

# Las empresas y la FP Dual en España

## Informe de situación 2016



Alianza para  
la FP Dual



Innovación  
en Formación  
Profesional

## **Grupo de investigación GRECPRP / UNIVERSIDAD RAMON LLULL**

Dr. Josep Rom, Dr. Antoni Solanilla, Giorgia Miotto, Marc Polo

Palabras clave: Formación Profesional, Formación Profesional Dual, Educación y Trabajo, Empresa y Formación, Responsabilidad Social Corporativa, Empleo juvenil, inserción laboral

#alianzafpdual

#fpdual2016

#fpdualempresas

#yosoyfpdual

#masquefp

### **PRESENTACIÓN**

*El objetivo de este documento es dibujar un primer esbozo de la situación de la FP Dual y su puesta en marcha en las empresas de España. El informe ha sido elaborado a partir de la opinión de las empresas adheridas a la Alianza para la FP Dual, tanto de aquellas que ya cuentan con iniciativas de FP Dual en marcha como de las que aún se encuentran en proceso de iniciarlas.*

*En primer lugar se realizaron una serie de entrevistas previas a un grupo de Directores de Recursos Humanos de empresas de la Alianza y posteriormente una encuesta que respondieron el 40% de las empresas adheridas a la Alianza. Esto nos lleva a obtener unos resultados fiables y extrapolables a la realidad española. Estos resultados corresponden a un margen de error del 7,99% y un nivel de confianza del 95,5%.*

*Este informe ha sido impulsado por la comisión de comunicación de la Alianza para la FP Dual de Fundación Bertelsmann ([alianzafpdual.com](http://alianzafpdual.com)) e iFP (Innovación en Formación Profesional) de Grupo Planeta ([ifp.es](http://ifp.es))*

## RESUMEN EJECUTIVO

La FP Dual es una modalidad de enseñanza en el que los estudiantes cursan sus estudios de especialización en un centro educativo y, al mismo tiempo, trabajan como aprendices en una empresa. Este modelo de “maestría” está tomando mucho protagonismo en España a todos los niveles (gubernamental, empresarial y académico) como una gran alternativa para mejorar las elevadas tasas de desempleo juvenil. No obstante, el modelo se enfrenta a una serie de retos y los resultados del presente estudio, que resumimos a continuación, nos han permitido conocer la opinión del tejido empresarial, sus principales motivaciones, valoraciones e inquietudes de las empresas españolas en su adopción e implementación.

La FP DUAL se percibe como un gran mecanismo de integración y renovación permanente entre el mundo educativo y empresarial, que puede contribuir a la competitividad y especialización de las empresas y su capital humano pero que requiere de mayor agilidad y flexibilidad administrativa así como de mayor divulgación especialmente para colectivos de padres y alumnos.

**La FP DUAL une a centros educativos y empresas, que comparten una misión socioeducativa** estableciendo un binomio centro-empresa. Las empresas destacan tanto la labor y predisposición de los centros educativos y de la Alianza para la FP DUAL como promotores del modelo, como el importante papel de los tutores de empresa para asegurar el éxito en la implantación

**El reclutamiento “socialmente responsable” de perfiles especializados es la principal motivación de las empresas a la hora de acometer iniciativas de FP DUAL.**

El principal objetivo de las empresas es formar profesionales especializados (que a menudo son contratados por las mismas empresas) a la vez que se sienten claramente comprometidas con el reto social de mejorar la formación y la empleabilidad de los jóvenes en España. Habitualmente la iniciativa de FP DUAL surge inicialmente de las políticas de Responsabilidad Social Corporativa pero su implantación demuestra su potencial para generar una cartera de profesionales especializados, potenciales candidatos para incorporar en futuros puestos de trabajo.

**Disponer de candidatos a aprendiz es un elemento crítico del modelo que aún es desconocido**

A menudo las empresas lamentan la escasez de candidatos y de centros a disposición. La falta de información sobre el modelo provocan un rechazo de algunos estudiantes y sus familiares o una expectativa equivocada en otros.

La elección de candidatos compartida entre centro educativo y empresa garantiza el mejor encaje aprendiz-empresa-centro, propicia una mejor relación entre los diferentes actores y facilita una futura incorporación profesional en la compañía.

**Con la FP DUAL, el reconocimiento a la “maestría” profesional se introduce o refuerza en la cultura empresarial y mejora el clima de la plantilla**

La elección de los tutores, referentes profesionales, es una decisión que resulta determinante en el desarrollo del modelo. Los tutores consideran un honor poder compartir su experiencia con los alumnos y crecer con ellos. Se da una relación de

reciprocidad entre tutores y estudiantes, aprenden unos de otros generando un efecto muy positivo en la plantilla.

Las empresas no perciben su función como un coste de oportunidad, opinan que deben prestigiar esta función y potenciar el reconocimiento social de estas nuevas figuras en sus estructuras.

### **Especialización, integración inmediata en la cultura de la empresa y reducción de curva de aprendizaje, principales beneficios de la contratación de aprendices**

Las empresas son conscientes que gestionar las expectativas de los jóvenes aprendices que pretenden encajar en la cultura de las empresas implica formar globalmente a la persona, no sólo enseñar procedimientos y técnicas, también colaborar en las competencias más transversales del proceso de formación. Esa convivencia con los trabajadores de la empresa y la vivencia de las dinámicas específicas de cada compañía es lo que los puede convertir en perfectos candidatos para ser contratados en futuro. Consecuentemente, algunos de los aspectos más valorados sobre los nuevos trabajadores formados en la FP Dual son: la reducción de la curva de aprendizaje cuando se incorporan a sus funciones profesionales, la facilidad con la que se integran en la plantilla y como encajan en la cultura de la empresa desde sus inicios.

La contratación está sujeta al grado de especialización y al valor añadido del puesto de trabajo, cuanto mayor es el grado de especialización de los aprendices, mayor es la posibilidad de inserción con contrato laboral.

### **Las empresas reclaman reducir la burocracia, agilizar y simplificar los procesos y normativas para implantar FP Dual. Si fuera más fácil, se haría más**

Según las empresas la mayor dificultad se da en la gestión administrativa del proceso, desde el inicio. Desde la planificación de actividades, los modelos de vinculación del aprendiz con la empresa, la redacción de informes de seguimiento y evaluación que se convierten en una tarea administrativa muy exigente para las empresas (especialmente en perfiles muy técnicos) y los cambios y diferencias normativas entre comunidades autónomas. Entre las peticiones de las empresas destaca la necesidad de homogeneizar en cierta medida el marco legal de la FP Dual entre Comunidades Autónomas y simplificar la elaboración del contrato laboral de formación y aprendizaje para los aprendices, fomentando su aplicación por parte de las empresas.

### **La FP Dual: un modelo de formación innovador que debe ser reconocido como tal para prestigiar a sus titulados**

Según la mayoría de los entrevistados, para aumentar el número de candidatos sería necesario incrementar la divulgación de la FP Dual y prestigiar este modelo educativo entre los estudiantes y sus familias. Evitando abusos en las empresas, facilitando los trámites administrativos, revisando la implantación del modelo, sin perder agilidad, y destacando los valores formativos del modelo poniendo en valor su contribución a la empleabilidad e inserción laboral. Reforzar la imagen de la Formación Profesional en una apuesta de futuro por su capacidad de especialización y de generación de empleo en contacto directo con las empresas.

Las empresas encuestadas alaban la labor de la Alianza para la FP DUAL, reclamando a la vez que se impulse aún más la reputación de la FP Dual en España, sobre todo entre alumnos y padres tienen una gran responsabilidad como prescriptores del futuro educativo de sus hijos.



## EL DESARROLLO DE LA FP DUAL EN ESPAÑA

La FP Dual es una modalidad de enseñanza que está tomando mucho protagonismo en España. El principio pedagógico que define el modelo es el aprendizaje casuístico, una formación realizada articulando didáctica escolar con la práctica en empresa que ofrece “posibilidades específicas de engranar la teoría y la práctica, de aprender en situaciones reales y de incorporarse a una cultura empresarial y laboral” (Euler, 2013). En España se introdujo el modelo de la FP Dual a partir del Real Decreto 1529/2012: “A los efectos del presente Real Decreto, se entenderá por formación profesional dual el conjunto de las acciones e iniciativas formativas, mixtas de empleo y formación, que tienen por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral en una empresa con la actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo”. En este modelo formativo los estudiantes cursan sus estudios de especialización en un centro educativo y, al mismo tiempo, trabajan como aprendices en una empresa, teniendo así la oportunidad de conocer de primera mano el mundo laboral.

