

# Modelo de Formación Dual de Aprendices Calificados para técnicos y profesionistas, como elemento clave en el fortalecimiento de las ventajas competitivas de las empresas restauranteras en Bahía de Banderas, Nay

Analine Arjona Ulloa<sup>1</sup>, Leonard Mertens<sup>2</sup>,  
Emma Tenorio Bueno<sup>3</sup> y Olga Tapia Sandoval<sup>4</sup>

**Resumen**— Las pequeñas y medianas empresas de Bahía de Banderas, Nay., atraviesan por una fuerte crisis de falta de personal competente y con experiencia para hacer frente a los grandes retos del desarrollo del destino turístico. Como una alternativa se desarrolla el modelo de formación dual de aprendices calificados para técnicos y profesionistas con el objetivo de brindar formación de calidad para jóvenes recién egresados que les permita insertarse en el mercado de trabajo con un certificado de competencia que contribuya a su empleabilidad.

El proyecto inició con la participación de 10 restaurantes, 11 aprendices, 6 docentes y 1 operador del modelo. Algunos resultados obtenidos, a 4 meses de su implementación: contratación del 100% de los aprendices y desarrollo de 6 sub-competencias. Para la empresa, hubo incremento de indicadores de productividad y calidad en el servicio; y en la institución educativa se generó una mayor vinculación con las empresas y una actualización de competencias docentes.

**Palabras clave**—Formación Dual, competencias, empleabilidad, productividad.

## Introducción

El modelo de Formación Dual de Aprendices Calificados<sup>5</sup> ('formación dual' en adelante) comenzó con un proyecto piloto en el sector turismo de Bahía de Banderas, Nayarit, México, con dos grandes etapas del modelo: la preparación que fue de octubre de 2014 a agosto de 2015 y la implementación de agosto de 2015 al mismo mes del 2016.

Se hizo un estudio prospectivo de necesidades de desarrollo de las PYME del sector turismo en la zona (Sievers, Núñez, 2014). Se identificaron 8 puestos críticos, como resultado del estudio y el diálogo social con los actores de la región: la Asociación Restaurantera de Riviera Nayarit (ARNN), la Asociación de Hoteles y Moteles de Riviera Nayarit (AHMRN), la Confederación de Trabajadores de México (CTM) sección 42 y el Instituto Tecnológico de Bahía de Banderas (ITBB). Se seleccionaron 4 puestos en un primer momento, para desarrollar el contenido técnico: Coordinador de Operaciones PyME; Supervisor 'Coach'; Operador de 'Front Desk' y Técnico en Mantenimiento de Hotelería con especialidad en ahorro energético.

De los 4 perfiles, el de Coordinador de Operaciones PyME ha tenido mayor aceptación por parte de las empresas en la región de Bahía de Banderas, Nayarit, para la formación de calidad. Este perfil se tomó como referencia para poner en marcha una experiencia piloto de aprendices calificados con los recién egresados de educación media superior y superior en este sector. Las contrapartes fueron: el ITBB; la ARRN y la CTM sección 42. A la experiencia se sumó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), a través del Servicio Nacional del Empleo (SNE). El SNE tiene interés de incorporar la modalidad de formación dual dentro de sus programas, con la finalidad de asegurar la inserción de jóvenes en el mercado de trabajo en empleos de calidad. Contribuyó con dos meses de beca para los

<sup>1</sup> Analine Arjona Ulloa es Profesora de Administración en el Tecnológico Nacional de México, campus Bahía de Banderas, Bahía de Banderas, Nay. analine.arjona@gmail.com

<sup>2</sup> Leonard Mertens es Consultor Internacional en Gestión de Productividad, Formación y Relaciones Laborales, CDMX, leonard@leonardmertens.com

<sup>3</sup> Emma Tenorio Bueno es Consultora en Productividad y Trabajo Decente, CDMX, México, emmatenorio@gmail.com

<sup>4</sup> Olga Tapia Sandoval es Jefa del Departamento de Ciencias Económico-Administrativas del Tecnológico Nacional de México, campus Bahía de Banderas, Bahía de Banderas, Nay. otapia@itbahiadebanderas.edu.mx

<sup>5</sup> El concepto de Formación Dual de Aprendices Calificados tiene su equivalencia en el concepto de 'Quality Apprenticeships' que ha promovido la OIT y el grupo de países agrupados en el G20. Hace alusión a un proceso de aprendizaje de profundidad que permite una actuación autónoma del aprendiz; que se desarrolla de manera sistemática en el contexto laboral alternando con aprendizaje en aula; con un enfoque integral que incorpora dimensiones de trabajo decente; que da acceso a un trabajo de calidad en la empresa y o el mercado laboral; que es gobernado por el diálogo social.

