, con dificultades por parte de las empresas para encontrar determinado tipo de perfiles profesionales. En el informe *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil* (Blázquez *et al.*, 2022), publicado por IESE en marzo del 2022, se ponía de manifiesto que el 75% de las 83 compañías participantes en ese estudio encontraron dificultades significativas para cubrir determinados puestos de trabajo. Se trataba de empresas relevantes de nuestra economía, que ofrecen oportunidades atractivas de carrera profesional a los jóvenes, por lo que esas trabas serían presumiblemente mayores para las pequeñas y medianas.

Las compañías también confirman que existe un claro desajuste entre las competencias profesionales que requieren y las que encuentran en los jóvenes graduados. En concreto, este desajuste lo observan un 76,25% de ellas en el caso del sistema educativo universitario y un 79,01% en el de la FP, un porcentaje algo más alto en este caso, tal como muestra la **Figura 4**.

Figura 4. Desajuste entre las necesidades de la empresa y el sistema educativo (% de empresas)

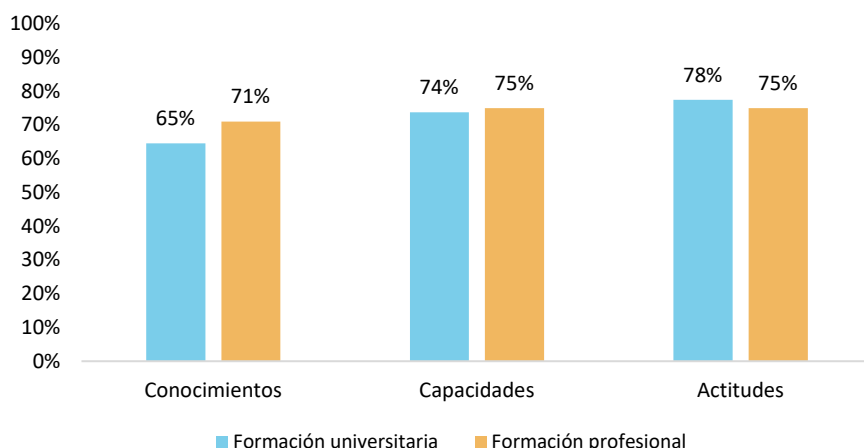


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

En este informe se clasifican las competencias profesionales en conocimientos, capacidades y actitudes. Al respecto, las empresas participantes confirmaron que observaban el desajuste de competencias en los tres ámbitos, si bien lo consideraban más elevado en cuanto a capacidades y actitudes que respecto a conocimientos, tanto en el caso de los graduados universitarios como en el de los de FP. En concreto, en el caso de la FP un 71% de las empresas consideran que existe un desajuste de conocimientos entre lo que se enseña en los centros educativos y lo que necesitan las empresas, por encima de los datos relativos a la procedencia formativa universitaria (65%), tal como se puede observar en la **Figura 5**.

En cuanto a capacidades y actitudes, un 75% de las compañías consideran que existe una brecha entre lo que necesitan y lo que tienen los jóvenes graduados en FP. En el caso de las actitudes, el porcentaje que observa una brecha es ligeramente inferior en el caso de los graduados en FP con respecto al de los graduados universitarios.

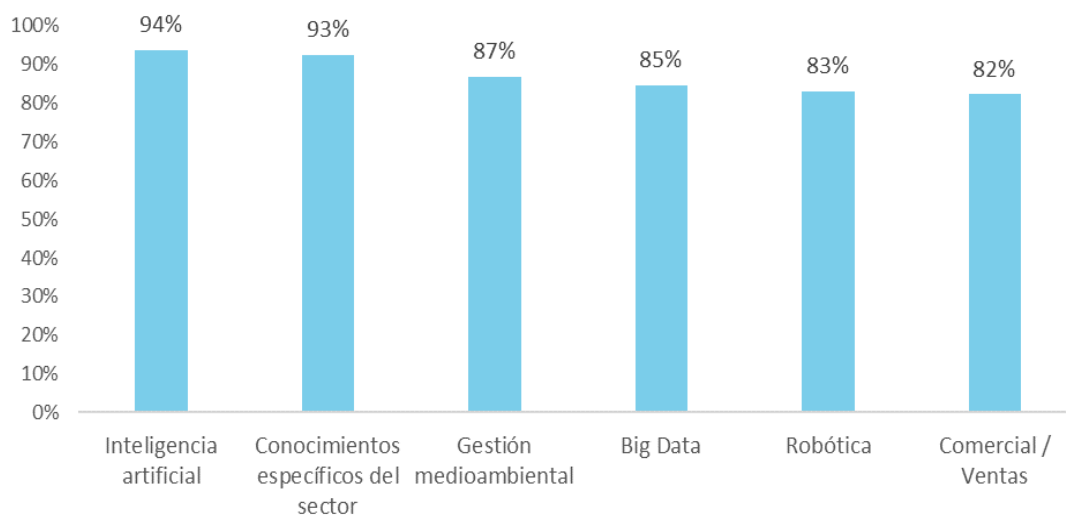
Figura 5. Brecha en conocimientos, capacidades y actitudes (% de empresas)

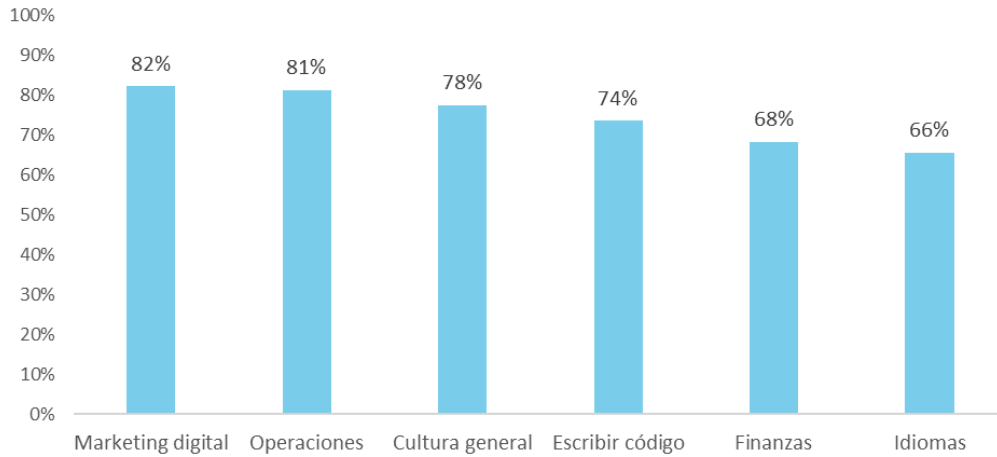


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

Uno de los aspectos en los que se observa una brecha de conocimientos es el relativo a la inteligencia artificial (IA), en el que un 94% de las empresas considera que existe un desajuste relevante entre lo que buscan y las capacidades de los graduados (véase la **Figura 6**). Lo mismo ocurre con otras áreas, como los conocimientos específicos del sector (según el 93% de las empresas), la gestión medioambiental (87%), el *big data* (85%) o las áreas de robótica (83%), *marketing* digital y comercial o ventas (82%).

Figura 6. Brecha de conocimientos (% de empresas)

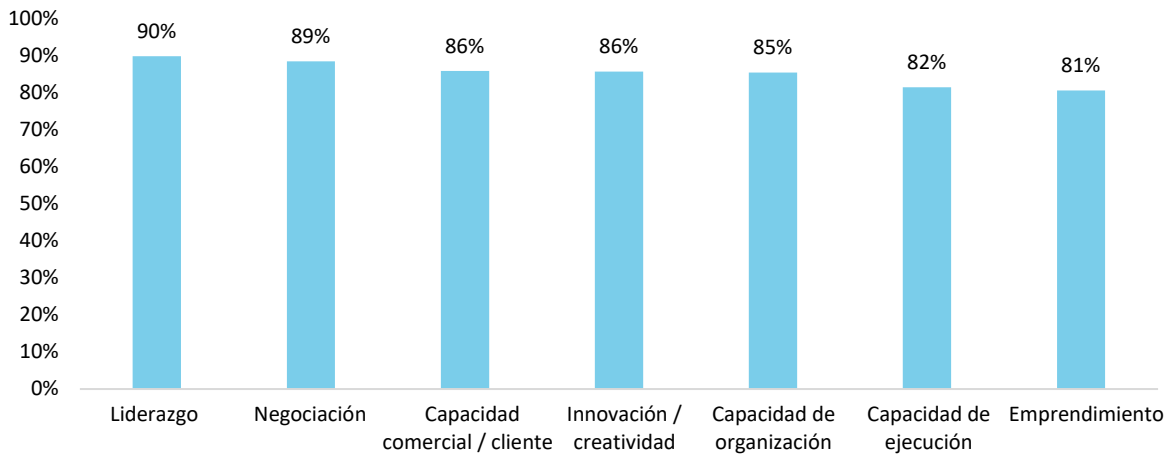


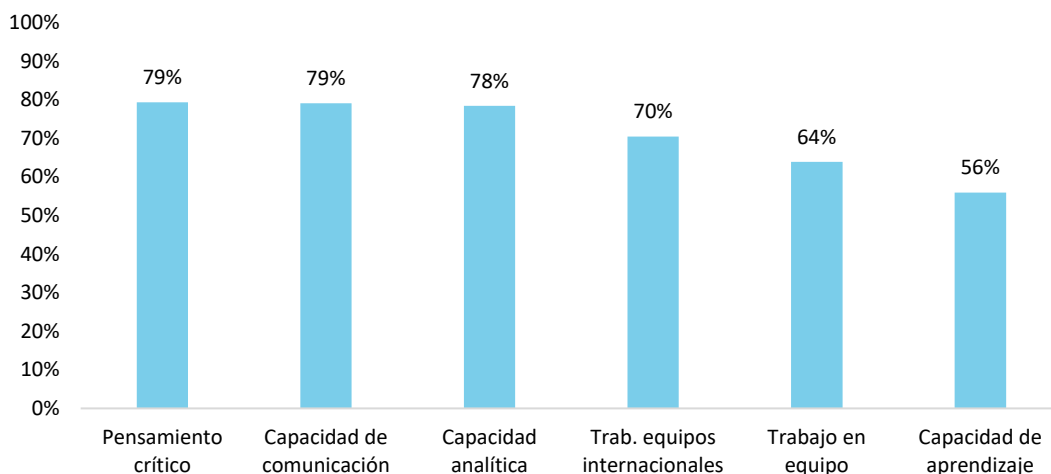


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

En cuanto a las capacidades (véase la **Figura 7**), las empresas encuestadas también consideran que existen brechas relevantes entre los recién graduados. Un 90% cree que existe un desajuste importante en cuanto a capacidad de liderazgo; un 89%, en negociación; y un 86%, en innovación/creatividad y capacidad comercial. También se observan desajustes en otras capacidades como la de pensamiento crítico (79%), la de comunicación (79%) o la analítica (78%).

Figura 7. Brecha de capacidades (% de empresas)

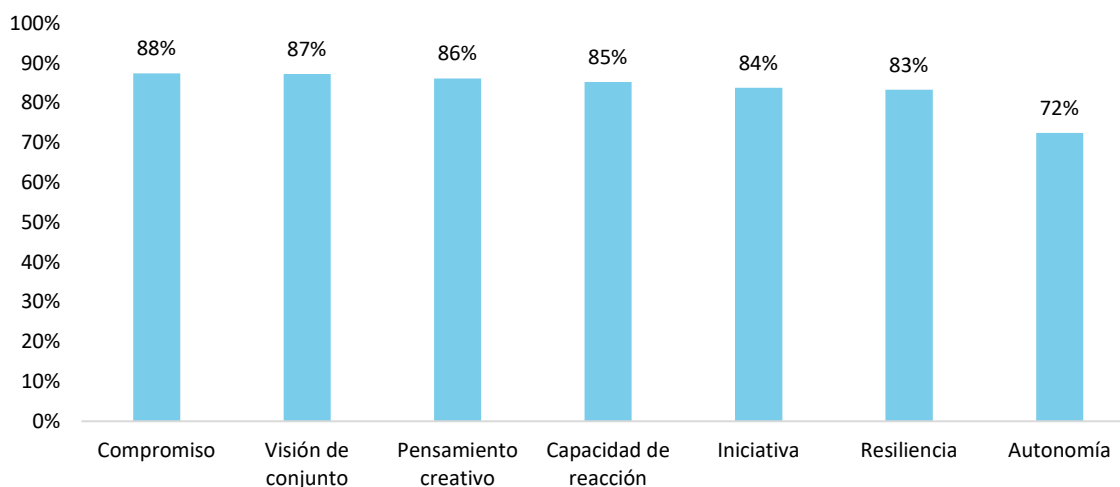


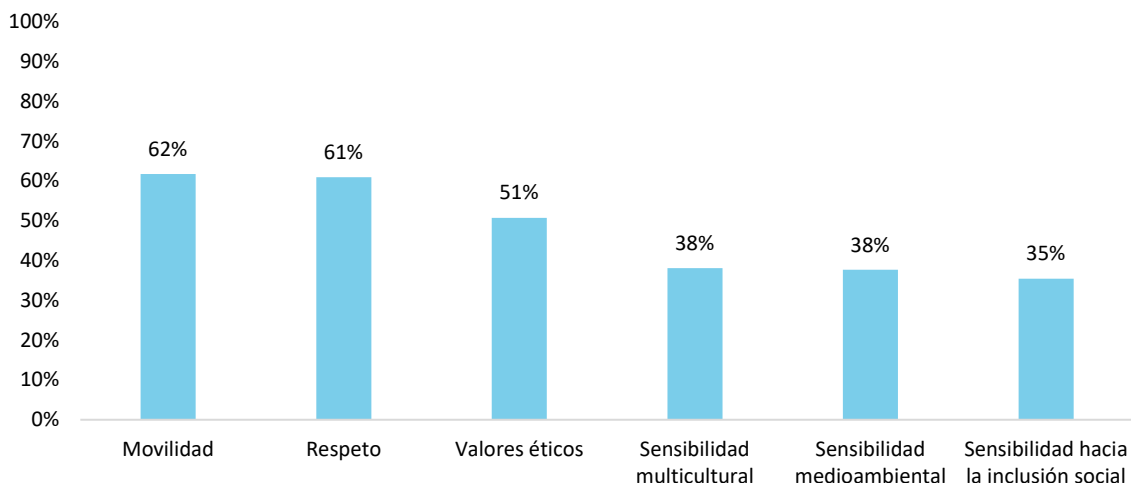


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

Finalmente, en cuanto a las actitudes (véase la **Figura 8**), un 88% de las compañías afirma observar un desajuste entre el compromiso esperado y el mostrado por los graduados; un 87%, para la visión de conjunto, y un 86%, en lo relativo al pensamiento creativo. Otras actitudes, como la capacidad de reacción, la iniciativa y la resiliencia, también registran porcentajes superiores al 80% entre las empresas participantes.