El reconocimiento a escala mundial del éxito del sistema de formación en alternancia alemán propició el interés de otros países, como España, de implantar el modelo como recursos para mejorar las elevadas tasas de desempleo juvenil, con el reto de adaptarlo a las características del sistema educativo español. Como dice Jesús A. Alemán (2015) “en los países con políticas de gestión descentralizadas difícilmente se puede conseguir un marco unitario en este ámbito si no hay consenso político entre las distintas administraciones y entre los interlocutores sociales”. Esta inquietud también la han manifestado otros expertos, que aluden a la necesidad de una cultura de consenso en materia educativa para que cada administraciones, centros educativos, empresas y sindicatos se responsabilicen de un modelo cuyos resultados se concretan a medio plazo (Phillips; Ochs, 2004) y de la importancia de ajustar la oferta de formación con el tejido empresarial de la zona en que se ubica el centro de formación (Informe IESE/Fundación Citi, 2014). Las particularidades de cada territorio afectan claramente a la tipología de especialidades demandada por las empresas.

Probablemente, esta complejidad administrativa sea una de las razones que han prolongado la implantación de la FP Dual en España, donde ya existía algunas pruebas piloto entre liderados por administraciones, empresas o sindicatos, como el proyecto *Estudiar y Trabajar* desarrollado en Euskadi en el 2007, el proyecto *Biotec-Dual* de La Comunidad de Navarra en el año 1996, los dos ciclos formativos de *Desarrollo de Aplicaciones Informáticas y Mantenimiento Aeromecánico* en la Comunidad de Madrid en el 2011 o el proyecto *Sistemas Informáticos y de Telecomunicaciones* puesto en marcha en el 2013 en Galicia. Todos los expertos destacan que no se trata simplemente de importar modelos de otros países sin constatar sus efectos un país con una cultura laboral y formativa propia. Como defienden algunos autores es necesario “analizar en profundidad la cultura empresarial y educativa predominante, exponer qué elementos deben ser sometidos a un cambio profundo y extraer de los modelos exitosos de otros países aquellos elementos que nos ayuden a ser competitivos en cualificación y valor añadido” (Rego, Barreira, y Rial, 2015).

En la actualidad, empiezan a aparecer noticias que indican un cambio de percepción social respecto a la validez de este modelo mixto de formación. Por ejemplo, según las

cien empresas que forman la Red Empleo, la FP Dual asegura una tasa de empleo del 65% tras finalizar los estudios (*El Economista*, 24 Agosto 2016), superando los datos referentes a los estudios universitarios. Teniendo en cuenta que el desempleo juvenil en España alcanza el 49,6% (Eurostat, Junio 2015), este tipo de noticias son pequeños indicadores del impulso del modelo, que empieza a ser conocido por la opinión pública y mencionado como una “prioridad” en el futuro desarrollo del sistema educativo en España. Recientemente, el ministro Méndez Vigo ha destacado que el objetivo es alcanzar las 100.000 plazas de FP Dual en los próximos cuatro años (*La Vanguardia*, 18 septiembre 2016) tal y como se planteó en los pactos entre el PP y Ciudadanos del mes de agosto 2016 (*EFE*, 28 agosto 2016)

Poco a poco, los beneficios de la FP Dual en el impulso del empleo juvenil ya se miden por hechos,. Según los datos más recientes del Departament d’Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, la diferencia en inserción laboral de la FP Dual respecto a la formación profesional no dual ya es de 13 puntos, (*El Economista*, 5 septiembre 2016). Pero a la implantación de la FP Dual en España todavía le espera un largo recorrido y uno de los aspectos cruciales para asegurar el éxito del modelo es el reconocimiento social del mismo: “Para mejorar la imagen y posicionamiento de la FP dual es necesario concienciar a las empresas, la comunidad educativa y las familias de sus enormes posibilidades y beneficios” (Informe IESE/Fundación Citi, 2014).

Por otro lado la experiencia de las empresas que están implantando el modelo evidencia aspectos de la gestión de la FP Dual que deberían mejorar. Antonio Abad, presidente de la patronal CECOT, subraya la importancia de formular los contratos laborales para ayudar a potenciar el aprendizaje dual, la acreditación de la competencia profesional a través de la experiencia laboral y la resolución de las posibles tensiones con los representantes sindicales, definiendo muy bien las diferencias entre la figura del aprendiz y la figura del trabajador (*La Vanguardia*, 1 septiembre 2016). La remuneración del aprendiz es un aspecto muy importante, tanto por su carácter motivador como por la implicación de la empresa cuando paga una remuneración (Alianza para la FP Dual, 2016), pero también los son otros aspectos, como la elección de candidatos, los tutores, la adaptación de las plantillas a la presencia de aprendices, las limitaciones administrativas, etc. Por eso nos ha parecido conveniente estudiar las opiniones de las propias empresas, tanto desde la experiencia como formadores como por sus expectativas sobre la implantación del modelo de la FP Dual en sus empresas.

## **OBJETO DEL ESTUDIO**

Como se puso de manifiesto en el I Foro Alianza del octubre del 2015 para la FP Dual "Los gestores del modelo dual deben registrar información sobre todos los aspectos de la implementación de la FP Dual para poder evaluar correctamente la calidad del sistema y planificar acciones de mejora" (Alianza para la FP Dual, 2016). .

Con la intención de responder a este compromiso hemos realizado un estudio que tiene como objetivo conocer la implementación del proceso en las organizaciones que forman la Alianza para la FP Dual y poder compartir este conocimiento para evaluar los progresos de esta modalidad de aprendizaje e inserción laboral con las empresas

adheridas a la Alianza.

## **METODOLOGÍA**

Para conocer el nivel de implementación de la FP Dual en España y los retos percibidos por las empresas que forman la Alianza, hemos querido conocer de primera mano las opiniones de los diferentes responsables de estos proyectos en las compañías.

La muestra del estudio la componen las 235 empresas que en el mes de julio de 2016 formaban parte de la Alianza para la FP Dual. Nos son todas las empresas que participan en proyecto de FP Dual en España, pero es una muestra cuyas características son suficientemente representativas como para proyectar los resultados de manera que se refleje una imagen general del fenómeno (Quivy; Campenhoud, 2005).

Como primer paso, para conocer en detalle el proceso de implementación de la FP Dual, hemos entrevistado a ocho Directores de Recursos Humanos y Formación de ocho empresas de sectores y tamaños diferentes socios de la Alianza para la FP Dual durante el mes de junio de 2016, una muestra representativa (Patton, 1990) del conjunto de responsables de la coordinación del nuevo modelo educativo en las empresas.

El guion de las entrevistas (Sierra, 1998) se elaboró a partir de las reflexiones realizadas por más de 150 personas procedentes de empresas, administraciones, universidades, sindicatos, patronales y centros de formación, reunidos en el I Foro Alianza para la FP Dual celebrado en Mallorca los días 19 y 20 de octubre de 2015. (Cuestionario ver Anexo)

La riqueza de información y la oportunidad de clasificar y segmentar los elementos del guion de las entrevistas en profundidad (Vallés, 2002) nos proporcionaron mucha información muy valiosa para poder diseñar una encuesta que enviamos a todas las empresas que forman la Alianza. Debido a la variedad de empresas, de sus dimensiones y de la extensión territorial de las mismas –desde empresa con presencia en la mayor parte de las Comunidades Autónomas a Pymes de implantación local– es un modelo de muestra cualitativo (Igartua, 2006) suficientemente representativo del tejido empresarial español.

Para conocer la opinión de estas empresas, se enviaron dos cuestionarios diferentes en función del perfil de las empresas encuestadas:

- Cuestionario A dirigido a las empresas que ya han implementado la FP Dual.
- Cuestionario B dirigido a las empresas que no han implementado todavía la FP Dual, pero que son parte de la Alianza. (la mayoría de las empresas de este grupo se manifiestan preparadas para empezar la implementación del modelo en este curso 2016-17).

El primer lanzamiento de las encuestas se realizó durante el 7 de julio de 2016 a través del correo electrónico y, posteriormente, el 14 de julio se realizó una acción de recuerdo para estimular la participación de los encuestados.

En total respondieron 94 empresas: 50 rellenaron el cuestionario dirigido a las empresas que han implementado la FP Dual y 44 el cuestionario dirigido a las empresas que no han implementado todavía la FP Dual.

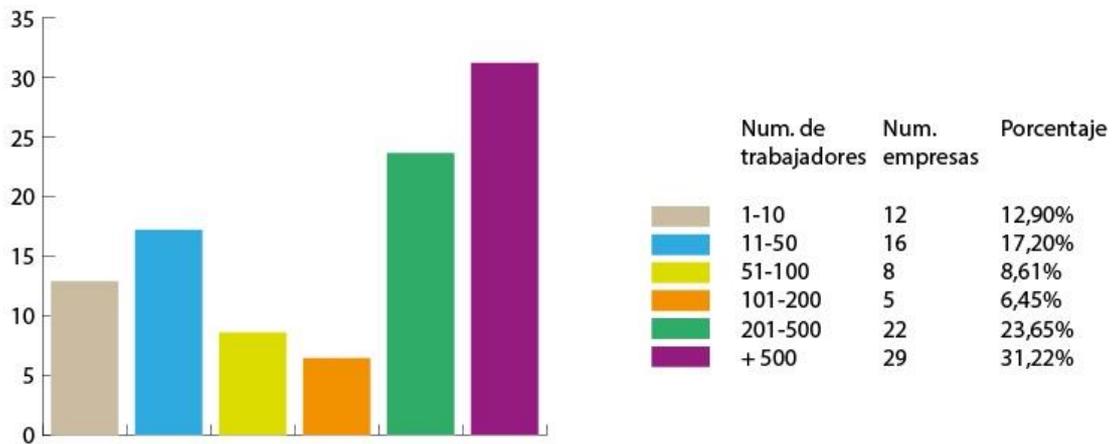


Fig. 1. Volumen de las empresas participantes en la encuesta en función del número de trabajadores. (respondieron a esta pregunta 93 empresas).

