

JUNIO DEL 2026

# La Formación Profesional en España: una mirada desde las empresas

Mireia Las Heras

 **IESE**  
Business School  
University of Navarra

Cátedra Liderazgo Empresarial  
y el Futuro del Trabajo  
Fundación Joaquim Molins Figueras

 **Empieza  
Por Educar**  
Members of **Teach For All** global network

 **FUNDACIÓN e.xit**

# La Formación Profesional en España: una mirada desde las empresas

Mireia Las Heras



Cátedra Liderazgo Empresarial  
y el Futuro del Trabajo  
Fundación Joaquim Molins Figueras



# Equipo de trabajo

## **Mireia Las Heras**

Profesora ordinaria de Dirección de Personas, IESE  
Directora, Centro Internacional Trabajo y Familia

## **María Luisa Blázquez**

IESE

## **Fundación Exit:**

### **Nacho Sequeira**

### **María Huertas de la Gándara**

### **Ana Martínez**

### **Begoña González**

## **Empieza por Educar:**

### **Sonia Carbó**

### **Noemí Martín**

Edición: Caja Alta Edición & Comunicación: [www.cajaalta.es](http://www.cajaalta.es)

Diseño: IESE Business School: [www.iese.edu](http://www.iese.edu)

---

## ÍNDICE

<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Presentación de la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo – Fundación Joaquim Molins Figueras</b>	<b>7</b>
<b>Presentación de la Fundación Exit</b>	<b>8</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>10</b>
1.1. Empleo –y desempleo– juvenil y Formación Profesional en España	10
1.2. Propósito del informe	14
1.3. Entidades participantes	15
<b>2. Programas de Formación Profesional desde la perspectiva de las empresas</b>	<b>16</b>
2.1. Tipología de programas desarrollados por las empresas entrevistadas	16
2.2. Resultados de los programas de Formación Profesional en las empresas	20
<b>3. Factores clave para el éxito de los programas de Formación Profesional en las empresas</b>	<b>22</b>
3.1. Factores relativos a las empresas	22
3.2. Factores relativos a los centros educativos	27
3.3. Factores relativos al alumnado	28
<b>4. Barreras y retos para la implantación efectiva de los programas de Formación Profesional</b>	<b>30</b>
4.1. Barreras relativas a las empresas	30
4.2. Barreras relativas a los centros educativos	31
4.3. Barreras relativas al alumnado y la sociedad	33
4.4. Barreras relativas a las Administraciones públicas	34
<b>5. Formación Profesional Básica: dificultades específicas y oportunidades de implantación</b>	<b>36</b>
5.1. Falta de participación en programas de Formación Profesional Básica	36
5.2. Problemas específicos y barreras mencionadas	36
5.3. Posibilidades de implantación y vías de entrada en la empresa	37
<b>6. Oportunidades y palancas de mejora de la Formación Profesional</b>	<b>38</b>
6.1. Palancas relativas a las empresas	38
6.2. Palancas relativas a los centros educativos	42
6.3. Palancas relativas al alumnado y la sociedad	43
6.4. Palancas relativas a las Administraciones públicas	44
6.5. Palancas relativas al ecosistema de intermediación	45
<b>7. Consideraciones finales</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 1</b>	<b>48</b>
<b>Anexo 2</b>	<b>49</b>
<b>Anexo 3</b>	<b>50</b>
<b>Anexo 4</b>	<b>51</b>
<b>Anexo 5</b>	<b>57</b>

# Resumen ejecutivo<sup>1</sup>

Este informe analiza, a partir de entrevistas realizadas a 21 directivos de empresas de diferentes sectores y diferentes tamaños (véase **Anexos 2 y 3**), las principales barreras y palancas existentes para el despliegue de la Formación Profesional (FP) Dual en España, con especial atención a la FP Básica. La principal conclusión es clara: la FP Dual se percibe como una vía estratégica para mejorar la empleabilidad juvenil, cubrir la escasez de perfiles técnicos intermedios y reforzar la competitividad empresarial, pero las empresas siguen encontrando obstáculos de tipo administrativo, organizativo, cultural, económico y de coordinación entre actores.

La mayor parte de las organizaciones entrevistadas se centran en perfiles técnicos de grado medio y superior —como mantenimiento, electromecánica, electricidad, logística, sanidad o fabricación— en un contexto marcado por la escasez de estos profesionales y por un mercado laboral con déficit de cualificaciones intermedias.

Las empresas que ya desarrollan programas de FP Dual la valoran muy positivamente como mecanismo de captación, ajuste y fidelización de talento. Consideran que el alumnado de FP aporta una preparación práctica más alineada con el puesto, expectativas laborales más realistas y una buena integración en los entornos productivos.

Además de mejorar la empleabilidad, estos programas contribuyen a fortalecer la estrategia de talento de las organizaciones: permiten crear una base de talento propio o cantera interna, facilitar el relevo generacional y desarrollar tanto competencias técnicas como transversales. En las empresas con programas consolidados, el éxito se asocia a una visión estratégica a largo plazo, a la colaboración sostenida con centros educativos, a programas estructurados con tutorización efectiva y a la inversión de recursos específicos.

Pese a su potencial, los directivos entrevistados consideran que la implantación de la FP Dual sigue frenada por diversas barreras. En el ámbito empresarial, destacan el desconocimiento del sistema, la escasez de recursos para gestionar convenios y realizar el seguimiento del alumnado, y la dificultad de encontrar tutores con tiempo y preparación —unas dificultades que se acentúan en el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes)—. En el ámbito educativo, persisten desajustes entre los currículos y las necesidades reales del mercado, falta de agilidad para actualizar los contenidos y limitaciones organizativas relacionadas con horarios, plazos o transporte. A ello se suman barreras sociales, ya que la FP continúa arrastrando una percepción social inferior a la universitaria, lo que limita su atractivo, especialmente en oficios técnicos y entre mujeres. Finalmente, desde la perspectiva institucional, se señala una excesiva complejidad burocrática, la fragmentación normativa existente entre comunidades autónomas y la falta de incentivos económicos suficientes para facilitar la participación, sobre todo de las pymes.

A partir de los resultados de las entrevistas realizadas, se han identificado una serie de propuestas de acción para impulsar la implantación de la FP, entre las que cabe destacar las siguientes:

- Reforzar la colaboración estable entre empresas y centros educativos para codiseñar programas, ajustar los planes de aprendizaje y adaptar mejor los contenidos a las necesidades reales de las organizaciones y los sectores productivos.
- Impulsar la actualización constante de los currículos y el profesorado, incorporando competencias digitales, inteligencia artificial (IA), herramientas ofimáticas avanzadas y otras capacidades emergentes demandadas por el tejido productivo.
- Profundizar en el desarrollo de competencias transversales —como responsabilidad, resiliencia, comunicación, iniciativa y trabajo en equipo— de forma integrada en los itinerarios formativos, así como en el dominio del inglés.

---

<sup>1</sup> A efectos de este informe, la FP se refiere principalmente a los grados D —grado básico, grado medio y grado superior—. Cuando se mencionen formaciones de grados C o E (certificados profesionales u otras vías de capacitación laboral), se señalará expresamente”. Para más información <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:eeee54c0-c2fc-41a8-8451-e62599154d50/doc-ley-fp.pdf>

- Simplificar la carga administrativa asociada a la FP Dual mediante procesos más ágiles, la digitalización de convenios y la reducción de los trámites que hoy dificultan la participación empresarial.
- Avanzar hacia una mayor homogeneización normativa entre comunidades autónomas para facilitar la escalabilidad de los programas, especialmente para las empresas con presencia en diversos territorios.
- Desplegar incentivos fiscales, ayudas específicas y mecanismos de apoyo para favorecer una participación más amplia, con especial atención a las pymes.
- Crear o reforzar oficinas de apoyo, figuras de intermediación y recursos de prospección que conecten centros educativos y empresas, reduzcan la complejidad operativa y acompañen la implantación de nuevos programas.
- Promover modelos de colaboración sectorial en los que grandes compañías actúen como catalizadoras, compartiendo recursos, instalaciones, tutorización y estándares con pymes y organizaciones de su cadena de valor.
- Fortalecer la formación y disponibilidad de tutores de empresa, reconociendo su papel crítico en el acompañamiento del alumnado y en la calidad de la experiencia formativa.
- Reforzar la orientación temprana y las campañas de sensibilización dirigidas a alumnado y sus familias para mejorar la percepción social de la FP y visibilizar sus oportunidades de empleabilidad y desarrollo profesional.
- Impulsar acciones específicas para dignificar los oficios técnicos y atraer más vocaciones, incluyendo iniciativas orientadas a incrementar la participación femenina en sectores tradicionalmente masculinizados.
- Diseñar un enfoque propio para la FP Básica mediante modelos graduales de colaboración y acompañamiento pedagógico y administrativo, así como primeras experiencias piloto que faciliten la entrada de nuevos participantes y aumenten la confianza en este tipo de programas.

En conjunto, estas recomendaciones apuntan a una hoja de ruta compartida entre empresas, centros educativos, Administraciones públicas y entidades intermediarias. Su puesta en práctica permitiría reducir barreras, ampliar la base de participantes y consolidar una FP Dual más flexible, atractiva y alineada con las necesidades del tejido productivo.

La FP Dual representa, en definitiva, una oportunidad estratégica para conectar educación, empleo y competitividad en España. Convertir ese potencial en una implantación más amplia y homogénea exige coordinar mejor a los actores implicados, sostener una visión de largo plazo y activar las palancas necesarias para mejorar la inserción laboral juvenil, responder a la escasez de talento técnico y reforzar la cohesión social. En el caso de la FP Básica, este esfuerzo resulta especialmente relevante para transformar su función inclusiva en oportunidades reales de desarrollo formativo y profesional.

# Presentación de la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo – Fundación Joaquim Molins Figueras

Barcelona, 1 de junio del 2026

Estimado lector:

Tienes en tus manos un informe que nace de la convicción de que algo puede –y debe– cambiar en el mundo laboral y en las oportunidades profesionales de los jóvenes. Desde la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo – Fundación Joaquim Molins Figueras, del IESE Business School, nos complace presentarte los resultados de una investigación llevada a cabo junto a empresas grandes y pequeñas con un objetivo: conectar mejor el mundo formativo con las oportunidades reales que el tejido productivo necesita y puede ofrecer.

Detrás de cada dato de este estudio hay personas. Jóvenes que buscan integrarse en el mercado laboral, que quieren demostrar su valía y construir un futuro fruto de su propio esfuerzo. La Formación Profesional (FP) no es solo un modelo educativo: es una palanca de oportunidad y de justicia social. Cuando funciona bien, transforma vidas. Abre puertas que, de otro modo, permanecerían cerradas. Reduce las brechas de desigualdad y devuelve a la sociedad profesionales comprometidos, capaces y motivados. Esta publicación nace con el deseo de que eso ocurra más y mejor.

Quando un joven se integra adecuadamente en el mundo laboral, las empresas y la sociedad también ganan. Quienes ya han apostado por la FP nos han transmitido algo que va más allá de la eficiencia: han encontrado en los estudiantes energía, compromiso y una adaptación al puesto que pocas vías de contratación pueden igualar. A su vez, hemos escuchado las dificultades que encuentran las empresas para integrar a los jóvenes de FP: la carga administrativa, la falta de recursos para tutorizar o los marcos normativos complejos. Y nos interesa conocerlas porque solo reconociendo los obstáculos podemos poner los medios necesarios para superarlos. Este estudio es, en ese sentido, un acto de honestidad y de esperanza al mismo tiempo.

Nada de esto habría sido posible sin la generosidad y el compromiso de las personas e instituciones que han acompañado este proyecto. En primer lugar, queremos agradecer a la **Fundación Joaquim Molins Figueras** su apoyo a la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo, que ha sido fundamental para hacer posible este estudio. Igualmente, queremos reconocer con emoción y admiración la labor de la **Fundación Exit** y de **Empieza por Educar**, dos organizaciones que cada día demuestran que apostar por la educación es apostar por las personas, especialmente por aquellas que más lo necesitan. Su colaboración ha enriquecido este informe con una perspectiva profundamente humanista y realista. Y, por supuesto, queremos expresar también nuestro agradecimiento a todos los directivos y empresas que han participado en este estudio y están comprometidos con la FP.

Todos los que hemos trabajado en este informe te invitamos a leer estas páginas con la misma ilusión con la que las hemos escrito. Porque si este trabajo contribuye a una mayor y más eficaz adopción de la FP Dual, a que un joven más encuentre su camino o a que la sociedad reconozca el valor de esta formación, habrá valido la pena el esfuerzo.

Con gratitud y compromiso,

**Mireia Las Heras, PhD**

Directora de la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo - Fundación Joaquim Molins Figueras  
Profesora del IESE Business School

# Presentación de la Fundación Exit

Barcelona, 1 de junio del 2026

Estimado lector:

En la Fundación Exit llevamos 26 años trabajando para reducir el abandono educativo temprano y el desempleo juvenil entre jóvenes en situación de vulnerabilidad social en España, con una convicción de fondo: ambos fenómenos son las dos caras de una misma moneda. Nuestro país vive una paradoja estructural que, lejos de resolverse, se agudiza: lidera la tasa de paro juvenil en la Unión Europea y, al mismo tiempo, los equipos directivos de muchas empresas trasladan de forma recurrente la dificultad de encontrar talento joven para determinados puestos. El problema, por tanto, no es que falten jóvenes que quieran trabajar ni compañías que necesiten incorporarlos, sino el profundo desajuste existente entre el sistema educativo y el tejido productivo.

Si se representase gráficamente la población activa española por nivel formativo según los datos más recientes de la Encuesta de Población Activa,<sup>2</sup> se obtendría la silueta de un reloj de arena: una base excesivamente ancha de personas que no han ido más allá de la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) —el 35% de la población activa—, una parte superior igualmente voluminosa de personas con estudios universitarios o Formación Profesional (FP) de grado superior —el 42%— y una franja central, más estrecha, con tan solo un 23% con formación técnica intermedia. El propio Gobierno reconoce que España necesitaría más del doble de profesionales con este nivel de cualificación para responder a la demanda real de su tejido productivo. La FP es, en este contexto, mucho más que una opción educativa: es una palanca estratégica de primer orden para la competitividad y la cohesión social.

Precisamente uno de los objetivos centrales de la Ley Orgánica 3/2022, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional, es corregir este desequilibrio, apostando por un modelo en el que toda la FP incorpore un componente dual: una parte en el centro educativo, otra directamente en la empresa. Sin embargo, en estos primeros años de implantación estamos constatando uno de los retos más críticos para su éxito: la implicación real del tejido empresarial. El profesorado nos traslada de forma sistemática que las organizaciones muestran disposición para acoger alumnado de grado superior, una actitud más reservada ante el grado medio y una resistencia significativa cuando se trata de alumnado de FP de grado básico, precisamente el colectivo que proviene de experiencias de fracaso en la ESO.

Este alumnado de grado básico es el que presenta el perfil de mayor vulnerabilidad social. En la Fundación Exit sostenemos que el código postal en el que nace una persona no debería seguir determinando, como ocurre hoy en día, su probabilidad de fracaso escolar. Y, en más de dos décadas de trabajo directo con este colectivo, hemos podido comprobar algo fundamental: cuanto más alejado está un joven del mundo laboral, mayor es el impacto que tiene en él el contacto con profesionales de empresa que sepan orientarlo, motivarlo y mostrarle que existe un lugar para él o ella en el mercado de trabajo.

---

<sup>2</sup> Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, “Nivel de formación, Formación permanente y Abandono: Explotación de las variables educativas de la Encuesta de Población Activa”, acceso el 4 de junio del 2026, <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/laborales/epa.html>.

Por ello, hemos querido abordar esta cuestión con rigor y en colaboración con organizaciones de referencia que conocen de cerca la realidad educativa, empresarial y social de la FP. Junto al **IESE Business School**, la **Fundación Joaquim Molins Figueras** y **Empieza por Educar**, hemos desarrollado una investigación orientada a identificar las barreras que perciben las empresas para implicarse en proyectos de formación dual –con especial atención al alumnado de grado básico– y las palancas que pueden favorecer una participación más amplia, estable y comprometida.

Te invitamos a leer este estudio con la certeza de que conocer bien las barreras es el primer paso para superarlas. Este informe identifica medidas concretas para avanzar; ahora corresponde pasar del diagnóstico a la acción. Para lograrlo, resulta imprescindible la implicación de empresas dispuestas a ser parte de la solución. Estos jóvenes tienen todo el potencial para convertirse en los profesionales que demanda el tejido productivo. Solo necesitan una oportunidad.

Cordialmente,

**Nacho Sequeira**

Director General de la Fundación Exit

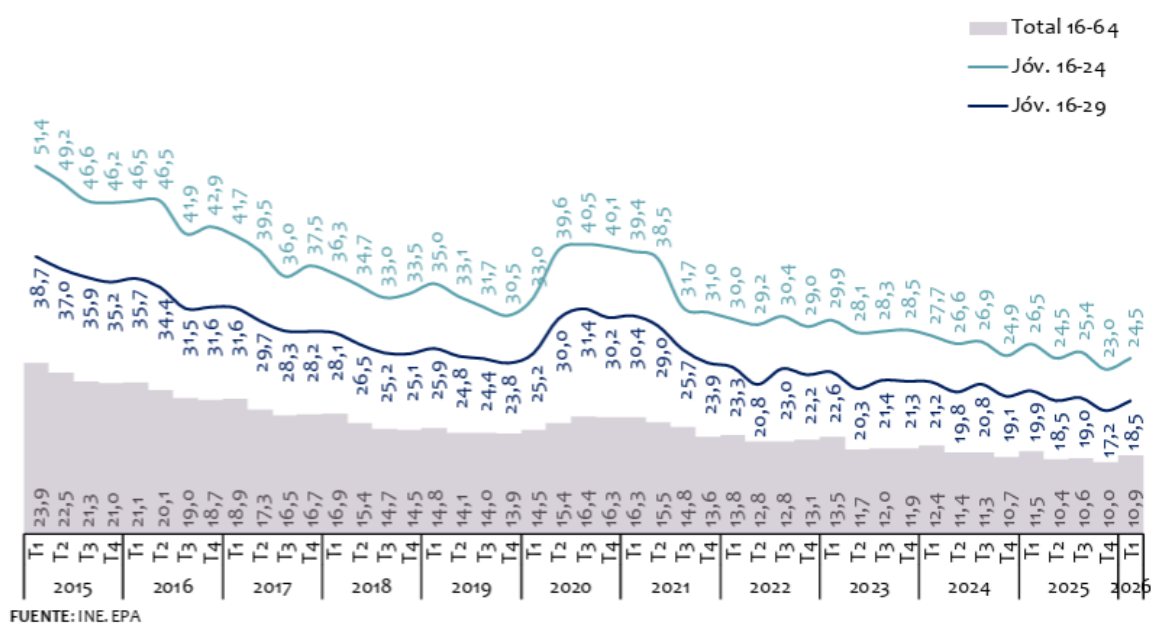
# 1. Introducción

En las siguientes páginas se analiza la situación actual del empleo juvenil en España y se presenta la evolución del volumen de alumnado matriculado en programas de Formación Profesional (FP). A continuación, se exponen el propósito del informe y las entidades participantes, con el fin de contextualizar el análisis posterior y enmarcar los principales retos y oportunidades de la FP y, en particular, de la FP Dual desde la perspectiva de las empresas.

## 1.1. Empleo —y desempleo— juvenil y Formación Profesional en España

Reducir el desempleo juvenil sigue siendo uno de los grandes retos económicos y sociales de nuestro país. A pesar del descenso continuado de los niveles de desempleo durante los últimos años, la tasa de paro juvenil continúa siendo muy elevada: en el primer trimestre del 2026, se situaba en el 24,5% entre los jóvenes de 16 a 24 años (véase la **Figura 1**), muy por encima de la tasa de desempleo total, situada en el 10,9%.