Figura 8. Brecha de actitudes (% de empresas)





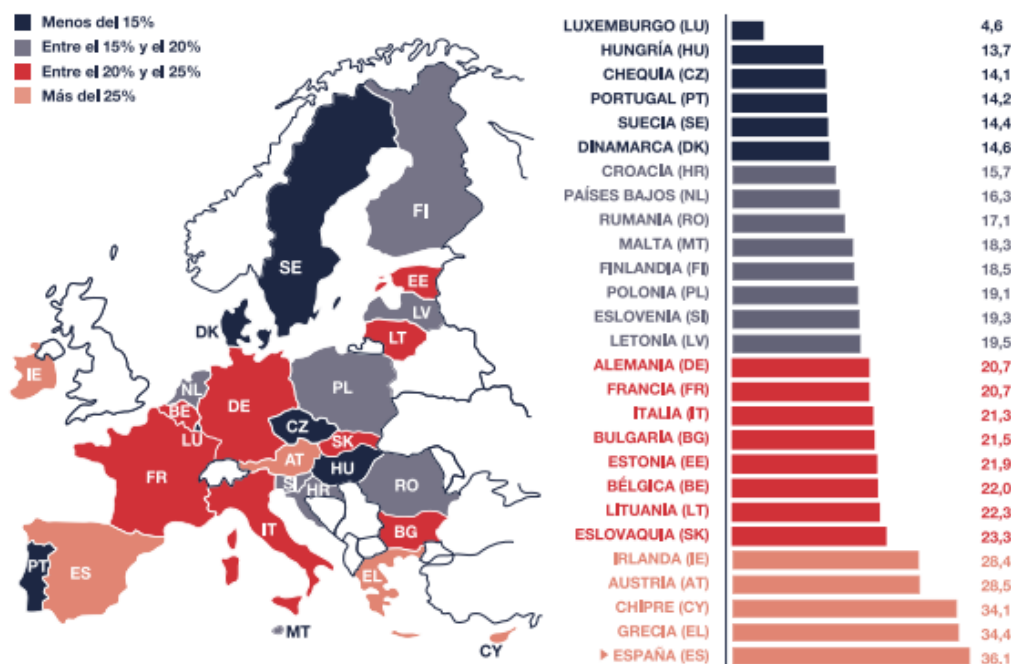
Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

1.3. Sobrecualificación profesional

Este desajuste de capacidades tiene efectos diversos. En primer lugar, la ya comentada dificultad de las empresas para cubrir los puestos de trabajo, pero, además, existen otras consecuencias no deseadas como el hecho de que los jóvenes graduados ocupan puestos para los cuales no están cualificados, bien sea porque se quedan por debajo, bien porque se quedan por encima (sobrecualificación), lo cual afecta directamente a su productividad.

En el caso de la sobrecualificación, el desajuste de capacidades registra un porcentaje muy elevado en nuestro país. Tal como puede observarse en la **Figura 9**, el porcentaje de graduados superiores que ocupaban puestos que no eran de alta cualificación en el 2021 ascendía al 36,1%, el más alto de toda Europa. Esta sobrecualificación, además, puede generar desmotivación entre los jóvenes, que sienten que sus estudios no les están resultando útiles en su vida laboral.

Figura 9. Porcentaje de los ocupados graduados superiores que estaban empleados en ocupaciones que no son de alta cualificación

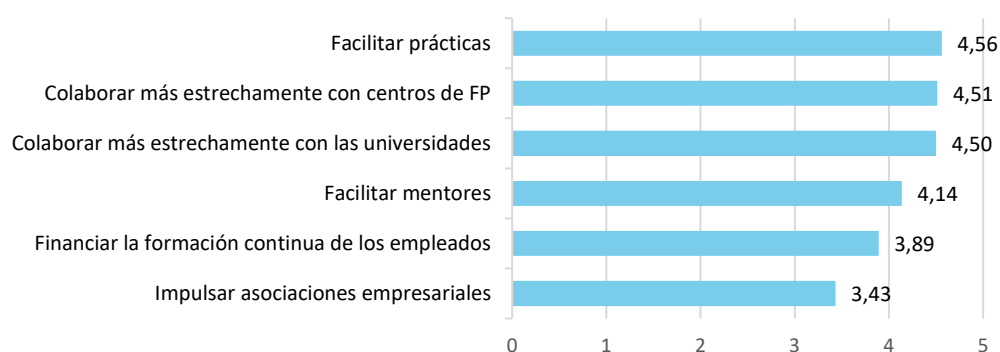


Fuente: Fundación CYD. (2023). *Informe CYD 2021/2022*. <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2021-2022>.

1.4. Falta de involucración de las empresas

La brecha de competencias es un problema complejo de resolver que requiere actuaciones a diferentes niveles. Las empresas consultadas para el informe *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil* mencionado consideran que una de las principales vías de solución pasa por una mayor involucración por su parte en la definición de competencias y su adaptación al sistema educativo tanto a nivel universitario como de FP (véase la **Figura 10**).

Figura 10. El papel de las empresas: posibles actuaciones para mejorar las competencias profesionales



Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

Sin embargo, en la actualidad no se está produciendo esta involucración deseada. Así lo afirmaron las empresas participantes en este estudio, según las cuales sus principales ámbitos de colaboración con los centros educativos se centran en proporcionar trabajo o prácticas al alumnado y en una relación institucional. Tal como muestra la **Figura 11**, la colaboración con el profesorado y en formación se produce en muy poca medida y, lo que menos, la participación en el diseño de mapas de competencias y en programas y cursos, precisamente algunos de los aspectos que, en opinión de las compañías, más contribuirían a acercar las competencias del alumnado a lo que aquellas necesitan.

Figura 11. Ámbitos de colaboración entre empresas y centros educativos

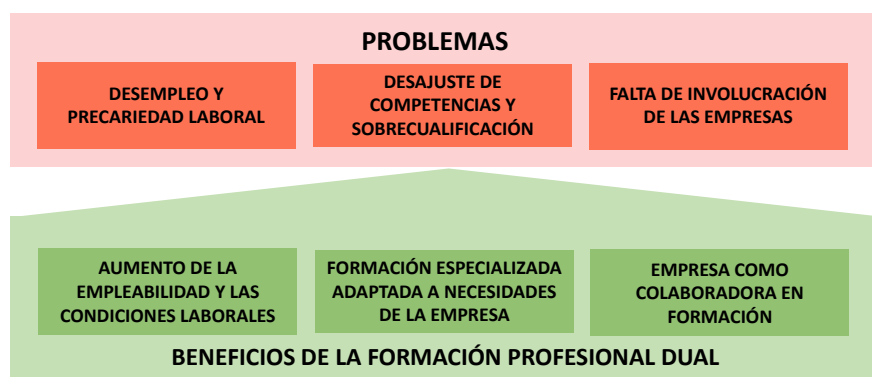


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

2. Evolución de la Formación Profesional: aspectos destacables

La FP Dual, por sus especiales características, resulta muy adecuada para resolver o aminorar algunos de los problemas expuestos con anterioridad (véase la **Figura 12**). Se trata de una modalidad de FP en la que la formación se distribuye, en régimen de alternancia, entre el centro educativo y la empresa, permitiendo al estudiante recibirla en aquel y, al mismo tiempo, poner en práctica lo aprendido en un centro de trabajo.

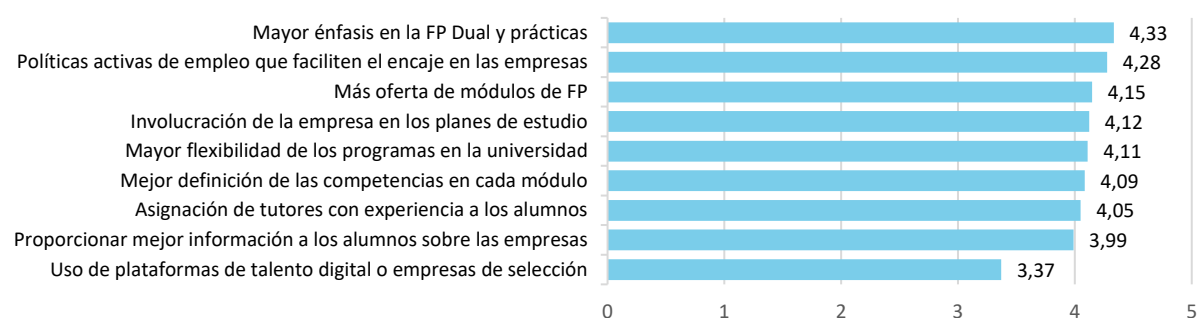
Figura 12. Principales problemas y beneficios de la Formación Profesional Dual



Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de FP contribuye a reducir la incidencia de algunos de los problemas mencionados con anterioridad. La exigencia de corresponsabilidad de las compañías en la impartición de los contenidos educativos que implica hace que su participación e involucración, así como su colaboración con los centros educativos, se logre de forma automática. El hecho de que las empresas puedan definir parte de los contenidos que se imparten a los estudiantes facilita que dichos contenidos estén más adaptados a las competencias que ellas necesitan, lo cual contribuye a reducir la brecha de competencias comentada, y así lo perciben las compañías. Tal como puede observarse en la **Figura 13**, las participantes en el informe del IESE del 2022 manifestaron que la principal acción para reducir la brecha de competencias era hacer un mayor énfasis en la FP Dual y prácticas en la empresa.

Figura 13. Propuestas que mejor pueden contribuir a reducir la brecha de competencias

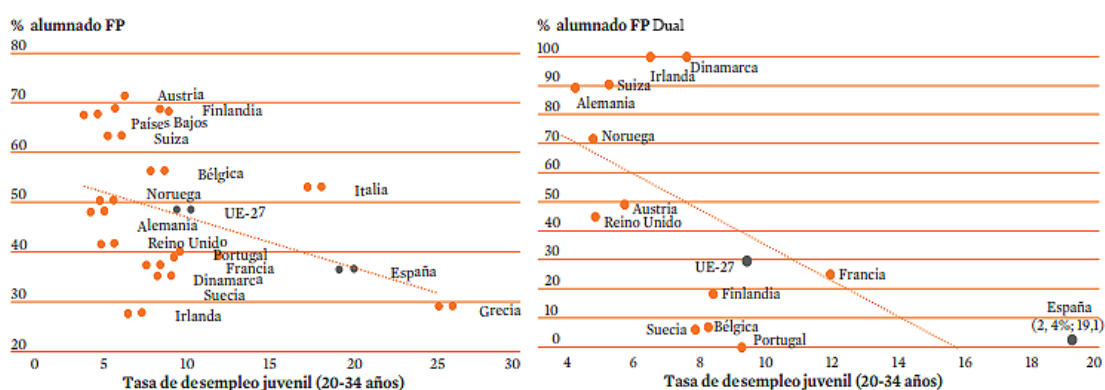


Fuente: Blázquez, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs>.

Por otro lado, según previsiones del Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (Cedefop), en el año 2030 el 65% de los puestos de trabajo ofertados requerirán cualificaciones de grado medio, por lo que una mayor penetración de la FP conseguiría una mejor adaptación de las cualificaciones a las necesidades de los puestos. De hecho, un reciente estudio de CaixaBank (Gamboa, J. P., Moso, M. *et al.* (2022) prevé que, durante los próximos 9 años, queden sin cubrir 92.503 oportunidades de empleo de FP anuales.

Además, la FP Dual contribuye a reducir el desempleo juvenil. El reciente estudio *La Formación Dual en España: situación y perspectivas* (Consejo Económico y Social [CES], 2023) se hace eco de una menor incidencia del desempleo juvenil en los países con mayor peso de la FP y la FP Dual. La **Figura 14** muestra una correlación clara e inversa entre ambas variables: países como Austria, Suiza o los Países Bajos, que registran una alta penetración de la FP, o aquellos con un alto porcentaje de alumnado matriculado en FP Dual, como Irlanda, Dinamarca o Alemania, mantienen unas tasas de desempleo muy bajas. No ocurre lo mismo en España o Grecia, donde la penetración de la FP y la FP Dual es mucho menor y sus tasas de desempleo juvenil registran datos sensiblemente más elevados.

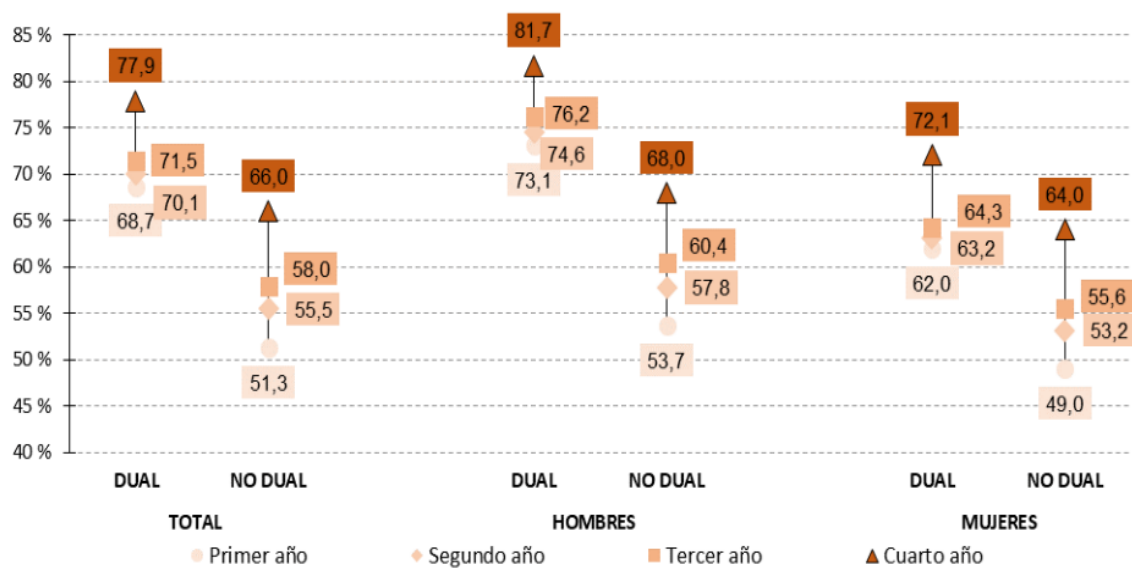
Figura 14. Relación entre la tasa de desempleo y los alumnos matriculados en Formación Profesional tradicional y la Dual



Fuente: Consejo Económico y Social. (2023). *La formación dual en España: situación y perspectivas* (Informe 01/2023). <https://www.ces.es/documents/10180/5306984/Inf0123.pdf>.

La FP, especialmente en su modalidad Dual, contribuye a la mejora de la empleabilidad, ya que las empresas que la realizan disponen de una mejor oportunidad de observar al alumnado en sus centros y evaluar su desempeño, además de formarlos en los contenidos específicos que necesitan. Tal y como señala la Estadística de Inserción Laboral de los Graduados en Enseñanzas de Formación Profesional del Ministerio de Educación y Formación Profesional, las tasas de afiliación (porcentaje de individuos que están en situación de alta laboral) en los cuatro años siguientes a su graduación para el alumnado que ha cursado estudios de FP son muy altas y crecientes, y superiores en la modalidad Dual. Tal como puede observarse en la **Figura 15**, las tasas de afiliación de alumnado que había cursado FP de grado superior en la cohorte 2017-2018 eran del 66% a los 4 años, y, en el caso de la Dual, alcanzaba el 77,9%, significativamente superior. Además, esas tasas de afiliación van aumentando a medida que pasan los años y son más altas para los hombres (81,7%) que para las mujeres (72,1%).