Estos resultados corresponden a un margen de error del 7,99% y una nivel de confianza del 95,5%. Un nivel de participación muy elevado. La implicación de las empresas de la Alianza en este estudio ha sido notablemente alto. Una actitud que muestra un interés por el desarrollo de la FP Dual en España y que también se refleja en las respuestas del estudio de dónde se desprende el compromiso de las empresas con los proyectos de formación en los que participan.

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

### Por qué la FP Dual

La mayoría de las empresas, tanto las que ya han implementado el modelo de FP Dual, cuanto las que todavía están en el proceso de hacerlo, subrayan que sus motivaciones iniciales iban relacionadas sobre todo con el desarrollo de la política de Responsabilidad Social Corporativa de la compañía. Participar en el proyecto de FP Dual era una manera para contribuir a la resolución de uno de los problemas más grandes que afectan a España, el desempleo juvenil. Las empresas veían en la implementación del FP Dual una manera para contribuir al bien común del país, de convertirse en buenos ciudadanos corporativos y, por supuesto, mejorar su reputación y desarrollar el compromiso por parte de los empleados.

La segunda motivación más relevante para ambos colectivos ha sido la necesidad de incorporar a perfiles profesionales con una formación específica que el mercado laboral actualmente no proporciona. Las empresas consideran que la preparación escolar es a menudo demasiado genérica y no cumple con las necesidades específicas de los diferentes sectores productivos y de servicio.

Entre los aspectos menos importantes para participar en la Alianza para la FP Dual, se encuentran las necesidades de cubrir bajas de plantilla o jubilaciones. Se deduce que, en cuanto a motivaciones iniciales, la necesidad de personal más cualificado no tenía el objetivo de incrementar los puestos de trabajo, sino sobretodo substituir a personal escasamente preparado para desarrollar sus funciones o cubrir posiciones abiertas que hasta la fecha no se alcanzaba ocupar.

Por otro lado, también aparecen reflejadas las limitaciones económicas de las empresas, sobre todo las que todavía no han implementado el modelo, cuando destacan que buscan unas figuras profesionales especializadas, pero con unos costes de personal acordes con su dimensión empresarial.

## Expectativas de futuro sobre la FP Dual

Es interesante notar que las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual, a la pregunta sobre sus expectativas de futuro, cambian sus prioridades comparándolas con sus motivaciones iniciales. La expectativa de futuro más relevante es, para la gran mayoría de los encuestados, el de disponer de una cartera de potenciales candidatos para poderlos incorporar en futuras posiciones de trabajo. La formación conjunta centro educativo – empresa ayuda a minimizar los riesgos de contratación y a entrenar profesionales muy especializados.

Los nuevos trabajadores formados en la FP Dual destacan por la reducción de la curva de aprendizaje cuando se incorporan a sus funciones profesionales y encajan en la cultura de la empresa desde sus inicios facilitando su integración en la plantilla. A lo largo de su proceso de formación conviven con los trabajadores de la empresa, aprenden los aspectos más técnicos relacionados con su posición y las dinámicas específicas de cada compañía, convirtiéndose en unos candidatos especialmente aptos para ser contratados.

En las respuestas de las empresas también existe una motivación de fondo de carácter más social, colaborar en la transformación del sistema de inserción laboral de los jóvenes en España creando nuevas oportunidades de empleo, sin embargo a posteriori se valora aún más de manera pragmática los beneficios de tener unos profesionales formados y comprometidos para futuras incorporaciones. La FP dual permite a las empresas disponer de perfiles profesionales con una formación específica para responder a las necesidades del incremento o la renovación de plantilla y esta práctica además es coherente y explicita las políticas de RSC de las empresas.

Las principales respuestas de esta pregunta abierta se pueden agrupar en cinco apartados.

- Formar una cantera de personal con cualificación específica de manera eficiente y que encaje con la cultura de la empresa desde sus inicios.
- Apoyar a los jóvenes en la inserción laboral
- Optimizar los costes de la inserción laboral en nuestra empresa.
- Apoyar y promover la FP Dual en España en los diferentes sectores y tipos de empresa.
- Mejorar la reputación de la empresa a través de la RSC.

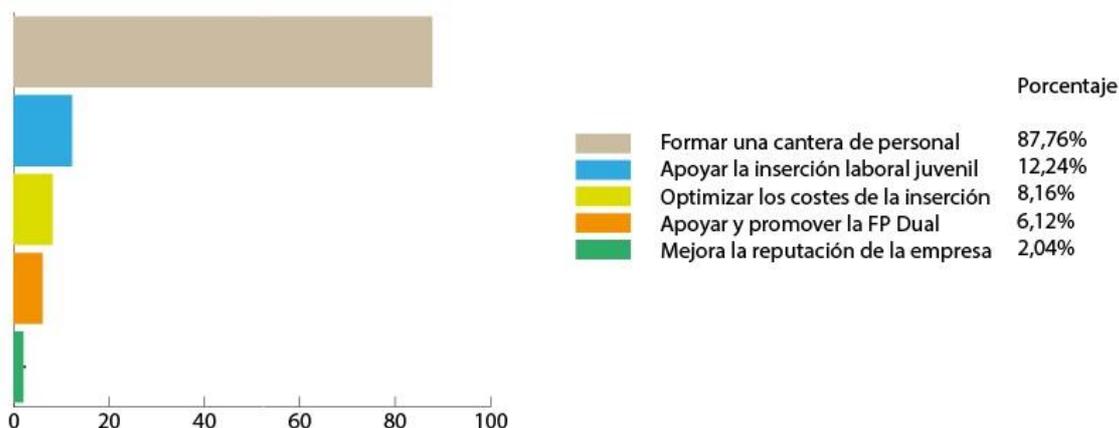


Fig. 2. Principales respuestas a la pregunta “¿Qué expectativas tenéis para este proyecto y qué beneficios os aportará a largo plazo?”.

“Los profesionales ya formados en el lenguaje de programación que utilizamos son muy solicitados y se esperan un sueldo que no podemos pagar, hemos optado por incorporar un estudiante de FP Dual para formarlo internamente y que se convierta en nuestro futuro empleado. Para nosotros es una decisión estratégica y a largo plazo.”

### **Resultados obtenidos con la FP Dual**

Las empresas encuestadas han implementado el modelo de FP Dual en los últimos tres años y tienen una experiencia bastante reciente de todo el proceso vivido. Sin embargo, aun teniendo en su mayoría una casuística reducida de aprendices, los directores de Recursos Humanos y Formación ya tienen una opinión fundamentada sobre los resultados obtenidos hasta ahora del proyecto.

Los aspectos más positivos que se destacan hasta ahora son la relación de los estudiantes con la plantilla existente y la relación con los centros formativos, el papel “empleador” de las empresas las sitúa en una posición de “prestigio” en relación a los centros educativos y a los estudiantes.

El estudiante, a lo largo de su proceso formativo dentro de la empresa, se relaciona con los diferentes departamentos y se integra como un empleado más, viviendo el día a día de su puesto de trabajo.

Resulta interesante ver que, en algunos casos, la acogida de los estudiantes por parte de los sindicatos es menos positiva que la aceptación por parte de la plantilla. Los sindicatos temen el carácter de precariedad encubierta que, según su opinión, podría ocultar este modelo de formación.

Según los directores de Recursos Humanos y Formación la comunicación temprana y constante del proyecto y la transparencia con los sindicatos es la clave para que el proyecto se vea como una oportunidad a contribuir a la disminución del desempleo juvenil en España y no implica la contratación de mano de obra barata y precaria en sustitución de puestos de trabajo con contrato laboral.

La relación con los centros educativos es el otro aspecto mejor valorado por las empresas. El binomio centro-empresa es posible gracias a la predisposición a la comunicación constante y a la flexible resolución de incidencias.

Probablemente, debido a la alta inversión de recursos humanos necesarios para la implementación y gestión del modelo de FP Dual y la baja productividad que les aportan los estudiantes, se hace una valoración menos positiva de estos dos últimos aspectos. Sin embargo, gracias al hecho que todos los actores son conscientes de que estamos hablando de una inversión a largo plazo para obtener talento para las empresas y ayudar al desarrollo del país, estos aspectos menos positivo no son un freno a la adopción del modelo.