**Figura 1. Tasa de paro (%), España**



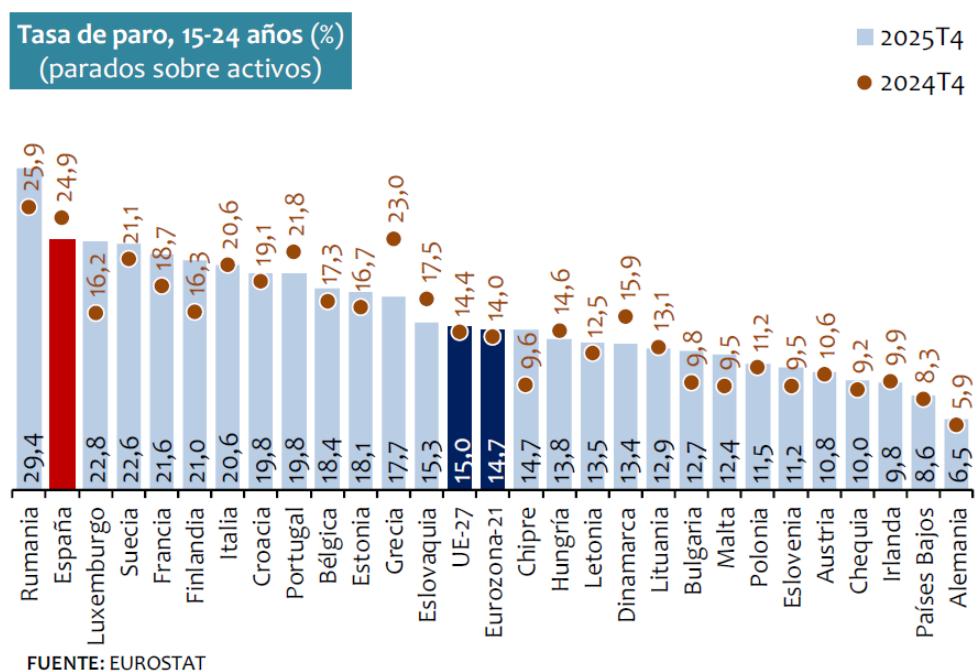
FUENTE: INE, EPA

Nota: Parados sobre activos, para cada grupo de edad.

Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social, Informe trimestral de jóvenes y mercado de trabajo. Primer trimestre de 2026, p. 26, [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/jovenes/2026/Informe\\_Jovenes\\_Num49\\_mayo\\_2026.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2026/Informe_Jovenes_Num49_mayo_2026.pdf).

Estos datos resultan más alarmantes si se comparan con los de los principales países europeos. La tasa de paro juvenil en España solo se ve superada por la de Rumanía y se sitúa muy por encima de la media de la UE-27 —15%— y alejada de los datos de otros países como Alemania —6,5%—, Irlanda —9,8%— e incluso Grecia —17,7%— (véase la **Figura 2**).

**Figura 2. Tasa de paro de los jóvenes de 15 a 24 años (%)**



Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social, *Informe trimestral de jóvenes y mercado de trabajo. Primer trimestre de 2026*, p. 27, [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/jovenes/2026/Informe\\_Jovenes\\_Num49\\_mayo\\_2026.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/jovenes/2026/Informe_Jovenes_Num49_mayo_2026.pdf).

Paradójicamente, estos elevados niveles de desempleo juvenil conviven con dificultades relevantes del tejido empresarial para cubrir determinados perfiles, especialmente los de grado medio y tipo técnico. Existe, por tanto, una brecha de competencias entre lo que se demanda en el mercado laboral y lo que ofrece el sistema educativo actual.

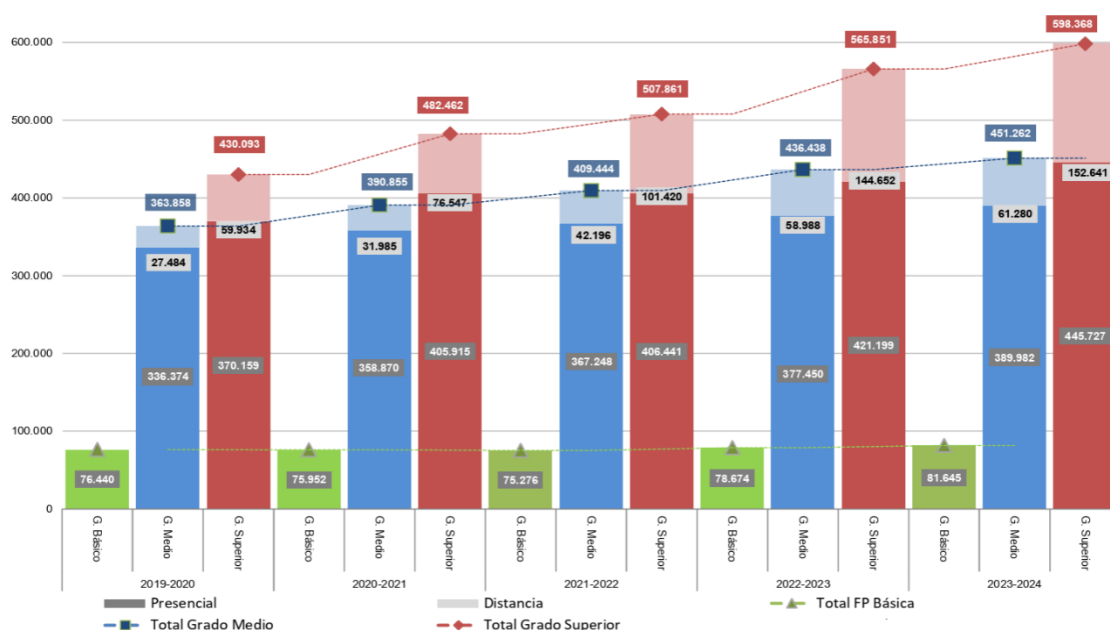
En este contexto, la FP Dual, por sus características específicas, constituye una herramienta especialmente adecuada para mejorar el ajuste entre formación y empleo. Esta modalidad de FP se desarrolla en régimen de alternancia entre el centro educativo y la empresa, lo que permite al alumnado combinar la adquisición de conocimientos teóricos con su aplicación práctica en un entorno laboral real. Además, la corresponsabilidad que las empresas asumen en la impartición de los contenidos formativos favorece de manera natural su participación e implicación, así como una colaboración más estrecha con los centros educativos. Del mismo modo, la posibilidad de intervenir en la definición de los contenidos formativos permite ajustar mejor la enseñanza a las competencias que demanda el mercado laboral, contribuyendo así a reducir la brecha de cualificaciones identificada, en línea con lo manifestado por las propias organizaciones.

Por otra parte, según el Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deporte, en el 2030 el 50% de los puestos de trabajo ofertados requerirá cualificaciones de grado medio. En este contexto, una mayor implantación de la FP permitiría una mejor adecuación entre las cualificaciones de la población y las necesidades reales del mercado laboral.

Sin embargo, en España tan solo un 23% de los graduados cuenta con formación técnica intermedia. Según estimaciones del Gobierno, serían necesarios más del doble de profesionales con este nivel de cualificación para responder a la demanda real del mercado.

Si bien la matriculación en FP ha ido en aumento en los últimos años, todavía se mantiene por debajo de las necesidades del mercado laboral. Tal como muestra la **Figura 3**, el número de matriculados en estas enseñanzas ha crecido de forma significativa en los últimos cinco cursos: un 30,0% en total. El mayor aumento corresponde al grado superior, con un 39,1%, seguido del grado medio, con un 24,0%, y del grado básico, con un 6,8%. Sin embargo, este crecimiento sigue siendo insuficiente para corregir el déficit de perfiles técnicos intermedios que demanda el tejido productivo.

**Figura 3. Evolución del alumnado matriculado en enseñanzas de Formación Profesional**

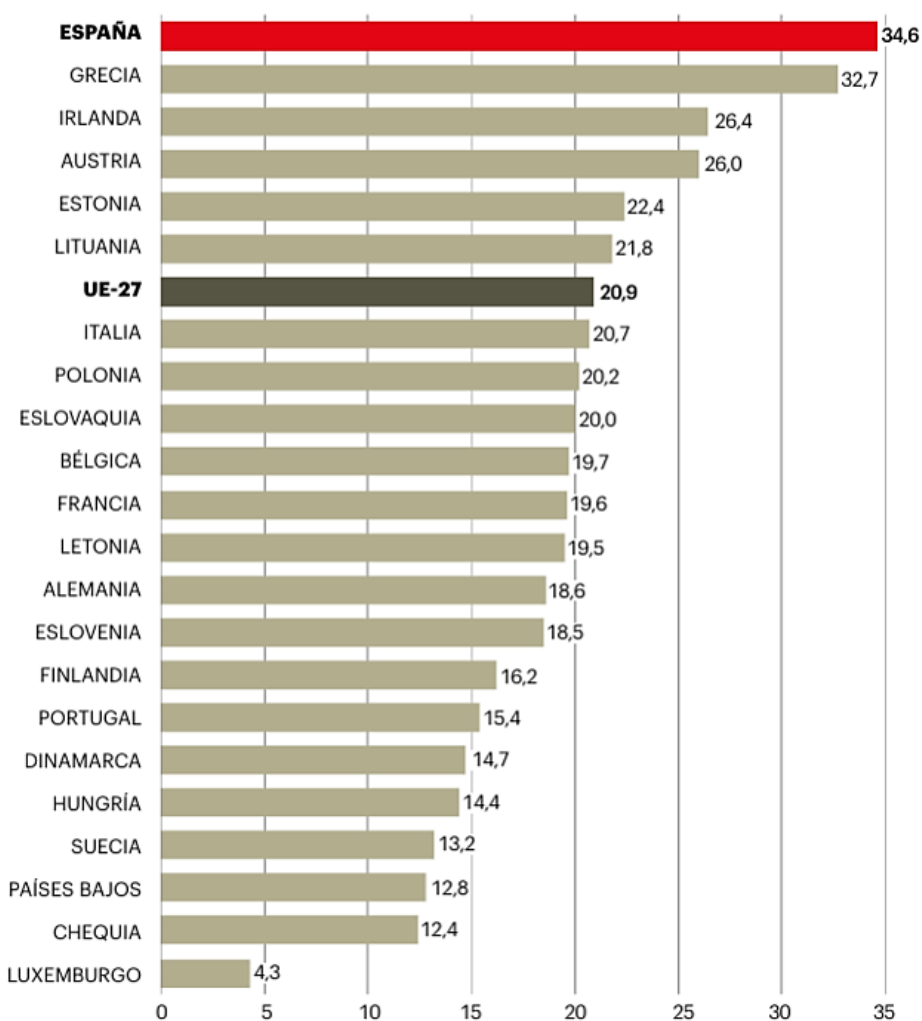


Fuente: Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, *Estadísticas de Formación Profesional del Sistema Educativo. Edición 2025*, gráfico 1, p. 12, <https://www.educacionfpydeportes.gob.es/dam/jcr:5cde20e6-dbd6-414d-8d57-cbccfa25f687/publi-2025.pdf>.

El desajuste de competencias derivado de la falta de cualificaciones de tipo medio tiene efectos diversos. Además de dificultar la cobertura de determinados puestos de trabajo, puede generar otras consecuencias no deseadas, como que personas con un determinado nivel formativo ocupen puestos para los que no están adecuadamente cualificados, bien porque su formación queda por debajo de los requisitos del puesto, bien porque los supera.

Este último fenómeno —la sobrecualificación— afecta directamente a la productividad y a la motivación de los trabajadores. En España, la tasa de sobrecualificación de la población de 25 a 64 años se situó en el 34,6% en el 2024, muy por encima de la media de la UE-27 —20,9%— y de la registrada en la mayoría de los países europeos (véase la **Figura 4**).

**Figura 4. Tasa de sobrecualificación de la población de 25-64 años, 2024**



Fuente: Fundación Ramón Areces y Fundación Europea Sociedad y Educación, *Indicadores comentados sobre el estado del sistema educativo español 2025*, gráfico 109, p. 205, [https://www.sociedadeducacion.org/core/wp-content/uploads/Indicadores\\_sistema-educativo-espanol\\_2025.pdf](https://www.sociedadeducacion.org/core/wp-content/uploads/Indicadores_sistema-educativo-espanol_2025.pdf).

En este contexto, resulta fundamental seguir impulsando la FP como una vía eficaz para reducir la brecha de competencias y mejorar la empleabilidad juvenil. Su capacidad para conectar de forma más directa la formación con las necesidades reales del tejido productivo la convierte en una herramienta estratégica para corregir desequilibrios persistentes del mercado laboral español.

Una mayor implantación de estas enseñanzas no solo facilitaría la cobertura de perfiles técnicos intermedios hoy escasos, sino que también contribuiría a reducir la sobrecualificación y a mejorar el ajuste entre estudios y empleo.

En definitiva, reforzar la FP supone avanzar hacia un modelo de crecimiento más equilibrado, con mayores oportunidades para los jóvenes y una base de talento más adecuada para sostener la competitividad del país.

## 1.2. Propósito del informe

Este informe tiene por objeto ofrecer un diagnóstico riguroso sobre las principales barreras que dificultan la implantación y consolidación de programas de FP Dual en el tejido empresarial, así como identificar posibles líneas de actuación para superarlas. Asimismo, analiza el papel que deben desempeñar los distintos agentes implicados en su desarrollo—empresas, centros educativos, Administraciones públicas y entidades colaboradoras— con el fin de favorecer una implantación más coordinada, efectiva y sostenible.

El contenido del informe se fundamenta en la experiencia práctica y el conocimiento aportado por las empresas participantes en el proyecto, lo que permite construir una visión aplicada y contrastada de la situación actual.

En los últimos años, la FP ha experimentado un avance significativo en España, impulsada tanto por las políticas públicas orientadas a mejorar la empleabilidad y la conexión entre educación y mercado laboral como por un creciente reconocimiento social y empresarial de su valor estratégico. Este progreso ha contribuido a reforzar la percepción de este itinerario como una vía formativa de alta relevancia para responder a las necesidades reales de cualificación del tejido productivo y para ofrecer oportunidades de inserción laboral de calidad.

No obstante, y a pesar de esta evolución positiva, persisten todavía obstáculos de naturaleza administrativa, cultural, organizativa y económica que limitan una implantación más extensa y homogénea de los programas de FP Dual. En este contexto, la perspectiva de las empresas resulta esencial para comprender con precisión la magnitud y la naturaleza de estas dificultades.

Las organizaciones empresariales conocen de primera mano los perfiles profesionales que demandan en el corto, medio y largo plazo; valoran la capacidad del sistema formativo para dar respuesta a dichas necesidades; y detectan, con especial claridad, los desajustes existentes entre la oferta educativa y la realidad del mercado de trabajo. Su experiencia permite, por tanto, identificar con mayor exactitud los retos que condicionan la cobertura de determinados puestos y la incorporación de titulados de FP en condiciones adecuadas.

Para la elaboración de este informe se ha llevado a cabo un proceso de entrevistas con directivos responsables de talento, selección, formación y gestión de programas de FP Dual pertenecientes a 21 empresas de un total de 15 sectores. Las personas participantes cuentan con un conocimiento directo y especializado tanto de la estrategia de captación y desarrollo de talento de sus respectivas organizaciones como del papel que desempeña la FP dentro de dicha estrategia. Esta aproximación ha permitido recabar información cualitativa de alto valor, basada en la experiencia operativa y en la toma de decisiones vinculadas a la incorporación de estos perfiles.

A través de las entrevistas se han analizado los modelos de programas de FP impulsados por las empresas, los resultados obtenidos en su desarrollo y los factores que explican su funcionamiento satisfactorio en aquellos casos en los que han logrado consolidarse. Del mismo modo, se han identificado las principales barreras que las organizaciones encuentran al poner en marcha o ampliar estos programas, así como una serie de propuestas y recomendaciones orientadas a favorecer una implantación más amplia, eficaz y alineada con las necesidades productivas y sociales.

El proyecto dedica una atención específica a los programas de FP Básica, al considerar que este nivel formativo presenta singularidades y desafíos que requieren un análisis diferenciado. En comparación con los ciclos de grado medio y grado superior, la FP Básica encuentra mayores dificultades para su implantación en el entorno empresarial, tanto por factores vinculados a la percepción social de estos estudios como por condicionantes organizativos y formativos asociados al perfil del alumnado.

Sin embargo, es precisamente en este ámbito donde se concentra una mayor vulnerabilidad social y donde una correcta articulación entre formación y empresa puede generar un impacto más transformador en términos de inclusión, empleabilidad y cohesión social. Por ello, resulta especialmente relevante comprender en profundidad las barreras existentes y definir medidas concretas que permitan reducirlas y superarlas con eficacia.

En definitiva, con este informe se pretende aportar un conocimiento más amplio, estructurado y útil sobre experiencias positivas, buenas prácticas y casos de éxito de empresas que trabajan con perfiles de FP, poniendo en valor los aprendizajes derivados de su experiencia. Asimismo, busca identificar, analizar y compartir las principales dificultades que actualmente frenan una mayor implantación de los programas de FP Dual en España, con especial atención a la FP Básica. Por último, aspira a impulsar el diálogo, la colaboración y la acción conjunta entre los distintos actores implicados, favoreciendo la adopción de medidas concretas que permitan consolidar y extender este tipo de iniciativas de forma efectiva.

Como complemento al análisis, el informe incluye varios anexos de apoyo: la metodología empleada (véase el **Anexo 1**), el listado de empresas y personas entrevistadas (véase el **Anexo 2**), los sectores representados en el estudio (véase el **Anexo 3**), un glosario de términos clave (véase el **Anexo 4**) y una representación gráfica de los itinerarios vigentes del sistema educativo español (véase el **Anexo 5**).

### 1.3. Entidades participantes

Este informe se ha realizado en colaboración con la Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo – Fundación Joaquim Molins Figueras, del IESE Business School, la Fundación Exit y Empieza Por Educar.

La misión de la **Fundación Exit** es contribuir a reducir el abandono educativo temprano entre jóvenes en situación de vulnerabilidad social, conectando el mundo educativo y el empresarial a través de experiencias transformadoras de orientación y formación dual. Lucha contra el abandono educativo temprano de este colectivo, ofreciéndole acompañamiento y herramientas con el fin de que cada joven pueda descubrir y potenciar sus motivaciones y aptitudes ocultas. A través de módulos experienciales y en colaboración con las empresas, trabaja en un modelo centrado en conectar las capacidades individuales de cada joven con las necesidades concretas del entorno laboral, para optimizar su rendimiento, potenciar sus capacidades y ampliar sus oportunidades.

**Empieza Por Educar** es una organización sin ánimo de lucro que trabaja para contribuir a la igualdad de oportunidades en educación. Cada año desarrolla el Programa ExE, un itinerario de desarrollo profesional dirigido a personas que aspiran a generar un cambio educativo y social en beneficio de la igualdad de oportunidades de todos los niños y niñas. Para ello, selecciona a graduados con potencial para convertirse en grandes docentes y con el compromiso de impulsar la transformación educativa en favor de la equidad. Durante dos cursos, estos profesionales enseñan en centros educativos de entornos desfavorecidos, acompañan el crecimiento de sus estudiantes y conocen por experiencia directa las causas y consecuencias de la inequidad educativa.

Durante ese tiempo, les ofrece un extenso proceso de desarrollo de competencias docentes y de liderazgo sistémico, orientado a maximizar su impacto en los estudiantes, en la comunidad donde enseñan y en el sistema educativo a largo plazo. Tras el programa, impulsan su proyección profesional hacia ámbitos de alta incidencia en la equidad educativa, generando así una red de profesionales que promueven el cambio educativo desde dentro y fuera del aula.