Figura 15. Tasas de afiliación media en Formación Profesional de grado superior, cohorte 2017-2018



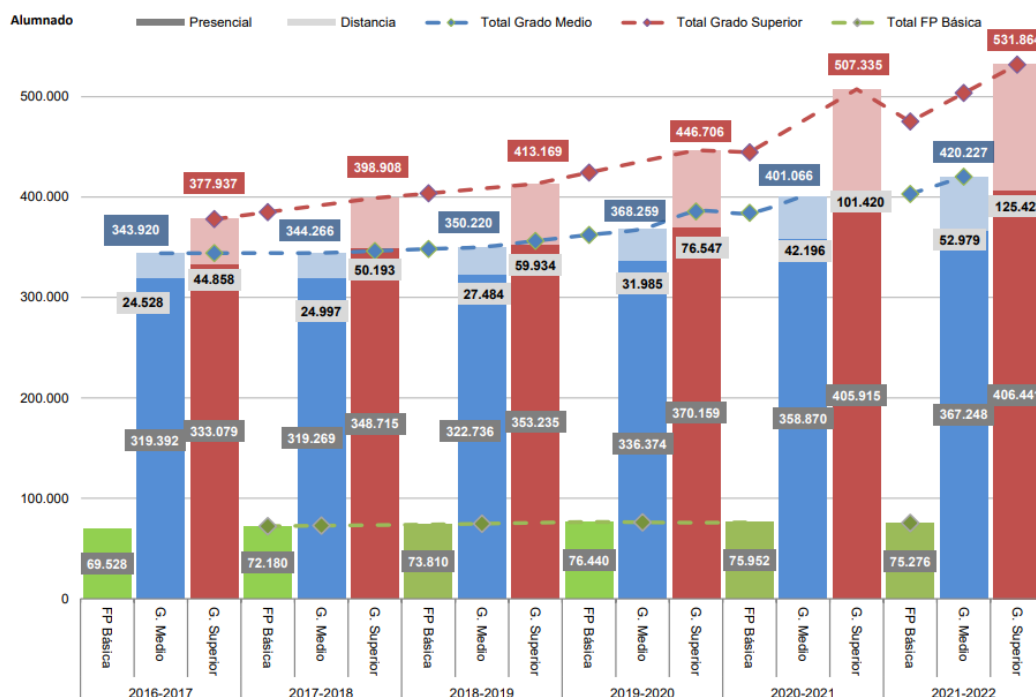
Fuente: Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2022). Inserción laboral de los graduados en enseñanzas de Formación Profesional [Base de datos]. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/laborales/insercion.html>.

Los potenciales beneficios de la FP Dual comentados con anterioridad son plenamente reconocidos por distintas instituciones a nivel europeo y, en consonancia con ello, se están tomando medidas desde hace años para impulsar su penetración. Ya en el 2013 la Comisión Europea desarrolló la Alianza Europea para la Formación de Aprendices, para promover la colaboración de distintas instituciones; lanzó el Pacto por las Capacidades en el 2020 y la Recomendación de 24 de noviembre del 2020 sobre educación y formación profesionales para la competitividad sostenible, y ha desarrollado fórmulas de financiación para este tipo de programas a través del Fondo Social Europeo y la Iniciativa Juvenil (CES, 2023). Si bien estas iniciativas han logrado un claro avance de la FP Dual en los distintos países, tal y como señala el informe del CES, el grado de desarrollo en cada país y la forma de implantación son muy heterogéneos.

En el 2018, se aprobó el Marco Europeo para una Formación de Aprendices de Calidad y Eficaz, con 14 criterios o principios rectores de calidad con base en los cuales se puede medir la implantación de los sistemas en cada país. Tal como se señala en el informe del CES, el nivel de logros alcanzados es muy dispar entre países. En el caso de España, se considera que el nivel de cumplimiento es muy bajo en aspectos como el apoyo a las empresas –especialmente a las de menor tamaño–, la flexibilidad de los itinerarios o la orientación profesional y concienciación, entre otros.

En España, la penetración de la FP es aún muy baja, pese a su aumento durante los últimos años. Tal como muestra la **Figura 16**, en el curso 2021-2022, el total de alumnos matriculados en FP ascendía a 1.027.367, cifra muy superior a los 791.385 del curso 2016-2017.

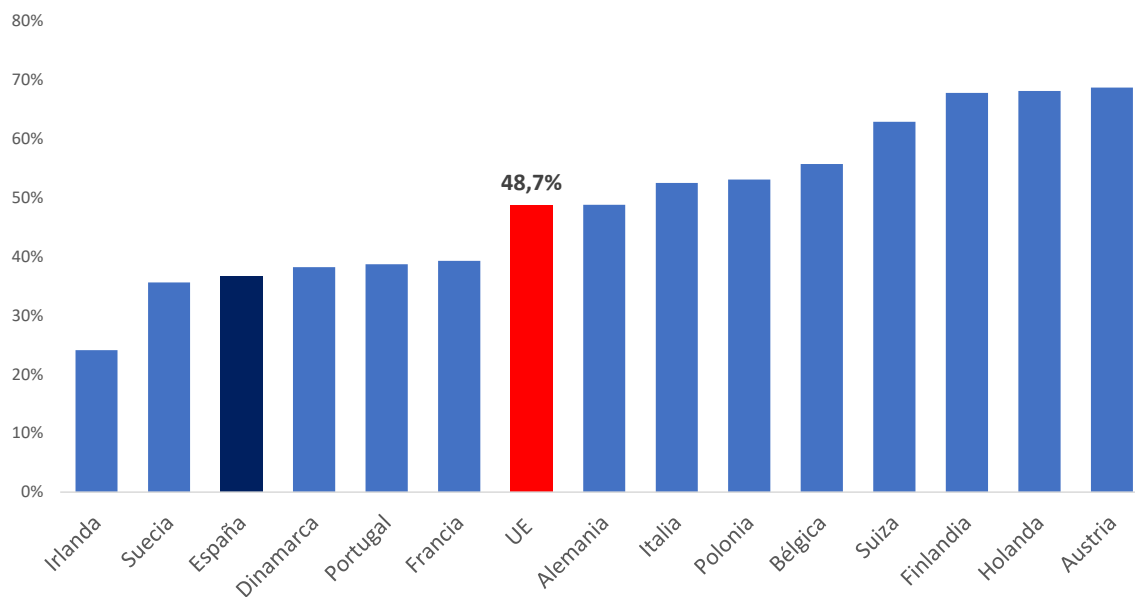
Figura 16. Evolución del número de alumnos matriculados en programas de Formación Profesional en España



Fuente: Gamboa Navarro, J. P., Moso Díez, M., Albizu Echevarria, M., Mondaca Soto, A., Murciego Alonso, A., Navarro Arancegui, M., Ugalde Zabala, E. y Zouairi Zarouali, A. (2022). *Informe 2022: Una nueva ley de FP para unos nuevos tiempos*. Observatorio de la Formación Profesional en España. CaixaBank. <https://www.observatoriofp.com/downloads/2022/informe-completo-2022.pdf>.

Pese a esta positiva evolución del número de alumnos matriculados en FP, la penetración de esta modalidad educativa en nuestro país está aún por debajo de la media de la UE-27 (48,7%) y de países como Austria, Holanda, Finlandia o Suiza (véase la **Figura 17**).

Figura 17. Porcentaje de estudiantes en programas de Formación Profesional en el 2020 (alumnos de postsecundaria)

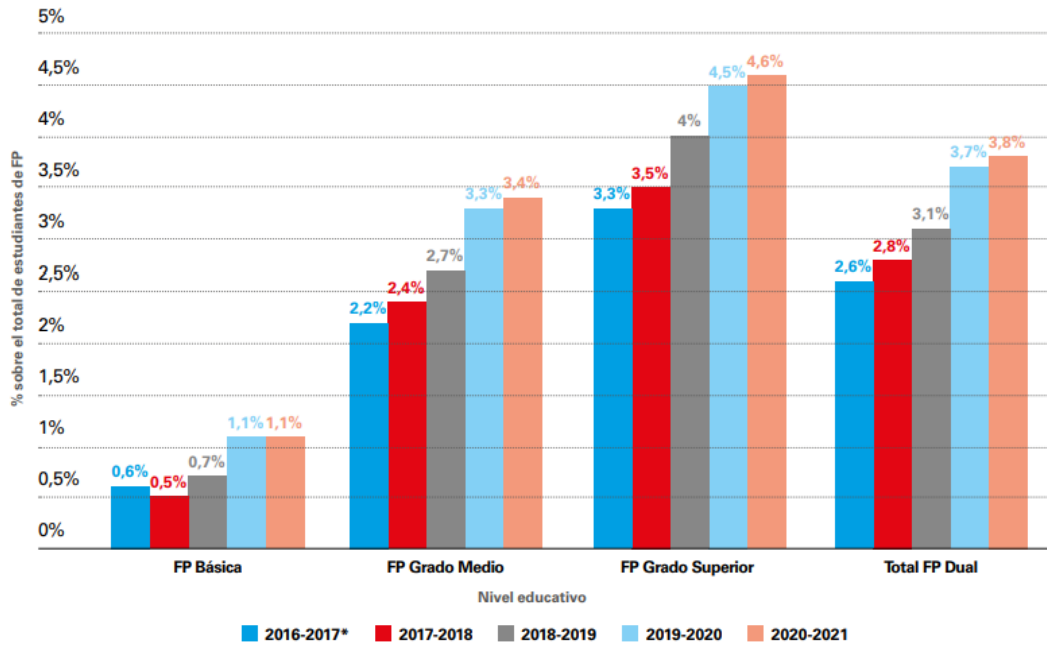


Fuente: Eurostat. Eurostat. (2023c). Vocational education and training statistics [Base de datos]. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_statistics#Vocational_training_within_secondary.2C_post-secondary_non-tertiary_and_short-cycle_tertiary_education

En el caso de la FP Dual, los datos son extremadamente bajos. La **Figura 18** muestra el porcentaje de estudiantes de esta modalidad respecto del total de los matriculados en FP. Si bien la tendencia que puede observarse es creciente y su tasa de penetración está aumentando de forma consistente desde el curso 2016-2017, el porcentaje total sigue siendo muy reducido. En cuanto a la tipología, es en los ciclos de grado de superior donde alcanza sus máximas cotas, llegando al 4,6% del total de estudiantes de FP en el curso 2020-2021. En el caso de la modalidad Dual, de los 1.027.367 estudiantes de FP en el curso 2021-2022 (Observatorio de la Formación Profesional 2023), tan solo 45.613 estaban matriculados en esa opción, esto es, menos del 5% del total (Observatorio de la Formación Profesional 2023), un porcentaje claramente mejorable.

A su vez, el porcentaje de mujeres matriculadas en programas de FP es inferior al de los hombres (45,4% frente a 54,5%), pero, en el caso de la Dual, la participación femenina desciende de forma sensible: del total de estudiantes de esa modalidad en España en el curso 2021-2022, el 60,4% eran hombres, frente a un 39,6% de mujeres (Ministerio de Educación y Formación Profesional, s. f.)

Figura 18. Evolución de la penetración de la Formación Profesional Dual (% sobre el total de estudiantes de Formación Profesional)



Fuente: Gamboa, J. P., Moso, M. et al. (2022) *Informe 2022: una nueva ley de Formación Profesional para unos nuevos tiempos*. Observatorio de la Formación Profesional en España. CaixaBank.

Por todo ello, es prioritario conseguir una mayor penetración de la FP Dual como instrumento esencial para reducir la brecha de competencias, mejorar la empleabilidad y lograr una mayor involucración de la empresa en la definición de contenidos educativos. Para ello, resulta preciso entender cuáles son los retos que supone su implantación, por lo que, en el siguiente apartado, se presenta la opinión de las compañías sobre las oportunidades, los retos y las dificultades que tiene ante sí la implantación de la FP Dual en nuestro país.

3. Oportunidades y retos empresariales en la implantación de la Formación Profesional Dual

A lo largo de las entrevistas en profundidad mantenidas con las empresas participantes en este estudio, junto con un detallado cuestionario, se han identificado los principales retos y oportunidades de la implantación de la FP Dual en nuestro país. Los datos obtenidos permiten evaluar, en una primera aproximación, las áreas de mayor satisfacción de las compañías respecto de distintos aspectos de esta modalidad de FP, así como identificar las principales áreas de dificultad.

En el apartado 3.1, se expone la opinión de las empresas participantes sobre las ventajas de la FP Dual respecto de la FP tradicional.

En el apartado 3.2, se analizan algunas barreras de entrada de la FP Dual, a partir de la opinión de algunas de las compañías participantes que aún no han llevado a cabo programas de esta FP o, hasta el momento, han incorporado a pocos alumnos.

El apartado 3.3 presenta la valoración general que otorgan las empresas participantes a la FP Dual, atendiendo, en concreto, a las áreas de realización, la experiencia general de la compañía, las competencias que encuentran en los candidatos de esta modalidad de FP y la valoración de la nueva Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional como facilitadora de la implantación de la FP Dual.

En el apartado 3.4, se detallan los principales retos que supone la implantación de la FP Dual para las empresas, distinguiendo tres áreas: las figuras y roles necesarios, la oferta educativa y los aspectos organizativos, económicos y legales.

Finalmente, el apartado 3.5 recoge algunos de los factores de éxito que han contribuido, en opinión de las compañías participantes, a una mejor implantación de la FP Dual.

3.1. La Formación Profesional Dual frente a la Formación Profesional tradicional

Los alumnos que cursan FP Dual reciben una gran parte de su formación en la empresa, además de las horas de prácticas formativas que llevan a cabo, y ello tiene claros beneficios tanto para ellos como para las compañías, en opinión de las participantes en este estudio.

En concreto, entre los beneficios que la FP Dual tiene para el alumnado, las empresas destacan los siguientes:

- Un mayor dinamismo durante la formación y una mejor adecuación de las competencias que adquieren respecto de los requerimientos del mercado laboral, lo cual facilita la actualización de conocimientos y competencias por parte de la empresa, con la consiguiente mejora de empleabilidad futura.
- La estancia duradera en la compañía le permite aplicar los conocimientos teóricos en un entorno de trabajo real, alejándole del enfoque meramente teórico y facilitándole la adquisición de competencias como el trabajo en equipo, la disciplina o el esfuerzo, además de impulsar su madurez desde una edad temprana.
- La adquisición de conocimientos procede no solo del profesorado del centro educativo, sino también de los tutores de FP Dual de las empresas.

- La ayuda que esta modalidad formativa le ofrece para encaminar sus objetivos laborales y guiarle en la toma de mejores decisiones para conseguir el puesto de trabajo deseado.
- Un mayor sentimiento de integración en los equipos de trabajo, por lo que la motivación, el compromiso y la implicación en el aprendizaje también son mayores.
- Lo que el alumnado recibe no es solo formación, sino que también puede obtener una dotación económica que promueve su permanencia en los estudios y reduce el abandono.

A su vez, la FP Dual también tiene beneficios para las empresas:

- El alumnado cuenta, al finalizar sus estudios, con una formación mucho más ajustada a las necesidades reales de las compañías, toda vez que los contenidos están validados, actualizados y refrendados por ellas.
- El tiempo que pasa el alumno en la empresa es una oportunidad para poder valorar su actitud, interés y responsabilidad, así como su capacidad para desarrollar el trabajo que se le asignará en el futuro.
- El alineamiento que se logra entre la demanda de trabajadores con formación especializada y la oferta de mano de obra que reúna esas características es mayor, lo cual redundará en una mejora de la productividad empresarial, al contratar a alumnado ya formado tanto con conocimientos prácticos como teóricos, lo cual favorece que la curva de aprendizaje tras la incorporación se reduzca de forma notable.