Las respuestas están clasificadas por orden de importancia y su presentación sigue un orden de izquierda (+ prioritario) a derecha (- prioritario).

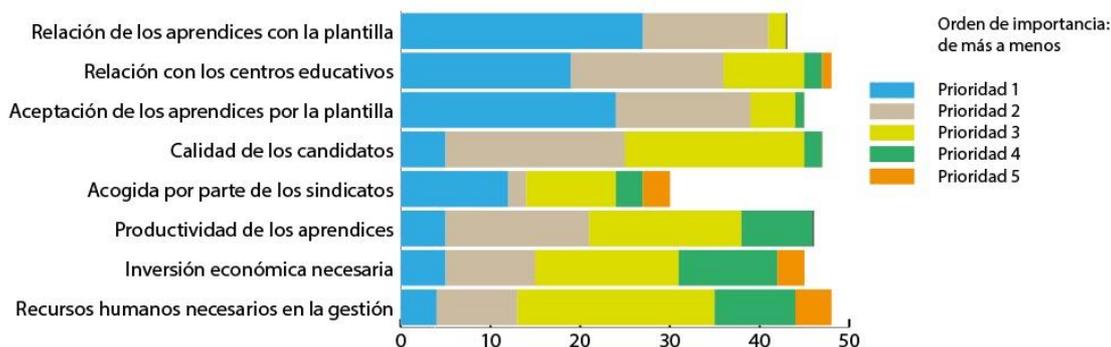


Fig. 3. Valoración de los resultados de la implantación de la FP Dual en las 50 empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

**“Nuestro gestores estaban perdidos a la hora de entender la burocracia para realizar el convenio.”**

### Aprendices en la FP Dual

La mayoría de las empresas que han implementado el proyecto, un 64%, tienen entre 1 y 5 aprendices de FP Dual. Sólo un 4% acogen más de 50 aprendices y un 8% acogen más de 20 y son empresas de cobertura nacional.

No existe una correlación directa entre el número de aprendices acogidos y la dimensión de la empresa. La mayoría de los encuestados subraya que prefiere implementar el modelo de FP Dual de manera progresiva y en función de la capacidad de gestión del proyecto. Por cada aprendiz es necesario involucrar varios miembros de la plantilla existente tanto para la gestión administrativa, como para la formación y el seguimiento y para la relación con los centros educativos.

La complejidad de gestión administrativa y recursos necesarios obligan a las empresas a acoger pocos aprendices y, de manera progresiva, una vez entendido bien el modelo, comprometerse con más alumnos.

Por otro lado, las empresas manifiestan sus dificultades en recibir candidatos para la FP Dual.

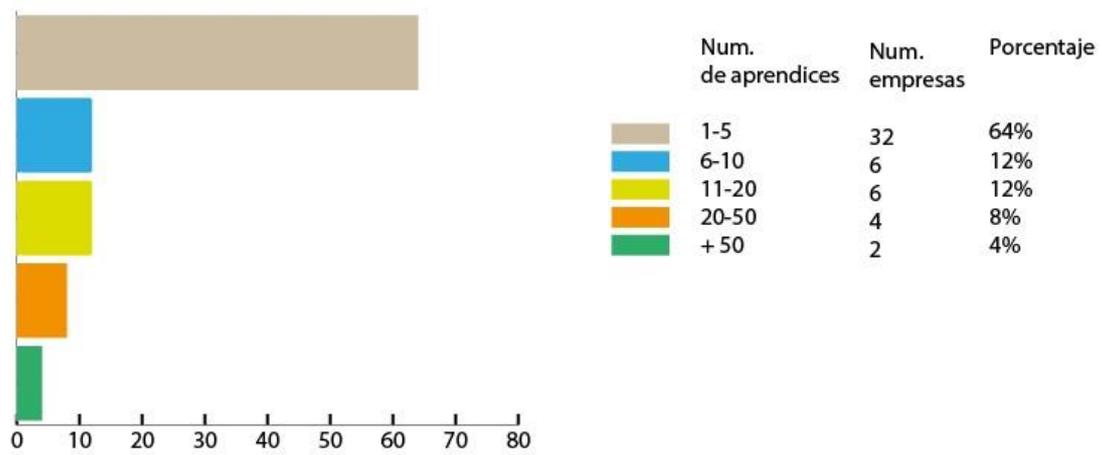


Fig. 4. Numero de aprendices acogidos en las 50 empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

“En la última promoción hemos contado con tres alumnos, ya que la mayoría de los alumnos del centro con el que colaboramos han rechazado esta modalidad de formación por desconocimiento de sus implicaciones.”

“Necesitamos personas con una formación especializada, pero sin licenciatura, que tengan un grado medio. Sea por edad, por nivel de remuneración o tipo de trabajo.”

### **Inserción laboral real después de la formación**

El objetivo y el fin último de la FP Dual es, por supuesto, la inserción laboral de los estudiantes.

El 70% de los encuestados está dispuesto a contratar los alumnos que hayan acabado con éxito su formación.

De los comentarios de los encuestados podemos deducir que la contratación está sujeta al grado de especialización necesario para desarrollar las competencias en función de los sectores y posiciones. Cuanto mayor es el grado de especialización, mayor es la posibilidad de inserción con contrato laboral.

Por otro lado, la formación para puestos de menor valor añadido, como por ejemplo las posiciones administrativas, representan una menor oportunidad de contratación en la empresa formadora.

Cuando una empresa invierte mucho tiempo y recursos para formar a un trabajador especializado, en la mayoría de los casos lo hace con la intención de cubrir en futuro un puesto de trabajo. Esto sucede sobre todo en las empresas químico-farmacéuticas y tecnológicas que, además, quieren proteger su ventaja competitiva en su sector.

Por otro lado, a menudo, las posiciones administrativas representan simplemente un refuerzo temporal al desarrollo de tareas de poco valor añadido y la esperanza de contratación es muy baja.

A primera vista, sorprende que el 24% de las empresas no sepa si piensa contratar o no a algún estudiante y el 6% ya sabe que no lo hará.

Los Directores de RRHH nos explican que, en algunas ocasiones, la implementación del modelo está en su fase inicial, por lo cual, todavía no pueden proveer si los estudiantes están capacitados o no a cubrir futuras posiciones abiertas.

Sin embargo, en la mayoría de los casos en el cual la empresa no sabe si incorporará a los alumnos en su plantilla o, simplemente, ya sabe que no lo hará, esta práctica cumple con un objetivo de pura responsabilidad social corporativa. Las empresas se convierten en centros de formación para formar a los jóvenes e incrementar de manera altruista sus opciones de inserción en el mundo laboral.

La FP dual no asegura la inserción laboral inmediata, pero sí facilita la empleabilidad.

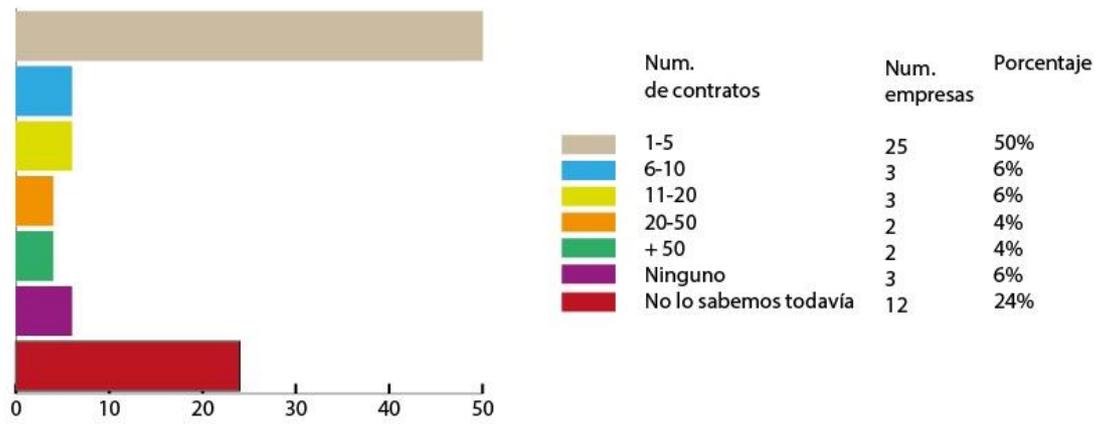


Fig. 5. Inserción laboral de los aprendices en las 50 empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

“Si el estudiante se fuera a otra empresa sería un gran fracaso para nosotros, perderíamos toda la inversión hecha de tiempo y de dinero.”

“Lo que ofrecemos (...) es la posibilidad de que estos estudiantes puedan poner en su CV que se han formado en nuestra organización, ya que somos una entidad de referencia”.

“Tenemos 25 alumnos de FP Dual cada año. Cuando terminan las prácticas hay un proceso de selección para identificar los mejores e incorporarlos a las posiciones disponibles. El 38% tiene alguna posibilidad de empleo dentro de la empresa.”