La **Cátedra Liderazgo Empresarial y el Futuro del Trabajo - Fundación Joaquim Molins Figueras, del IESE** tiene como objetivo ayudar, a través de la investigación y los espacios de diálogo, a que los líderes, desde sus roles en la empresa y en la sociedad, favorezcan el empleo de calidad que contribuya al desarrollo humano y profesional y aporte valor al entorno. Impulsa el conocimiento sobre el futuro del trabajo y las competencias de liderazgo necesarias para dirigir en ese contexto, en un entorno marcado por una transformación tecnológica, social, demográfica y geopolítica constante. Con ese fin, promueve estudios académicos y material docente que fomentan la innovación y la difusión de buenas prácticas en el sector de la formación y en la empresa.

Entre otros temas, estudia las áreas más relevantes para el futuro de la formación de jóvenes profesionales; las prácticas que transforman el mundo del trabajo y las organizaciones; y los cambios demográficos y sociológicos que influyen en las actitudes y los comportamientos laborales.

## 2. Programas de Formación Profesional desde la perspectiva de las empresas

En este apartado se presentan y analizan los programas de FP desarrollados por las empresas participantes en el informe, con el objetivo de ofrecer una visión estructurada sobre la manera en que estas organizaciones integran los perfiles procedentes de estas enseñanzas en sus estrategias de talento. Para ello, se examinan los niveles formativos con mayor presencia en la contratación –grado básico, grado medio y grado superior–, así como los ciclos formativos y las competencias técnicas y transversales más demandados en el ámbito empresarial.

Asimismo, se estudia el grado de adecuación y desempeño de estos perfiles dentro de las organizaciones, atendiendo tanto a su contribución en los entornos de trabajo como al nivel de satisfacción manifestado por estas respecto a los programas de FP, así como al valor que aportan estos itinerarios formativos en términos de empleabilidad y ajuste de competencias.

### 2.1. Tipología de programas desarrollados por las empresas entrevistadas

Aunque en los últimos años la FP ha ganado presencia en las estrategias de gestión de personas de muchas organizaciones como una vía eficaz para acercarse al talento joven y facilitar su incorporación al mercado laboral, su integración en el tejido empresarial todavía presenta un amplio margen de desarrollo. Persisten compañías y sectores que, pese a manifestar una necesidad real de perfiles técnicos cualificados, no conocen en profundidad el sistema de FP ni disponen de canales de relación directos y estratégicos con los centros educativos.

En general, se observa un mayor nivel de conocimiento sobre las familias profesionales vinculadas a los ciclos de grado medio y grado superior, aunque con diferencias relevantes según el sector y el tipo de empresa. En cambio, los programas de grado básico continúan siendo significativamente menos conocidos, lo que limita su consideración dentro de las estrategias empresariales de incorporación de talento.

No obstante, también se identifica un escenario de oportunidad: a lo largo del análisis se han detectado iniciativas consolidadas y experiencias de éxito que demuestran el potencial de estos programas y que pueden servir como referencia para promover su extensión y adaptación en otros contextos empresariales.

#### 2.1.1. Niveles educativos

Las entidades entrevistadas desarrollan principalmente programas de FP de grado superior y, en menor medida, de grado medio, especialmente dentro de modelos de FP Dual intensiva. La FP Básica presenta una implantación más limitada y suele vincularse a objetivos de integración social y mejora de la empleabilidad de colectivos vulnerables, por lo que en muchos casos se gestiona desde áreas de responsabilidad social corporativa (RSC), ya sea por desconocimiento del modelo o por la complejidad que perciben las organizaciones.

El nivel formativo más demandado es el grado superior, asociado a perfiles especializados con mayor autonomía y capacidad técnica, especialmente valorados en sectores industriales, tecnológicos y de servicios avanzados. Algunas de las organizaciones entrevistadas cuentan con programas de FP que integran a varios cientos de participantes y priorizan casi exclusivamente perfiles de este nivel, ya que determinadas normativas sectoriales exigen certificaciones de nivel 3<sup>3</sup> que la FP Básica no proporciona. En esta misma línea, las entrevistas reflejan que la demanda del mercado se orienta claramente hacia la FP Dual de grado superior, dado que las empresas buscan perfiles capaces de incorporarse de forma productiva desde el inicio.

---

<sup>3</sup> Las certificaciones de nivel 3 acreditan una serie de competencias profesionales avanzadas, que guardan similitudes con las adquiridas mediante un ciclo formativo de grado superior (CFGS), tal como establece el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2022 de ordenación e integración de la Formación Profesional. Los estándares de competencia quedan recogidos en el Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales, definido elaborado y actualizado por el Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL)

Además, algunas organizaciones industriales están reforzando sus programas vinculados a la FP de grado superior debido a la creciente necesidad de perfiles técnicos especializados relacionados con la electrificación, la automatización y los procesos de transformación industrial.

El grado medio ocupa también un papel relevante, especialmente como vía de inserción laboral de perfiles técnicos. Algunas organizaciones desarrollan programas de grado medio en áreas vinculadas a la atención sanitaria, sociosanitaria y a los servicios de apoyo, complementados con ciclos de grado superior en ramas especializadas.

Por su parte, la FP Básica es el nivel que genera una menor implicación empresarial directa y, como se ha señalado, suele abordarse desde perspectivas de inclusión social o RSC. En este sentido, algunas organizaciones utilizan principalmente los grados c (certificados profesionales)<sup>4</sup> como vía de incorporación de perfiles a sus equipos.

Finalmente, algunos directivos apuntan que, para algunos perfiles operativos y logísticos, la Educación Secundaria Obligatoria (ESO) resulta suficiente, sin necesidad de exigir un ciclo formativo de FP.

### **2.1.2. Modalidad**

Con la nueva normativa de FP, la formación en empresa pasa a formar parte estructural de las ofertas de los grados C y D vinculadas al Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales (CNECP). Dentro de este marco, se distingue entre la modalidad Dual general y la Dual intensiva, caracterizada esta última por una mayor presencia del alumnado en la empresa, con una permanencia que puede situarse entre el 35% y el 50% del total de horas de formación. Para muchas de las organizaciones entrevistadas, esta mayor inmersión en el contexto real de trabajo convierte la modalidad intensiva en la opción más atractiva, aunque también en la más compleja de implantar.

Su principal valor reside en que permite incorporar al alumnado de forma progresiva a la cultura y a las dinámicas de trabajo de la organización, de modo que la FP se concibe no solo como una vía formativa, sino también como un mecanismo de integración gradual en el empleo y de captación de talento.

La modalidad dual general es actualmente la más extendida entre las empresas con programas ya implantados. Algunas de las que cuentan con centros formativos propios y convenios de prácticas<sup>5</sup> asociados señalan que operan principalmente bajo este régimen, ya que la modalidad intensiva implica una mayor complejidad organizativa y un coste que no todas las compañías pueden asumir.

Por otro lado, las organizaciones con programas más consolidados consideran que la Dual intensiva aporta un mayor valor añadido. Algunas organizaciones industriales con varios centenares de personas en programas de FP Dual describen esta fórmula como especialmente adecuada para proporcionar formación práctica en entornos reales, combinando aulas técnico-prácticas, formación complementaria y rotación en diferentes áreas de producción. Además, otras están valorando la creación de centros de formación sectoriales destinados tanto a formación reglada, ya sean titulaciones de FP, como no reglada, entendiendo como formación no reglada, acciones formativas propias de la empresa, y que no se ajustan a ninguna titulación oficial. Estas formaciones están dirigidas tanto a sus propias necesidades como a las de su cadena de suministro.

En el ámbito logístico y de servicios, diversas compañías están evaluando su incorporación a la FP Dual a través de proyectos piloto vinculados a centros operativos, con el objetivo de ampliar significativamente el número de horas de formación práctica en sus instalaciones. Las entrevistas reflejan que esta modalidad permite superar algunas de las limitaciones de las prácticas convencionales, cuya corta duración dificultaba que el alumnado llegara a aportar valor real a la organización. En esta misma línea, otras mantienen relaciones estables con un número reducido de centros educativos de confianza y destacan las elevadas tasas de incorporación laboral posterior del alumnado participante.

---

<sup>4</sup> Anteriormente denominados *certificados de profesionalidad*, hasta la entrada en vigor del Real Decreto 659/2023 el 1 de septiembre del 2024.

<sup>5</sup> Las prácticas se refieren a los períodos de formación en la empresa (FEE).

Un elemento que aparece de forma transversal en varias de las entrevistas realizadas es la carga organizativa y económica que supone la modalidad Dual intensiva, en especial para las empresas de menor tamaño. A ello se suma una curva de aprendizaje en la que la productividad del alumnado no alcanza niveles significativos hasta fases avanzadas del programa. Como consecuencia, son principalmente las grandes organizaciones, con una mayor capacidad operativa y una estrategia de talento a largo plazo, las que optan por esta modalidad, mientras que, para muchas pymes, la Dual general continúa siendo la alternativa más viable.

### **2.1.3. Familias profesionales y áreas de demanda más frecuentes**

Las familias profesionales que aparecen con mayor frecuencia en las entrevistas son las de sanidad y servicios sociocomunitarios, fabricación mecánica e instalaciones, edificación y obra civil, y hostelería y alimentación. No obstante, conviene distinguir entre aquellas empresas que cuentan con programas formativos propios vinculados a estas familias y aquellas que simplemente las identifican como áreas de demanda sin haber desarrollado todavía una relación estructurada con la FP.

En las áreas de fabricación, instalaciones y obra civil, algunas empresas detallan de manera precisa las familias de FP más alineadas con sus necesidades operativas. Entre ellas destacan las vinculadas al ámbito agrario –especialmente jardinería e infraestructuras verdes–, edificación y obra civil, electricidad y electrónica, fabricación mecánica, instalación y mantenimiento, así como, en menor medida, transporte y mantenimiento de vehículos y maquinaria pesada. Asimismo, en sectores industriales trabajan con perfiles relacionados con fabricación estructural, mecatrónica, sistemas informáticos y desarrollo de aplicaciones multiplataforma, manteniendo colaboraciones directas con centros educativos y programas propios de formación en planta.

En el sector de la alimentación, concentran su actividad formativa en especialidades relacionadas con panadería, pastelería, carnicería y pescadería, complementadas en ciertos casos con formación en ventas. Estas empresas suelen operar como centros acreditados y trabajan principalmente mediante certificados profesionales, considerados más ágiles y adaptados a las necesidades del sector que los ciclos formativos de nivel D.

Por otro lado, existen algunas empresas cuya relación con la FP se encuentra todavía en una fase inicial. En estos casos, la incorporación de alumnado se orienta principalmente hacia perfiles de grado medio y superior vinculados a logística, operaciones y funciones de soporte, sin una especialización clara en familias profesionales concretas. Algunas organizaciones están comenzando a desarrollar proyectos piloto de prácticas en centros logísticos u operativos, con especial interés en perfiles relacionados con administración y logística, aunque todavía sin una relación consolidada con familias específicas de FP.

### **2.1.4. Perfiles más solicitados y competencias profesionales requeridas**

Los resultados de las entrevistas reflejan una elevada demanda de perfiles técnicos intermedios, de forma destacada los vinculados a oficios industriales, mantenimiento y logística, ámbitos en los que las empresas encuentran crecientes dificultades de cobertura. Entre los perfiles más demandados destacan soldadores, electricistas, electromecánicos, fontaneros, frigoristas y técnicos de fabricación mecánica. A estos se suman otros relacionados con almacenaje y logística, sanidad y sociosanidad –como auxiliares de enfermería, técnicos de farmacia y personal de atención a la dependencia–, así como perfiles altamente especializados en fabricación estructural, mecatrónica, sistemas informáticos y desarrollo de aplicaciones multiplataforma.

Asimismo, en los oficios artesanales vinculados a la alimentación, las entrevistas reflejan dificultades específicas que no se explican tanto por la falta de oferta formativa como por la falta de vocaciones y las elevadas tasas de abandono profesional tras finalizar la formación.

Un elemento transversal presente en prácticamente todas las entrevistas es la escasez de perfiles vinculados a oficios tradicionales, especialmente aquellos de carácter técnico-manual. Esta carencia encaja con la estructura del mercado laboral descrita anteriormente, en forma de reloj de arena, caracterizada por una ausencia muy marcada de perfiles de cualificación intermedia. En este contexto, diversos sectores coinciden

en señalar que la demanda de profesionales técnicos no encuentra una respuesta suficiente en el sistema formativo actual. Algunas empresas manifiestan, además, que persiste un imaginario colectivo que asocia estos oficios a empleos de baja consideración social, pese a tratarse, en muchos casos, de profesiones muy demandadas y con condiciones salariales competitivas.

En el ámbito artesanal, las organizaciones con una larga trayectoria formativa destacan que determinados oficios requieren una fuerte vocación profesional y que muchos jóvenes finalizan la formación de FP reglada sin tener todavía claro su proyecto profesional. Los resultados de las entrevistas muestran la necesidad de mejorar la información y la orientación para poner en valor las dimensiones creativa, técnica y especializada de estos trabajos. En este sentido, algunas organizaciones impulsan iniciativas de divulgación, ferias y concursos orientados a dignificar estos oficios y proyectar una imagen de excelencia que atraiga nuevas vocaciones.

En el caso de los sectores industriales avanzados, los directivos entrevistados alertan de una necesidad creciente de profesionales especializados y de la insuficiencia de la oferta formativa actual para cubrir la demanda futura. Algunos prevén que, en los próximos años, será necesario incorporar miles de profesionales técnicos, especialmente en ámbitos relacionados con la industria avanzada, la automatización y los sistemas tecnológicos complejos; otros destacan las dificultades existentes para encontrar perfiles como electromecánicos, electricistas, fontaneros, frigoristas, maquinistas o conductores especializados, con especial tensión en determinados puestos.

En el ámbito logístico y operativo, las empresas demandan perfiles orientados a almacén, operaciones y soporte, valorando especialmente competencias como la capacidad de adaptación, la resiliencia y la orientación al cliente. En el sector sociosanitario, las entrevistas señalan que uno de los principales retos no es tanto la disponibilidad de plazas de prácticas como el hecho de que el alumnado llegue con las competencias y los hábitos profesionales adecuados, aspecto que mejora significativamente cuando la formación se desarrolla desde etapas tempranas en entornos reales de trabajo.

Más allá de las competencias técnicas, varias organizaciones destacan la importancia creciente de las competencias transversales. Entre las más mencionadas se encuentran la adaptabilidad, la capacidad de aprendizaje, la resiliencia, la orientación al cliente y la integración en entornos productivos reales. Las entrevistas ponen de manifiesto que la inmersión temprana del alumnado en contextos profesionales favorece no solo la adquisición de habilidades técnicas, sino también el desarrollo de hábitos y dinámicas de trabajo alineadas con las necesidades del entorno laboral.

El análisis de los resultados obtenidos también refleja que, en determinados sectores, la formación impartida resulta insuficiente para alcanzar el nivel de especialización requerido, lo que lleva a las organizaciones a complementar la FP con programas internos de formación. Al respecto, algunas empresas definen previamente qué parte del aprendizaje debe desarrollarse en el centro educativo y cuál directamente en sus instalaciones, y están valorando incluso la creación de centros de formación sectoriales propios para dar respuesta tanto a sus necesidades como a las de su cadena de suministro. Del mismo modo, ciertas organizaciones optan por certificados profesionales –grados C–<sup>6</sup> frente a grados D –básico, medio o superior– por considerar que ofrecen una mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades reales del sector.

Finalmente, los datos apuntan a una tendencia relevante: los perfiles formados en grandes organizaciones no siempre se incorporan a estas de manera permanente, sino que también pasan a formar parte de otras de su entorno, especialmente proveedores y compañías vinculadas a la cadena de suministro. Este fenómeno convierte a las grandes compañías en agentes tractores del talento técnico para el conjunto del sector, más allá de sus propias necesidades de contratación.

Esta lógica de red –en la que grandes empresas, pymes y centros educativos comparten recursos, formación y talento– aparece en los resultados como una buena práctica emergente. En este contexto, los *hubs* sectoriales se identifican como un modelo prometedor, al permitir la colaboración entre organizaciones y asociaciones para anticipar necesidades de talento, diseñar formación compartida y reforzar la conexión entre la FP y el mercado

---

<sup>6</sup> En el sistema actual de FP, los certificados profesionales corresponden al grado C y permiten obtener una formación vinculada a un perfil profesional, orientada a su aplicación directa en el mercado laboral.

laboral. Más allá de casos concretos, los resultados coinciden en señalar que las alianzas sectoriales y el trabajo colaborativo entre organizaciones de distinto tamaño pueden constituir una respuesta eficaz ante la escasez de perfiles técnicos.

## **2.2. Resultados de los programas de Formación Profesional en las empresas**

Las empresas que incorporan alumnado o titulados de FP, o que realizan programas de FP Dual, manifiestan en general un alto grado de satisfacción con su desempeño y con los resultados obtenidos.

### **2.2.1. Productividad y aportación a la estrategia de talento de la empresa**

La acogida de alumnado de FP en prácticas desempeña, según varias de las empresas entrevistadas, un papel estratégico en la gestión y el desarrollo del talento. Más allá de su dimensión formativa o de su posible vinculación con la RSC, estas prácticas se han consolidado como una herramienta clave para identificar, formar y fidelizar perfiles cualificados que contribuyan a la continuidad y competitividad de la empresa.

En este sentido, las prácticas formativas actúan como un mecanismo de identificación temprana del talento. Permiten a las organizaciones evaluar el desempeño, las competencias, las actitudes y el potencial profesional del alumnado en un entorno real de trabajo antes de formalizar una contratación. Así, se convierten en un proceso de selección especialmente útil para valorar con mayor precisión a los futuros profesionales. Cuando estos se incorporan a la empresa, suelen presentar un grado elevado de encaje con la organización y el puesto de trabajo.

El hecho de que la corresponsabilidad de la formación se reparta entre el centro educativo y la empresa permite a las compañías ajustar parte de los contenidos y aprendizajes a las necesidades específicas del puesto, lo que mejora la productividad de los jóvenes una vez que se incorporan. En muchas de las entrevistas se señala el coste inicial que supone acoger alumnado de FP en formación. No obstante, también se identifica una aportación positiva en el medio y largo plazo, siempre que exista un adecuado ajuste previo entre el perfil del estudiante, las funciones asignadas y las expectativas de ambas partes.

A pesar de ello, algunas de las organizaciones consideran que la duración o el alcance de la FP no siempre garantizan una preparación plenamente ajustada al puesto, por lo que resulta necesario reforzar determinados conocimientos y habilidades mediante procesos internos de formación, acompañamiento y adaptación.

Además, algunas de las personas entrevistadas subrayan la conveniencia de actualizar los programas formativos incorporando contenidos relacionados con la digitalización, la IA y otras herramientas tecnológicas emergentes. Estos ámbitos tienen una relevancia creciente en los entornos productivos y requieren una mayor presencia en los itinerarios formativos de la FP.

En esta misma línea, también se plantea la necesidad de analizar continuamente qué competencias y habilidades demandan actualmente las empresas, así como la manera más eficaz de integrarlas en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

De este modo, la formación en el entorno laboral se configura como una vía de captación y preparación de futuros trabajadores, al tiempo que permite consolidar una cantera interna de profesionales cualificados y alineados con las necesidades de la organización.

Las empresas también subrayan diferencias significativas respecto al perfil universitario. En general, el alumnado de FP se percibe como un perfil más orientado a la acción y con una preparación práctica más consolidada. Sus expectativas suelen ajustarse mejor al puesto de trabajo, lo que favorece su motivación posterior y facilita su integración en el entorno laboral.

### **2.2.2. Competencias transversales**

En relación con las competencias transversales o *soft skills*, las empresas colaboradoras identifican un conjunto de habilidades básicas que pueden adquirirse, reforzarse o consolidarse a través de la FP. Entre las más destacadas se encuentran la responsabilidad, el trabajo en equipo, el respeto, el compromiso, la capacidad de adaptación, la disposición al aprendizaje y la agilidad en el desempeño de las tareas.