3.2. Principales barreras de entrada de la Formación Profesional Dual

Tal como ya se ha mencionado, algunas de las empresas consultadas no realizan programas de FP Dual o bien han comenzado a implantarlos de forma reciente, por lo que incorporan a pocos candidatos todavía. Los motivos para ello son diversos, si bien los más reiterados son los siguientes

Aspectos culturales y de políticas de contratación

Algunas empresas tienen la política de contratar graduados con titulación universitaria para la mayoría de los puestos, porque las áreas de negocio así lo piden. Esta solicitud tiene su origen, en ocasiones, en los propios clientes, que desean que sus interlocutores sean graduados con estudios universitarios.

Sin embargo, se está produciendo un cambio de mentalidad al respecto, incluso en estas compañías, y se está comenzando a valorar el perfil de FP para determinados puestos. Al respecto, el hecho de que culturalmente no sea la opción de preferencia en la empresa hace deseable que las condiciones y los requisitos de implantación no sean especialmente complicados ni gravosos, ya que, de otro modo, se dificultaría mucho una mayor penetración.

Razones organizativas y de complejidad administrativa

Son varios los aspectos que, a nivel organizativo, dificultan una mayor implantación de los programas de FP Dual en las empresas. Por ejemplo, la falta de coordinación de esta modalidad Dual a nivel geográfico hace que la organización de la formación sea complicada para compañías con centros y oficinas en distintas localidades.

A su vez, las combinaciones de horarios centro-empresa dificultan su implantación, al tener cada centro planificaciones y rotaciones de días y horas diferentes. La coordinación de estos horarios con las necesidades de las fábricas o las oficinas no siempre es sencilla e implica dificultades organizativas también a nivel logístico, respecto de los traslados de los estudiantes a los centros o fábricas donde van a realizar su formación práctica.

Al mismo tiempo, la necesidad de tener que firmar acuerdos y convenios con cada centro, debido a la descentralización del sistema y a la asimetría legislativa entre CC. AA. y provincias, hace difícil escalar a nivel nacional estos programas, en opinión de algunas empresas.

Contenidos, rigidez y otros motivos

Algunas compañías consideran que, en ocasiones, los contenidos ofrecidos en los programas de FP están obsoletos y alejados de la realidad empresarial actual, si bien, tal como se expondrá más adelante, la FP Dual supone precisamente una oportunidad para que aquellas adapten los contenidos a sus necesidades actuales y futuras.

Otro de los motivos que se han mencionado para justificar una baja penetración de la FP Dual es la escasez de candidatos. Al haber aún pocos estudiantes en estos programas, en determinadas áreas técnicas o de alta especialización es difícil acceder a ellos.

También se ha mencionado que hay candidatos que con 16 años pueden estar trabajando en la empresa, debiendo trabajarse más el desarrollo de competencias psicosociales para alcanzar el grado de madurez deseable.

Finalmente, el buen funcionamiento de programas alternativos de formación y atracción de talento joven puede suponer una falta de incentivo para que las compañías incorporen la FP Dual. Al respecto, algunas de las participantes en este estudio cuentan, desde hace años, con programas propios exitosos de formación y prácticas, plataformas de actualización de conocimientos y otros mecanismos que suplen algunas de las ventajas de la FP Dual. Esos programas ya han sido probados y validados por las empresas, y funcionan con éxito.

En este punto, es preciso destacar la baja penetración de los programas de FP Dual entre las pymes, las cuales suponen el 99,8% del tejido empresarial en España y, aproximadamente, el 70% del empleo, por lo que su participación en esta modalidad formativa resulta esencial. Sin embargo, estas compañías se enfrentan a dificultades adicionales para la implantación de estos programas muy claras debido, entre otros motivos, a la escasez de los recursos humanos y económicos necesarios. Disponer de personal especializado que pueda realizar las funciones de los tutores o que se encargue de las labores administrativas y de gestión con los centros de estudios no es fácil para las compañías de tamaño reducido, especialmente en el cerca de un millón de microempresas que cuentan con menos de 10 empleados en nuestro país.

La incentivación de las pymes para que realicen la inversión necesaria en tiempo y recursos requiere que tengan una visión clara de los beneficios que puede aportarles acoger estudiantes de FP Dual. Para ello, sería esencial llevar a cabo una labor de sensibilización, en opinión de Cepyme. Al respecto, las grandes empresas pueden ayudar en esta labor, ejerciendo un efecto tractor, así como otras pequeñas que hayan implantado estos programas y puedan dar testimonio de sus ventajas.

3.3. Valoración general de la Formación Profesional Dual en la empresa

Este apartado recoge el valor que las empresas participantes en este estudio con programas FP Dual otorgan a distintos aspectos de esta modalidad formativa. Para mostrar mejor el contexto, en el primer subapartado se detallan los sectores y áreas en los que se incorpora el alumnado para su formación y sus prácticas en dichas compañías.

3.3.1. Áreas de realización

Las compañías participantes que mantienen programas de FP Dual pertenecen a industrias diversas, desde la química o la farmacéutica hasta la aeronáutica, energética, de telecomunicaciones, aseguradora, textil, de alimentación o de automoción. También se realizan programas en áreas muy variadas, en ocasiones técnicas y muy especializadas, pero en otras más generales.

Algunas de las áreas funcionales generales mencionadas por las empresas son:

- Administración y Finanzas
- Marketing
- Recursos Humanos
- TI

En el caso de las áreas más especializadas, las señaladas por las empresas participantes son:

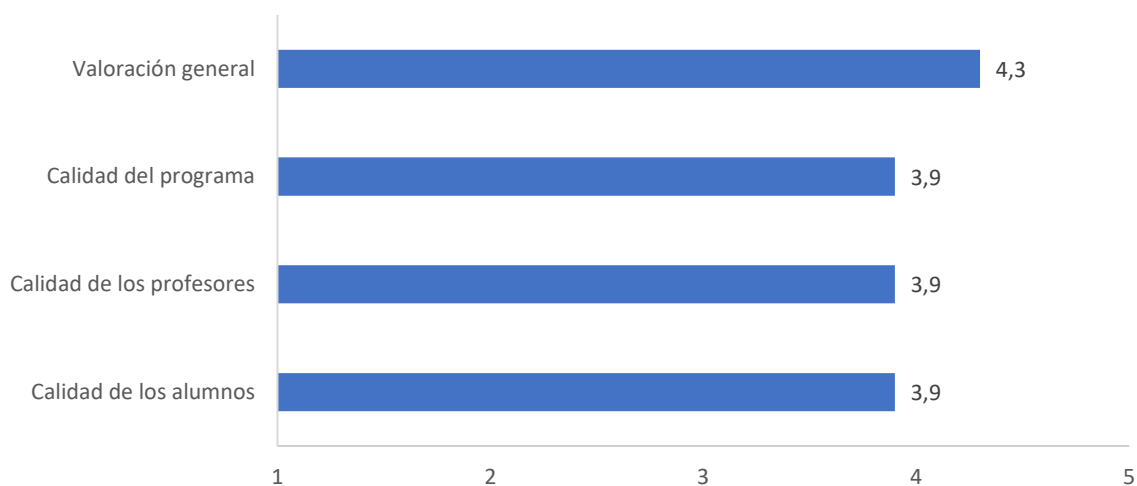
- Sistemas aeronáuticos
- Mecatrónica
- Química industrial
- Análisis de laboratorio
- Desarrollo de aplicaciones web
- Mantenimiento y aplicaciones de redes
- Seguridad
- Ciberseguridad
- Fabricación mecánica
- Fabricación y mantenimiento aeroespacial
- Talleres de mantenimiento y moldes

Los programas FP Dual pueden adaptarse a entornos sectoriales y funcionales muy diversos, tal como demuestra la experiencia de las compañías participantes en este estudio.

3.3.2. Experiencia general de las empresas en Formación Profesional Dual

Para conocer la valoración que las compañías participantes otorgan en general a la FP Dual y a distintos aspectos analizados, se les ha pedido que puntúen sobre una escala del 1 al 5, donde 1 es muy negativo, y 5, muy positivo. En la **Figura 19**, se muestran las valoraciones medias dadas tanto a esta modalidad formativa en general como a la calidad del programa, el profesorado y el alumnado.

Figura 19. Valoración de la FP Dual



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Tal como puede observarse, la valoración general de la FP Dual es alta: un 4,3. Al respecto, las empresas participantes destacan que esta modalidad formativa tiene un sello de calidad superior y que su valor añadido es alto debido a que se logra una excelente alineación de las competencias del alumnado con las necesidades de las compañías, no solo a nivel de conocimientos, sino también de actitudes y valores, lo cual facilita la decisión de contratación y reduce la curva de aprendizaje de las nuevas incorporaciones.

A su vez, al alumnado se le proporciona una buena formación e incluso, en ocasiones, una dotación económica y unas condiciones que le permiten conocer a fondo la empresa, lo que facilita su toma de decisión en el futuro.

Por su parte, la calidad del programa, del profesorado y del alumnado obtiene un nivel de satisfacción inferior (3,9 sobre 5 en los tres casos), si bien hay compañías que otorgan valoraciones sensiblemente más bajas en el caso de la calidad del profesorado. Ello se debe, en ocasiones, a su falta de reciclaje en los centros, algo que se considera muy necesario. También se menciona como algo negativo por parte de algunas empresas la elevada rotación del profesorado, lo que obliga a comenzar la formación desde el principio para los nuevos docentes, con las implicaciones que ello tiene en términos de coste, tiempo y experiencia.

La calidad del alumnado, cuya valoración es también de 3,9, recibe puntuaciones inferiores por parte de algunas compañías debido, sobre todo, a la falta de homogeneidad en la calidad de los candidatos antes de llegar a ellas y, en ocasiones, a la falta de madurez que presentan algunos. Esto también influye en que algunas *soft skills* no estén aún bien desarrolladas, como la capacidad de comunicación o el nivel de responsabilidad. Otra de las cuestiones que se mencionan es la necesidad de una mayor presencia de mujeres, sobre todo en las áreas técnicas.

Competencias que las empresas necesitan y que encuentran en estos alumnos

En relación con la calidad del alumnado de FP Dual, las compañías participantes han detallado algunas de las competencias que este ofrece y las que ellas requieren.

Esta modalidad formativa proporciona un nivel muy alto de especialización que se ajusta a necesidades muy concretas de las empresas. Esto ocurre en áreas funcionales generales, como finanzas o comercial, pero adaptadas al sector de actividad de que se trate, por ejemplo, seguros o banca. Pero es en las áreas técnicas donde el nivel de especialización y adaptación que se logra es realmente alto; en ellas, el alumnado puede

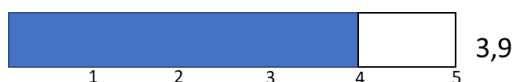
adquirir conocimientos específicos de los sistemas, maquinarias y procedimientos de actuación de las empresas en las que realizan parte de su formación y prácticas.

Tal como ya se ha comentado, algunas compañías consideran que el alumnado, cuando accede al programa, presenta algunas carencias en cuanto a competencias interpersonales como la capacidad de comunicación. Pero, del mismo modo, perciben que tiene otras muy relevantes como el compromiso, las ganas de aprender, la flexibilidad, la honestidad, la capacidad de adaptación, la ilusión y la motivación. En términos generales, se considera que el grado de implicación y motivación de este alumnado es muy elevado, lo que indudablemente mejora los resultados del aprendizaje.

Valoración de la nueva Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional para facilitar la implantación de la Formación Profesional Dual

Las compañías participantes en el estudio han valorado también si la nueva ley facilita la implantación de la FP Dual en las empresas en un rango del 1 al 5, donde 5 es la opinión más positiva. El resultado valorativo medio es de un 3,9 (véase la **Figura 20**), que muestra una satisfacción general con las disposiciones de la nueva regulación normativa, si bien también detectan algunos aspectos no tan positivos.

Figura 20. Valoración de la nueva ley de FP para facilitar la implantación de la FP Dual (LO 3/2022)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Entre los avances positivos de la nueva ley, en opinión de las empresas participantes, destacan:

- Convertir la FP en Dual para todos los ciclos, favoreciendo el alineamiento entre la demanda de trabajadores con formación especializada y la oferta de mano de obra que reúna esas características.
- Facilitar que el alumnado amplíe su formación práctica en la compañía durante más tiempo, frente a la formación teórica en el aula.
- Reconocer la corresponsabilidad de las empresas en este nuevo sistema: esta nueva ley les otorga un papel mucho más activo que el que tenían con anterioridad tanto respecto a la duración del periodo de formación como al alcance del contenido curricular en el que participan. La normativa actual favorece un mayor acercamiento del entorno educativo a la realidad empresarial e impulsa la coordinación entre todas las figuras involucradas en esta modalidad formativa para garantizar la calidad del sistema.
- Crear puentes desde la FP hacia la universidad y cambios entre ciclos, favoreciendo la formación continua del alumnado.
- Promocionar la innovación entre los centros educativos.

Sin embargo, las empresas también consideran que hay aspectos pendientes de definir y que deben ser concretados para analizar el impacto real que la nueva ley tendrá en ellas, y que es preciso garantizar que se resuelvan los distintos retos y dificultades que supone la implantación de estos programas. Estos retos y dificultades se analizan con mayor profundidad en el siguiente apartado.

3.4. Principales retos en la implantación de la Formación Profesional Dual

Si bien la valoración general de la nueva ley y de los programas de FP Dual es positiva, las empresas han identificado distintos desafíos que pueden dificultar una mayor implantación de los programas de esta modalidad formativa en ellas.

En este apartado se valora el grado de dificultad percibido en diferentes aspectos, agrupados en tres áreas: 1) figuras y roles; 2) oferta educativa; 3) aspectos organizativos, económicos y legales.

3.4.1. Profesores y formadores en la Formación Profesional Dual

Las empresas han valorado del 1 al 5 (1: mucha dificultad o muy negativo; 5: ninguna dificultad o muy positivo) diversos aspectos relacionados con las figuras y los roles que participan en los programas de FP Dual. La **Figura 21** recoge los resultados.

Figura 21. Valoración de las figuras y los roles participantes en la FP Dual



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Disponibilidad y capacitación de formadores en la empresa

La valoración de este aspecto es la más positiva de este apartado, con un 4,5 de media. Las compañías participantes consideran que cuentan con las personas adecuadas para realizar esta labor y que su nivel de conocimiento y capacitación es muy bueno. Sin embargo, en este punto es preciso señalar que esta valoración se ha dado por parte de empresas grandes, con recursos humanos y financieros precisos, por lo que este aspecto no les plantea grandes dificultades. Sí lo supone en el caso de las pymes, que, en su mayoría, no contarían con los recursos necesarios para disponer de formadores en las distintas áreas en las que se implanten los programas de FP Dual.

¿La colaboración con el centro educativo es práctica y añade valor al ciclo formativo?

La colaboración del centro educativo con la empresa está bien valorada (4,4). En términos generales, las relaciones son buenas, fluidas y aportan valor, si bien depende mucho de cada centro. Al respecto, algunas participantes han indicado que algunos trabajadores de su plantilla han impartido formación en el centro educativo con el que desarrollan el programa de FP Dual.