## Modelo de remuneración

En las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual, es significativo el hecho de que el 68% de las empresas encuestadas establece su relación formativa-profesional con los aprendices de FP Dual mediante la beca remunerada, mientras que el 22% se sirve de la fórmula del contrato laboral. Sólo un 10% de las empresas encuestadas no remunera el período de formación de los aprendices.



Fig. 6. Modelo de remuneración de los aprendices en las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

Esta tendencia se repite entre las empresas que todavía no han implementado el modelo. El 63% de las empresas encuestadas dice que establecerá su relación formativa-profesional con los aprendices de FP Dual mediante la beca remunerada, mientras que el 24% se servirá de la fórmula del contrato laboral. Sólo un 12% de las empresas encuestadas no remunerará el período de formación de los estudiantes.

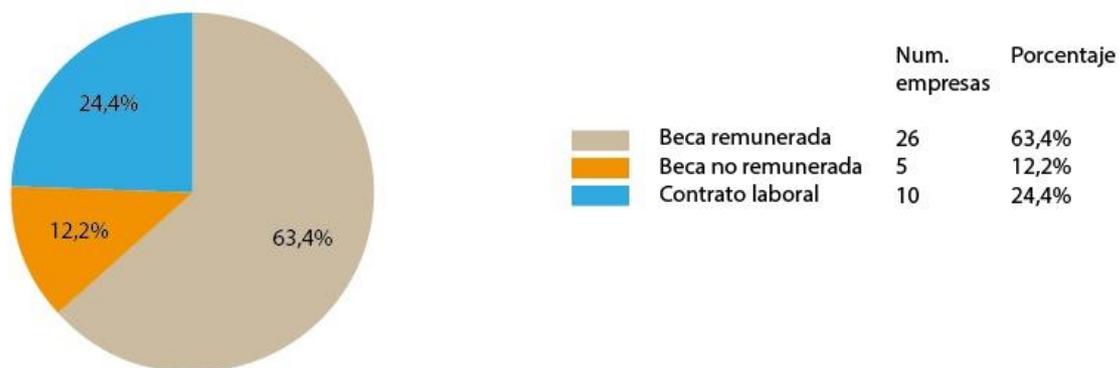


Fig. 7. Modelo de remuneración de los aprendices en las empresas que todavía no han implementado el modelo de FP Dual.

Se manifiesta repetidamente que la preferencia por la fórmula de la beca remunerada respecto al contrato laboral se debe a las dificultades administrativas que comporta la elaboración del contrato laboral y las diferencias en el marco legal entre las comunidades autónomas.

En las entrevistas con los directores de recursos humanos surge otro aspecto vinculado a los modelos de contratación: la importancia de clarificar claramente los roles del estudiante de FP Dual en la empresa para evitar confundir al resto de los trabajadores y a la sociedad en general.

**“Si las empresas no respetan estas normas se podría llegar a vulnerar los derechos de los estudiantes y tener mano de obra ilegal.”**

### Áreas funcionales de la empresa que se involucran en la gestión del modelo FP Dual

Las áreas de recursos humanos y formación y administración (72%) asumen la mayoría de las responsabilidades relacionadas con la gestión del modelo de FP Dual. Las áreas funcionales, de producción y mantenimiento (82%) se dedican sobretodo a la formación técnica-aplicada de los aprendices y los tutores, figura clave del modelo, forman parte de estos departamentos. Sólo en el 6% de las empresas se da una implicación de todas las áreas.



Fig. 8. Áreas funcionales responsables de la gestión el modelo de FP Dual en las empresas que ya lo han implementado.

## Elección de estudiantes

Todos los encuestados destacan la importancia de elegir al candidato ideal para la formación en la empresa.

En el proceso de elección de estudiantes, se confirma rotundamente el éxito de la gestión compartida entre centros educativos y empresas. Un 62% siguen esta pauta, mientras que en el 22% de los casos los centros educativos eligen de manera autónoma y sólo un 16% de las empresas manifiesta ser la única responsable de elección los estudiantes.

El proceso de elección compartido garantiza el mejor encaje aprendiz-empresa-centro, propicia una mejor relación entre los diferentes actores y facilita, si se da el caso, una futura incorporación profesional en la compañía.



Fig. 9. Modelo de elección de los aprendices en las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

## Promotores de la FP dentro de la empresa

Aunque en la gestión diaria del modelo de la FP Dual hayan unos departamentos mas involucrados que otros, es fundamental entender que se trata de un proyecto estratégico para las empresas y, para algunos sectores y zonas geográficas, de vital importancia.

La relevancia del papel de los directores generales en la adopción de la FP Dual en las empresas (60% en el caso de las empresas que ya han implementado el modelo y 61% en el caso de las empresas que todavía no lo han implementado) destaca debido a ese carácter estratégico. En las entrevistas en profundidad se menciona claramente el rol de los máximos directivos de las empresas como impulsores del proyecto en un contexto estratégico que tiene un gran impacto social. Sin el apoyo de los máximos responsables de las empresas, es imposible implementar con éxito un proyecto tan transversal y, a la vez, ambicioso. Algunas empresas multinacionales en España ya son referentes en FP Dual, liderando y participando en proyectos de la mano de la Comisión Europea o de las diferentes Comunidades Autónomas y sus altos directivos son representantes y activos colaboradores de estas iniciativas.

Por otro lado, el papel de los Departamento de Recursos Humanos (70% y 43,9%) parece lógico y subraya que, en la mayoría de las empresas, este departamento incorpora las funciones de formación, interlocución entre la empresa y los centros educativos y difusión del modelo en la empresa, mientras que las áreas funcionales en las que se desarrolla la formación del estudiante y que son los principales beneficiarios de la futura contratación tiene un papel menos destacado en la promoción de la implementación de la FP Dual.

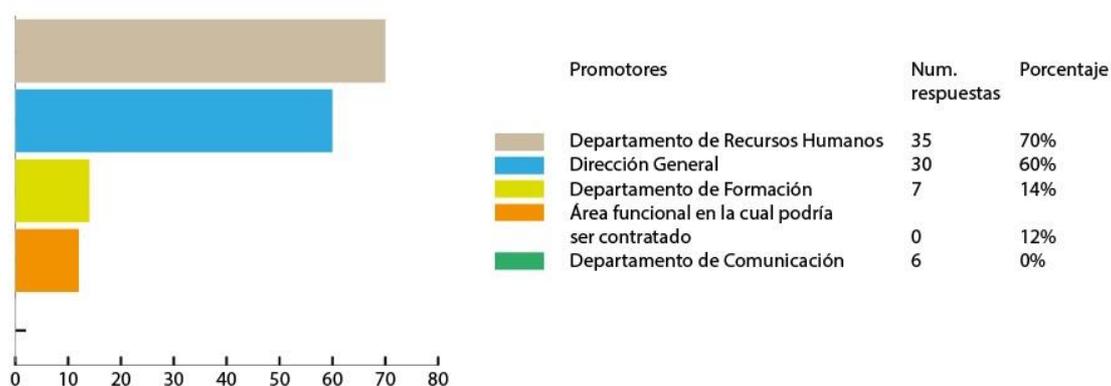


Fig. 10. Promotores dentro en las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

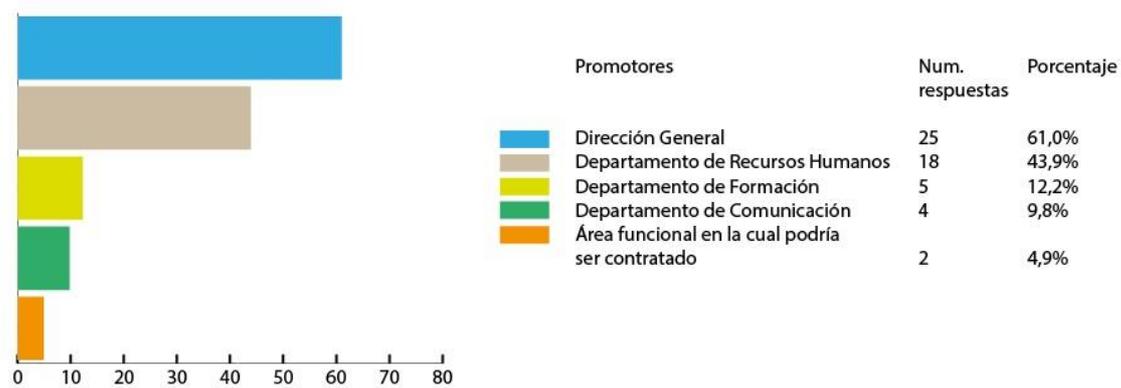


Fig. 11. Promotores dentro en las empresas que todavía no han implementado el modelo de FP Dual.

## Relación empresas y centros educativos

En la implementación de la FP Dual hay tres actores protagonistas: el estudiante, la empresa y el centro formativo.

La relación entre los tres actores determina el éxito del proyecto. Esta relación se basa en la comunicación constante desde el inicio del proyecto y en la clara definición de los responsables tanto dentro de la empresa que en el centro.