El hecho de que parte de la formación se desarrolle en la empresa contribuye de forma significativa a este proceso, al situar al alumnado en contextos reales de trabajo.

Asimismo, se observa que muchas organizaciones cuentan con procedimientos internos orientados a formar, acompañar e incentivar este tipo de competencias. Estas actuaciones suelen integrarse en los protocolos de acogida, seguimiento y evaluación del alumnado, lo que evidencia la relevancia que conceden a las competencias transversales en el entorno laboral.

### **2.2.3. Relevo generacional**

Varios de los directivos entrevistados reconocen que sus organizaciones afrontan un reto de relevo generacional y destacan el valor mutuo que se genera entre el alumnado de FP y los trabajadores de mayor edad. Las nuevas generaciones suelen aportar un mayor dominio de herramientas digitales y una mayor familiaridad con entornos tecnológicos, mientras que los perfiles más sénior transmiten conocimiento práctico, cultura de oficio y criterios de trabajo adquiridos a lo largo de su experiencia. Esta interacción favorece el aprendizaje recíproco y contribuye a preservar capacidades clave dentro de la organización.

## 3. Factores clave para el éxito de los programas de Formación Profesional en las empresas

En este apartado se recogen algunos de los factores que, en opinión de los directivos entrevistados, contribuyen de forma más eficaz al éxito de los programas de FP. No se trata de una lista exhaustiva, sino de aquellos aspectos que han identificado como especialmente relevantes para el buen funcionamiento de estas iniciativas en sus organizaciones.

Para una mejor comprensión, los factores se han agrupado en tres categorías: aquellos que dependen de las empresas, los que dependen de los centros educativos y los que se refieren al alumnado.

### 3.1. Factores relativos a las empresas

Las empresas desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar la efectividad de los programas de FP. En este sentido, las organizaciones que obtienen mejores resultados suelen colaborar de forma estrecha con los centros educativos, concebir la FP como una fuente estratégica de talento y desarrollar programas bien estructurados, con objetivos, seguimiento y recursos adecuados. Asimismo, muestran un claro compromiso con el alumnado, tanto por los recursos que les dedican como por las oportunidades de inserción laboral que pueden ofrecerles. Para que este sistema funcione de manera eficaz, resulta esencial mantener una comunicación fluida entre todos los actores implicados.

#### 3.1.1. Colaboración continua con los centros educativos

El establecimiento de relaciones duraderas entre las empresas y los centros educativos, así como una comunicación continua entre ambas partes, son los aspectos que los directivos entrevistados señalan con mayor unanimidad como factores determinantes para el buen funcionamiento de los programas.

Esta relación empresa-centro educativo tiene un impacto en diversos aspectos, entre ellos:

- **Desarrollo de programas específicos para determinadas necesidades empresariales o sectoriales.** En ocasiones los centros educativos han desarrollado módulos específicos para cubrir las necesidades de formación de una empresa o sector. Los programas desarrollados *ad hoc* para una organización concreta son infrecuentes y suelen vincularse únicamente a compañías de gran tamaño, cuyas expectativas de contratación justifican el esfuerzo. Sin embargo, el desarrollo de módulos formativos para atender necesidades sectoriales comienza a ser más frecuente y suele estar impulsado por grandes empresas, asociaciones industriales u otras organizaciones. Estas entidades desempeñan un papel de intermediación muy positivo, que se analizará en capítulos posteriores de este informe.
- **Adaptación de los contenidos formativos para incluir competencias específicas.** Los directivos entrevistados ponen de manifiesto que la realidad empresarial evoluciona más rápido que los programas educativos, por lo que la relación fluida con los centros permite trasladar a tiempo las brechas de competencias que van surgiendo y favorecer una respuesta más ágil por parte de estos. Ello resulta especialmente relevante en el momento actual, marcado por la irrupción de la IA y por la necesidad de desarrollar mayores competencias digitales. Las empresas no solo colaboran con los centros educativos en la definición de competencias o áreas de formación que conviene reforzar, sino que, en ocasiones, también imparten contenidos directamente en dichos centros.
- **Definición conjunta de la formación que debe recibirse en el centro educativo y en el centro de trabajo.** La corresponsabilidad de la empresa en la formación del alumnado implica que una parte relevante de su aprendizaje se desarrolle en el centro de trabajo. Una relación fluida con los centros

permite definir conjuntamente qué contenidos deben impartirse en cada entorno. Esto facilita que el alumno reciba en el centro educativo la parte más genérica de su formación y que, en el centro de trabajo, adquiera los contenidos más específicos del puesto. De este modo, las empresas consiguen un mayor ajuste entre las competencias del alumnado y las necesidades de cada función.

### 3.1.2. Valoración de la Formación Profesional como eje estratégico de talento en la empresa

La consolidación eficaz de programas de FP requiere un compromiso empresarial que involucre a diferentes áreas del negocio. Asimismo, exige adoptar una visión a largo plazo que permita anticipar necesidades futuras de talento y planificar la formación con suficiente antelación. La cultura empresarial desempeña un papel fundamental en este proceso.

- **Compromiso empresarial: dirección, departamento de gestión de personas y áreas de negocio**



*La FP ha sido y es fuente principal de talento técnico en Airbus. Con la FP Dual se puede dar formación práctica en la empresa y simular lo que es trabajar en un entorno real. La fórmula es ideal.*

Antonio Lasaga, Airbus



*Entendemos la FP como un proyecto de país y un eje estratégico de talento, en este caso para la industria que estamos transformando.*

Luisa María Roldán, Repsol

La incorporación de perfiles de FP a la empresa se produce en ocasiones por necesidades puntuales de las áreas de negocio, que en determinados casos realizan la contratación directamente y de forma descentralizada para resolver necesidades concretas de cobertura de puestos. Sin embargo, en opinión de los directivos entrevistados, para el éxito y continuidad de estos programas es esencial que la dirección de la empresa perciba la FP como un elemento estratégico para la captación y el desarrollo de talento, y no simplemente como una solución a necesidades coyunturales del negocio.

Según los testimonios recabados, este proceso debe desarrollarse en estrecha conexión con las áreas de negocio, de modo que estas puedan definir sus necesidades en términos de volumen de personas, perfiles y competencias; participar en la formación y evaluación del alumnado; y demandar de forma creciente este tipo de perfiles. Es fundamental lograr un buen ajuste entre la oferta y la demanda real de talento; en este proceso, las unidades de negocio desempeñan un papel clave.

- **Visión a largo plazo, anticipación**



*En VGED creemos a ciegas en la FP Dual como garantía de futuro en nuestra red de concesionarios.*

Nacho Fatjó, VGED (Volkswagen Group España Distribución)



*Hay que tener visión a largo plazo y enfocarse en calidad. Si no, los programas no funcionan. Pero si lo haces, creas un círculo virtuoso.*

Esteban Ciria, Quadis

Los programas de FP, en especial los de modalidad Dual intensiva, obtienen resultados a medio y largo plazo, ya que requieren invertir tiempo y recursos en la formación de los jóvenes. Si bien las empresas coinciden en que la productividad de este alumnado es muy alta cuando finalmente se incorpora al puesto de trabajo, hasta que llega ese momento es necesario dedicar tiempo y recursos a su preparación.

Algunas de las empresas entrevistadas resaltan la importancia de la anticipación, entendida como la capacidad de prever los perfiles que serán necesarios en los próximos años y comenzar a formarlos con suficiente antelación. Esto repercute en la calidad del alumnado que finalmente se incorpora a la organización. Por tanto, resulta necesario pensar a largo plazo e invertir en una formación de calidad.

Resulta fundamental la labor de los departamentos de RR. HH. de las empresas en la gestión de expectativas de las unidades de negocio, previsión de necesidades y planificación conjunta.

### • Cultura empresarial

La cultura de la empresa desempeña un papel relevante en el éxito de la implantación de estos programas. Algunas de las organizaciones participantes en el informe pertenecen a multinacionales en las que la FP ha sido tradicionalmente una de las fuentes relevantes de incorporación de talento. En otros casos, pervive además la influencia de las antiguas escuelas de aprendices.

En algunas de las empresas entrevistadas, la FP tiene un carácter central y representa una parte muy significativa de las nuevas incorporaciones. Esto facilita que esas organizaciones resulten más atractivas para los jóvenes, ya que estos encuentran personas de su edad y con perfiles similares que pueden explicarles su experiencia y mostrarles posibilidades reales de desarrollo profesional.

Los departamentos de personas están realizando en general, basándose en la información recogida en las entrevistas, una importante labor de concienciación interna sobre el valor y las ventajas de los programas de FP, poniendo en valor el potencial de este alumnado como parte estratégica del talento futuro de la compañía. En muchos casos, explican que una vía eficaz para lograrlo consiste en invitar a los responsables de negocio o de los distintos departamentos a incorporar por primera vez a jóvenes procedentes de estos programas. La respuesta generalizada es que, una vez comprobados los resultados, comienzan a incorporar perfiles de FP con regularidad.

#### Repsol



En Repsol entienden la Formación Profesional como una palanca estratégica para impulsar la empleabilidad juvenil y anticipar las necesidades de talento del sector energético. Su experiencia se remonta a antes de la implantación oficial de la FP Dual en España, apostando por un modelo de aprendizaje que conecta el aula con el entorno real de la empresa y facilita una transición efectiva al empleo.

Este enfoque se materializa en programas en los que el alumnado se integra en equipos y operaciones reales desde el inicio. Por ejemplo, en sus complejos industriales, estudiantes de especialidades técnicas participan en tareas vinculadas al mantenimiento o la operación, adquiriendo no solo conocimientos técnicos, sino también una comprensión directa de los estándares de seguridad, calidad y medioambiente del sector. Esta experiencia práctica resulta clave para mejorar su preparación y empleabilidad.

El impacto de esta apuesta es tangible: desde 2012, más de 1.700 alumnos han realizado prácticas en Repsol y cerca del 48% han pasado a formar parte de la bolsa de empleo de la compañía, porcentaje que se sitúa entre el 60% y el 70% en entornos industriales.

En conjunto, la experiencia de Repsol demuestra que la FP Dual permite reducir el desajuste entre formación y mercado laboral, al tiempo que genera oportunidades reales de desarrollo profesional para los jóvenes y contribuye a la transformación del sector hacia modelos más sostenibles y tecnológicamente avanzados.

### 3.1.3. Programas estructurados, con objetivos claros, seguimiento y tutorización

La existencia de programas bien estructurados, continuados y con un seguimiento adecuado por parte tanto de las empresas como de los centros educativos es otro de los factores de éxito de la FP en el entorno empresarial.

Algunas compañías promueven que los candidatos visiten previamente las instalaciones, conozcan a quienes serían sus tutores y visualicen la realidad del puesto al que podrían incorporarse. También realizan entrevistas breves para entender su motivación, lo que permite mejorar el encaje posterior.

Otra de las prácticas descritas por algunas de las empresas que cuentan con programas estructurados de FP es impartir una formación centralizada antes de empezar las prácticas formativas en turnos de trabajo. El objetivo de la formación inicial conjunta es que el alumnado entre en contacto con más empleados, trabaje en equipo y desarrolle desde el comienzo un mayor sentido de pertenencia y vinculación. Este acompañamiento inicial resulta especialmente relevante porque, una vez que comienzan los turnos específicos, la experiencia puede estar más fragmentada y generar una mayor desconexión.

La relación continuada con los centros educativos favorece el buen funcionamiento de los programas. Las empresas destacan la importancia de que los centros estén próximos y de que la relación con ellos sea fluida, lo que repercute en procesos más consolidados y fáciles de gestionar. La colaboración entre empresas y centros permite ajustar mejor los candidatos a las plazas disponibles, definir de manera conjunta el plan de aprendizaje y establecer mecanismos adecuados de seguimiento y evaluación.

A partir de su experiencia, los directivos entrevistados aconsejan iniciar las colaboraciones entre la empresa y el centro de FP mediante uno o varios proyectos piloto y, posteriormente, ampliar, refinar y estructurar los procesos para que resulten cada vez más fluidos, sencillos y eficientes para todas las partes implicadas.

### 3.1.4. Compromiso empresarial y recursos dedicados



*El talento necesita inversión.*

Mónica Gutiérrez León, VIserveis

La disposición a invertir recursos en la formación de los estudiantes es fundamental para que estos tengan éxito. Las empresas que los implantan consideran que dedicar recursos a la formación de los jóvenes es una inversión, no un gasto, y resaltan la oportunidad que supone desarrollar su talento dentro de las organizaciones. Esto permite adaptar el perfil de cada alumno a las necesidades del puesto y a la cultura empresarial, lo que mejora su nivel de compromiso.

#### • **Asignación de tutores formados**

La tutorización es un elemento esencial para el buen funcionamiento de los programas. En las empresas en las que son habituales los programas de FP Dual, los tutores están acostumbrados a trabajar con los estudiantes, tienen experiencia y disponibilidad para dedicarles tiempo y atención, lo que repercute tanto en la calidad de la formación como en la experiencia del alumno, que se siente respaldado. El alumnado valora la implicación y el compromiso de la empresa en su formación, lo que incrementa su motivación y contribuye a reducir la rotación.

Las empresas consideran que los tutores desempeñan un papel fundamental en la formación y el acompañamiento del alumnado. Algunos de los directivos entrevistados señalan la importancia de contar con tutores muy motivados, con vocación de ayudar en la formación de los jóvenes. Asimismo, subrayan también la necesidad de dedicar recursos a la formación de estos tutores.

- **Equipos dedicados a la gestión de la relación con los centros educativos y al seguimiento del alumnado**

Las empresas que contratan muchos perfiles de FP suelen tener equipos dedicados a esta labor, aunque en algunos casos se trata de equipos muy reducidos, integrados por tan solo dos personas. En términos generales, las empresas destacan más la voluntad de apostar por estos programas y el compromiso de la organización a diferentes niveles que la existencia de grandes equipos dentro de un departamento de personas dedicadas. Sin embargo, es una realidad innegable que el diseño y la implantación de programas de FP Dual requieren una inversión importante de tiempo para el contacto con centros educativos, la definición de necesidades formativas, la firma de convenios, la búsqueda de candidatos y otras tareas de coordinación, por lo que resulta imprescindible contar con recursos específicos destinados a este propósito. Algunas empresas han externalizado totalmente o parcialmente estas funciones en entidades sociales especializadas.

### **3.1.5. Imagen de marca, remuneración y oportunidades de inserción laboral**

Las posibilidades de inserción laboral en las empresas en las que el alumnado realiza la formación constituyen un incentivo considerable para el alumnado de FP, ya que aumentan su motivación y compromiso con el programa. En la mayoría de los casos, las empresas entrevistadas son grandes compañías con reconocido prestigio y amplias posibilidades de contratación, lo cual redundará en su favor a la hora de atraer alumnado de FP Dual. Incluso en sectores que puedan parecer poco atractivos, el tamaño, el reconocimiento de marca y las posibilidades de carrera que ofrecen estas organizaciones incrementan notablemente su atractivo para los jóvenes. Asimismo, el hecho de remunerar las prácticas formativas constituye otro aliciente relevante para el alumnado de FP.

### **3.1.6. Comunicación**



*La comunicación es una palanca estratégica clave en TALENTIA: debemos activar distintos frentes de forma coordinada, desde implicar a la red de empresas hasta generar confianza en los centros educativos y conectar de manera atractiva con los estudiantes.*

**Martina Soler Fábregas, Consultora Gestión Estratégica del Talento**

Algunos de los directivos entrevistados consideran que la comunicación desde el departamento de personas es clave para el éxito de estos programas, ya que incide en distintos niveles. La empresa debe comunicar a los directivos y a las diferentes unidades de negocio la existencia de estos programas y la posibilidad de contar con alumnos que realicen prácticas formativas en sus instalaciones y que después puedan incorporarse a sus equipos. Una buena conexión de los departamentos de personas con las áreas de negocio facilita la identificación de los perfiles que deben cubrirse y de las necesidades reales del negocio, y posibilita que estas áreas comprendan el potencial de los estudiantes de FP y se muestren dispuestas a incorporarlos.

También es fundamental comunicar a los centros educativos qué ofrecen exactamente las empresas y, finalmente, trasladar esta información al alumnado para que conozca las oportunidades existentes.

Para conseguir estos objetivos algunas organizaciones realizan presentaciones en los centros y organizan visitas de alumnos y personal educativo a sus instalaciones.

## 3.2. Factores relativos a los centros educativos

Los centros educativos constituyen un actor esencial en la implantación de los programas de FP. Han de ser capaces de alinearse con las necesidades de las empresas; para ello, deben adaptar los contenidos y las competencias que adquiere el alumnado. Asimismo, el profesorado ha de contar con la formación adecuada para desempeñar de manera efectiva su labor docente.

“*Tiene que haber empresas, directivos y también centros y docentes que quieran salir de la zona de confort.*”

Maite Saeta, AECOC

### 3.2.1. Flexibilidad por parte de los centros educativos para adaptarse a las necesidades organizativas de las empresas

La implantación de programas de FP Dual en las empresas supone cierta complejidad organizativa en cuanto a programación de sesiones lectivas, horarios, plazos, etc. La flexibilidad y el apoyo de los centros educativos para facilitar este proceso son aspectos muy apreciados por las empresas.

Aunque se siguen observando algunas dificultades relacionadas con requisitos de horarios, que no siempre coinciden con los de las empresas –especialmente si se trabaja por turnos–, o con calendarios distintos entre centros que no siempre se ajustan a las necesidades del negocio, las empresas también perciben una mayor agilidad de los centros educativos para adaptarse a sus necesidades organizativas y lograr conjuntamente un buen encaje entre alumnado y empresa.

### 3.2.2. Adaptación de contenidos a las necesidades de las empresas

“*Trabajar en el co-diseño de la formación dual desde el inicio con los tutores del centro y la empresa nos ayuda a entender las necesidades y la alineación de expectativas*”

Gemma Agudo, Airbus

Tal como se ha señalado con anterioridad, para las empresas es esencial que los contenidos formativos y las competencias adquiridas por el alumnado se adecúen a las necesidades del puesto de trabajo. Por ello valoran la flexibilidad de los centros educativos para adaptar la enseñanza a las necesidades del negocio. Esto afecta a la generación de nuevos módulos, la actualización constante de currículos, la introducción de nuevos contenidos y el trabajo de nuevas competencias transversales.

En general se observa una creciente colaboración entre centros y empresas para cumplir estos objetivos, así como una mayor flexibilidad y agilidad de los centros educativos para dar respuesta a las demandas del entorno empresarial.

En ocasiones, esto puede suponer cambios en la forma tradicional de operar. Por ejemplo, que los profesores supervisen el trabajo por proyectos en lugar de impartir clases magistrales.

### 3.2.3. Profesorado formado e implicado con el alumnado

La actualización continua del profesorado es fundamental para el éxito del programa. Algunas compañías contribuyen a este proceso compartiendo con los docentes los contenidos que impartirán a los estudiantes, permitiéndoles acceder a sus plataformas internas y, en algunos casos, incluso capacitándolos directamente.

Algunos de los directivos mencionan la especial labor que realiza el profesorado de los centros educativos de FP, por su implicación en el aprendizaje del alumnado y por el trabajo previo que desarrollan antes de que este realice las prácticas en la empresa. Esta preparación contribuye a asegurar un mejor encaje entre el estudiante, la organización y el puesto.

En algunas entrevistas, las empresas señalan también la percepción de sobrecarga del profesorado, un aspecto que puede condicionar su capacidad de acompañamiento y seguimiento.

### 3.3. Factores relativos al alumnado

Los directivos entrevistados también atribuyen una parte muy relevante del éxito de los programas de FP a aspectos relacionados con el alumnado, tanto en lo relativo a su preparación como a sus actitudes y motivación.