Disponibilidad y capacitación de tutores en la empresa

El nivel de dificultad que plantea la disponibilidad y capacitación de tutores en la compañía es bajo, obteniéndose una valoración media de 4,3. Sin embargo, aunque en general las participantes consideran la disponibilidad y capacitación de tutores como una inversión y algo fundamental para el buen funcionamiento de estos programas, reconocen que les exige una relevante dedicación de recursos tanto en tiempo como en capacitación técnica y pedagógica. Dado que las empresas que implementen programas de FP Dual deberán contar con personas dedicadas al acompañamiento y la supervisión del alumnado, con los costes que ello supone en recursos, capacitación y gestión para compaginar distintas funciones, las participantes consideran que sería adecuado obtener ayudas por parte de la Administración, tal como se detallará en el cuarto capítulo de este informe.

Este aspecto puede suponer una barrera para las compañías más pequeñas, que no dispongan de suficientes recursos como para asignar tutores a estos programas. En este sentido, Cepyme señala la disponibilidad y capacitación de tutores como una dificultad relevante para poder implantar la FP Dual en las pymes. Sin duda, resulta complicado para las que tienen pocos empleados disponer del tiempo y los recursos necesarios para coordinar contenidos con los centros, realizar su propia formación e impartirla. Por ello, necesitarían apoyo de la Administración en la formación y capacitación de tutores.

Calidad del profesorado del centro de Formación Profesional

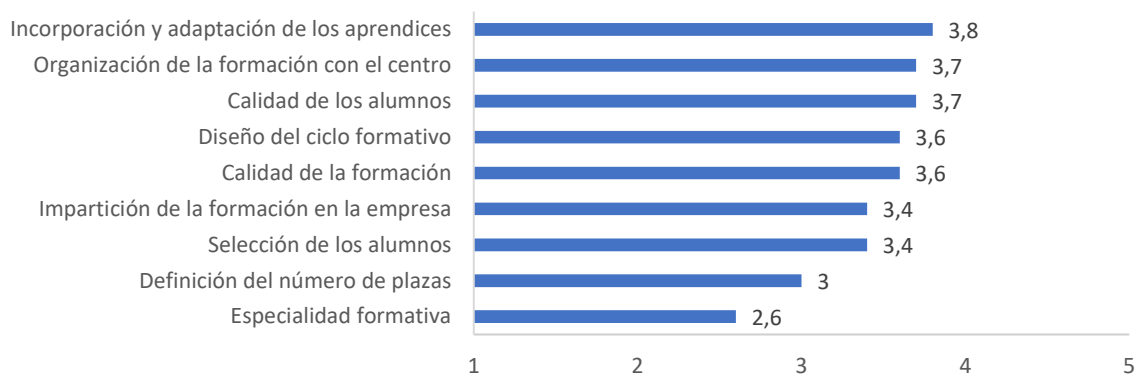
La calidad del profesorado de los centros obtiene una valoración media (3,9) inferior a la de los tutores. Tal como se ha mencionado anteriormente, algunas empresas señalan que el profesorado de los centros no siempre está actualizado en cuanto a contenidos. En algunos casos, también observan una alta rotación, lo que hace que la capacitación y actualización deba empezar desde el principio, con los costes que ello supone, en especial cuando parte de esa capacitación se efectúa en colaboración con la compañía.

En general, las participantes destacan la importancia de que el profesorado de los centros de FP tenga los conocimientos adecuados y actualizados y que, además, estén alineados con las necesidades que ellas tienen.

3.4.2. Oferta educativa / itinerarios formativos / contenidos de aprendizaje

Las valoraciones medias obtenidas en los aspectos considerados en este apartado son, en términos generales, más bajas que en el anterior (véase la **Figura 22**), observándose dificultades relevantes.

Figura 22. Valoración de la oferta educativa, los itinerarios y los contenidos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Incorporación y adaptación de los aprendices a la empresa

La valoración obtenida en este aspecto (3,8) refleja una satisfacción media. Algunas compañías resaltan la necesidad de dedicar hasta 12 semanas de formación al alumnado que llega hasta que pueden pasarlo a entornos de producción reales, debido a que su nivel formativo no siempre es suficiente.

Organización de la formación con el centro educativo (distribución de horas y contenidos de formación entre empresas y centros de Formación Profesional)

Las compañías otorgan una valoración de 3,7 a este apartado, señalando algunas dificultades relevantes como la falta de homogeneidad en el territorio español y, por tanto, la dificultad de tener que acordar la combinación de clases y prácticas y el reparto de las horas en función de cada comunidad autónoma. Al respecto, una mayor homogeneización curricular a través de centros de referencia y unas comunicaciones más fluidas entre el Gobierno central y los autonómicos podrían ayudar a resolver esta problemática.

Otra de las dificultades indicadas por los participantes es que, en ocasiones, los horarios de los centros no se adaptan a los de su actividad. Por ejemplo, en puestos con horario comercial, resulta un hándicap que el alumnado no pueda trabajar los fines de semana.

A su vez, para las pymes supone un reto relevante disponer de las personas encargadas de coordinar contenidos, distribución de horas y demás aspectos organizativos con los centros educativos.

Calidad del alumnado

Al igual que en el aspecto anterior, las empresas otorgan a este un 3,7. Tal como se anticipó en el apartado 2.3.2, consideran que el alumnado de estos programas tiene, en general, un alto nivel de motivación, implicación y ganas de aprender. Sin embargo, en ocasiones observan algunas carencias relativas a competencias interpersonales, como la capacidad de comunicación, y también respecto a la base de conocimientos. Además, es preciso tener en cuenta la juventud de estos estudiantes, que, en ocasiones, acceden a estos programas con tan solo 16 años.

A su vez, algunas participantes han señalado que la calidad del alumnado no es homogénea y que, si no se consigue acceder a los primeros alumnos, los perfiles pueden presentar diferencias significativas.

Diseño del ciclo formativo

Las empresas otorgan un 3,6 a este aspecto. Si bien consideran que existe flexibilidad por parte de los centros para diseñar conjuntamente con ellas el ciclo formativo, observan algunas dificultades. Por ejemplo, la falta de flexibilidad de la Administración. Asimismo, señalan que las distintas alternancias establecidas por cada centro (por ejemplo, 2 días en el centro y 3 en la compañía, o 15 de formación y 15 de prácticas), así como los horarios, no siempre coinciden con sus necesidades, por lo que sería deseable flexibilizar más la adaptación.

Calidad de la formación

La valoración media obtenida en cuanto a la calidad formativa también es de 3,6. Algunas participantes consideran que la parte que se deja en sus manos es elevada y que la que se imparte en el centro, tal como se comentaba con anterioridad, no siempre está actualizada. Si bien la FP Dual supone una oportunidad para impartir en la compañía los contenidos que requieren mayor actualización, consideran que la formación impartida en los centros también debería tener un nivel más alto de revisión y adaptación.

Impartición de la formación en la empresa

Este aspecto, que valora la dificultad que supone para la compañía la impartición de formación en términos de recursos humanos, materiales y tiempo, tampoco obtiene una puntuación alta (3,4). En general, los participantes aprecian el valor que añade el programa y ven estos recursos como una inversión, pero consideran que la cantidad de estos que deben destinar para incorporar a los estudiantes es muy elevada. Además, aparte del tiempo y la dedicación de tutores y formadores, tienen que invertir en servicios generales, materiales y, en ocasiones, equipos para estos candidatos.

Selección del alumnado

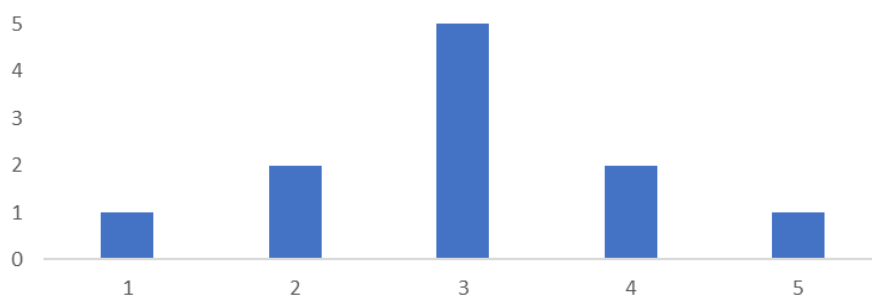
En esta cuestión, las empresas han valorado si existen dificultades en términos de capacitación, procesos, plazos o alguna otra al seleccionar al alumnado para los programas de FP Dual. La valoración no es positiva (3,4) porque, tal como señalan algunas, a día de hoy tal selección la realiza el centro educativo. Al respecto, una propuesta sería poder hacer una entrevista previa para decidir si se acepta o no al alumno, ya que la compañía va a destinar un tiempo de trabajo de sus tutores muy importante y puede remunerar estas horas de formación práctica.

Algunas participantes también señalan que la calidad del alumnado no es homogénea y que, si no son de los primeros, puede no ser alta. A su vez, la necesidad de anticipación del número de alumnos que contratar también ha sido señalada como otra de las dificultades. Algunas compañías afirman que, en ocasiones, tienen que anticipar hasta con dos años la oferta de plazas, lo cual no siempre es posible. Para otras, sin embargo, esto no supone un problema relevante, en especial para las que realizan programas de FP Dual con los mismos centros desde hace años y mantienen una demanda estable y ciclos ya establecidos.

Definición del número de plazas

Las participantes han valorado el nivel de facilidad o dificultad, la flexibilidad o anticipación exigida y cualquier otro aspecto que afecte a la definición del número de plazas en la empresa para estos programas. La valoración media otorgada (3) es baja, pero, además, en este aspecto no hay un criterio unánime entre ellas. Tal como puede observarse en la **Figura 23**, la mayor parte otorga un 3 a este aspecto, si bien algunas han dado valoraciones extremas.

Figura 23. Valoración de la flexibilidad/facilidad relativa al número de plazas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Respecto de las dificultades relacionadas con el número de plazas, las compañías mencionan la escasez en algunas regiones y especialidades. En muchas ocasiones, el principal problema es que no hay suficientes estudiantes interesados en un determinado módulo o especialización, y las compañías deben competir por ellos. En zonas geográficas con pocos centros próximos, esto limita de forma notable la capacidad de integrar a alumnos de FP Dual. Además, algunas señalan que a los centros educativos les interesa que su alumnado tenga posibilidades en diferentes empresas, lo que reduce el número de estudiantes que cada una puede incorporar.

A su vez, algunos centros tienen limitaciones en cuanto al número mínimo de estudiantes para realizar un programa, y las compañías consideran que esa cifra podría ampliarse. El hecho de que, si no hay un determinado número de alumnos con interés en cursar un módulo, el centro no reciba la financiación necesaria para desarrollarlo limita la capacidad de adaptación de los centros a las necesidades de las compañías en determinadas áreas geográficas menos pobladas y en algunos sectores menos representados. Lograr una mayor colaboración entre empresas para consensuar necesidades y ampliar el número conjunto de plazas podría ayudar a resolver este problema, en opinión de algunas participantes.

También se considera una dificultad por una parte de ellas tener que anticipar hasta dos años el número de plazas que necesitarán, aspecto que también Cepyme ve como una traba relevante.

Especialidad formativa

En este aspecto, se trata de medir las dificultades existentes, con una puntuación de 1 para muchas y de 5 para ninguna, respecto a la elección por parte de las empresas de la especialidad formativa, o su creación, en caso de que no exista. Las participantes no solo valoran la dificultad asociada a que no exista la especialidad que buscan, sino también que, aunque exista, no se ajuste a sus necesidades.

La valoración obtenida (2,6) es la más baja de todo el estudio, lo cual refleja dificultades relevantes. Aunque alguna compañía otorga valoraciones altas, debido a que cuenta con programas especializados realizados *ad hoc* para sus áreas de actividad, en general señalan este aspecto como un problema.

Muchas de las participantes han tenido que estar muy involucradas con las Administraciones para conseguir que se desarrollen programas ajustados a sus necesidades. En ocasiones, cuando esto se consigue, solo hay un centro que lo hace, lo cual limita las posibilidades de aquella para conseguir candidatos. Además, algunas comentan que a los centros educativos les interesa que su alumnado vaya a diferentes empresas, por lo que se ven en la situación de competir por esos candidatos.

A su vez, las participantes consideran que los centros suelen mostrar flexibilidad y disposición para adaptar o crear módulos, pero, desde la aprobación oficial por parte del Ministerio, se suele tardar unos dos años, lo que hace que los contenidos queden obsoletos en ocasiones. Aunque el modelo de FP Dual permite que los contenidos más especializados se impartan en la empresa y los más básicos en el aula, para suplir esta dificultad las compañías participantes consideran que es necesaria una mayor agilidad por parte de la Administración y de los centros para adaptarse a sus necesidades específicas.

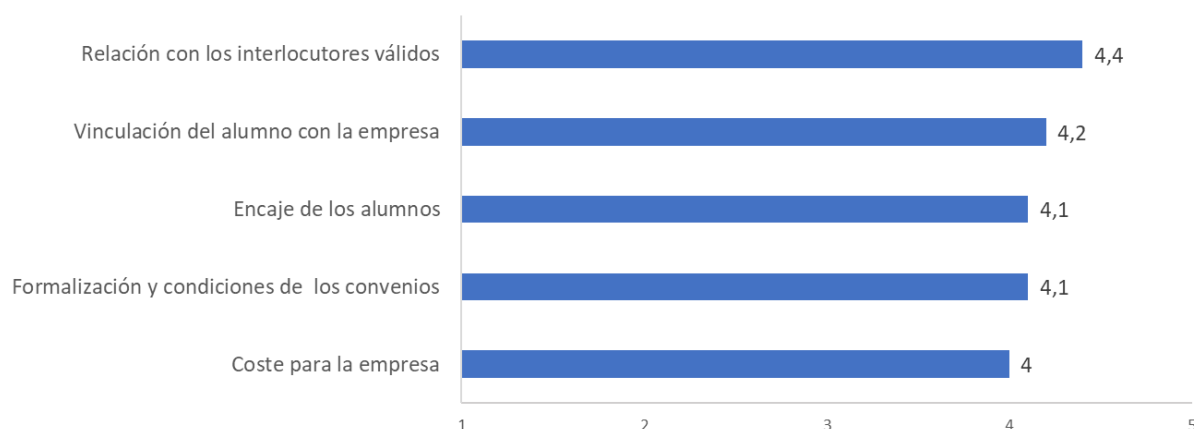
En ese sentido, se podrían seguir prácticas como las implantadas en otros países como Alemania, donde las Cámaras de Comercio establecen las necesidades de competencias que se requerirán en los siguientes 10 años y los centros de FP adaptan esas competencias con antelación a los programas.

Finalmente, para las pymes, la falta de adaptación de contenidos es especialmente difícil, ya que no disponen del tamaño ni las posibilidades de contratación suficientes como para que los centros educativos adapten los programas a sus necesidades. En este sentido, desde Cepyme se apunta la conveniencia de canalizar necesidades conjuntas de contenidos de pymes a través de, por ejemplo, confederaciones sectoriales.

3.4.3. Aspectos organizativos, administrativos, económicos o legales

En este apartado, las compañías han valorado aspectos de tipo organizativo, administrativo, económico o legal que puedan tener un impacto en la adaptación de programas de FP. También se ha abordado el encaje del alumnado y su vinculación a la empresa, tal como se puede observar en la **Figura 24**.