Considerando las diferencias entre sectores, centros y, a nivel administrativo y legal, entre Comunidades Autónomas, más se definen los detalles desde el principio de la colaboración, más fácil resulta la implementación del modelo.

Según los encuestados, teniendo en cuenta la novedad y complejidad de la implantación del modelo de FP Dual, resulta muy significativo la predisposición que demuestran las empresas y los centros educativos a la hora de resolver las incidencias que surgen a lo largo del proceso formativo y la facilidad de comunicación entre ambos.

Se valora de manera muy positiva la adecuación de los perfiles profesionales y la flexibilidad de los centros educativos a adaptar los currículums a las necesidades de las empresas o los sectores productivos. A menudo no existe la formación “ideal” para la empresa, entonces solo gracias a la flexibilidad de los dos socios es posible formar a los aprendices en las competencias necesarias al mercado laboral tan exigente y cambiante en el cual vivimos actualmente.

La mayor dificultad en las relaciones entre ambos “socios formadores” se da en la gestión administrativa del proceso. Como se destaca en las entrevistas, la elaboración periódica de informes de seguimiento y la evaluación de los aprendices a través de formulario a menudo de frecuencia diaria o semanal, se convierte en una tarea administrativa demasiado exigente para los colaboradores del proyecto en las empresas, sobre todo teniendo en cuenta el perfil técnicos de los tutores de muchos de los aprendices.

Las respuestas están clasificadas por orden de importancia y su presentación sigue un orden de izquierda (+ prioritario) a derecha (- prioritario).

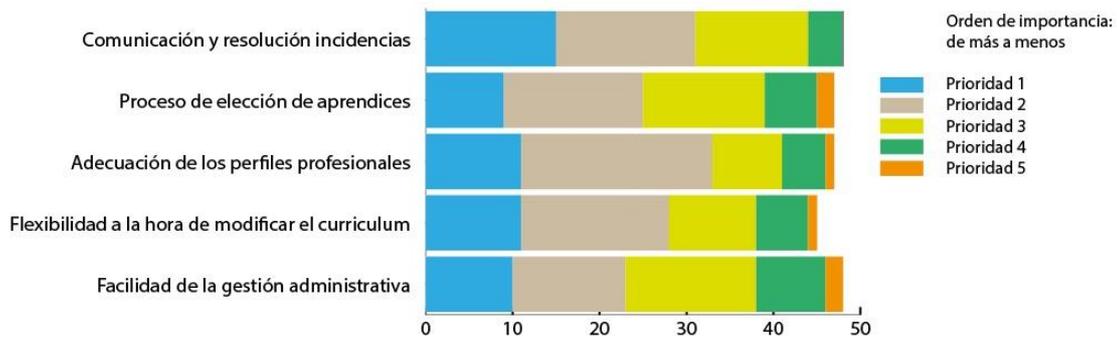


Fig. 12. Valoración de los aspectos más importantes de la relación entre los centros educativos y las empresas.

**“A veces, la relación con los centros educativos puede ser complicada a nivel burocrático. Dependiendo de la Comunidad Autónoma. Sería necesario crear unos procedimientos más homogéneos para facilitar la coordinación y el seguimiento.”**

### Perfiles profesionales que se adaptan mejor al modelo de FP Dual?

La demanda de perfiles profesionales de FP Dual en las empresas que ya han implementado el modelo se concentra en las áreas industriales y en las áreas administrativas y de gestión. Por lo general los candidatos ocupan plazas muy específicas en las áreas funcionales de las empresas y, en menor medida, se eligen para perfiles más genéricos.

Los perfiles técnicos representan un 43% de la demanda, mientras que los perfiles administrativos y de gestión son el 20,6%. Destacan los sectores químico-farmacéutico y las posiciones relacionadas con la automatización y robótica. Según las entrevistas se está empezando también a valorar unos perfiles relacionados con el marketing y las ventas (6,3%), sobre todo en el sector de la alimentación y en la gestión de los puntos de venta en las empresas de gran consumo.



Fig. 13. Demanda de perfiles profesionales en las empresas que ya han implementado el modelo de FP Dual.

En las empresas que todavía no han implementado la FP Dual, se especifican con más detalles los perfiles profesionales requeridos, mientras que entre las empresas que ya participan en el modelo FP Dual se hacía referencia básicamente a “operarios” o técnicos del área de producción o “administración”. Pero globalmente los perfiles tienen porcentajes de demanda parecidos.

Entre los encuestados de este colectivo se explicita una demanda más específica, probablemente por no haber iniciado el proceso de implementación su expectativa es de un alto nivel de adaptabilidad a sus necesidades laborales.

Se destacan los perfiles de electromecánicos y técnicos informáticos. Sobre este último, es interesante destacar que hay empresas que utilizan unos lenguajes de programación específicos para desarrollar sus aplicaciones que, generalmente, no se aprenden en los centros formativos. Estas empresas, la mayoría de las veces pequeñas, ven en la FP Dual una gran oportunidad de poder formar a sus futuros trabajadores de manera específica desde el principio, acortando así la curva de aprendizaje y pudiendo optimizar el retorno de la inversión de formación de sus técnicos informáticos.



Fig. 14. Demanda de perfiles profesionales en las empresas que todavía no han implementado el modelo de FP Dual.

### Claves del éxito de la FP Dual

Cada empresa es diferente, sin embargo hay bastante homogeneidad en la identificación de las claves del éxito del modelo de FP Dual.

Sobre todo destaca la importancia del rol de los tutores, son los formadores, los que cada día transmiten sus conocimientos técnicos y tan sus valores profesionales y personales a los estudiantes. Cuanto mayor es el compromiso de los tutores, más asegurado el éxito del proyecto.

Los tutores no solo tienen que ser excelentes técnicos que conocen bien su trabajo, sobretodo tienen que ser personas que aman enseñar, que consideran un honor poder compartir su experiencia con los alumnos y crecer con ellos.

Por otro lado, tener a disposición de las empresas un amplio número de candidatos favorece el éxito del modelo. A menudo las empresas lamentan la escasez de candidatos y de centros a disposición.

Según la mayoría de los entrevistados, para aumentar el número de candidatos sería necesario incrementar la divulgación de la FP Dual y prestigiar este modelo educativo entre los estudiantes y sus familias. Convertir la imagen de la Formación Profesional en

una apuesta de futuro, mejoraría la reputación de este modelo formativo y así el número y la calidad de candidatos disponibles. Se confirma la opinión muy positiva de la relación con los centros educativos. La predisposición positiva entre empresa y centros es uno de los factores que parece más relevante para asegurar el éxito del modelo.

Las respuestas están clasificadas por orden de importancia y su presentación sigue un orden de izquierda (+ prioritario) a derecha (- prioritario).

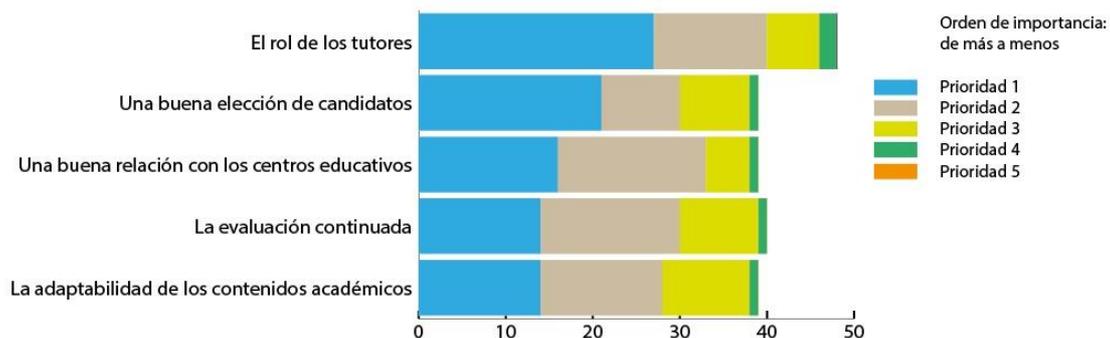


Fig. 15. Valoración de las claves del éxito de la FP Dual en las empresas que ya han implementado el modelo.