“*La FP Dual representa una palanca clave para la incorporación de jóvenes al mundo laboral, permitiendo que desarrollen competencias técnicas junto a valores fundamentales como el respeto, el compromiso y la responsabilidad. En Aena, hemos comprobado que la FP Dual no solo facilita el aprendizaje en el aula, sino que también prepara a los estudiantes para afrontar los retos reales de la empresa. Este proceso se refleja en una mayor integración, una actitud positiva y una capacidad de adaptación que beneficia tanto a la organización como a las personas que forman parte de ella. Apostar por la FP Dual es apostar por el futuro y por una cultura empresarial sólida, basada en el desarrollo personal y profesional.*

Begoña Gosálvez, Aena

#### 3.3.1. Adecuación del perfil del alumnado con las necesidades del puesto

Las empresas participantes observan, en general, un ajuste muy adecuado de las competencias del alumnado –sobre todo las técnicas– a las necesidades del puesto de trabajo.

La formación recibida en los programas de FP suele estar bien adaptada a esas necesidades. Además, la corresponsabilidad de las empresas en el proceso formativo permite ajustar los contenidos que se imparten en el centro de trabajo a los requerimientos específicos de cada organización.

Esto incide en una reducción de la sobrecualificación, efecto que se observa con frecuencia al incorporar a perfiles con titulación universitaria a puestos en los que no se necesita ese tipo de conocimientos, lo que además puede generar desmotivación y menor productividad.

En términos generales, se percibe que el alumnado de FP de grado superior está mejor preparado para su incorporación al mercado de trabajo que determinados perfiles universitarios, especialmente en puestos de orientación técnica y práctica.

### 3.3.2. Motivación del alumnado y ajuste de expectativas con la realidad del puesto

“ *Los perfiles de FP valoran muchísimo la oportunidad. Nuestro éxito reside en el trato que reciben, la cultura y el tipo de producto.* ”

*Carlos Gallent, Premium PSU*

En general, las empresas entrevistadas coinciden en que el alumnado de FP suele tener muy buena actitud y valora la oportunidad que se les ofrece.

Sus expectativas suelen ser realistas y bien definidas, y tienden a cumplirse. Sobre todo, en los puestos de tipo técnico, experimenta desde el principio la realidad de su trabajo y realiza las labores para las que se ha preparado. Esto contribuye a su satisfacción y motivación.

Como consecuencia, los directivos participantes valoran positivamente el nivel de compromiso de los alumnos y su capacidad de trabajo. A ello contribuye también que durante el periodo de formación en la empresa, los estudiantes se familiarizan con la cultura empresarial, lo que favorece un mejor encaje posterior.

#### **Premium PSU**



Esta empresa está presente en diferentes sectores dentro del mercado industrial y proporciona soluciones para aplicaciones de maquinaria de alta tecnología, transporte, energéticas o de entornos extremos. La empresa ofrece a sus estudiantes en prácticas una experiencia formativa real desde el primer día de incorporación. Lejos de limitarse a tareas administrativas o de bajo valor, el/la estudiante se integra como un miembro más del equipo, conoce el proyecto y el producto en profundidad, y desarrolla las competencias profesionales que resultan verdaderamente relevantes para su itinerario formativo.

## 4. Barreras y retos para la implantación efectiva de los programas de Formación Profesional

La FP Dual, tal como se ha descrito en apartados anteriores, aporta numerosos beneficios a las empresas y constituye una herramienta muy útil para mejorar la empleabilidad de los jóvenes y la productividad del tejido empresarial. Sin embargo, su implantación no está exenta de retos. Siguen existiendo, en opinión de los directivos entrevistados, numerosas barreras para una mayor implantación de la FP. Aunque todas ellas afectan finalmente a la empresa, para una mejor comprensión se han agrupado las barreras en distintos apartados en función de quién tiene la responsabilidad de actuar sobre ellas. Así, se presentan barreras relativas a las empresas, a los centros educativos, a las Administraciones públicas y también a los estudiantes y a la sociedad en general.

### 4.1. Barreras relativas a las empresas

Entre los obstáculos que encuentran las empresas a la hora de implantar programas de FP, destacan la falta de conocimiento acerca de esta modalidad formativa, la escasez de recursos para desarrollarla y las dificultades para disponer de tutores que se encarguen del acompañamiento del alumnado.

#### 4.1.1. Falta de conocimiento sobre la Formación Profesional en las empresas

Numerosas empresas, particularmente las pymes, no están plenamente informadas sobre las oportunidades y ventajas asociadas a la FP. Esta falta de conocimiento reduce su disposición a establecer colaboraciones con instituciones educativas y a involucrarse en programas de FP Dual. Este desconocimiento es especialmente acusado en el caso de los programas de FP Básica. Una parte relevante de los directivos entrevistados afirma no estar al tanto de la posibilidad de realizar este tipo de programas.

Existe cierta falta de información respecto a los procedimientos requeridos, las horas de formación dentro de la empresa y el seguimiento necesario, lo que en ocasiones incrementa la percepción de dificultad para implantar un programa. La baja adopción de programas de FP en las empresas ha propiciado que estas se relacionen principalmente con universidades y estén habituadas a sus procesos y trámites, pero no a los de los centros de FP.

#### 4.1.2. Escasez de recursos

La implantación de programas de FP Dual requiere recursos significativos de diversa índole:

- Responsables de los departamentos de talento o personas para asumir las labores de relación con centros educativos, firma de convenios, selección y seguimiento del alumnado, etc.
- Personas de las áreas de negocio que dedican tiempo a los alumnos que están en prácticas formativas en la empresa, asegurando su integración adecuada y evaluando su desempeño.
- Tutores de empresa formados y especializados. Este aspecto es clave y se percibe como una barrera en empresas de menor tamaño.
- Instalaciones adecuadas para realizar la formación. En algunos casos, según la actividad de la empresa, se necesitan instalaciones y equipos específicos, por ejemplo equipos de seguridad.
- Recursos financieros en caso de prácticas remuneradas.

No todas las empresas cuentan con estos recursos, lo que representa una dificultad significativa, en especial para las pymes. Sin embargo, cuando la FP se concibe como una parte central de la estrategia de talento de la organización, los recursos necesarios se consideran una inversión orientada a ese objetivo. En cambio, cuando no ocupa un lugar en la estrategia de captación y desarrollo de talento, sino que se plantea como una solución de corto o medio plazo para resolver necesidades de personal, la dedicación de recursos se percibe como un gasto y supone una barrera mayor.

#### 4.1.3. Dificultad de encontrar y formar tutores

Los tutores son una figura clave para el éxito de los programas de FP, como se ha descrito en el apartado anterior. Tienen una labor esencial en la formación y el acompañamiento del alumnado durante su estancia en el entorno laboral. Para ello, deben tener disponibilidad de tiempo, voluntad y una preparación adecuada. Contar con estos perfiles no siempre es fácil y, de nuevo, resulta aún más complicado en el caso de las pymes.

## 4.2. Barreras relativas a los centros educativos

En términos generales, las empresas ponen de manifiesto la buena disposición de los centros educativos para colaborar y tratar de adaptarse a sus necesidades. Sin embargo, siguen existiendo algunas dificultades dignas de mención, que se describen a continuación.

### 4.2.1. Desconexión entre los currículos de Formación Profesional y las necesidades del mercado laboral

“ *El catálogo de módulos existente es teórico, no deriva de un análisis específico del sector.*

Eloi Baró i Durich, Sorigué

Uno de los mayores obstáculos para la eficacia de la FP Dual es que sus contenidos no siempre se ajustan a las necesidades del puesto de trabajo. El catálogo existente se considera, en cierto modo, teórico, y no siempre derivado de un análisis específico de los sectores de actividad. Si bien hay empresas que mantienen una relación fluida con los centros, consiguen adaptar los programas o demandan unos perfiles más generales bien cubiertos por la oferta de FP, en otras ocasiones hay una desconexión entre las competencias demandadas y disponibles. Esto ocurre no solo en el ámbito de las competencias técnicas, sino también en lo relativo a las *soft skills*. En concreto, destacan estos resultados observados:

- En el plano de los conocimientos técnicos, se observan carencias tecnológicas y digitales en áreas como el *e-commerce*, la ciberseguridad o la IA. También existen ámbitos de actividad específicos que precisan conocimientos difíciles de encontrar, como las ventas técnicas. Otra área de mejora son las herramientas ofimáticas, que en ocasiones los estudiantes no dominan suficientemente. Más allá de estas competencias digitales, algunas de las empresas entrevistadas manifiestan requerir perfiles con una formación que ahora mismo está repartida en diferentes familias profesionales, lo cual hace muy difícil que se pueda dar cobertura desde un solo centro de formación, ya que estos suelen estar especializados.
- En cuanto a las *soft skills*, algunos directivos mencionan que, debido a la juventud de los estudiantes cuando se incorporan a las prácticas formativas en la empresa, pueden presentar carencias relacionadas, por ejemplo, con la resiliencia, la autonomía o la adaptación al entorno profesional.
- Por otro lado, la falta de dominio del inglés es una carencia importante en estudiantes de FP. Para determinadas posiciones, constituye un requisito imprescindible y puede llegar a ser un factor limitante para que algunas empresas incorporen titulados de FP.

#### **4.2.2. Escasez de ciclos formativos y de alumnado en determinados perfiles profesionales**

Se observan claras carencias de personas formadas en algunos perfiles de FP para los que hay una gran demanda por parte de las empresas, como electricistas, soldadores, carpinteros, conductores, etc. Algunas de las organizaciones que se encuentran con estos problemas están acudiendo a otros países en busca de candidatos, lo cual supone un coste elevado en términos de búsqueda, traslado y logística, pero en ocasiones se ven obligadas a hacerlo.

La dificultad para encontrar estos perfiles suele ser mayor entre las pymes, que tienen que competir con empresas grandes, con mayor reputación de marca y más capacidad de atracción para los estudiantes.

#### **4.2.3. Rigidez curricular y falta de agilidad de adaptación**

Si bien las empresas tienen una percepción positiva de la disponibilidad de los centros educativos para adaptarse a las necesidades del negocio, en ocasiones se observa cierta rigidez curricular o falta de adecuación de los currículos a la realidad empresarial. Algunos directivos mencionan que cambiar los programas puede llevar hasta dos años, un plazo muy elevado para las empresas, si bien en ocasiones la falta de rapidez se debe a los procedimientos de la Administración. Con relación a este tema, los directivos opinan que la velocidad de la empresa es diferente de la de los centros educativos y la Administración.

#### **4.2.4. Limitaciones organizativas: horarios, periodos y selección del alumnado**

Los programas de FP Dual contemplan periodos formativos tanto en el centro educativo como en la empresa, con horarios previamente definidos que no siempre responden a las necesidades específicas de las organizaciones. Algunos directivos entrevistados destacan la existencia de relaciones efectivas con los centros educativos, así como programas consolidados, lo que facilita una coordinación organizativa entre ambas partes. Sin embargo, determinadas organizaciones operan bajo sistemas de turnos, lo que dificulta la planificación de las prácticas formativas. Además, en muchos casos el trabajo por turnos resulta poco atractivo para el alumnado, que puede optar por otras alternativas.

Algunas empresas mencionan que los horarios de los centros hacen que los alumnos tengan que acudir a la empresa por la tarde. Esto reduce las posibilidades de los estudiantes de interactuar con el resto de trabajadores, que suelen estar presentes por las mañanas, lo que afecta negativamente a su aprendizaje y compromiso. Una mayor flexibilidad para adaptar los horarios a la actividad de la empresa podría ser beneficiosa para el alumnado.

Otras dificultades organizativas afectan a cuestiones de transporte y desplazamiento. En ocasiones los centros de trabajo están alejados de los centros educativos, fuera de los núcleos urbanos, y resulta complejo desplazarse hasta ellos; además, la empresa no siempre puede subvencionar estos desplazamientos si se consideran una ayuda no prevista en el programa.

Las dificultades organizativas se acentúan especialmente en las pymes, dado que cuentan con menos recursos para ajustar sus programas a los requerimientos de los centros educativos. Estas limitaciones afectan a la adaptación de periodos, horarios y número de participantes, entre otros aspectos relevantes.

Algunos de los directivos participantes consideran un inconveniente no poder entrevistar al alumnado. En el modelo actual, la selección corresponde habitualmente a los centros educativos, pero determinadas empresas señalan que participar en esta fase les permitiría valorar mejor el encaje entre el perfil del estudiante, las características del puesto y la cultura de la organización. Además, incorporar entrevistas previas podría tener también un valor formativo para el propio alumnado, al ofrecerle una primera experiencia de preparación y participación en procesos de selección reales.

### 4.3. Barreras relativas al alumnado y la sociedad

La implantación de la FP se ve condicionada por factores relacionados tanto con el alumnado como con la sociedad. En este sentido, cabe mencionar la percepción social de estos itinerarios, así como el limitado desarrollo de las competencias transversales.

“*Hace falta dignificar los oficios y la pasión por ellos.*

Montserrat Ruiz, Gremipa

#### 4.3.1. Baja percepción social de la Formación Profesional y falta de atractivo para el alumnado

La valoración que el tejido empresarial tiene de la FP ha experimentado una evolución positiva en los últimos años, hasta el punto de que estos perfiles se valoran hoy de forma mucho más favorable. No obstante, persisten barreras culturales y sociales asociadas a la consideración de los grados de FP como alternativas de menor prestigio y valor que los estudios universitarios.

Esta percepción social desfavorable no es reciente: históricamente, la FP se ha considerado como una opción de segundo nivel frente a la educación universitaria. Entre otros factores, esto ha contribuido a unas tasas de matriculación reducidas en determinados ciclos formativos, lo que deriva en una escasez de titulados en algunos perfiles profesionales.

También existe un escaso atractivo de estos programas entre el alumnado debido a la insuficiente orientación profesional en edades tempranas. En el último ciclo de la ESO, antes de dar el paso a Bachillerato, el alumnado debería recibir información clara sobre las posibilidades de desarrollo profesional que ofrece la FP, algo que no siempre ocurre. En general, los jóvenes suelen asociar esta vía formativa a carreras profesionales con poco recorrido y bajos sueldos, y no son conscientes de que puede ofrecerles excelentes posibilidades de desarrollo profesional y de estabilidad económica. El problema del escaso atractivo es especialmente acusado entre las mujeres en las formaciones técnicas, en las que la mayor parte de los directivos entrevistados destacan la baja participación femenina.

Esta situación representa un desafío para las organizaciones que buscan incorporar personal técnico y encuentran dificultades para localizar candidatos cualificados. Aunque podría pensarse que esta problemática afecta principalmente a las grandes empresas, en realidad tiene un impacto especialmente significativo en las pymes. Cuando una pyme se enfrenta a un relevo generacional y necesita cubrir puestos técnicos, la falta de profesionales disponibles puede impedir el normal desarrollo de su actividad y afectar gravemente al negocio. En cambio, las grandes compañías, gracias a la amplitud de sus plantillas, suelen disponer de una mayor capacidad para adaptarse ante estas situaciones.

#### 4.3.2. Falta de formación en determinadas competencias transversales

“*El compromiso, la iniciativa, las ganas de aprender, la curiosidad, el querer ser mejor profesional... lo tienes que traer tú; la diferencia es la actitud.*

Beatriz Ramos, Molins

“*Hay que trabajar las soft skills: determinación, trabajo en equipo, autoconocimiento o tolerancia a la frustración.*

Dina Álvarez, Vueling

El desarrollo de las competencias transversales no depende únicamente del centro educativo o de la empresa, sino también del entorno familiar y social del alumnado. Sin embargo, este acompañamiento no siempre se produce con la intensidad necesaria. Además, el hecho de que los estudiantes de FP Dual, sobre todo en grado básico y grado medio, se incorporen a las empresas a una edad temprana puede traducirse en un menor nivel de madurez y en un desarrollo todavía incipiente de algunas competencias transversales, como la iniciativa, la resiliencia, la autonomía o la tolerancia a la frustración.

En algunas organizaciones, además, existen restricciones para incorporar a estos estudiantes a determinados puestos por razón de edad, ya que la normativa exige una edad mínima de 18 años para desempeñar funciones que implican determinados riesgos.

#### 4.4. Barreras relativas a las Administraciones públicas

“ *La ley establece corresponsabilidad de la empresa y el centro de formación, pero esa corresponsabilidad tiene que monitorizarse.*

Pablo Álvarez Enciso, Acciona

La Administración ha hecho una apuesta clara por la FP Dual en los últimos años, especialmente a través de la Ley Orgánica 3/2022, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional. Sin embargo, la aplicación de dicha ley no siempre es sencilla, ya que, en opinión de los directivos entrevistados, persisten algunas dificultades que se exponen a continuación.

##### 4.4.1. Barreras administrativas, falta de claridad y complejidad burocrática

La gestión de los programas de FP por parte de las empresas implica una serie de trámites que, según los directivos entrevistados, presentan una elevada complejidad burocrática. Esta complejidad repercute directamente en la asignación de recursos humanos y en el tiempo necesario para llevar los programas a buen término.

- **Falta de estandarización de procesos administrativos:** el proceso de gestión de convenios con los centros educativos varía entre comunidades autónomas (CC. AA.) y según el tipo de centro. Esto supone diferentes periodos, procedimientos y trámites, lo que dificulta la gestión, sobre todo en el caso de grandes empresas que mantienen acuerdos con muchos centros educativos en diferentes regiones. Algunas de las compañías entrevistadas mantienen acuerdos con más de 50 centros.
- **Falta de digitalización:** algunos trámites, como la firma de convenios entre entidades o de anexos individuales, deben realizarse todavía en papel con cada centro educativo. Además, en muchos casos es necesario formalizar documentación específica para cada alumno que se incorpora al programa, lo que incrementa la carga administrativa y dificulta la gestión.
- **Duración reducida de las prácticas:** se percibe como una dificultad el hecho de tener alumnado en prácticas en las empresas solo durante tres semanas el primer año, algo que ocurre en determinados ciclos y CC. AA. Esto supone un reto para los centros educativos, que no siempre consiguen empresas que quieran aceptar estudiantes por un periodo tan corto de tiempo.

##### 4.4.2. Fragmentación normativa

Existen diferencias en la duración de programas, horarios y plazos entre centros educativos, lo que incrementa la dificultad de gestión para las empresas. Por ejemplo, las horas de formación en la empresa varían según las CC. AA.: mientras en unas son 1.000 horas, en otras son 750. Estas diferencias dificultan el desarrollo de un plan transversal en grandes empresas que operan en distintas comunidades.

La regulación de determinados aspectos, como la necesidad de incorporar a los estudiantes a la plantilla, con contrato laboral, para determinadas modalidades de FP Dual, también es percibida como una dificultad. Ello se debe no solo a los requisitos en términos administrativos, sino también a las implicaciones que esta obligación tiene en términos de costes, planificación de plantilla, etc. Estos requisitos son, de nuevo, más difíciles de cumplir para las pymes.

Sería deseable reducir la diversidad regulatoria entre CC. AA., que obliga a las empresas a adaptar los programas a cada territorio y dificulta su gestión. Incluso dentro de un mismo ciclo formativo, las empresas que quieran incorporar estudiantes de FP en distintas localizaciones se ven sujetas a diferentes normativas, periodos, plazos y procesos.

#### **4.4.3. Falta de incentivos fiscales y económicos**

La ausencia de incentivos claros para las empresas que participan en la FP Dual es una barrera significativa, especialmente para las pymes. La necesidad de personal y recursos descrita anteriormente, así como la remuneración de prácticas en determinados casos, hacen que la incorporación de alumnos de FP Dual requiera una inversión que no todas las empresas pueden asumir. Por ello, los directivos señalan que serían deseables incentivos fiscales para apoyar su participación.