Figura 24. Valoración de aspectos organizativos, administrativos, económicos o legales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

Relación con los interlocutores válidos

La identificación de los interlocutores válidos y su relación con ellos no parece suponer un problema para las empresas, que otorgan una valoración media de 4,4 a este aspecto, la más alta del apartado. Las que realizan programas de FP Dual afirman mantener buenas relaciones con los centros educativos con los que colaboran y con las personas responsables de coordinar esfuerzos.

Encaje y vinculación del alumno con la empresa

El encaje del alumnado de FP Dual en las compañías suele ser fácil, ya que, en muchos casos, vienen de programas diseñados *ad hoc* para ellas, las cuales, por otro lado, señalan la labor de los tutores como fundamental para garantizar la buena marcha de los programas y la adaptación de los estudiantes a la empresa. En este ámbito, la valoración media obtenida es de 4,2.

Esta modalidad Dual supone que el alumnado efectúa una estancia más larga en la compañía, facilitando que se sienta más integrado en los equipos de trabajo y desarrolle un mayor compromiso e implicación, lo cual mejora su vinculación con ella.

Por último, las participantes señalan la labor de los tutores como fundamental para garantizar la buena marcha de los programas y el encaje del alumnado en ellas.

Formalización y condiciones de los convenios

La valoración de este aspecto por parte de las empresas es, en general, positiva (4,1), destacando la buena disposición de los centros. Sin embargo, la falta de homogeneidad a nivel nacional e, incluso, a nivel de centros hace que deban negociarse los convenios con cada uno con el que se trabaja, lo cual supone una carga administrativa considerable, especialmente para grandes compañías que cuentan con centros en distintas CC. AA. Esta realidad puede suponer un desincentivo, en especial si se tienen otras opciones de incorporación de alumnado en prácticas y formación.

Coste para la empresa

Las compañías son conscientes de la elevada inversión que la FP Dual supone en tiempo, gestiones y recursos, tal como se ha comentado en apartados previos. La formación práctica del alumnado de FP Dual en ellas supone no solo dedicar tiempo de los tutores y formadores, sino que, además, en muchos casos, sobre todo en puestos técnicos, hay que invertir en equipamientos, EPI, fungibles, etc. Algunas participantes estiman que el coste medio que puede suponer cada estudiante es de unos 12.000 euros.

Además, la obligación de firmar un contrato laboral para determinadas modalidades de FP Dual implica costes adicionales que algunas empresas no ven justificados. Así, en el caso de la FP Dual general, en la que se realizan entre el 25% y el 35% de horas de formación práctica tutorizada en la compañía, no existe un vínculo laboral entre el alumno y esta. Sin embargo, en el caso de la FP Dual intensiva, en la que el porcentaje de horas de formación práctica en la empresa se sitúa entre el 35% y el 50%, la ley exige la formalización de un contrato laboral formativo entre esta y el alumno. Ello conlleva, lógicamente, costes salariales y otras consideraciones que la mayoría de las encuestadas creen que pueden suponer dificultades a la implantación de este sistema.

En el caso de las pymes, estos costes pueden resultar insalvables. Por ello, sería aconsejable que se programasen incentivos desde la Administración en forma de reducciones en las cotizaciones o impuestos, o de otro tipo.

3.5. Algunos factores de éxito en la implantación de la Formación Profesional Dual

Las compañías participantes que realizan programas de FP Dual están, en términos generales, muy satisfechas con ellos e incorporan a sus plantillas a un alto porcentaje del alumnado al terminar el ciclo formativo.

Algunos de los factores que han contribuido al éxito de estos programas en las participantes son la voluntad y el compromiso de la dirección, la relación con los centros educativos, la adecuación de los contenidos a las necesidades de aquellas y la cultura empresarial.

Voluntad y compromiso por parte de la dirección de la empresa

Las compañías destacan que la apuesta por estos programas y la visión a largo plazo resulta prioritaria. Son conscientes de que están invirtiendo y de que los resultados no son inmediatos, convencidas de que estos programas añaden un valor diferencial. Por otro lado, muchas de ellas manifiestan el compromiso y la misión social corporativa con el aprendizaje de los jóvenes, que son el futuro.

Entre las participantes, algunas ayudan incluso a que se puedan implantar programas de FP Dual en otras de menor tamaño, con menos recursos. Por ejemplo, una de las primeras desarrollaba planes de ayuda para que se pudiera implantar la FP Dual en algunos de sus proveedores.

En la actualidad, aunque en algunas compañías todavía existen diferencias significativas entre las posibilidades de carrera profesional de los graduados universitarios y los procedentes de FP, esta tendencia está cambiando y se fomenta que los graduados de FP se sigan formando y puedan acceder a la misma carrera profesional que los procedentes de la universidad.

Relación con el centro de Formación Profesional / flexibilidad del centro

Las participantes que han implantado programas de FP Dual destacan la flexibilidad por parte de los centros para adaptarse a sus demandas y necesidades como un factor muy relevante. Algunas comentan que los centros han incorporado a sus módulos metodologías de gestión que se utilizaban en la compañía, para facilitar el trabajo de los jóvenes al incorporarse a esta. Cabe señalar que esta relación y flexibilidad es bidireccional, ya que también hay empresas que han facilitado que empleados suyos fuesen al centro educativo a impartir formación.

En ocasiones, una buena estructura conjunta de seguimiento ha supuesto un factor de éxito, como planificar reuniones periódicas entre coordinadores y tutores de empresa y centros educativos, con el objetivo de definir correctamente el plan de aprendizaje y su posterior seguimiento y evaluación.

Cultura de la empresa

La cultura de la empresa es otro de los factores que, en opinión de las participantes, ha contribuido a la implantación exitosa de programas de FP Dual en ellas. Algunas tienen matriz alemana, lo cual facilita implementación de esta FP, ya que en este país la penetración y valoración social de este tipo de formación son mucho más altas que en el nuestro.

En otras compañías se está produciendo un cambio cultural, en ocasiones fomentado por los Departamentos de Recursos Humanos, para poner en valor los beneficios para ellas de esta modalidad formativa.

Adecuación de los contenidos de la Formación Profesional Dual a la actividad de la empresa

Las participantes que han implantado estos programas valoran muy positivamente el nivel de adaptación de los contenidos formativos a sus necesidades, ya que, en muchos casos se han desarrollado por parte de los centros educativos programas específicos para ellas. En ocasiones, el profesorado de estos centros ha ido a aquellas a formarse y a conocer las técnicas, maquinarias y procesos que tendrá que utilizar el futuro alumnado. Esto supone, lógicamente, un mayor encaje de competencias para las compañías y una mejora en productividad.

Otras prácticas que las participantes han señalado como beneficiosas para una mayor penetración de estos programas formativos son:

- Concienciación a los directivos y las unidades de negocio, por parte del Departamento de Recursos Humanos, de las ventajas que aportan los estudiantes de FP Dual, para vencer las barreras culturales dentro de la empresa.
- Involucración de equipos multifuncionales (Recursos Humanos, Producción, etc.) en la definición de los proyectos educativos, trabajando de forma conjunta con los docentes de los institutos.
- Colaboración en la formación del profesorado, que, en ocasiones, han realizado estancias en la compañía para comprender mejor las necesidades las especificaciones técnicas del puesto de trabajo.
- Inversión en la formación de los tutores, que no solo se encargan del acompañamiento y la formación del alumnado, sino que participan de forma activa, en colaboración con los institutos, en la definición y preparación de los programas. A su vez, son importantes transmisores de conocimiento y experiencia en los institutos de FP.
- Inversión en recursos necesarios, como aulas de formación práctica, para que el alumnado pueda adaptarse a un entorno de trabajo real de manera progresiva y segura.
- Seguimiento del programa de forma intensa con encuentros con tutores, reuniones y entrevistas con el alumnado, supervisión de los resultados académicos por parte de la empresa, etc.
- Dedicación y entusiasmo por el trabajo de los tutores e instructores. Preparación, por su parte, de un plan de aprendizaje y realización de un seguimiento y evaluación del alumnado en prácticas, en coordinación con el instituto, para conseguir que la experiencia en un entorno de trabajo real le ayude en sus objetivos.
- Apoyo en el aprendizaje de buenas prácticas de otras empresas y sectores.

4. Algunas referencias positivas en la implantación de Formación Profesional Dual en empresas

En este capítulo se presentan algunos ejemplos de implantación de programas de FP Dual en varias compañías, en concreto, Airbus, BASF, Mapfre, Nestlé y Repsol. Estos casos se han seleccionado por tratarse de compañías que cuentan con un recorrido de varios años en proyectos de FP Dual y pueden aportar una experiencia relevante. Por otro lado, su pertenencia a diferentes sectores permite apreciar las oportunidades y los retos de estos programas en distintos entornos, así como los factores que, en cada caso, han contribuido a una mejor implantación y al éxito del proyecto.

4.1. Airbus

El aeroespacial es un sector tecnológicamente avanzado, innovador y complejo, que requiere perfiles técnicos con una alta cualificación y especialización. Esta empresa ha mostrado históricamente un elevado nivel de compromiso con la formación y con las personas, desde las primeras escuelas de aprendices hasta los actuales grados de FP especializados en el sector. Desde el 2015, ha trabajado junto con el Ministerio de Educación en la creación de ciclos de FP –como, por ejemplo, el ciclo formativo de grado medio de Montaje de Estructuras e Instalación de Sistemas Aeronáuticos o el Curso de Especialización en Materiales Compuestos– y su puesta en marcha.

El mayor fabricante de aviones civiles y militares del mundo lleva a cabo programas de FP Dual en España con cuatro institutos de FP para todo el territorio. La complejidad tecnológica del sector aeroespacial ha requerido que la relación y corresponsabilidad entre Airbus y los institutos de FP fuera una pieza clave para el éxito del programa, pero también ha habido oros que han contribuido al buen desempeño:

- La identificación de los institutos de referencia para el sector y el trabajo conjunto para ajustar los programas de formación a una realidad muy próxima a las necesidades de la empresa.
- El trabajo en la formación de los tutores de FP Dual en la compañía y en la especialización de los docentes de los institutos que imparten los contenidos específicos, de forma previa a la definición de los programas educativos. Estos dos roles constituyen pilares fundamentales en el desarrollo de los estudiantes, por lo que Airbus ha impartido sesiones de formación exclusivas para profesores y tutores tanto en la empresa como en los institutos.
- La contribución de la compañía para subsanar el alto coste de las herramientas, materiales y equipamientos que necesitan los centros mediante la donación de parte de ellos, con el fin de asegurar que los entornos de las aulas en los institutos se aproximan lo máximo posible a la realidad del sector.
- La definición clara de las actividades formativas que se deben desarrollar en el instituto y en la empresa, respectivamente, durante todo el programa de FP Dual, lo que ha permitido optimizar las inversiones por parte de las Administraciones. Además, se han trasladado actividades formativas muy específicas al entorno de la compañía, garantizando así el acceso a la última tecnología y a los materiales aplicables, así como a los profesionales más especializados.

- La realización de prácticas por parte del alumnado, durante la estancia de FP Dual dentro de la compañía, en los Airbus Training Rooms, donde pueden continuar con el desarrollo de competencias y habilidades adquiridas en el instituto antes de pasar a un entorno de producción real. Ello les permite adaptarse a las rutinas de la compañía, sus valores, su cultura, etc. Además, durante este periodo, los tutores y formadores internos los acompañan en su adaptación.
- El paso de los estudiantes por varias áreas de producción mediante un esquema rotativo, lo que les permite efectuar el 95% de las actividades formativas que les facilitarán obtener los resultados de aprendizaje esperados para desarrollar sus competencias. En el caso de que alguna actividad no se pueda desempeñar en Airbus, se buscan alternativas, como la colaboración con alguna empresa de la cadena de suministro.

El objetivo final de este plan formativo de FP Dual en Airbus es tener el mejor talento especializado que necesitan tanto la propia compañía como su cadena de suministro.

4.2. BASF

El programa de FP Dual de la compañía química más grande del mundo es pionero y único en España por su carácter transnacional, al combinar la formación en Alemania y España. Desde su primera edición, en el año 2013, el alumnado del ciclo de grado superior de Química Industrial realiza la formación teórica en el Institut Comte de Rius (Tarragona), en el que también reciben clases diarias de alemán. La formación práctica se lleva a cabo en las plantas de BASF en Tarragona y Ludwigshafen (Alemania). Los estudiantes que finalizan con éxito el programa tienen la opción de trabajar como operadores de planta en sus instalaciones de Alemania. Desde su puesta en marcha, han participado más de 100 alumnos.

El itinerario formativo tiene una duración de dos cursos y cuatro meses, de cuyo total nueve meses transcurren en los centros de trabajo de BASF en Tarragona y Alemania. Las horas de formación se reparten de modo que el alumnado asiste a 1.100 horas lectivas en el centro educativo, 500 de clases de alemán y 900 de formación práctica en la empresa, entre las estancias en las sedes mencionadas.

Durante el primer curso, el alumnado permanece en el centro educativo desde septiembre hasta mayo, y en los meses de junio y julio se traslada al país germano para seguir seis semanas de aprendizaje en el centro de trabajo de Ludwigshafen.

En el segundo curso, el alumnado cursa el primer trimestre en el centro educativo y, de enero a abril, alterna la formación entre el centro y la compañía en Tarragona. La alternancia en este periodo consiste en asistir un día a la semana al centro educativo y cuatro a la planta de producción. Posteriormente, en los meses de mayo y junio, el alumnado vuelve a realizar seis semanas de aprendizaje en las instalaciones de la BASF en Alemania. Finalmente, de septiembre a diciembre de ese mismo año, el alumnado formaliza un contrato temporal de cuatro meses con BASF para completar su formación en la planta de Ludwigshafen.

El alumnado recibe clases de alemán a lo largo de toda la formación tanto en el centro educativo como en la empresa. Durante los meses de estancia en esta última, percibe una beca por parte de BASF. Además, esta se hace cargo de los gastos de viaje y alojamiento durante los seis meses que el alumnado permanece en Alemania. Al finalizar con éxito la formación, los aprendices obtienen el título de Técnico Superior en Química Industrial, el certificado de nivel B1 de alemán del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCER) del Consejo de Europa y la posibilidad de optar a un contrato de trabajo indefinido como operador de planta en Alemania.

BASF lleva a cabo la selección de los jóvenes participantes antes de que se matriculen en el centro educativo. Los candidatos presentan sus solicitudes directamente a la empresa y el proceso de selección incluye diversas entrevistas con el Departamento de Recursos Humanos y con personal técnico, así como la realización de pruebas psicotécnicas. BASF selecciona cada año a unos 20 jóvenes para participar en el programa.

En el marco del programa de FP Dual, se han formalizado otras colaboraciones entre BASF y el Institut Comte de Rius. Por ejemplo, estancias formativas del profesorado en la empresa, impartición de formación en el centro por parte de profesionales de la compañía, participación de esta en jornadas organizadas por el centro, organización de visitas de estudiantes a BASF y la donación de material por parte de esta al centro.