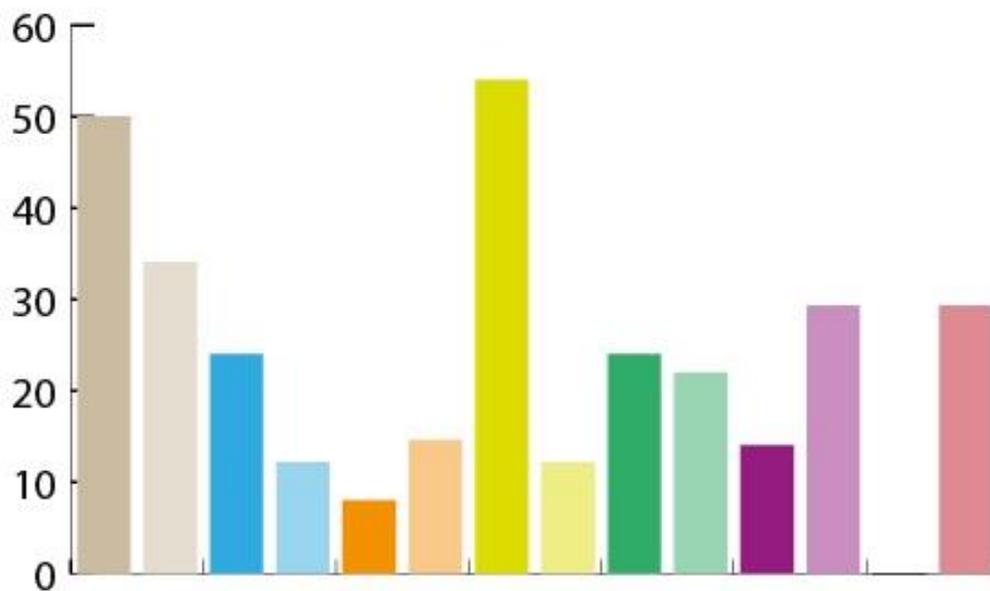
## **Dificultades y frenos más importantes para la implementación de la FP Dual**

En las empresas que han implementado la FP Dual (50%) y también en las que todavía no lo han hecho (34%), destaca la complejidad de la burocracia inicial para poner en marcha el proyecto a lo cual se suma la diversidad del marco legal entre comunidades autónomas (24% y 12%) y las dificultades en la gestión diaria del proyecto (hasta un 29%). En las entrevistas se hace mucho hincapié en la necesidad de simplificar todos los trámites administrativos y contractuales por un lado y la exigencia de informes detallados para certificar el seguimiento y el aprendizaje del alumno por parte de las empresas y de los centros. Las diferencias entre Comunidades Autónomas son un obstáculo muy grande para las empresas que quieran implementar el modelo de manera transversal en diferentes departamentos y sucursales.

Por otro lado, la falta de candidatos vuelve a aparecer como un problema destacado (54%) en las empresas con experiencia. Este punto, unido a la falta de oferta formativa adecuada (24% y 22%), aleja la FP Dual de las necesidades de las empresas, restándole atractivo y prestigio ante la sociedad.

Sorprende la poca importancia que se atribuye, aparentemente, a la remuneración obligatoria como freno, cuando en las entrevistas en profundidad aparece como un factor de limitación importante en el caso de las Pymes. Aparece como una dificultad un poco mayor (14,6%) entre las empresas que todavía no han implementado el modelo que entre las que ya remuneran a los aprendices (8%).

**“Nuestro gestores estaban perdidos a la hora de entender la burocracia para realizar el convenio.”**



Empresas que han implementado el modelo FP Dual		Num. respuestas	Porcentaje
	Burocracia inicial	25	50,0%
	Diferencias legales entre CC.AA.	12	24,0%
	Remuneración obligatoria	4	8,0%
	Falta de candidatos	27	54,0%
	Falta de oferta formativa adecuada	12	24,0%
	Dificultades de la gestión diaria	7	14,0%
Empresas que todavía no han implementado el modelo FP Dual		Num. respuestas	Porcentaje
	Burocracia inicial	14	34,1%
	Diferencias legales entre CC.AA.	5	12,2%
	Remuneración obligatoria	6	14,6%
	Falta de candidatos	5	12,2%
	Falta de oferta formativa adecuada	9	22,0%
	Dificultades de la gestión diaria	12	29,3%
	Falta de centros educativos disponibles	12	29,3%

Fig. 16. Dificultades y frenos para la implementación de la FP Dual.

## Fuentes de información sobre FP Dual

Entre las empresas que ya tienen experiencia en el modelo de FP Dual, el 60% han conocido el modelo a través de los propios centros educativos. La Alianza para la FP Dual también tiene un rol muy destacado (34%), pero en el caso de las empresas que se encuentran en proceso de implantación del modelo, el papel de la Alianza como fuente de información es de un 80%.

Si también comparamos los porcentajes de los dos grupos de empresas encuestadas en relación al papel de los medios de comunicación y los gobiernos autonómicos, vemos como su incidencia en la promoción y divulgación de la FP Dual todavía es limitada.

Se evidencia el rol prescriptor y divulgador de la Alianza para la FP Dual y su importancia para incorporar más empresas en el futuro desarrollo del proyecto.

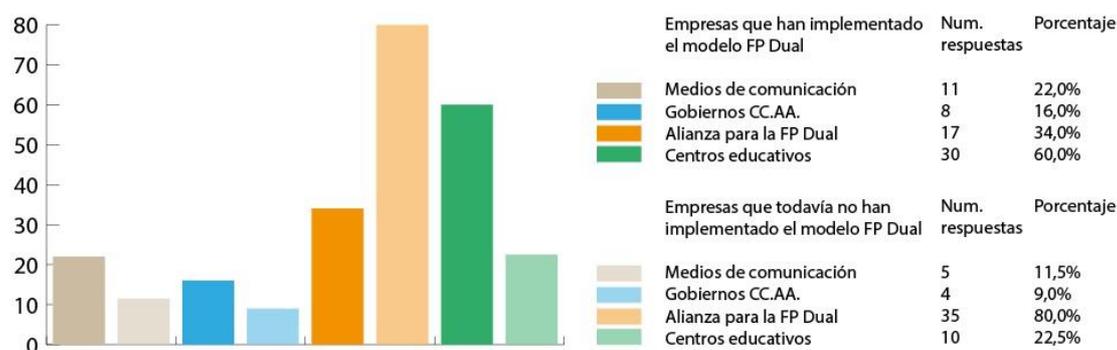


Fig. 17. La importancia de las fuentes de información de la FP Dual según las empresas.

## Rol de la Alianza en la implementación de la FP Dual

Las empresas con FP Dual destacan la importancia de la Alianza como foro dinamizador y de consulta del proyecto. En el caso de las empresas que todavía no han implantado la FP Dual la “información inicial” de la Alianza para la FP Dual tiene un peso del 78% frente al 37% en el caso de las empresas que ya han implementado el modelo.

Uno de los aspectos más interesantes de las respuestas de las empresas encuestadas es la importancia que se le da a la posibilidad de compartir experiencias con las empresas más experimentadas que ya se han enfrentado a los retos de la implementación. Las organizaciones más avanzadas se convierten en referentes y gozan de un buen posicionamiento y reputación en cuanto buenos ciudadanos corporativos. Así, las empresas que acaban de adoptar el modelo pueden aprender de las mejores prácticas adaptándolas a sus propias necesidades.

Por otro lado también se destaca la importancia de la información inicial y el acompañamiento de la Alianza en la implementación.



Fig. 18. El rol de la Alianza para la FP Dual en la implementación del modelo.

“La Alianza por la FP Dual es un excelente socio. Está haciendo un gran trabajo para el país”.

“Nos gustaría colaborar para crear un plan de implementación que ayude a las demás empresas a desarrollar la FP Dual en sus departamentos”

“En nuestro caso, la FP Dual se enmarca en proyecto de *employer branding*: empleados que forman a futuros empleados.”

### La Alianza para la FP Dual: futuros retos

La Alianza para la FP Dual tiene un rol fundamental en la difusión e implementación de este nuevo modelo pedagógico y de inserción laboral. Las empresas esperan que la Alianza siga siendo un foro para compartir experiencias y buenas prácticas entre empresas de sectores y dimensiones diferentes.

Piden que sea una agente que impulse la mejora de la reputación de la FP Dual en España, sobretodo entre los alumnos y sus padres que, teniendo en cuenta su juventud, siguen teniendo un gran poder de influencia en los futuros profesionales.

Sin embargo, la petición más frecuente es la de liderar y coordinar la implantación de los programas de formación de la FP Dual mediante la búsqueda de una simplificación de los trámites administrativos, creando unas *guidelines* específicas para cada sector y tipo de empresa y, sobretodo, siendo un interlocutor con la administración pública para unificar los procesos burocráticos entre Comunidades Autónomas y los diferentes centros educativos.

En el caso de los empresas que todavía no han implantado la FP Dual se duplica la “demanda” (16 respecto a 8) de un liderazgo de la Alianza para la FP Dual en la coordinación de la implantación de programas de FP Dual adecuados para la gestión del modelo en las empresas. A la vez, se pide asesoramiento y la creación de una documentación simple y específica que cualquier tipo de empresa, también las Pymes, pueda consultar a la hora de implementar y gestionar el proyecto.

También se duplica la petición de informar sobre la oferta formativa de los centros (9 3).

Algunas de las peticiones más destacadas son: “Compartir experiencias y buenas prácticas con otras empresas”, “Mejorar la reputación de la FP en España, sobre todo entre las familias”, “Liderar y coordinar la implantación de programas de FP Dual *ad hoc* para nuestra gestión”, “Informar sobre oferta formativa de los centros”, “Ayudar a encontrar candidatos” o “Agilizar los trámites burocráticos e administrativos”.