La posibilidad de recibir ayudas no monetarias, asesoramiento o acompañamiento en determinados aspectos podría facilitar la implantación de estos programas en empresas con menos recursos.

## **5. Formación Profesional Básica: dificultades específicas y oportunidades de implantación**

Este itinerario formativo está dirigida a alumnado que, por diferentes motivos, no ha encontrado su lugar en la formación más tradicional, vinculada a la ESO y a formas de aprendizaje más teóricas y necesita una vía más práctica, aplicada y conectada con la realidad profesional. Más allá de su función académica, supone una herramienta clave de inclusión y reenganche al sistema educativo.

Estos programas ofrecen al alumnado la posibilidad de continuar estudios posteriores –primero hacia el grado medio y, posteriormente, hacia el grado superior o incluso la universidad–, adquirir competencias técnicas y transversales, y desarrollar una primera identidad profesional. Además, representan para muchos jóvenes el primer contacto real con el mundo laboral y empresarial, algo especialmente relevante en perfiles con baja motivación académica o experiencias previas de fracaso escolar.

La conexión temprana con empresas puede tener un impacto muy positivo en términos de autoestima, sentido de pertenencia, expectativas de futuro y adquisición de hábitos laborales. En muchos casos, las experiencias prácticas son el elemento que permite al alumnado visualizar un proyecto vital y profesional posible y continuar vinculado al sistema educativo.

### **5.1. Falta de participación en programas de Formación Profesional Básica**

La mayoría de las empresas entrevistadas no participan actualmente en programas de FP de grado básico. En muchos casos, existe un desconocimiento generalizado sobre qué es exactamente esta modalidad, su función social, qué perfiles incluye y cómo funcionan las prácticas asociadas.

También se percibe cierta distancia entre el tejido empresarial y este tipo de programas, especialmente en organizaciones que ya colaboran con otros niveles de FP y priorizan perfiles de mayor cualificación o alumnado de más edad. La FP Básica suele quedar fuera de las estrategias habituales de captación de talento o colaboración educativa.

No obstante, durante las entrevistas realizadas para este informe han aparecido elementos de interés y apertura, en especial cuando se plantea este nivel formativo desde una lógica de impacto social, acompañamiento y generación de oportunidades para jóvenes en situación de vulnerabilidad.

### **5.2. Problemas específicos y barreras mencionadas**

Entre las principales barreras identificadas aparecen cuestiones relacionadas con la edad del alumnado, especialmente en sectores con normativa estricta de seguridad o acceso restringido a determinados entornos laborales. Otra barrera relevante es la capacidad inicial del alumnado para desenvolverse en contextos profesionales exigentes y con un grado de autonomía suficiente.

También aparecen retos vinculados a la madurez personal, la gestión emocional o la adquisición de hábitos laborales básicos, sobre todo en perfiles que requieren mayor acompañamiento educativo. La inversión de tiempo y recursos necesaria para acoger alumnado de FP Básica es elevada en comparación con el retorno inmediato esperado por las empresas receptoras.

Además, en las empresas existe una falta de información clara sobre los marcos regulatorios, seguros, responsabilidades o tareas que puede desempeñar el alumnado menor de edad, lo que genera inseguridad y dificulta la participación.

Aun así, muchas de estas barreras parecen estar relacionadas más con el desconocimiento y la falta de experiencias previas que con una negativa explícita a colaborar.

### **5.3. Posibilidades de implantación y vías de entrada en la empresa**

Las oportunidades de implantación parecen más viables cuando la entrada a la compañía se canaliza a través de áreas vinculadas a la RSC, fundaciones empresariales o programas de impacto social, especialmente en grandes empresas.

Este enfoque permite generar primeras experiencias piloto, construir confianza y demostrar el valor de este tipo de colaboraciones antes de integrarlas directamente en la lógica de negocio o talento. En algunos casos, las fundaciones actúan como espacios más flexibles para asumir procesos de acompañamiento de perfiles que requieren mayor apoyo inicial.

Sin embargo, también aparecen oportunidades interesantes cuando las empresas logran identificar el potencial de la FP Básica como herramienta de desarrollo de talento a medio plazo, sobre todo en sectores con necesidad de relevo generacional o dificultades de captación. En este sentido, se puede generar un círculo virtuoso si la empresa acoge a alumnado de grado básico y medio o superior, ya que los alumnos con mayor formación pueden incluso hacer de referentes de los más jóvenes. La empresa ve un retorno a corto plazo con el alumnado de grado superior, en el medio plazo con el alumnado de grado medio y una inversión más vinculada al largo plazo y a una lógica de RSC/impacto social con el alumnado de grado básico.

En este sentido, uno de los elementos clave es ofrecer a las organizaciones acompañamiento administrativo y pedagógico. Este apoyo permite diseñar modelos graduales de colaboración, reforzar las figuras de tutorización y crear espacios de mediación entre el centro educativo y la empresa.

## 6. Oportunidades y palancas de mejora de la Formación Profesional

En los apartados anteriores se han descrito algunos factores que las empresas consideran relevantes para que los programas de FP obtengan buenos resultados. También se han expuesto los principales obstáculos que es necesario eliminar para lograr una mayor implantación de estas iniciativas. A continuación, se presentan propuestas de actuación que podrían contribuir a superar las barreras identificadas y maximizar el impacto de la FP en el tejido productivo. En muchos casos, estas medidas ya se están llevando a cabo de forma exitosa en algunas organizaciones.

### 6.1. Palancas relativas a las empresas

Las compañías colaboran con los centros educativos con el fin de garantizar la correcta organización de los programas de FP, así como de adaptar la formación a sus necesidades reales. Además, las grandes empresas pueden impulsar iniciativas sectoriales en las que participen pymes y microempresas. Otro factor esencial consiste en el fomento de la diversidad y la inclusión.

#### 6.1.1. Colaboración estrecha y constante con centros formativos

“*La integración de la empresa en el sistema educativo, es la pieza del puzzle que garantiza que el sistema educativo esté alineado con las necesidades reales.*

Diego Yuste, Airbus

El trabajo conjunto de las organizaciones con los centros educativos ayuda no solo a una organización más eficiente de los programas, sino también a adaptar los contenidos formativos a las necesidades del entorno productivo. Esto supone, por ejemplo, incluir materias específicas que cubran áreas relevantes para determinados sectores, incidir en el desarrollo de competencias transversales o incluso desarrollar programas o módulos específicos. A continuación, se recogen algunos ejemplos de empresas que llevan a cabo este tipo de colaboraciones con centros educativos.

#### Nestlé



Tiene una relación de largo plazo con institutos de FP cercanos, como Esteve Terradas y Ferrer i Guardia. Este vínculo permite planificar de forma eficiente las prácticas, garantizando que los estudiantes puedan compaginar sus clases teóricas con la formación en la compañía. Además, Nestlé ha ayudado a adaptar los currículos de los institutos para que incluyan competencias específicas que necesita en áreas como IT y ventas técnicas.

#### ACCIONA



Ha trabajado con centros educativos en la Comunidad de Madrid para crear ciclos adaptados, en los que las optativas son diseñadas e impartidas en colaboración con las empresas. Esto pretende traducirse en un aumento de la empleabilidad.

### 6.1.2. Grandes empresas como catalizadoras de la colaboración sectorial

“ Creemos que la colaboración sectorial es clave. En determinados sectores, el tema del talento es un problema sectorial, y hay que tratarlo como tal.

Eloi Baró, Sorigué

Las grandes empresas pueden desempeñar una función catalizadora para involucrar a pymes y microempresas en programas de FP, ya que tienen la capacidad de liderar iniciativas sectoriales, compartir recursos y conocimientos, y establecer estándares que beneficien a todo el ecosistema.

Tal como se ha expuesto con anterioridad, existen determinados perfiles difíciles de encontrar, en especial para las pymes, que no siempre disponen de los recursos necesarios para implantar programas de FP Dual y además deben competir con las grandes empresas por el talento. Por otro lado, a estas últimas les interesa que sus proveedores y/o clientes cuenten con personal cualificado y formado de acuerdo con unos estándares comunes, para asegurar la calidad del servicio prestado. Por ello, la colaboración con proveedores y otras compañías de la cadena de valor en programas de FP Dual es positiva para el conjunto del sector.

Esto incluye acciones como apoyar a empresas proveedoras o clientes para que puedan acoger alumnado en prácticas, compartir instalaciones o recursos formativos e, incluso, formar a tutores de organizaciones más pequeñas de su cadena de valor.

#### Airbus y la cadena de valor aeroespacial



El sector aeroespacial necesita dotarse de una Formación Profesional reglada, ocupacional y continua, como la FP Dual, que incorpore planes de formación y programas que evolucionen continuamente, de acuerdo a las necesidades tecnológicas del sector, que integre de manera inmediata las nuevas tecnologías de los procesos productivos, y que contemple las especialidades necesarias para cubrir el ciclo de diseño, fabricación, comercialización y servicios aeroespaciales.

Por todo ello, Airbus, como compañía, lleva años comprometida y siendo parte del sistema educativo, coordinando a las empresas de la cadena de suministro y clientes, a expertos del sector, a los centros educativos, y a los organismos competentes, para identificar las necesidades, analizar el sistema educativo disponible, proponer actuaciones de mejora, actualización e innovación de la FP, y ayudando en la implementación de las soluciones para que se formen personas que accedieran al tejido empresarial.

Airbus mantendrá su compromiso siendo parte del sistema de FP Dual, aportando su conocimiento y medios, para garantizar la especialización y robustez de la FP aeroespacial, mediante la formación, orientación y acreditación de profesionales del sector.



Su programa TALENTIA es una iniciativa de FP Dual orientada a impulsar el empleo juvenil en el sector de la automoción. Está dirigida principalmente a estudiantes de FP con interés en mecánica, carrocería, electromecánica, movilidad eléctrica, posventa y áreas comerciales vinculadas al automóvil.

El modelo combina:

- Formación académica oficial en centros de FP.
- Formación específica impartida por el Grupo Volkswagen.
- Prácticas remuneradas en concesionarios y servicios oficiales de marcas del Grupo Volkswagen, como Volkswagen, Audi, CUPRA, MAN, Porsche, Scania, SEAT, Škoda o Volkswagen Vehículos Comerciales.

Sus principales ventajas son:

- Formación muy especializada: el alumnado aprende directamente sobre tecnologías y procesos reales utilizados por las marcas del Grupo Volkswagen, incluidas diagnosis avanzada, electrificación y sistemas de última generación.
- Prácticas remuneradas: el programa incluye prácticas en la red oficial de concesionarios y talleres, lo que permite adquirir experiencia profesional real mientras se recibe una remuneración.
- Alta empleabilidad: entre el 70% y el 75% de los participantes terminan encontrando empleo relacionado con su formación.
- Doble titulación: el alumnado obtiene:
  - El título oficial de FP Dual, reconocido por el Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes.
  - Una certificación propia del Grupo Volkswagen, muy valorada dentro de su red de concesionarios y servicios técnicos.
- Acceso a tecnología puntera: el programa trabaja con vehículos, herramientas y sistemas actuales del sector, incluidas tecnologías de electrificación y conectividad.
- Contacto directo con la red profesional: facilita crear relaciones con concesionarios, formadores y responsables técnicos del grupo, lo cual es muy útil de cara a futuras contrataciones.
- Presencia nacional y crecimiento continuo: actualmente TALENTIA está implantado en más de 180 centros de FP de toda España y ha ido incorporando nuevas marcas y especialidades desde su lanzamiento en el 2018.

TALENTIA se ha convertido en el programa de RSC de VGED para contribuir a reducir la tasa de desempleo juvenil en toda España, ya que funciona como una vía de acceso directa al mercado laboral de la automoción, especialmente para quienes quieren desarrollar su carrera dentro de la red oficial del Grupo Volkswagen.

### 6.1.3. Fomento de la diversidad y la inclusión

El compromiso con la diversidad y la inclusión es un factor que mejora la calidad de los programas de FP y amplía su impacto social. Es preciso lograr que haya una mayor presencia femenina en los itinerarios vinculados a áreas técnicas, donde todavía se observa un porcentaje reducido de participación. Para ello, resulta necesaria una labor de orientación en edades tempranas que ayude a visibilizar el atractivo de estos perfiles y las oportunidades profesionales que también ofrecen a las mujeres.

Por otro lado, los programas de FP suponen una oportunidad de inclusión para jóvenes en situación de vulnerabilidad social, que, a través de esta vía formativa, pueden mantenerse en el sistema educativo y mejorar su empleabilidad. Algunas de las empresas entrevistadas ya desarrollan iniciativas orientadas a reforzar esta dimensión social.

#### Molins



Su apuesta por la FP refleja un compromiso amplio con el desarrollo de las personas, tanto del alumnado que inicia su trayectoria laboral como de quienes buscan seguir creciendo profesionalmente. La formación constituye una herramienta esencial para adquirir conocimientos técnicos, desarrollar habilidades y mejorar la empleabilidad, al tiempo que facilita la adaptación a los cambios tecnológicos y a las nuevas necesidades de la compañía y del mercado laboral.

Además, la FP desempeña un papel clave en la promoción de la igualdad, la diversidad y la inclusión. Cuando una organización facilita el acceso al aprendizaje y al desarrollo profesional en condiciones de equidad, contribuye a que todas las personas dispongan de las mismas oportunidades para progresar. De este modo, la formación se convierte en un mecanismo que favorece la integración, reduce barreras y potencia el talento en toda su diversidad.

En este caso, la relación entre formación e inclusión es especialmente relevante, ya que ambas contribuyen a crear entornos de trabajo más innovadores, colaborativos y sostenibles. Por ello, invertir en la capacitación del alumnado y de la plantilla no solo mejora la competitividad de la empresa, sino que también fortalece una cultura basada en el respeto, la igualdad de oportunidades y la valoración de las diferencias como fuente de crecimiento y progreso.

#### Nestlé



Además de promover la diversidad en sus programas de FP, la empresa trabaja para garantizar que el alumnado de diferentes orígenes tenga acceso a las mismas oportunidades de formación y desarrollo.

## 6.2. Palancas relativas a los centros educativos

Los centros educativos desempeñan un papel fundamental a la hora de garantizar el éxito de los programas de FP. Además de diseñarlos junto con las empresas y colaborar con ellas, se encargan de que tanto los currículos como el profesorado estén en constante actualización. Asimismo, llevan a cabo una labor clave de orientación al alumnado y de incorporación de *soft skills*.

### 6.2.1. Codiseño de programas con empresas y colaboración continua

“*En ISS colaboramos con diferentes escuelas de formación con el objetivo de ayudar a los estudiantes a desarrollar sus competencias técnicas, esto nos ayuda a profesionalizar el sector, transformando los roles operativos en perfiles más cualificados*”

Raquel Cruz, ISS

La colaboración entre empresas y centros educativos resulta esencial para ajustar las competencias profesionales del alumnado a las necesidades del tejido empresarial. Cuando esta relación es continua, permite alinear mejor los contenidos formativos con las competencias demandadas por el entorno productivo y distribuir de forma más eficaz los aprendizajes entre ambos espacios. Así, los contenidos más generalistas pueden trabajarse en el centro educativo, mientras que los conocimientos y habilidades más específicos pueden desarrollarse en la empresa, en contacto directo con la realidad del puesto.

Para que este codiseño funcione, los centros necesitan margen de flexibilidad y capacidad de respuesta ante la evolución del mercado laboral. Algunas compañías ya desarrollan este tipo de colaboración con centros de FP, como es el caso de Sorigué.

Sorigué

sorigué

Destaca la importancia de trabajar con centros de FP especializados, como ISMAB y Pere Martell, para formar perfiles técnicos en áreas como construcción y mantenimiento industrial. Esta colaboración le permite adaptar los programas formativos a las necesidades específicas de su sector.

Algunos de los directivos entrevistados también proponen que los centros educativos organicen con regularidad ferias de empleo en las que las empresas puedan mantener entrevistas breves con el alumnado e ir identificando perfiles de interés, de forma parecida a las actividades de *speed recruitment* impulsadas por algunas universidades.

### 6.2.2. Actualización constante de currículos y del profesorado

Los centros educativos tienen un papel clave en la revisión y actualización de los currículos, en línea con las necesidades, cada vez más cambiantes, del mercado laboral. Aspectos como los conocimientos tecnológicos, las competencias digitales o la IA han de incorporarse de forma transversal en distintos grados de la FP.

### 6.2.3. Orientación temprana al alumnado

Una orientación temprana y bien planteada resulta clave para que los jóvenes perciban la FP como una opción de primer orden, capaz de impulsar su formación y mejorar su empleabilidad. Los centros educativos pueden desempeñar un papel muy relevante en este proceso, especialmente antes de que el alumnado tome decisiones

que condicionan su itinerario académico y profesional. Por ejemplo, para incorporarse a FP Básica, el alumnado y sus familias deben valorar esta opción como una vía válida para obtener el título de graduado en ESO y continuar progresando dentro del sistema educativo.

Algunas de las empresas entrevistadas participan o estarían dispuestas a participar en estas labores de información y orientación. Cuando esto sucede así, la experiencia resulta muy valiosa para el alumnado, que puede conocer de primera mano la realidad del trabajo al que podría acceder en el futuro, además de descubrir una formación diferente, con un alto contenido práctico.

También resulta interesante que jóvenes que ya están cursando programas de FP acudan a los centros a explicar su experiencia, así como que el alumnado de etapas previas conozca de cerca los espacios donde se imparten estas enseñanzas. De hecho, ya existen experiencias en esta línea impulsadas por los propios centros educativos y por empresas colaboradoras.

#### **6.2.4. Desarrollo de *soft skills***

Los centros educativos también pueden contribuir de forma decisiva al desarrollo de *soft skills* en sus programas de FP. Por ejemplo, capacidades como el trabajo en equipo, las habilidades de comunicación, la iniciativa, la responsabilidad o el compromiso pueden y deben trabajarse en el centro y reforzarse después en la empresa, con independencia del programa cursado.

### **6.3. Palancas relativas al alumnado y la sociedad**

Más allá de las actuaciones impulsadas por las empresas y los centros educativos, resulta esencial que tanto las familias como los propios jóvenes se impliquen de forma activa para favorecer el éxito de los programas de FP.

#### **6.3.1. Concienciación de la Formación Profesional como una opción de primer orden**

Aunque los centros educativos desempeñan un papel fundamental en la información y orientación del alumnado sobre las oportunidades que ofrece la FP Dual, este esfuerzo ha de complementarse con una implicación activa de las familias.

Su participación resulta clave para reforzar la valoración social de esta modalidad formativa y contribuir a que sea percibida como una alternativa académica y profesional de alto valor. En este sentido, sigue siendo necesario superar ciertas reticencias y prejuicios que aún persisten en torno a la FP, promoviendo una visión más ajustada a su capacidad para mejorar la cualificación, facilitar la inserción laboral y responder a las necesidades reales del mercado de trabajo.

#### **6.3.2. Inversión del alumnado en su aprendizaje y en las *soft skills***

Los propios jóvenes también deben asumir un papel activo en la construcción de su itinerario formativo y profesional. En un entorno cambiante, marcado por la evolución constante de las competencias y de las demandas del mercado laboral, resulta esencial que mantengan una actitud de aprendizaje continuo, busquen oportunidades para actualizar sus conocimientos y trabajen de forma consciente en el desarrollo de sus competencias transversales.

Habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo, la adaptabilidad, la responsabilidad o la iniciativa son cada vez más valoradas y complementan de manera decisiva la formación técnica. Asimismo, la creciente disponibilidad de recursos, herramientas digitales y experiencias de aprendizaje facilita que cada estudiante pueda adoptar una actitud proactiva y corresponsable respecto a su propio desarrollo personal y profesional.