El modelo de FP Dual de BASF fomenta el trabajo en equipo y la solidaridad entre el alumnado, generando sinergias en igualdad de oportunidades, ya que, al finalizar con éxito la formación, todos pueden convertirse en compañeros de trabajo. El espíritu de superación y ayuda entre los aprendices se transmite también a través de las sucesivas ediciones, estableciéndose una relación de *mentoring* entre los más experimentados y los recién llegados.

4.3. MAPFRE

La multinacional aseguradora fundada en 1975 forma parte de la Alianza para la FP Dual y es impulsora del grado específico de Seguros a través de la Fundación MAPFRE, junto con Zurich Foundation, UNESPA, CECAS e ICEA, lo que pone en valor la solidez de la propuesta y su compromiso con la educación y el impulso de la industria aseguradora. El objetivo es apoyar el desarrollo de los jóvenes profesionales, proporcionándoles oportunidades laborales para poner en práctica sus conocimientos y adquirir experiencia profesional.

MAPFRE promueve, sobre todo, el título de especialización en seguros (en concreto, el grado superior de Administración y Finanzas con perfil técnico superior en seguros), pero también acoge a estudiantes de otros ciclos formativos:

1. Gestión de Ventas y Espacios Comerciales
2. Administración y Finanzas
3. Marketing y Publicidad

Cuando apareció el sistema Dual, MAPFRE ya puso en marcha un programa para ayudar al desarrollo de estos estudiantes.

Desde la llegada a Cataluña de la mención en seguros del ciclo formativo en Administración y Finanzas (avalada por la Consejería de Educación de la Generalidad), MAPFRE ha apoyado e impulsado dicha formación mediante diversas iniciativas:

- Reuniones con los centros educativos que imparten el ciclo formativo con mención en seguros.
- Análisis y firma del acuerdo de integración en el proyecto junto a la patronal UCEAC-UNESPA, colegios de mediadores territoriales y otras instituciones.
- Implantación de dicho ciclo formativo en otras CC. AA. (Comunidad de Madrid y Comunidad Valenciana).
- Desarrollo de un programa estudiantes en dualidad.
- Participación en los *speed dating* para atraer a MAPFRE a los estudiantes.

La aseguradora apostó por integrar a estos estudiantes dentro de oficinas comerciales propias, donde pueden adquirir los conocimientos intrínsecos a las funciones administrativas y de oficina, así como realizar muchas de ellas.

La experiencia inicial en Cataluña fue muy positiva pese a que, al estar iniciándose, pudo acoger a pocos estudiantes, pues no había muchos centros que ofrecieran estos estudios. Posteriormente, se ha ido ampliando tanto el número de alumnos como el de ciudades y CC. AA. involucradas, y en la actualidad ya está implantada la especialización en seguros en Madrid y Valencia.

A muchos de estos estudiantes MAPFRE les ofrece contratación una vez finalizados sus estudios, o bien en otras compañías del sector.

La valoración de esta compañía sobre el programa es muy positiva por distintos motivos:

- El buen nivel de conocimientos que ha demostrado poseer el alumnado incorporado.
- La gran comprensión del sector.
- La rapidez de asimilación de los conceptos de la industria aseguradora.
- La capacidad de integración en el entorno laboral.
- La involucración de los tutores en el desarrollo del alumnado.
- La participación activa del personal de la oficina en el acompañamiento y la enseñanza del alumnado.
- La incorporación de talento joven a la plantilla, en caso de cumplir con los requisitos organizativos y competenciales establecidos por ella.

MAPFRE pretende ampliar, de cara al futuro, su involucración en el proyecto tanto en las CC. AA. en las que existe la titulación con mención en seguros como en aquellas en las que está previsto que la adopten en ejercicios venideros (posiblemente, Andalucía en el curso 2024-2025).

4.4. Nestlé

El proyecto de FP Dual entre la fábrica de Nestlé La Penilla, en Cantabria, y el IES Lope de Vega en Santa María de Cayón de la misma comunidad autónoma ha cumplido 10 años. En el 2013, se firmó el primer convenio de FP Dual entre esta empresa y el Gobierno cántabro para definir un modelo para el ciclo formativo de grado superior en Procesos y Calidad en la Industria Alimentaria, de dos años de duración, con seis meses de prácticas continuadas en el centro de trabajo.

Este proyecto presenta las siguientes particularidades:

- La formación se desarrolla en los centros de trabajo y en jornada completa de 8 horas de manera continuada. De este modo, se favorece la mejora del aprendizaje, la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en el IES y conocer cómo funciona el proceso productivo en un tiempo más completo. La continuidad en el conocimiento del proceso productivo y su adaptación a los equipos de fábrica, según el alumnado, optimiza la calidad del aprendizaje y mejora su empleabilidad tanto en Nestlé como en otras compañías de alimentación de Cantabria.
- La formación está becada y fijada en el 80% del salario mínimo interprofesional (SMI) anual, lo que motiva al alumnado a optar por esta modalidad.
- La existencia de un tutor definido en el IES y otros en el centro de trabajo Nestlé, uno por cada área productiva donde se forma el alumnado (de chocolate, de bombones, de cereales infantiles, de obleas, de lácteos y de Nesquik), que se reúnen para ver la adaptación del estudiante, valorar su progreso de aprendizaje y hacer seguimiento de su programa formativo previamente definido.

- El programa formativo se establece y revisa cada año antes del inicio, con los tutores de Nestlé, del IES y el responsable de Recursos Humanos del centro de trabajo Nestlé La Penilla.
- La convivencia del alumnado con los trabajadores de la empresa durante más tiempo, lo que agiliza su integración y adaptación al entorno de trabajo.
- La tenencia en cuenta de las sugerencias tanto de tutores del IES y de la compañía como de estudiantes, que permite mejorar cada año con los *feedbacks* recibidos, al ser un convenio vivo.
- La inclusión, como valor añadido, de la opción de formación del profesorado en las instalaciones de Nestlé para revisar los currículums del ciclo formativo.
- La inclusión de la posibilidad de adaptar una parte curricular a las necesidades reales de la empresa. Por ejemplo, nuevos conocimientos en materia de seguridad, calidad o digitalización, necesarios para trabajar en Nestlé La Penilla (Cero Access, Loto, BBS de seguridad y BBQ calidad), lo cual favorece la adaptación del alumnado cuando llega a la fábrica y su sentido de pertenencia a un grupo.
- El carácter pionero de su programa formativo orientado a industrias alimentarias, haciéndolo más flexible e incluyendo, dentro del grado de alimentación, contenidos técnicos con conceptos de paros imprevistos, reglajes, ajustes, lubricación, de *lean manufacturing* y TPM (*technical production management*) con los que Nestlé forma a sus trabajadores en la actualidad y que permiten al alumnado adaptarse rápidamente en el entorno de formación dentro de la fábrica. Con ese fin, se han adquirido máquinas y herramientas y se han adaptado las instalaciones del IES para el aprendizaje de los estudiantes.
- El adelanto en tres meses de la finalización del periodo de prácticas, lo que supone también un adelanto de su titulación y, por tanto, de su incorporación al mercado laboral. En la actualidad, se desarrollan en dos periodos de Formación en Centros de Trabajo (FCT), de marzo a junio y de octubre a diciembre, respectivamente.
- El alumnado puede incorporarse como operarios técnicos de fábrica de forma inmediata al terminar sus estudios.

Para Nestlé, la FP Dual supone una apuesta segura para mejorar la formación de los jóvenes y mejorar su empleabilidad con una formación adaptada a sus necesidades reales. En la actualidad, la fábrica de La Penilla es uno de los centros de producción más importantes de Nestlé España: cuenta con una plantilla media de 890 trabajadores y tiene 6 áreas de producción. Desde el inicio del programa de FP Dual del IES Lope de Vega y Nestlé La Penilla en el 2013 hasta hoy, cerca de 100 estudiantes se han formado en el centro de producción de Cantabria, muchos de los cuales han tenido su primera oportunidad laboral en la empresa. Además, para acceder a un puesto de operario de producción de la planta es necesario tener un ciclo formativo de grado superior, puesto que uno de los objetivos de Nestlé es fomentar la FP Dual en esa comunidad autónoma.

El proyecto de Nestlé en Cantabria pretende mejorar la empleabilidad de los jóvenes con una formación de calidad y es, además, un plan inclusivo que acerca a las estudiantes una visión de nuevas oportunidades en un entorno productivo que, hasta no hace muchos años, era de preferencia eminentemente masculina. Se fomenta que los equipos sean diversos e inclusivos y, en la actualidad, el porcentaje de participación de mujeres en el programa de la factoría es del 80%.

4.5. Repsol

Desde antes de la publicación del real decreto que lanzaba la FP Dual en el 2012, en Repsol ya se establecían convenios con autoridades educativas y centros de formación de toda España para acoger en sus plantas industriales a alumnado de FP para realizar las prácticas asociadas a sus estudios, donde recibían una formación complementaria a cargo de especialistas de la empresa.

Repsol acoge, cada año, a una media de 150 alumnos de los ciclos formativos de grado superior de Química Industrial, Laboratorio de Análisis y Calidad o Administración y Finanzas, entre otros. Este alumnado desarrolla sus prácticas en los complejos industriales y centros de la compañía de toda España. Desde el 2012, cerca de un 48% de los estudiantes se han incorporado a la bolsa de trabajo y otros han pasado a formar parte de la plantilla de empresas de la cadena de valor de Repsol, tanto contratistas como proveedores.

En estos 11 años, Repsol ha conseguido:

- Acercar y correlacionar la oferta educativa con las necesidades y competencias que requiere en ámbitos industriales, de investigación o administrativos, complementando y orientando la formación del alumnado en un entorno laboral real y a cargo de tutores expertos.
- Identificar talento de manera temprana para la selección de perfiles que reúnen las necesidades y los valores de la compañía.
- Formar a los nuevos profesionales de acuerdo con sus requisitos específicos en las distintas áreas de actividad.
- Instruir en nuevos requerimientos de seguridad, calidad y medioambiente, consiguiendo profesionales muy formados y adaptados a las nuevas tecnologías.
- Colaborar en el diseño de una FP configurada según las necesidades actuales y futuras, a través de la suma de diferentes módulos de competencias.

Para conseguir una FP Dual de calidad, en Repsol consideran esenciales estas claves:

- Contar con el apoyo de la alta dirección de la compañía.
- Identificar las áreas de conocimiento y número de plazas en los que el alumnado realizará su formación durante el periodo de estancia en la empresa.
- Establecer de forma clara el estatus de alumno en prácticas para evitar irregularidades.
- Informar sobre el modelo y sus requisitos a las áreas implicadas, incluidos los agentes sociales.
- Seleccionar, formar y acompañar a tutores, preferentemente personas con experiencia y vocación docente. Reconocer y valorar esta dedicación.
- Establecer, cada tutor, un plan de aprendizaje.
- Organizar jornadas de bienvenida al alumnado y mantener el seguimiento y la orientación durante su formación práctica.
- Mantener una relación constante entre coordinadores y tutores de empresa y centros educativos con el objetivo de definir correctamente el plan de aprendizaje y su posterior seguimiento y evaluación.

La cifra de alumnos de FP Dual que cada año realizan sus estancias en los centros de Repsol es creciente, así como la valoración que de ellos llevan a cabo los tutores. Según los datos de las últimas valoraciones, el 100% de los tutores consultados tienen una percepción positiva de las competencias de los estudiantes y el 97% de los alumnos consideran que las tareas llevadas a cabo han resultado muy útiles para su desarrollo profesional.

Repsol tiene previsto mantener este compromiso con la FP, ya que considera que ofrece acceso a un empleo y una formación de calidad, así como capacitar a los profesionales que van a participar en el proyecto a largo plazo de la empresa.

5. Conclusiones y propuestas de actuación

El análisis de las respuestas de las empresas participantes en este estudio permite avanzar algunas conclusiones generales:

1. La FP Dual se considera un instrumento muy válido para fomentar la empleabilidad de los jóvenes, sin embargo, sigue existiendo un desajuste de competencias y un porcentaje elevado de jóvenes están sobrecapacitados. Esta modalidad Dual permite adaptar la formación a las necesidades específicas de las compañías y cerrar la brecha de competencias, mejorando las posibilidades de acceder a un empleo de calidad.
2. Esta modalidad formativa es también un instrumento válido para contrarrestar la rápida obsolescencia de contenidos. Con la nueva ley, toda la FP es Dual, lo que se traduce en una mayor formación práctica en la empresa y permite que los itinerarios se adapten, impartiendo los contenidos más básicos en el centro y los más específicos o cambiantes en esta, de modo que se puedan mantener siempre actualizados.
3. La falta de homogeneidad entre CC. AA. supone dificultades de gestión y una gran complejidad administrativa para compañías que cuentan con distintos centros. Es necesario lograr un equilibrio entre homogeneización y capacidad de adaptación. Al respecto, una propuesta interesante es utilizar centros de referencia según especialidades que sean válidos y adaptables a todo el territorio nacional y que estén conectados entre ellos, con independencia de la comunidad autónoma y el centro en que se encuentren.
4. Es necesaria una mayor agilidad por parte de la Administración en la adaptación de contenidos. Esto implica la necesidad de mantener relaciones fluidas con los centros de formación y de aumentar la flexibilidad por parte de los centros para adaptar los contenidos y los itinerarios. Al respecto, se observa una buena disposición por parte de los estos, pero los trámites para dicha adaptación pueden llegar a tardar dos años, lo cual supone una indudable traba para su implementación eficaz.
5. Faltan programas sobre contenidos específicos para determinados sectores. Aunque hay casos desarrollados en colaboración con alguna compañía de gran relevancia, no es algo generalizado. Una propuesta al respecto sería crear ecosistemas de colaboración bien estructurados, con la participación de asociaciones empresariales, clústeres, cooperativas, etc., a nivel regional y nacional, para proponer contenidos específicos en industrias con una alta representación regional.
6. En determinadas compañías y algunos sectores de la sociedad siguen existiendo barreras, en muchos casos culturales, para que los graduados en FP accedan a puestos directivos (al respecto, algunas compañías consideran que estos estudiantes suelen tener menos expectativas). Sería conveniente establecer pasarelas para que puedan seguir accediendo a formación y construyendo su carrera profesional.
7. En empresas con recursos suficientes, mucha formación interna y programas de prácticas, la FP Dual goza de menos atractivo. Para ponerla en valor, sería conveniente integrarla con la formación continuada y buscar sinergias, por ejemplo, aprovechando los mismos recursos y sesiones formativas para candidatos de FP Dual y de otros programas dentro de las compañías. También es necesario reducir las trabas administrativas y dotar de flexibilidad al sistema de FP Dual para que sea más interesante (o, al menos, igual de atractivo) que otras opciones que ofrecen algunas empresas, sobre todo las grandes, como prácticas becadas.

8. Los requisitos de la FP Dual en cuanto a recursos internos (formadores, tutores...) implican costes adicionales y pueden suponer dificultades para las empresas. Sería deseable la concesión de ayudas por parte de la Administración, por ejemplo, incentivos fiscales o en materia de cotización. La futura necesidad de firma de un contrato laboral para determinadas modalidades de FP Dual (intensiva) añade complejidad y costes. Al respecto, sería conveniente poder realizar la FP Dual sin necesidad de formalizar contratos con los jóvenes participantes, mediante fórmulas más flexibles y menos complejas, con garantías para candidatos y empresas.
9. Las pymes se enfrentan a dificultades adicionales muy claras para la implantación de estos programas, entre otros motivos por la escasez de los recursos humanos y económicos necesarios. Disponer de personal especializado que desarrolle las funciones de tutores o que cubra las funciones administrativas y de gestión con los centros de estudios no es fácil en las compañías de tamaño reducido. Por ello, resulta esencial realizar una labor de sensibilización sobre los beneficios que pueden aportar a las pymes los programas de FP Dual y dotarlas de las ayudas necesarias para poder implantarlos.