<http://www.skillsforemployment.org/KSP/en/Issues/Apprenticeships/index.htm>;

[http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---ifp\\_skills/documents/publication/wcms\\_218209.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_218209.pdf)

aprendices, con el pago al ITBB por el servicio de formación en aula y el acompañamiento en la práctica. Al término de dos meses, los aprendices fueron contratados por las empresas. El proceso debe concluir con la certificación por competencias, una vez concluido el plan de rotación, que es de 9 meses aproximadamente<sup>6</sup>.

En este trabajo se documenta el caso piloto en su primera etapa, que concluyó con la contratación de los aprendices por parte de las empresas PyME<sup>7</sup> a dos meses de haber iniciado.

### Descripción del Método

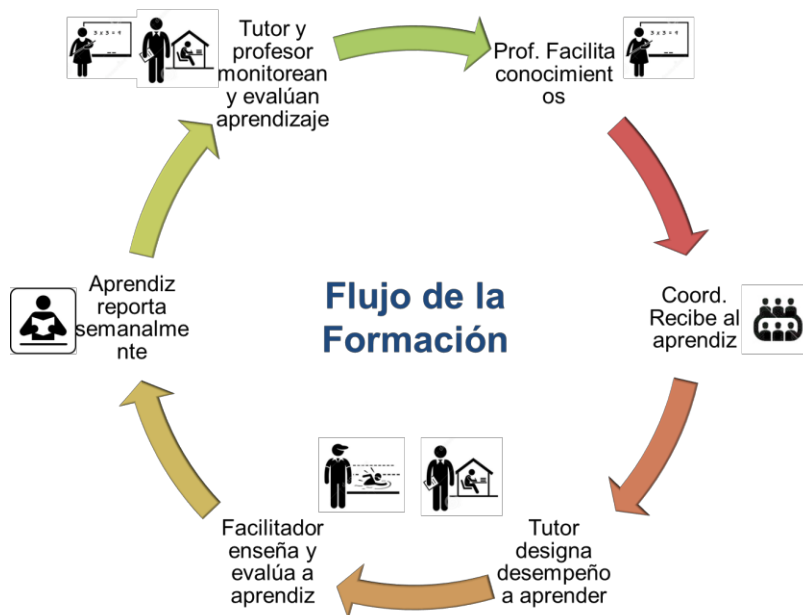
La experiencia partió de una investigación bibliográfica, de tipo exploratoria-descriptiva, tomando como referencia el programa 'Skills for Employment' de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); posteriormente se implementó la prueba piloto con jóvenes recién egresados de educación media superior y superior en las áreas de administración y gastronomía de la Región de Bahía de Banderas en Nayarit. El objetivo del piloto era evaluar las ventajas y desventajas del modelo como un medio para fortalecer a las pequeñas y medianas empresas, con personal competente y certificado en el área.

El método utilizado en este proyecto fue de carácter inductivo-deductivo. Inductivo debido a que para elaborar el análisis de las necesidades de las PyME de la Región, se partió de la realidad concreta para llegar a planteamientos generales. Para el diseño de la propuesta se tomó como referencia las orientaciones de formación dual de la OIT. Se partió de un modelo para aplicarlo a una realidad en particular. Los instrumentos utilizados fueron: la observación directa; entrevistas; observación participante y documentación bibliográfica del modelo, integrado por la Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias (GAEC), Libreta de Aprendizaje, Libreta de Contenido y Ruta de Aprendizaje (Tenorio, 2015). El universo se conformó por egresados de educación media superior y superior de las carreras de Administración y Gastronomía de la Región de Bahía de Banderas y empresas restauranteras PyME de la región. Fue un grupo piloto de 11 recién egresados que se formarán como Coordinadores de Operaciones PyME, que se insertaron en 10 empresas de la ARRN a través del programa de formación dual.

La implementación del modelo inicia en la escuela con el profesor que facilita el conocimiento al aprendiz. Posteriormente éste se recibe en la empresa por el coordinador quien es el actor en la organización o centro empresarial, encargado de establecer el vínculo con la empresa y el sector educativo en sus diferentes niveles. En este caso en particular es la ARRN. Entre las funciones del coordinador está orientar la elaboración del plan de rotación a partir de puestos de aprendizaje y orientar a las empresas en la implementación del modelo. Posteriormente, el joven es asignado al tutor, quien es el responsable de planear, coordinar y monitorear el proceso de aprendizaje del aprendiz en la empresa. Entre sus principales funciones están las de: organizar el plan de movilidad por cada aprendiz; planear la formación con los facilitadores según los desempeños definidos en el puesto de aprendizaje; realizar la recuperación de aprendizaje semanal de acuerdo con la libreta, supervisar la elaboración del reporte semanal; retroalimentar, estimular y reforzar el aprendizaje cuando es necesario; y mantener la retroalimentación semanal con el profesor de la institución educativa. El tutor trabaja de manera conjunta con el facilitador quien es el experto en la función productiva y que está a cargo de potenciar las competencias con base en desempeños específicos establecidos en la libreta de aprendizaje (ver figura no. 1). (Tenorio, 2015)

<sup>6</sup> El ciclo completo de la formación dual en los perfiles identificados se fijó en un año por el momento. Es la duración mínima para cumplir uno de los requisitos de una formación dual de calidad, de acuerdo a prácticas en varios países con modalidades de formación dual diversas (Alemania, Inglaterra, Australia) y según el manual de calidad de formación dual elaborada por la confederación de sindicatos europeos (CES, 2016).