## **6.4. Palancas relativas a las Administraciones públicas**

La Ley Orgánica 3/2022 ha supuesto un claro impulso a la FP Dual. Sin embargo, para que ese impulso se traduzca en una implantación efectiva, resulta necesario facilitar los mecanismos de aplicación de la norma y reducir las trabas burocráticas que dificultan la extensión de estos programas. Hay diversos aspectos en los que la actuación de las Administraciones públicas podría resultar especialmente útil, algunos de los cuales se detallan a continuación.

### **6.4.1. Homogeneización normativa**

Sería deseable contar con un marco normativo más homogéneo para la FP Dual en todo el territorio español, que permitiera armonizar los currículos, la duración de los ciclos, los periodos de prácticas y las exigencias organizativas por sectores o programas. En la actualidad, las empresas que operan en distintas CC. AA. deben enfrentarse a normativas diferentes, lo que dificulta enormemente la gestión y organización de estas iniciativas.

### **6.4.2. Simplificación burocrática**

Es preciso reducir la complejidad administrativa asociada a la firma de convenios con los centros y a la gestión de prácticas. La percepción de las empresas es que la burocracia añade una complejidad excesiva al proceso y conlleva una necesidad extra de recursos y tiempo.

También facilitaría el trabajo de centros educativos y empresas que los requisitos, la firma de convenios y el resto de trámites asociados estuviesen digitalizados y pudieran gestionarse de forma centralizada.

### **6.4.3. Incentivos fiscales y/o clausulado social**

La corresponsabilidad de las empresas que establece la nueva ley de FP supone un beneficio indudable para la calidad de los programas, pero también exige la dedicación de recursos por parte del tejido productivo. Para hacer frente a esta mayor inversión, algunos de los directivos entrevistados consideran conveniente que la Administración proporcionase subvenciones o incentivos fiscales a estas. Ello sería particularmente positivo en el caso de las pymes, que no siempre cuentan con los recursos necesarios para participar en este tipo de programas.

Algunas organizaciones han apuntado a la posibilidad de incluir en el clausulado social de las licitaciones públicas que el hecho de acoger a alumnado en programas de FP Dual puntúe de forma positiva, especialmente en el caso de jóvenes de FP Básica.

### **6.4.4. Refuerzo de la intermediación: oficinas de apoyo y otros recursos**

Otra de las propuestas recibidas durante las entrevistas realizadas es establecer oficinas regionales que actúen como puntos de contacto para las empresas interesadas en participar en programas de FP Dual. Estas oficinas podrían proporcionar asistencia técnica, reducir la carga administrativa y facilitar la conexión entre el tejido empresarial y los centros educativos. Este sistema ya se está implantando en algunas localidades.

También se podría reforzar la figura del prospector, contemplada en la Ley Orgánica 3/2022. Su función principal es conectar los centros educativos con las empresas para facilitar el desarrollo de la FP Dual, captar organizaciones colaboradoras y gestionar la incorporación del alumnado a las prácticas formativas. Una mayor disponibilidad de prospectores ayudaría a los centros en la labor de encontrar plazas de prácticas para el alumnado, una tarea que normalmente recae en el profesorado.

Algunas empresas también mencionan la posibilidad de utilizar plataformas digitales en las que puedan anunciar sus necesidades y a las que accedan los centros educativos. Esto facilitaría la labor tanto a unas como a otros a la hora de encontrar plazas para el alumnado.

## Aceleradora de FP Dual

En Cataluña, se ha puesto en marcha la Aceleradora de FP Dual,<sup>7</sup> un proyecto piloto desarrollado en los municipios del delta del Llobregat –Castelldefels, Gavà, El Prat de Llobregat, Sant Boi de Llobregat y Viladecans– que ayuda a conectar de manera más eficiente la oferta de perfiles profesionales en prácticas con las necesidades de las empresas. Permite racionalizar los esfuerzos de todos los actores al poner en contacto necesidades empresariales, perfiles de estudiantes y recursos formativos del territorio.

Entre las principales ventajas de la Aceleradora de FP Dual destacan las siguientes:

- Aumenta el número de empresas formadoras.
- Reduce el coste de búsqueda de aprendices por parte de las empresas y la presión de los centros para encontrar plazas para el alumnado.
- Contribuye a la captación de talento por parte de los sectores productivos y a la competitividad de las empresas.
- Mejora la capacidad formativa del territorio.
- Ofrece mayores oportunidades y beneficios para el alumnado, para los centros y para las empresas.

## 6.5. Palancas relativas al ecosistema de intermediación

La implantación y gestión de programas de FP Dual es un proceso que, como se ha descrito en apartados anteriores, no está exento de dificultades. Por ello, resulta necesario un esfuerzo conjunto entre todos los actores implicados para vencer las barreras existentes. Generalmente, se ha reconocido el papel de las empresas, los centros educativos, las Administraciones públicas, el propio alumnado y sus familias. Sin embargo, existen otros actores, como las asociaciones sectoriales, fundaciones y otras organizaciones, que están adquiriendo una función cada vez más relevante como facilitadoras e intermediarias en este proceso de impulso a la FP.

### 6.5.1. Intermediación de fundaciones y asociaciones

Las fundaciones y asociaciones sectoriales pueden desarrollar una función esencial de intermediación entre los centros educativos y las empresas. Su aportación permite facilitar la comunicación, detectar oportunidades, establecer conexiones efectivas entre ambas partes y acompañar el proceso de acuerdo y firma de convenios. La utilidad de esta labor es reconocida por la mayoría de los directivos entrevistados y resulta especialmente valiosa en el caso de las pymes.

**AECOC**

**AECOC**

La asociación de fabricantes y distribuidores organiza talleres y sesiones con empresas y centros educativos para identificar las competencias más demandadas y ajustar los programas formativos en consecuencia. La asociación ha trabajado como intermediaria en el impulso de un grado medio de comercialización de productos alimentarios en el Institut dels Aliments de Barcelona, ubicado en Mercabarna. Este proyecto ha involucrado a grandes empresas como Carrefour, Alcampo, El Corte Inglés y Veritas, que han colaborado en el diseño del programa y en la acogida de alumnado para prácticas.

<sup>7</sup> Área Metropolitana de Barcelona, “Aceleradora d’FP dual”, s. f., <https://www.amb.cat/es/web/desenvolupament-socioeconomic/politiques-socials/formacio-professional/fp-dual/acceleradora>.

## Fundación Exit y Fundación Mahou San Miguel



Creamos *Oportunidades en Hostelería y Turismo*, impulsado por Fundación Mahou San Miguel desde 2014, es un programa de FP orientado a mejorar la empleabilidad juvenil a través de una estrecha colaboración entre centros educativos, administraciones y empresas del sector. Basado en un modelo de formación integral que combina competencias técnicas y transversales con acompañamiento personalizado, promueve itinerarios conectados con la realidad del mercado laboral. Su enfoque en alianzas estables y el conocimiento del sector ha permitido consolidar una alta inserción laboral. Con más de 3.200 jóvenes formados y una amplia red de centros y empresas colaboradoras, el programa contribuye activamente al fortalecimiento de la FP en España.

### 6.5.2. Campañas de sensibilización

“ *La tasa de abandono se podría reducir si los jóvenes fueran conscientes de lo que realmente puede representar para ellos una FP Dual.*

Luca Barca, The Adecco Group

Una de las barreras que frena una mayor implantación de programas de FP es la falta de información por parte de las empresas, especialmente en lo relativo a la FP Básica, así como el escaso atractivo para el alumnado, en especial en determinadas áreas, lo que genera escasez de talento en muchos perfiles. En este contexto, resultan necesarias campañas de sensibilización dirigidas tanto al tejido empresarial como al alumnado.

Se ha señalado con anterioridad el papel de los centros educativos en cuanto a la orientación al alumnado, así como la importancia de las familias en la puesta en valor de la FP como una opción de primer orden. No obstante, las asociaciones sectoriales y fundaciones también pueden desarrollar una función muy relevante en este sentido. Por ejemplo, las asociaciones sectoriales, por su conocimiento de los distintos actores de la industria, están en una situación especialmente favorable para promover la FP como opción atractiva y compartir casos de éxito dentro del sector, capaces de servir de ejemplo y animar a otras empresas a implicarse.

## AECOC



Realiza campañas de sensibilización y organiza eventos para destacar las amplias oportunidades que ofrece la FP al alumnado y al talento joven cuando se produce una estrecha colaboración entre centros y empresas.

## The Adecco Group



THE ADECCO GROUP

Ha puesto en marcha la iniciativa *PERFIL*, una microserie *online* creada para revalorizar la FP entre la generación Z, con la colaboración del *influencer* Yunimat, que realiza entrevistas a cuatro personas que han estudiado FP en áreas de panadería, mecánica de vehículos, diseño gráfico y producción audiovisual. En ellas se muestran las posibilidades de carrera y negocio asociadas a estos itinerarios, y se ponen en valor los oficios mediante experiencias reales de jóvenes que han tenido éxito y han logrado desarrollar trayectorias profesionales positivas.

## 7. Consideraciones finales

En los últimos años, la FP ha ganado protagonismo como una vía estratégica para mejorar la cualificación profesional y responder de forma más ágil a las necesidades del tejido productivo. Este avance ha sido especialmente visible en la implementación progresiva de la FP Dual, un modelo en el que la participación de las empresas resulta decisiva, ya que estas asumen un papel corresponsable en la formación del alumnado y contribuyen de manera directa a adecuar las competencias profesionales a la realidad del mercado laboral. Esta mayor conexión entre aprendizaje y empresa favorece programas más eficaces, incrementa la empleabilidad de los jóvenes, refuerza su capacitación práctica y, en última instancia, contribuye a mejorar la productividad empresarial y la competitividad de los distintos sectores económicos.

Las empresas valoran cada vez más estos perfiles y, en muchos casos, ya se han superado parte de las barreras culturales que históricamente limitaban el atractivo o el reconocimiento de la FP. No obstante, persisten desafíos relevantes para lograr una implantación más amplia y homogénea de estos programas. Superarlos exige una respuesta compartida entre empresas, centros educativos, Administraciones públicas y familias, como actores clave en la orientación, el acompañamiento y la consolidación de itinerarios formativos de calidad.

En este contexto, también desempeñan una función esencial las asociaciones sectoriales y las fundaciones, cuya labor de difusión, intermediación entre centros y empresas, apoyo en la gestión administrativa y promoción de iniciativas colaborativas está contribuyendo de forma significativa a extender la FP. Esta función de acompañamiento resulta especialmente valiosa para las pymes, que suelen disponer de menos recursos y capacidad operativa para impulsar estos programas por sí solas, pero que pueden obtener de ellos beneficios muy relevantes en términos de captación de talento, adaptación de perfiles profesionales y fortalecimiento de su competitividad.

Finalmente, resulta necesario reforzar el impulso a la FP Básica, dado que este alumnado suele presentar un perfil de mayor vulnerabilidad social y educativa. En este contexto, favorecer una mayor presencia de esta modalidad formativa en las empresas puede desempeñar un papel especialmente relevante, al ofrecer al alumnado referentes reales de desarrollo personal y profesional. Esta conexión con el mundo laboral no solo contribuiría a mejorar sus expectativas de futuro, sino que también facilitaría la construcción de un proyecto vital viable, incrementaría su motivación y fortalecería su vínculo con el sistema educativo, reduciendo el riesgo de abandono temprano.

La consecución de estos objetivos trasciende el ámbito educativo, al incidir de manera directa en la empleabilidad de los jóvenes, en la cohesión social y en el fortalecimiento del talento, un activo decisivo para la competitividad y la sostenibilidad del país a medio y largo plazo. Por ello, su cumplimiento no puede recaer en un único agente, sino que requiere un compromiso firme, coordinado y sostenido por parte de todos los actores implicados.

# Anexo 1

## Metodología

Para la elaboración de este informe se han realizado entrevistas en profundidad con directivos de 21 empresas (véase en el **Anexo 2** el listado de empresas y directivos entrevistados).

Las personas entrevistadas son responsables de departamentos de Recursos Humanos, Personas o Talento, así como de programas de Formación Profesional (FP) en las compañías participantes. Se trata, por tanto, de profesionales que conocen en profundidad los perfiles profesionales requeridos por sus organizaciones, las competencias profesionales necesarias y su evolución esperada, así como la forma en la que la FP contribuye a desarrollarlas.

Se han realizado entrevistas de una hora de duración con representantes de las empresas seleccionadas, en la que se han abordado los siguientes temas:

- Perfiles profesionales requeridos en su organización.
- Programas de FP que llevan a cabo y grado de satisfacción con ellos, con especial énfasis en los programas de FP Básica.
- Factores clave de éxito de los programas de FP.
- Principales barreras para una mayor implantación de programas de FP.
- Propuesta de acciones.

Los directivos entrevistados pertenecen a diferentes sectores de actividad, con el fin de tener una visión lo más completa posible de las oportunidades y los retos que plantea la FP en distintos ámbitos empresariales, así como comprender los desafíos que supone implantar programas de FP en organizaciones con distinta disponibilidad de recursos (véase el **Anexo 3**).

## Anexo 2

### Empresas y personas entrevistadas

Empresa	Persona	Cargo
<b>Acciona</b>	Pablo Álvarez Enciso	Gerente de la Oficina de Formación Profesional de Acciona
<b>The Adecco Group</b>	Luca Barca	Director de Marketing & Comunicación externa The Adecco Group Iberia
<b>AECOC</b>	Maite Saeta Latorre	Responsable de Gestión del Talento, Diversidad y Empleabilidad
<b>Aena</b>	Begoña Gosálvez	Directora de Organización y Personas
<b>Airbus</b>	Antonio Lasaga	HR Director Airbus Spain
	Diego Yuste	Vocational Training Managing Director
	Gemma Agudo	Vocational Training & BC Staffing Leader
<b>AWWG</b>	Silvia Irezabal	Comms. & Corporate Services Director
	Juliana Caicedo	HR Business Partner Director
<b>Fundación Mahou - San Miguel</b>	Virginia Luca de Tena	Directora
	Isabel Ponce	Coordinadora de Proyectos
<b>Gremipa</b>	Montserrat Ruiz Carrillo,	Directora de formación desde 2006 hasta 2026
	Silvia Cadenas Zarco	Directora de Formación
<b>HM Hospitales</b>	Vanessa González Vico	Orientadora y coordinadora del ciclo de TAPSD de los Institutos HM Hospitales de FP.
	M <sup>a</sup> Teresa Rodríguez González	Directora Institutos HM Hospitales de FP Rivas Vaciamadrid y Alcorcón.
<b>ISS</b>	Raquel Cruz	Directora de la División de Grandes Cuentas y Mantenimiento
<b>Mango</b>		
<b>Molins</b>	Beatriz Ramos	Corporate training and recruiting manager
<b>Nestle</b>	Gabriela Duarte	Talent Acquisition Lead
	Itziar Soto	Iberia Talent Acquisition Lead
	Laura Taboada	HRBP Sebares/Gijón
<b>Premium PSU</b>	Carlos Gallent	HR Business Partner
<b>Quadis</b>	Esteban Ciria	Director de Recursos Humanos
<b>Repsol</b>	Luisa María Roldán	Gerente de Diversidad e Inclusión
<b>Sanitas</b>	Domenech Crosas	Director General de Sanitas Mayores (hasta 2020)
<b>Sorigué</b>	Eloi Baró	Director Área de Administración y Relaciones Laborales
	Jordi Rodríguez	Corporate People Director
<b>Viserveis</b>	Antonio Agüera	Director General de Operaciones y Negocio y socio cofundador de Viserveis
	Mónica Gutiérrez	Directora General de Servicios Corporativos y socia cofundadora de Viserveis
	Carme Seriol	Responsable de RRHH
	Estefanía Gutiérrez	Responsable de Comunicación
<b>Volkswagen</b>	Nacho Fatjó	VGED Quality Director
<b>Vueling</b>	Dina Alvarez	Global Head of Talent & Culture
<b>WFS</b>	Pilar FES	Directora de Capital Humano
	Josep Fargas	Director General WFS - Ground Handling
<b>OTROS</b>	Martina Soler	Consultora Gestión Estratégica del Talento

## **Anexo 3**

### **Sectores representados**

- 1.** Aeroespacial y aeronáutica
- 2.** Alimentos y bebidas
- 3.** Automoción y componentes
- 4.** Construcción y servicios de ingeniería
- 5.** Distribución comercial, venta minorista y bienes de consumo
- 6.** Electrónica, tecnologías de la información y telecomunicaciones
- 7.** Energía
- 8.** Energías renovables
- 9.** Hostelería
- 10.** Infraestructuras
- 11.** Logística y transporte
- 12.** Moda
- 13.** Productos químicos y farmacéuticos, biotecnología y ciencias de la vida y de la salud
- 14.** Servicios profesionales
- 15.** Siderurgia e industria manufacturera

# Anexo 4

## Glosario<sup>8</sup>

### Aclaración previa

Conforme a la Ley Orgánica 3/2022, de 31 de marzo, de Ordenación e Integración de la Formación Profesional, la formación en empresa pasa a formar parte estructural del Sistema de Formación Profesional. En particular, las ofertas de los grados C y D vinculadas al Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales tienen carácter dual, al incorporar una fase de formación en empresa u organismo equiparado. Por este motivo, en este informe, cuando se habla de programas de FP implantados en empresas o de la participación empresarial en la FP, la referencia debe entenderse en el marco de la FP Dual, salvo que se indique expresamente lo contrario.

**Formación Profesional (FP):** Conjunto de acciones formativas que capacitan para el desempeño cualificado de las distintas profesiones, favoreciendo el acceso al empleo y la participación activa en las distintas esferas sociales, así como la armonización de los procesos de enseñanza y aprendizaje entre el centro de formación profesional y la empresa u organismo equiparado, en corresponsabilidad entre ambos agentes.

### A

**ACNEAE:** Sigla de “alumnado con necesidades específicas de apoyo educativo”.

**ACNEE:** Sigla de “alumnado con necesidades educativas especiales”.

**Acreditación de la competencia profesional:** Proceso por el que la persona candidata adquiere una acreditación oficial de sus competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral o por vías no formales de formación, previa evaluación de estas.

**Actividad profesional:** Manifestación de los conocimientos y de las capacidades de la persona en forma de acción, en la realización de un trabajo determinado.

**Aprendizaje o educación formal:** Proceso de formación estructurado conducente a una titulación, acreditación o certificación oficial.

**Aprendizaje informal:** Aprendizaje derivado del desarrollo y práctica de actividades cuya intencionalidad no está vinculada a procesos de formación formales o no formales, entre los que se incluye el voluntariado.

**Aprendizaje o educación no formal:** Proceso de formación estructurado que no conduce a una titulación, acreditación o certificación oficial.

**Aprendizaje virtual (*e-learning*):** Aprendizaje basado en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

### B

**Buenas prácticas:** Proyectos cuyos resultados o procedimientos han generado un impacto positivo. Por ello, es importante que estas buenas prácticas se transmitan y difundan en el mismo ámbito y en otros.

---

<sup>8</sup> Elaborado a partir de Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, “Glosario”, *TodoFP*, s. f., <https://www.todofp.es/comunes/glosario.html>; Instituto Nacional de las Cualificaciones, “Objetivos y estructura del CNECP”, s. f., <https://incual.educacion.gob.es/objetivos>; Instituto Nacional de las Cualificaciones, “Los Estándares de Competencias Profesionales”, s. f., <https://incual.educacion.gob.es/los-estandares-de-competencias-profesional>.

## C

**Carta Erasmus de Educación Superior (ECHE) 2021-2027:**<sup>9</sup> Acreditación concedida a instituciones de educación superior ubicadas en un país del programa Erasmus+ y autorizadas por la autoridad educativa regional correspondiente para impartir formación de educación superior. La sigla ECHE procede del inglés Erasmus Charter for Higher Education. En el ámbito de la Formación Profesional, pueden solicitarla los centros de Formación Profesional que impartan enseñanzas de educación superior, es decir, ciclos formativos de grado superior.