Por otra parte, las compañías participantes en este estudio han aportado diversas sugerencias de actuación para los distintos actores implicados en una mayor penetración de la FP Dual: Gobierno, centros educativos, empresas, candidatos y familias. Las principales se detallan a continuación.

5.1. Propuestas de actuación para el Gobierno

- Proporcionar un sistema estructurado, transparente y facilitador para coordinar y **ajustar la demanda de candidatos por parte de las empresas y la oferta por parte de los centros**. Es necesaria una mayor agilidad a la hora de definir y alinear necesidades con los sectores (por ejemplo, en términos de volumen de alumnado y plazas) y una simplificación de los trámites.
- Dotar de una mayor **flexibilidad los programas formativos**, de manera que se adapten mejor y con mayor celeridad a las necesidades empresariales. Al respecto, resulta preciso trabajar la agilidad del Ministerio de Educación para lanzar programas formativos específicos para cada profesión y hacerlo en un espacio temporal corto. Los cambios de programas actuales no se corresponden con la rapidez a la que se mueve el mercado.
- Diseñar una política de país que fomente la **coordinación entre CC. AA.** para que las compañías que tienen presencia en varias puedan trabajar de una forma más coordinada y escalar de un modo más sencillo los programas de FP Dual. Se debe conseguir una mayor homogeneidad en todo el territorio español, por ejemplo, usando centros de referencia en cuanto a calidad formativa o especialización en determinados sectores que puedan ser replicados en otras CC. AA. También ayudaría a este propósito la creación de grandes cuentas que tuvieran un representante y un solo interlocutor a nivel nacional, ya que posibilitaría un mayor despliegue.
- Garantizar, en línea con lo anterior, una regulación normativa clara y eficiente para **agilizar los procesos**, reduciendo la complejidad administrativa y dotándola de más flexibilidad.
- Impulsar definitivamente, de manera transversal para todos los sectores, la **transnacionalización del alumnado**, el inglés como lengua obligatoria al nivel que requiere el mercado de trabajo y el desarrollo en el ámbito de la transformación digital.
- Promover **programas de orientación profesional desde edades tempranas (ESO)** y realizar **campañas de puesta en valor de la FP**. Estas campañas deben fomentar el prestigio de esta modalidad formativa ante la sociedad y las familias, de modo que estas vean los itinerarios ofrecidos bajo el paraguas de la FP como una opción viable, buena y de valor de cara a conseguir un desarrollo laboral óptimo y, por tanto, un empleo de calidad.

- Poner en marcha **campañas de sensibilización también para las empresas, en especial para las pymes**, sobre las ventajas de la FP Dual, así como de las ayudas y los incentivos que pueden percibir si implantan estos programas.
- Proporcionar **incentivos a las compañías para compensar la inversión en recursos y tiempo que deben realizar**, con especial atención a las pymes. Esto ayudaría a las compañías a ver la FP Dual como una oportunidad y no como una carga por la dedicación y los costes que implica. Algunas de estas ayudas podrían ser, por ejemplo, ventajas en las cotizaciones a la Seguridad Social por la dedicación de recursos o en materia fiscal, así como otro tipo de incentivos como un tratamiento diferencial en materia de licitaciones, más allá de los ya contemplados para los contratos formativos.
- Poner el foco en la **formación continua y constante del profesorado** con los medios necesarios para ello, pues serán la base para el éxito del programa. Promocionar la innovación en materia de docencia, metodologías y contenidos y no dejar que el profesorado se quede obsoleto. En esta línea, se le podría evaluar según sus competencias y asignarle incentivos en función de su desempeño.
- Homogenizar las políticas en cuanto a horas, duración y continuidad.

5.2. Propuestas de actuación para los centros educativos

- Establecer una mayor **colaboración con las empresas** que favorezca la **adaptación de los programas formativos a las necesidades de aquellas**. Ello impulsaría la adecuación de los contenidos y competencias y de la teoría con las prácticas que se van a realizar en las compañías.
- **Flexibilizar** en el mayor grado posible los **acuerdos de colaboración** con las empresas tanto en contenidos formativos, horarios y duración del periodo formativo como en aspectos administrativos y en el contacto a mantener con ellas.
- Promover la **consolidación de redes de centros especializados por sectores** y claustros de profesores especialistas por sectores que ayuden a armonizar los modelos. Para ello, se pueden formar ecosistemas de colaboración bien estructurados, con la participación de compañías, asociaciones regionales, cofradías, clústeres, etc.
- Fomentar la **formación continua y constante del profesorado** poniendo los medios necesarios para ello y promocionando la innovación en temas de docencia, pues será la base del éxito del programa. Al respecto, podrían ayudar las asociaciones sectoriales, facilitando su formación.
- Consolidar la **figura del prospector de empresa**, que entienda y conozca el detalle de cada sector.
- **Ofrecer flexibilidad en el calendario de incorporaciones** para que se adapte mejor a las necesidades de las compañías y no esté tan supeditado al curso académico.
- Mejorar los **procesos de orientación** profesional al alumnado antes de la elección **y transmitirle la relevancia de la FP Dual** y las ventajas que tiene para su futuro profesional. Es muy importante que vean la formación práctica en la empresa como una oportunidad, ya que así el aprovechamiento y la motivación durante el periodo formativo será muy superior.

5.3. Propuestas de actuación para las empresas

- Entender y visualizar los beneficios que conlleva apostar por la FP Dual. La implementación práctica de la formación profesional en la compañía, si se hace de la forma adecuada, dará como resultado una mejor cualificación de la futura fuerza de trabajo, con una alineación clara y palpable de la oferta y la demanda de empleo; la posibilidad de una consecuente mejor selección del talento y, en definitiva, un incremento en la productividad y los beneficios de las empresas.
- Superar barreras culturales y fomentar la incorporación de perfiles de FP donde solo se consideran titulados universitarios. Los departamentos de recursos humanos tienen una labor importante al respecto al resto de la compañía.
- Coordinarse con los centros educativos. La empresa debe desempeñar un rol destacado en la detección de las necesidades formativas, pues sabe qué puestos de trabajo va a demandar. Por tanto, hay que establecer mecanismos de cooperación entre el mundo empresarial y el educativo. En esta labor de cooperación con los centros, algunas compañías pueden desarrollar también labores de conexión con otras del sector.
- Crear un ecosistema de formación y aprendizaje con los centros vinculado a las necesidades reales de la compañía y a las formaciones punteras. Se podrían establecer alianzas empresariales al respecto. Algunas grandes compañías pueden ser referentes en los centros que no tienen los recursos suficientes, adquiriendo compromisos de contratación, de modo que los centros tengan más incentivos para invertir en formación específica y adaptada a aquellas.
- Participar activamente con los centros educativos en la definición de las actividades formativas en la empresa (a través del experto de FP).
- Desarrollar, las grandes compañías, un efecto tractor para el resto. Las mejores prácticas de en FP Dual en grandes empresas pueden impactar de manera positiva en otros actores de la cadena de valor, por ejemplo, proveedores. A su vez, aquellas pueden colaborar en la sensibilización de otras de menor tamaño, así como ayudar mediante la compartición de recursos, conocimientos o formación, especialmente con pymes que no disponen de los medios necesarios.
- Colaborar en la divulgación a la Administración de los perfiles más demandados, para favorecer una respuesta ágil.
- Coordinar esfuerzos con otras compañías del sector para definir necesidades y programas conjuntos, de manera que se alcance el número mínimo de plazas que haga viable para los centros educativos el desarrollo del programa.
- Desarrollar de forma más activa la figura del tutor de empresa. Estructurar bien las reuniones con él y delimitar muy bien las tareas que puede hacer solo o con supervisión.
- Enfocarse totalmente hacia el aprendizaje del alumno y el buen seguimiento, y desarrollar una mayor implicación en la recepción de estudiantes de FP Dual.
- Lograr que la retribución para este tipo de contratos o convenios sea adecuada y proporcionada, atendiendo a las circunstancias del sector, el ámbito geográfico o la empresa.

5.4. Propuestas de actuación para los candidatos

- Ser **conscientes de los recursos invertidos y el coste** que supone su formación. Reparar en el valor de recibir una formación teórica y práctica. Es imprescindible que vean la FP Dual como una **verdadera opción para conseguir un buen empleo**.
- Mostrar **disposición a aprender de forma continua** y una actitud de responsabilidad, proactividad y motivación.
- **Mantener un papel activo**, informándose, a través de los servicios de orientación, de aquellas especialidades que mejor les encajan y desarrollando un compromiso de aprendizaje con el centro y la empresa.
- **Implicarse de forma activa en los procesos de incorporación** para acelerar la integración en entornos de trabajo reales.
- Dar testimonio de su experiencia –los estudiantes de FP Dual– en colegios y en reuniones de padres y alumnos.

5.5. Propuestas de actuación para las familias

- Dedicar tiempo de calidad en el acompañamiento a la hora de llevar a cabo los jóvenes la elección de sus estudios.
- Dar valor y prestigio a la FP y apoyar a los futuros estudiantes a considerarla como una opción igual de válida que la formación universitaria. No hacer sentir a sus miembros más jóvenes que la elección de la FP es un fracaso al que solo van los malos estudiantes o con pocas capacidades y que el éxito solo se encuentra a través de estudios universitarios
- Ayudar en la supervisión de la marcha de los estudios y en el reconocimiento de sus avances.
- Guiar, aconsejar y apoyar el desarrollo formativo y extracurricular de los estudiantes para ayudarles a tener éxito en su formación y el acceso al mercado laboral.

Anexo. Listado de empresas participantes

Empresa	Participante	Cargo
Airbus	Antonio Lasaga Rodriguez	Head of HR Airbus Group Spain
	Diego Yuste Esteban	HR Shopfloor Recruitment & Vocational Training
	Pedro Navarro Fernandez	Labour Relations for Airbus Commercial
	Sandra Miso Guajardo	Social Policies and Industrial Relations Specialist
	Cristina Lozano Saavedra	HR Comms & Engagement
	Ana García Sebastian	HR Project Leader & Chief of Staff Airbus
	Adrián Valero González	Talent Acquisition Airbus Spain
Basf	Rosa Marsal	HR Talent & Culture Manager
BBVA	María Gómez Seco	Talent Acquisition Execution
Cementos Molins	Juan Ignacio Rodríguez	Director RRHH y BPM
Ficosa	Katarzyna Iwanczuk	Chief People Officer
	Luis Alvarez López	HR Manager Ficomirrors S.A.
	Eurne Miguel	HR Director for the Viladecavalls facility
Fluidra	Amalia Santallusia Aguilar	Global HR-ESG Director
GSK	Ana Valdivieso	HR Country Head
	José Luis Parriego - Romero	Director de RRHH de la fábrica de Aranda
Iberia	Agustín González Hermosilla	Director de Personas de Iberia
	Gema Fernández Luis	Business Partner Personas Mantenimiento Iberia
Mango	Joaquim Castro	Global Corporate Recruitment & Employer Branding Manager
Mapfre	Sergio Sánchez Sierra	Director de Formación y Gestión del Conocimiento MAPFRE ESPAÑA
	Marta Viéitez Roldán	Subdirectora Corporativa de Formación y Gestión del Conocimiento MAPFRE
Nestlé	Delia Martínez	Human Resources Director
	Juan Gelves	Head of Talent & Culture
	María Díaz	Diversity & Inclusion Specialist and Employee Engagement
Repsol	Pilar Rojas Caja	GERENTE SR CULTURA, DIVERSIDAD Y EVP
	Luisa María Roldán Obeso	GERENTE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN
Telefónica	Ani Rodríguez Linde	Directora BP e incorporación de talento
	Pilar González de Tánago Liberal	Especialista RRHH
	Cristina Briaes Rute	Especialista RRHH
Werfen	Itziar Rabasa	HR Director Iberia
	Sheila Jiménez Borque	VP HR OEM

Con la colaboración especial de Cepyme.

Bibliografía

BLÁZQUEZ, M. L., Balmaseda, C. y Canals, J. (2022). *Retos empresariales y competencias profesionales necesarias después de la COVID-19: el impacto sobre el empleo juvenil*. IESE Business School. <https://www.iese.edu/faculty-research/initiatives/education-for-jobs/>

BLÁZQUEZ, M. L., Masclans, R. y Canals, J. (2019). *El futuro del empleo y las competencias profesionales del futuro: la perspectiva de las empresas*. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0490.pdf>

BLÁZQUEZ, M. L., Masclans, R. y Canals, J. (2020). *Las competencias profesionales del futuro: un diagnóstico y un plan de acción para promover el empleo juvenil después de la COVID-19*. IESE Business School. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0548.pdf>

CEOE y enClave de Personas. (2023). *Reflexiones sobre el impacto de la nueva Ley Orgánica 3/2022, de Ordenación e Integración Profesional en el entorno empresarial*. <https://www.ceoe.es/publicaciones/formacion/reflexiones-sobre-el-impacto-de-la-nueva-ley-organica-32022-de-ordenacion-e>

CONSEJO Económico y Social. (2023). *La formación dual en España: situación y perspectivas* (Informe 01/2023). <https://www.ces.es/documents/10180/5306984/Inf0123.pdf>

ESPAÑA, Cortes Generales. (2022). Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional. *Boletín Oficial del Estado*, 1-4-2022, 78. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-5139>

EUROSTAT. (2023a). Part-time employment and temporary contracts [Base de datos]. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database>

EUROSTAT. (2023b). Youth unemployment statistics [Base de datos]. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/database>

EUROSTAT. (2023c). Vocational education and training statistics [Base de datos]. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_and_training_statistics&oldid=451347

FUNDACIÓN CYD. (2023). *Informe CYD 2021/2022*. <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2021-2022/>

GAMBOA Navarro, J. P., Moso Díez, M., Albizu Echevarria, M., Mondaca Soto, A., Murciego Alonso, A., Navarro Arancegui, M., Ugalde Zabala, E. y Zouairi Zarouali, A. (2022). *Informe 2022: Una nueva ley de FP para unos nuevos tiempos*. Observatorio de la Formación Profesional en España. CaixaBank. <https://www.observatoriofp.com/downloads/2022/informe-completo-2022.pdf>

MINISTERIO de Educación y Formación Profesional. (2022). Inserción laboral de los graduados en enseñanzas de Formación Profesional [Base de datos]. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/laborales/insercion.html>

MINISTERIO de Educación y Formación Profesional. (s. f.). Estadística del alumnado de Formación Profesional [Base de datos]. <https://www.educacionyfp.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/no-universitaria/alumnado/fp.html>

OBSERVATORIO DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL. "Estudiantes matriculados en FP en España." Caixabank Dualiza. Last modified 2023. <https://www.observatoriofp.com/indicadores-destacados/espana/estudiantes-matriculados-en-fp>.

www.iese.edu

Barcelona
Madrid
Munich
New York
São Paulo



A Way to **Learn** . A Mark to **Make** . A World to **Change** .