<sup>7</sup> Cabe señalar que simultáneamente a la formación dual en el perfil de Coordinador de Operaciones PyME, se llevó a cabo una experiencia con el perfil de Supervisor 'Coach', en hoteles grandes. Sin embargo, el grupo piloto de aprendices fue menor y la experiencia no tuvo los resultados esperados de inserción laboral.



**Figura 1 Flujo de Formación**

El aprendizaje en la escuela es facilitado por 6 docentes del ITBB quienes utilizan como base la GAEC para Coordinador de Operaciones PyME, elaborada por la OIT<sup>8</sup>.

### Comentarios Finales

A 5 meses de la implementación del proyecto se pudo identificar que para las PyME, el modelo representa la oportunidad de contar con personal competente y calificado para apoyar en las distintas áreas clave de la empresa como: manejo higiénico de alimentos, estándar del servicio, mercadotecnia, planeación y organización, gestión del personal y gestión administrativa y contable. El modelo contribuyó a elevar la competitividad de las empresas y permitió a los aprendices la contratación para ocupar puestos de mando medio en la organización.

### Resumen de Resultados

El inicio de la formación fue en agosto de 2017 con un total de 11 aprendices, 4 hombres y 7 mujeres, todos egresados de educación media superior y superior; la participación de 10 restaurantes PyME, miembros de la ARRN; 6 docentes y 1 Coordinador del Programa por parte del ITBB. El esquema de implementación considera 9 meses de aprendizaje, en los cuales el aprendiz acude un día a la semana a la escuela y el resto está en la empresa; se complementa con dos meses de preparación para la evaluación y certificación por competencias y un mes de vacaciones-descansos, distribuidas a lo largo del año.

La población meta del proyecto son jóvenes egresados de educación media superior y superior, que deseen insertarse en el ámbito laboral. Se realizó el proceso de inscripción de los jóvenes y se presentaron a las empresas participantes para su aceptación.

Como parte de las actividades de la implementación del proyecto, se realizó de manera paralela el curso-taller formación de tutores empresariales, con la participación de los socios de la ARRN, propietarios de los 10 restaurantes inscritos en el programa. Ellos acudieron una vez por semana al ITBB para formarse como tutores. El taller tuvo como objetivo desarrollar las competencias para coordinar la formación dual de los aprendices en la empresa: planear y preparar la formación dual; facilitar y evaluar su realización; gestionar la certificación de competencias de los jóvenes participantes en el modelo de formación dual. Al final, los participantes podrán certificarse en el estándar EC0887: Coordinación de la formación dual de educandos en las organizaciones productivas y de servicios (CONOCER, 2017).

<sup>8</sup> [http://www.herramientasoit.org/formacion\\_dual/](http://www.herramientasoit.org/formacion_dual/)

*En su primera fase:*

Al contar la ARNN con el ITBB como su centro de aprendizaje, permitió consolidar, por un lado, las relaciones entre las empresas y el Instituto. Por el otro, desarrollar nuevas actividades de servicio de la asociación para sus asociados. Por ejemplo, la participación en proyectos de alumnos y docentes del Instituto: el diseño de la Ruta Gastronómica y el Centro de Reciclaje de la ARNN.

La participación de los socios en el taller formación de tutores durante la puesta en marcha del proyecto, ha estrechado relaciones al interior de la asociación. Se reconocieron las capacidades diferentes y complementarias de los propietarios. Esto a su vez, tejió una red de trabajo con base en las fortalezas de cada socio, compartiendo las mejores prácticas para estandarizar procesos, establecer políticas de operación y propiciar ciclos de mejora continua. La integración de los aprendices fue una forma de extender y fortalecer tales vínculos.

Como resultado del taller se han obtenido los siguientes productos que han permitido garantizar el seguimiento y la calidad del proceso de formación:

1. El análisis de idoneidad de la organización para llevar a cabo la formación dual.
2. El programa de formación dual por empresa.
3. El expediente legal del aprendiz.
4. La información base para formalizar el convenio/contrato de aprendizaje entre estudiante/educando, empresa e institución educativa.
5. El plan de rotación de puestos del aprendiz.
6. El documento o reporte de selección de instructores y/o facilitadores de la empresa.
7. El documento o reporte de selección de estudiantes/educandos elaborado.
8. La información de los registros de seguimiento y control semanal del plan de rotación de puestos a través de la Libreta de aprendizaje.