**Catálogo modular de Formación Profesional:** Conjunto de módulos formativos asociados a las diferentes unidades de competencia de las cualificaciones profesionales. Proporciona un referente común para la integración de las ofertas de Formación Profesional que permita la capitalización y el fomento del aprendizaje a lo largo de la vida.

**Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales (CNECP):** Instrumento del Sistema Nacional de la Formación Profesional (SNFP) que ordena los estándares de competencias profesionales identificados en el sistema productivo español, en función de las competencias apropiadas y del estándar de calidad requerido para el ejercicio profesional, y que son susceptibles de reconocimiento y acreditación oficial.

**Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP):** Organismo de la Unión Europea que reúne a los responsables políticos, las organizaciones patronales y sindicales, las instituciones de formación, el profesorado y los formadores, y el alumnado de todas las edades; es decir, a todos los interesados en la educación y la formación profesionales.

**Certificados profesionales (grado C):** Certificados que acreditan competencias profesionales específicas y su duración oscila entre las 250 y las 700 horas, aproximadamente, dependiendo del nivel de complejidad. Se estructuran en tres niveles, que indican el grado de responsabilidad y autonomía del alumno. Incluyen necesariamente un módulo de prácticas profesionales para validar que los conocimientos adquiridos son aplicables en situaciones reales de trabajo.

**Ciclo formativo (CF):** Oferta de Formación Profesional integrada en el grado D del Sistema de Formación Profesional, organizada en módulos profesionales y orientada a la adquisición de competencias profesionales asociadas a un perfil profesional. Los ciclos formativos pueden ser de grado básico, grado medio o grado superior, y conducen, respectivamente, a los títulos de técnico básico, técnico o técnico superior. En el marco vigente, incorporan formación en el centro de FP y una fase de formación en empresa u organismo equiparado.

**Ciclos formativos de grado medio (CFGM):** Enseñanzas de Formación Profesional de nivel intermedio que conducen al título de técnico o técnica. Se accede normalmente tras la ESO. Su finalidad es preparar para el desempeño de una profesión cualificada en distintos sectores, combinando formación teórica en el centro educativo con formación práctica en empresas.

**Ciclos formativos de grado superior (CFGS):** Enseñanzas de Formación Profesional de nivel avanzado que conducen al título de técnico o técnica superior. Se accede con Bachillerato o titulación equivalente. Forman profesionales especializados con capacidad para gestionar, organizar y desarrollar procesos técnicos complejos, e incluyen formación práctica en entornos laborales reales.

**Competencia profesional:** Conjunto de conocimientos y destrezas que permiten el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo. Las competencias profesionales se recogen en los estándares de competencia profesional, que servirán para el diseño de cualquier oferta de formación profesional.

---

<sup>9</sup> Comisión Europea, "Glossary of Terms: Higher Education", *Erasmus+*, s. f., <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-d/glossary-higher-education>; Servicio Español para la Internacionalización de la Educación, *Preguntas frecuentes. Acreditaciones Erasmus+ en el ámbito de la Formación Profesional*, convocatoria 2025, [https://sepie.es/doc/convocatoria/2025/FP/preguntas\\_frecuentes\\_ka120vet.pdf](https://sepie.es/doc/convocatoria/2025/FP/preguntas_frecuentes_ka120vet.pdf).

**Competencias básicas:** Competencias consideradas necesarias para la realización y el desarrollo personal, para participar activamente en la sociedad o para mejorar la empleabilidad. El desarrollo de estas competencias se realiza por múltiples vías y queda incorporado en cualquier oferta de Formación Profesional, en tanto que promueve el desarrollo integral de la persona.

**Cualificación:** Competencia para el desempeño de una actividad profesional acreditada oficialmente por títulos, certificados o acreditaciones. En el contexto del Marco Español de Cualificaciones (MECU), el término hace referencia a cualquier título o certificado emitido por una institución educativa que acredita la adquisición de un conjunto de resultados del aprendizaje tras la superación satisfactoria de un programa de formación en una institución legalmente reconocida dentro del Sistema de Formación Profesional.

**Cualificación profesional:** Conjunto de estándares de competencia con significación para el empleo que pueden ser adquiridos mediante formación modular u otros tipos de formación y a través de la experiencia laboral. No se corresponde necesariamente con una titulación ni se imparte como tal en ningún centro. Las cualificaciones profesionales se ordenan en el Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales.

**Cursos de especialización (grado E):** Cursos que funcionan como una formación de profundización técnica para quienes ya poseen un título de grado medio o superior y tienen una duración de entre 300 y 900 horas totales. Su objetivo es dar respuesta rápida a demandas muy específicas y avanzadas del mercado laboral que no se cubren en los ciclos estándar. Permiten al alumnado especializarse en nichos tecnológicos o profesionales concretos con un alto valor añadido.

## D

**Diseño universal para el aprendizaje (DUA):** Modelo de enseñanza para la educación inclusiva que reconoce la singularidad del aprendizaje de cada estudiante y promueve la accesibilidad de los procesos y entornos de enseñanza y aprendizaje, mediante un currículo flexible, ajustado a las necesidades y los ritmos de aprendizaje de la diversidad del alumnado.

**Diversidad, equidad e inclusión (DEI):** Conjunto de principios y prácticas, en el ámbito de la Formación Profesional, orientados a reconocer y valorar las diferencias entre las personas (diversidad), garantizar condiciones justas y adaptadas a las necesidades de cada estudiante (equidad) y crear entornos de aprendizaje y trabajo donde todas las personas puedan participar, sentirse respetadas y desarrollar su potencial en igualdad de oportunidades (inclusión).

## E

**E-learning:** Véase “aprendizaje virtual”.

**Elemento de competencia:** Cada realización profesional que describe el comportamiento esperado de la persona, en forma de consecuencias o resultados de las actividades que realiza en el desempeño de una profesión. Constituye la parte más pequeña de un estándar de competencias profesionales.

**Empleabilidad:** Capacidad potencial de incorporarse y permanecer en el mercado laboral, esto es, posibilidades personales de encontrar empleo y adaptarse a un mercado de trabajo en continuo cambio.

**Estándar de competencias profesionales:** Conjunto detallado de elementos de competencia que describen el desempeño de las actividades y las tareas asociadas al ejercicio de una determinada actividad profesional con el estándar de calidad requerido. Constituye la unidad o elemento de referencia para diseñar, desarrollar y actualizar ofertas de Formación Profesional, así como para acreditar competencias profesionales adquiridas por experiencia laboral u otras vías no formales e informales.

## F

**Fondos Estructurales:** Los Fondos Estructurales y el Fondo de Cohesión son los instrumentos financieros de la política regional de la Unión Europea, encaminada a reducir las diferencias de desarrollo entre las regiones y los Estados miembros. Los Fondos contribuyen así plenamente al objetivo de cohesión económica, social y territorial.

**Formación continua:** Cualquier tipo de formación realizada después de la formación inicial y de la incorporación a la vida activa, dentro o fuera del sistema educativo. Tiene como objetivo permitir a la persona adquirir, ampliar o actualizar sus conocimientos o competencias de cara a una adaptación, promoción profesional o reconversión de su itinerario de desarrollo personal o profesional. Esta denominación no está asociada al tipo de oferta de formación, sino al proceso de aprendizaje en el itinerario formativo de cada persona, después de la formación inicial y de la incorporación a la vida laboral activa.

**Formación en empresa u organismo equiparado:** Fase de formación integrada en las ofertas de Formación Profesional que se desarrolla en una empresa u organismo equiparado y permite al alumnado adquirir o completar competencias profesionales en un entorno real de trabajo.

**Formación Profesional Básica / ciclos formativos de grado básico (CFGB):** Enseñanzas de Formación Profesional dirigidas a alumnado que cumple los requisitos de acceso establecidos y que permiten obtener el título de técnico básico de Formación Profesional y el título de graduado en Educación Secundaria Obligatoria (ESO). Su finalidad es facilitar la continuidad en el sistema educativo, favorecer el aprendizaje de una profesión y mejorar las posibilidades de inserción laboral. Como antecedente normativo, la Formación Profesional Básica sustituyó a los anteriores Programas de Cualificación Profesional Inicial (PCPI), si bien no debe presentarse como una mera equivalencia, ya que tiene características propias dentro del sistema actual de Formación Profesional. En algunas comunidades autónomas, como Cataluña, pueden convivir con otros programas de formación e inserción (PFI), que responden a una regulación y finalidad específicas.

**Formación Profesional Dual general (o de régimen general):** Modalidad en la que la estancia en la empresa u organismo equiparado supone entre el 25% y el 35% de la duración total de la formación, lo que equivale a un rango de 500 a 700 horas de formación práctica en un ciclo estándar de 2.000 horas. La empresa participa en la formación relacionada con entre el 10% y el 20% de los resultados de aprendizaje previstos en el currículo. En este régimen no existe relación laboral ni obligación de formalizar un contrato o remunerar al estudiante.

**Formación Profesional Dual intensiva (o de régimen intensivo):** Modalidad en la que la estancia en la empresa u organismo equiparado supone entre el 35% y el 50% de la duración total de la formación, lo que equivale a un rango de 700 a 1.000 horas en un ciclo estándar de 2.000 horas. La empresa u organismo equiparado asume más del 30% de los resultados de aprendizaje previstos en el currículo. En este régimen existe vinculación contractual con la empresa u organismo equiparado y remuneración del alumnado.<sup>10</sup>

**Formación Profesional para el Empleo (FPE):** Conjunto de instrumentos y acciones orientados a impulsar y extender entre las empresas y las personas trabajadoras, ocupadas y desempleadas, una formación adaptada a sus necesidades y contribuya al desarrollo de una economía basada en el conocimiento. Está integrada por la antigua formación ocupacional, la formación continua y la formación en alternancia con el empleo.

## G

**Grados del Sistema de Formación Profesional:** Clasificación de las ofertas de Formación Profesional según su alcance y nivel de especialización. El **grado B** permite obtener un certificado de competencia; el **grado C**, un certificado profesional; el **grado D** comprende los ciclos formativos de grado básico, grado medio y grado superior; y el **grado E** corresponde a los cursos de especialización. Esta estructura permite acumular formación y avanzar progresivamente dentro del Sistema de Formación Profesional.

---

<sup>10</sup> Real Decreto 659/2023, de 18 de julio, por el que se desarrolla la ordenación del Sistema de Formación Profesional, arts. 66-67, *BOE* núm. 174, de 22 de julio del 2023, <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2023-16889>; Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, "Preguntas frecuentes", *TodoFP*, s. f., <https://www.todofp.es/sobre-fp/fp-dual/preguntas-frecuentes.html>.

## I

**Instituto Nacional de las Cualificaciones (INCUAL):** Órgano técnico de apoyo al Consejo General de Formación Profesional encargado de definir, elaborar y mantener actualizado el Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales y el Catálogo Modular de Formación Profesional, así como de realizar actividades técnicas de apoyo relacionadas con las cualificaciones y competencias profesionales.

**Itinerario formativo:** Proyecto construido por cada persona, con la ayuda, si se precisa, de los servicios de orientación profesional, para adquirir, actualizar, completar y ampliar sus competencias a lo largo de su vida.

**Itinerario Personal para la Empleabilidad (IPE):** Módulo profesional incluido en los ciclos formativos de grado básico, grado medio y grado superior, orientado al desarrollo de habilidades y capacidades transversales, la orientación laboral, el emprendimiento y el conocimiento de los derechos laborales. En los ciclos de grado medio y grado superior se articula a través de los módulos Itinerario Personal para la Empleabilidad I y II.

## M

**Mentor de FP:** Figura de orientación educativa vinculada al Sistema de Formación Profesional de la Comunidad de Madrid, creada para ofrecer información, asesoramiento y acompañamiento sobre las enseñanzas de Formación Profesional, los itinerarios formativos y profesionales, la acreditación de competencias y las posibilidades de acceso al empleo o recualificación. Su labor se dirige tanto a estudiantes y trabajadores como a empresas y entidades del entorno productivo, y puede desarrollarse mediante actuaciones individuales o grupales.

**Módulo formativo (MF):** Bloque coherente de formación asociado a cada una de las unidades de competencia que configuran la cualificación. Constituye la unidad mínima de formación profesional acreditable para establecer las enseñanzas conducentes a la obtención de los títulos de Formación Profesional y los certificados profesionales.

**Módulo profesional asociado a estándares de competencia:** Unidad de aprendizaje que, al superarse, asegura que se han adquirido las competencias correspondientes.

**Módulo profesional no asociado a estándares de competencia:** Unidad de formación, teórica o práctica, que se considera necesaria para adquirir las competencias profesionales previstas.

## O

**Organismo equiparado:** Entidad u organización, cualquiera que sea su naturaleza jurídica, que, sin tener la condición de empresa, disponga al menos de un centro de trabajo en el que puedan desarrollarse, en las condiciones requeridas, actividades de formación tutorizada en el marco de las ofertas de Formación Profesional.

**Organismo intermedio:** Entidad, asociación, federación, confederación, Cámara de Comercio, clúster u otra organización que participe en el asesoramiento y apoyo a empresas para su participación en Formación Profesional, facilitando su contacto con las Administraciones públicas y los centros educativos.

**Orientación formativo-profesional:** Proceso de información y acompañamiento en la planificación personal del itinerario formativo y profesional en el marco del Sistema de Formación Profesional, que incluye, al menos, los siguientes ámbitos: posibilidades de Formación Profesional, elección de una profesión, perfeccionamiento, cambio de profesión, evolución del mercado laboral y oportunidades de emprendimiento y desarrollo de habilidades para la gestión de la carrera profesional.

## P

**Perfil profesional:** Conjunto de competencias para el desempeño de varios puestos de trabajo que presentan afinidad y que configuran una ocupación.

**Plan de formación en empresa u organismo equiparado:** Documento en el que se especifica cómo se desarrollará y evaluará la fase de formación en empresa u organismo equiparado, incluyendo, entre otros aspectos, las actividades que realizará el alumnado, los resultados de aprendizaje previstos y la coordinación entre el centro de Formación Profesional y la entidad colaboradora.

## R

**Responsabilidad social corporativa (RSC):** Integración voluntaria por las empresas de los distintos intereses afectados por su actividad en sus operaciones comerciales y sus relaciones con terceros.

**Resultado de aprendizaje:** Elemento básico del currículo que describe lo que se espera que un estudiante conozca, comprenda y sea capaz de hacer, asociado a un elemento de competencia y que orienta el resto de los elementos curriculares, incluidos los criterios de evaluación que permitan constatar que se ha alcanzado dicho resultado.

## S

**Sistema de orientación profesional:** Conjunto de actuaciones de información y acompañamiento dirigidas a ayudar a las personas a planificar su itinerario formativo profesional a lo largo de la vida, en el marco del Sistema de Formación Profesional. Entre sus funciones se incluyen informar sobre las oportunidades de acceso al empleo, las posibilidades de adquisición, evaluación y acreditación de competencias profesionales, las diversas ofertas de formación y los posibles itinerarios formativos, con el fin de facilitar la inserción y reinserción laborales, la movilidad profesional y la gestión de la carrera profesional.

**Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional (SNCyFP):** Marco anterior de ordenación de las cualificaciones profesionales y de su acreditación, basado en el Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales. En el marco actual de la Ley Orgánica 3/2022, el Sistema de Formación Profesional se articula en torno al Catálogo Nacional de Estándares de Competencias Profesionales (CNECP) y a una oferta acreditable, acumulable y capitalizable.

## T

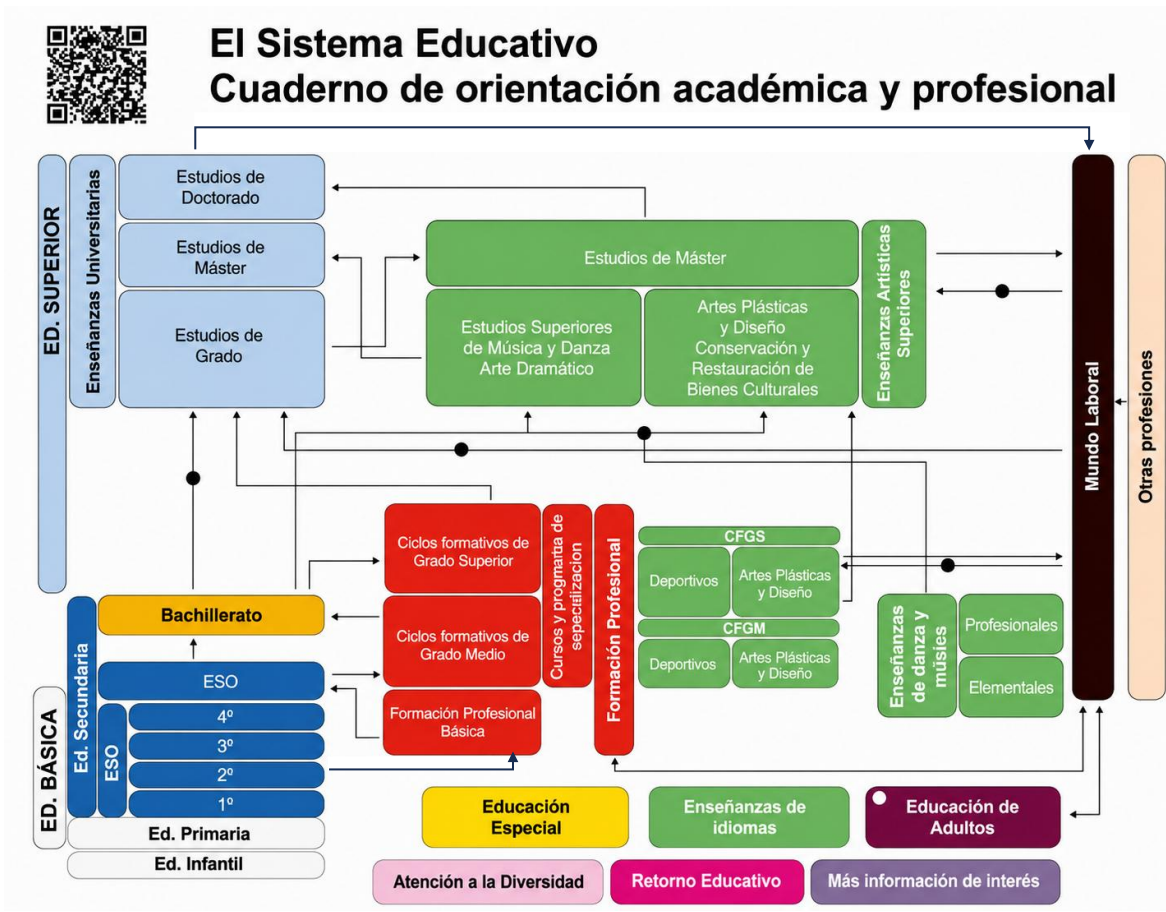
**Tutor de empresa u organismo equiparado:** Profesional designado por la empresa u organismo equiparado para acompañar, supervisar y valorar el aprendizaje del alumnado durante la fase de formación en el entorno laboral, en coordinación con el centro educativo.

## U

**Unidad de competencia (UC):** Agregado (conjunto) mínimo de competencias profesionales susceptible de reconocimiento y acreditación parcial. En el marco actual del Sistema de Formación Profesional, este concepto se entiende en relación con los estándares de competencias profesionales, que constituyen la unidad básica de referencia para el diseño de las ofertas formativas y la acreditación de competencias.

# Anexo 5

## Itinerarios del sistema educativo



Fuente: Comunidad de Madrid, Consejería de Educación, Ciencia y Universidades, "El sistema educativo", *Orientación académica y profesional de la Comunidad de Madrid, 2024-2025*, <https://site.educa.madrid.org/orientacion/cuadernodeorientacion/el-sistema-educativo>.

# www.iese.edu

Barcelona  
Madrid  
Munich  
New York  
São Paulo



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