**“Tendría que existir un estatuto del becario que explicase de manera clara las reglas de la relación estudiante-centro-empresa y el marco jurídico de la misma en cada Comunidad Autónoma”**

## CONCLUSIONES

Hemos establecido un decálogo de conclusiones para facilitar la reflexión y el debate en torno al punto de vista de las empresas de la Alianza para la FP Dual sobre la implantación del modelo y los retos a los que se enfrentan.

1. La motivación inicial de las empresas es la Responsabilidad Social Corporativa y el compromiso con la empleabilidad juvenil en el territorio aunque el principal objetivo es la selección y creación de cantera de personal cualificado
2. La FP Dual tiene un efecto muy positivo en la plantilla existente y es un excelente mecanismo para acercar la empresa a la red educativa. Es clave el concurso, relación y la información con los sindicatos.
3. El perfil medio de los proyectos de FP Dual es de 1-5 aprendices por empresa con una posibilidad de inserción del 50% de los titulados de FP Dual.
4. El modelo contractual es la beca formativa en un 80% de los casos, por su agilidad y flexibilidad y la dificultad administrativa del contrato de formación.
5. Los proyectos son promovidos por la dirección general y el departamento de recursos humanos y la gestión del modelo la comparten tanto el departamento de recursos humanos como por las áreas destino.
6. El 80% de las empresas participa en la elección de los estudiantes, factor clave de éxito del modelo
7. Los factores de éxito son el rol de tutores (que no se percibe como un coste de oportunidad) y una adecuada elección de candidatos.
8. Los principales frenos para el desarrollo de la FP Dual son la burocracia y la falta de candidatos.
9. La Alianza para la FP Dual junto a los centros educativos son los principales impulsores de la FP Dual en España.
10. La labor de la Alianza para la FP Dual destaca como apoyo inicial a la implementación de la FP Dual en las empresas y por su labor de *lobby* empresarial, gestor del intercambio de experiencias entre empresas.



# Anexo 1

## Guion Entrevistas en Profundidad

- ¿Por qué habéis decidido implementar la FP Dual en vuestra empresa?
- ¿Qué expectativas tenéis para este proyecto y qué beneficios os aportará?
- ¿Cuáles han sido los resultados reales del proyecto desde su implementación?
- ¿Cuál es el porcentaje de alumnos que, al final de la formación, son contratados por la empresa? ¿Qué recorrido profesional suelen tener? ¿El nivel de los alumnos es acorde con las necesidades de la empresa?
- ¿Cómo se gestiona el proyecto y qué equipo humano se necesita para que funcione?
- ¿Quién ha promovido la implementación de la FP Dual en la empresa? ¿Por qué?
- ¿Cómo se desarrolla la relación entre empresa y centro educativo? ¿Es fluida o no? ¿Es flexible por ambas partes? ¿La oferta formativa es adecuada a las necesidades empresariales?
- ¿Qué relación tienen los alumnos con el resto de la plantilla?
- ¿Cómo han acogido el proyecto el resto de los empleados? ¿Y los agentes sociales (sindicatos, ...) qué opinión tienen al respecto?
- ¿Cómo se comunica el proyecto internamente?
- ¿Qué perfiles profesionales se adaptan más al modelo de FP Dual? ¿Qué diferencias podéis destacar con la FP tradicional?
- ¿Cuáles han sido/son las dificultades y frenos más importantes para la implementación de la FP Dual?
- ¿Cuáles han sido/son las dificultades y frenos más importantes para la implementación de la FP Dual?
- ¿Cómo habéis conocido este modelo? A través qué canal? ¿Qué sugerencias tenéis para que más empresas lo conozcan e implementen?
- ¿Qué más quiere comentar o le gustaría saber a través de la investigación que estamos desarrollando?

## Anexo 2

### Guion Cuestionario A

1. ¿Por qué habéis decidido implementar la FP Dual en vuestra empresa? Indica cuál de estas respuestas se ajusta más.
2. ¿Qué expectativas tenéis para este proyecto y qué beneficios os aportará a largo plazo?
3. Evalúa los resultados obtenidos hasta ahora a través de la FP Dual. 1 muy negativo - 5 muy positivo. Pongo en el orden las evaluaciones desde lo más positivo a lo menos positivo.
4. ¿Cuántos estudiantes de FP Dual tenéis?
5. ¿Cuántos de estos estudiantes serán contratados por la empresa?
6. ¿Qué modelo contractual usáis para los estudiantes de FP Dual?
7. ¿Qué áreas funcionales de la empresa se involucran en la gestión del modelo FP Dual?
8. ¿Cómo habéis gestionado la selección de los estudiantes?
9. ¿Quién ha promovido la implementación de la FP Dual en la empresa?
10. Evalúa la relación con los centros educativos. 1 muy negativo - 5 muy positivo. Pongo en el orden las evaluaciones desde lo más positivo a lo menos positivo.
11. ¿Qué perfiles profesionales se adaptan más al modelo de FP Dual?
12. ¿Cuáles son las claves del éxito de este modelo en tu empresa? Pongo en el orden las evaluaciones desde lo más importante a lo menos importante.
13. ¿Cuáles han sido/son las dificultades y frenos más importantes para la implementación de la FP Dual?
14. ¿Cómo habéis conocido este modelo?
15. ¿Qué rol ha tenido / tiene la Alianza en la implementación de la FP Dual en tu empresa?
16. ¿Que te gustaría que la Alianza hiciera por tu empresa?
17. Comunidades autónomas
18. Sector empresarial
19. Número de trabajadores

## Anexo 3

### Guion Cuestionario B

1. ¿Por qué habéis decidido asociaros a la Alianza por la FP Dual? En orden de importancia del mas a menos importante.
2. ¿Qué expectativas tenéis para este proyecto y qué beneficios os aportará a largo plazo?
3. ¿Cuándo tenéis pensado acoger los primeros estudiantes?
4. ¿Qué modelo contractual usarais para los estudiantes de FP Dual?
5. ¿Qué perfiles profesionales se adaptan más al modelo de FP Dual?
6. ¿Quién ha promovido la implementación de la FP Dual en la empresa?
7. ¿Cuáles han sido/son las dificultades y frenos más importantes que han hecho que todavía no hayáis implementado la FP Dual?
8. ¿Cómo habéis conocido este modelo?
9. ¿Qué rol ha tenido / tiene la Alianza en la implementación de la FP Dual en tu empresa?
10. ¿Que te gustaría que la Alianza hiciera por tu empresa?
11. Comunidades autónomas
12. Sector empresarial
13. Número de trabajadores

### Notas

“La FP Dual catalana impulsa en 13 puntos la inserción laboral.” *El Economista*, 5 Septiembre 2016

“Los perfiles medios procedentes de la FP Dual, los más demandados por las empresas españolas”. *El Economista*, 24 Agosto 2016

“PP y C’s se comprometen a congelar el calendario de implantación de la Lomce”. *EFE* 28 de agosto 2016.

ABAD, A. (2016). “Re-evolución de la FP”. *La Vanguardia*, 18 septiembre.

ALEMÁN, J. A. (2015). “El sistema dual de formación profesional alemán”. *Educação e Pesquisa*, Sao Paulo, vol 41, num 2, p 495-511. Abril-julio 2015.

ALIANZA PARA LA FP DUAL (2016). *I Foro Alianza para la FP Dual. La formación profesional dual en España: cooperar para formar*. Barcelona: Fundación Bertelsmann.

EULER, D. (2013). El sistema dual en Alemania – ¿Es posible transferir el modelo al extranjero?. Barcelona, Fundación Bertelsmann.

EUROSTAT (2015). *European Social Statistics 2015*. Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea.

HERNÁNDEZ ARISTU J. (1996). “Biotec-Dual Navarra. Implementación del sistema dual de formación profesional”. *Estudios de Juventud*, núm. 38, p 43-54.

IESE (2014). Informe: *La formación profesional dual como reto nacional. Una perspectiva desde la empresa*. IESE- Fundación Citi.

IGARTUA, J. J. (2006). *Métodos cuantitativos de investigación en comunicación*. Barcelona: Bosch.

PATTON, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Londres: Sage Publications.

PHILLIPS, D.; OCHS, K. (2004). "Researching Policy Borrowing: some Methodological Challenges in Comparative Education", *British Educational Research Journal*. Vol. 30, no 6, pp. 773-784.

QUIVY, R.; CAMPENHOUD, L. V. (2005). *Manual de investigación en ciencias sociales*. México: Limusa.

REGO, A.; BARREIRA, E. M.; RIAL, A F. (2015)." Formación Profesional Dual: comparativa entre el sistema alemán y el incipiente modelo español". *Revista Española de Educación Comparada*. UNED, núm 25, p. 149-166.

SIERRA, F. (1998). "Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social". En GALINDO (ed.). *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson.

VALLÉS, M. S. (2002). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: Centro Superior de Investigaciones Sociológicas.