Para los aprendices, asistir a la escuela fomentó su capacidad creativa y paralelamente, se creó un espacio de socialización con base en el intercambio de saberes dentro y fuera del aula. La retroalimentación en cuanto a las experiencias de cada uno con el grupo, bajo la lógica “descubrir cómo operan otras empresas afines” promueve una cultura de aprendizaje y mejora continua.

Como parte de actividades de reforzamiento semanal del grupo, entre tutores empresariales y docentes del Instituto, se decidió organizar sesiones especiales con expertos en las funciones para cada subcompetencia o para facilitar temas de corte transversal. Por ejemplo: uso de TICS, y Protección Civil. Socialmente los aprendices consolidaron competencias de orden transversal como trabajo en equipo.

El maratón de cápsulas de aprendizaje elaboradas en el marco del proyecto fortaleció en los aprendices los siguientes temas: Trabajo Decente, Desarrollo y Turismo Sostenible, Cadena de Valor, Formación Dual. También propició abordarlas de manera práctica en el lugar de trabajo. Por ejemplo: el enfoque de género en el lugar de trabajo, salud y seguridad laboral, prácticas verdes y medición de indicadores en la empresa. Así, la formación es integral en el sentido de focalizar el aprendizaje en las competencias técnicas, transversales y socioemocionales vinculadas a la mejora continua de la productividad y condiciones de trabajo.

En la parte práctica, los aprendices son monitoreados y retroalimentados en su lugar de trabajo de acuerdo a la libreta de aprendizaje según el plan de rotación y al Libro de Prácticas diseñado por los empresarios participantes en el taller de tutores. Una vez a la semana (miércoles) durante 3 horas se reúnen los aprendices en el Instituto para tener sesiones de retroalimentación con los profesores. En total fueron 51 horas capacitación-retroalimentación por aprendiz en 17 sesiones, en los primeros 6 meses.

En los meses restantes se trabajará con los aprendices en la elaboración de los productos para la certificación de competencias del estándar EC0 620 Coordinación de las operaciones de restaurantes PyME.

Para el SNE, quien financió los dos primeros meses del proyecto con el otorgamiento de una beca mensual para los aprendices y con el pago al ITBB por el servicio de formación en aula y el acompañamiento en la práctica, representó la oportunidad de asegurar la inserción de jóvenes recién egresados en el mercado de trabajo en empleos de calidad. Al término de dos meses, los aprendices fueron contratados por las empresas (ver tabla no. 1).

Inscritos en el programa	Concluyeron el primer ciclo de formación	Jóvenes contratados	% de Eficiencia Terminal	% de Contratación sobre eficiencia terminal
11	9	9	82%	100%

**Tabla 1 Inserción Laboral de Aprendices**

El proceso debe concluir con la certificación por competencias, una vez que finalice el plan de rotación, que es de 9 meses aproximadamente

### *Conclusiones*

Los resultados de esta primera fase de implementación del proyecto muestran que el Modelo de Formación Dual de Aprendices Calificados de Coordinador de Operaciones PyME, sí representa una opción para que las empresas logren contratar personal competente y con experiencia, y al mismo tiempo representa la oportunidad para que los jóvenes recién egresados desarrollen sus competencias laborales y logren insertarse en el mercado en empleos de calidad. El modelo en sí se convierte de manera adicional, en un eje estratégico para lograr una vinculación efectiva entre escuela-empresa, fortaleciendo las competencias docentes al propiciar un mayor acercamiento con las PyME y sus necesidades.

Factores clave de éxito en la implementación son en primera instancia el proceso de selección de los aprendices quien deben mostrar compromiso y responsabilidad para cumplir con los objetivos del programa. En segundo lugar, la formación de los tutores empresariales para que puedan coordinar de manera efectiva la formación dual de los aprendices en la empresa, tal como lo establece el EC0887 Coordinación de la formación dual de educandos en las organizaciones productivas y de servicios (CONOCER, 2017).

### **Referencias**

- CES. (2016), Marco europeo de calidad para el aprendizaje profesional. Propuesta de los sindicatos europeos. Bruselas, CES.
- CONOCER. (2017). EC0887 Coordinación de la formación dual de educandos en las organizaciones. CDMX.
- Sievers, M; Núñez, D. (2014), El potencial económico y las condiciones de trabajo de las pyme en la cadena del turismo en Bahía de Banderas – México. Ginebra, OIT.
- Tenorio, E. (2015). Formación Dual de Aprendices Calificados: Etapa de implementación, sector turismo Bahía de Banderas. Mimeo. CDMX: OIT.