



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON**

**ÉNFASIS EN GERENCIA**

**FORMACIÓN DUAL; INVESTIGACIÓN, ANÁLISIS Y**

**APORTES DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN EN LOS**

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA FREDDO**

**FRESAS EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2024**

**GABRIELA JHELECSEY MEJÍAS LOAIZA**

**MAG. KEMBLY PAOLA ALFARO CHACSHÓN**

**SEDE ARANJUEZ, NOVIEMBRE, 2024**

## Contenido

Dedicatoria y agradecimiento .....	8
Carta de la tutora .....	9
Solicitud de defensa .....	10
Declaración jurada .....	11
Carta de revisión del filólogo .....	12
Documento de identidad.....	13
Resumen .....	14
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA .....</b>	<b>15</b>
Planteamiento del problema .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo General.....	18
Objetivos Específicos .....	18
Justificación.....	18
Antecedentes .....	21
Antecedentes Históricos .....	21
Antecedentes Internacionales .....	22
Antecedentes Nacionales.....	25
Proyecciones.....	33
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>35</b>

Conceptos .....	35
Educación .....	35
Procesos .....	44
Administración .....	45
Procesos Administrativos .....	50
Formación .....	53
Dualidad .....	55
Formación Dual (FP) .....	57
Empresa .....	68
Mentoría .....	68
Obstáculos .....	70
Talento Humano .....	70
Inserción Laboral .....	71
Gestión de Calidad .....	72
Eficiencia Operativa .....	72
Habilidades Blandas .....	73
Desempeño Laboral .....	74
Cultura Organizacional .....	75
Expectativas Laborales .....	77
Competencias Profesionales .....	78

Relación entre conceptos.....	80
CAPÍTULO II: MARCO METODOLÓGICO.....	83
Enfoque de la Investigación .....	84
Método de investigación .....	85
Diseño de la investigación.....	87
Alcance del diseño.....	88
Población .....	90
Muestra .....	90
Fuentes de información .....	91
Fuentes primarias.....	92
Fuentes secundarias .....	92
Fuentes terciarias .....	95
Variables o categorías de análisis.....	95
Expectativas de los Participantes.....	99
Desafíos en el Proceso de Formación.....	100
Instrumentos .....	100
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	105
Análisis de las entrevistas .....	109
Familiarización con los Datos .....	109
Codificación de Datos .....	112

Identificación de Temas.....	115
Análisis de Relaciones.....	118
Efectividad del Modelo de Formación Dual.....	120
Relación con el Marco Teórico de la Formación Dual.....	121
Proceso para la recolección y análisis de datos.....	105
Fase uno: Definición de la ruta.....	106
Fase dos: Aplicación del método.....	107
Fase tres: Informe de resultados .....	108
Interpretación de Resultados .....	123
Patrones Observados.....	123
Implicaciones para la Implementación .....	124
Validación de Interpretaciones.....	125
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>129</b>
Conclusiones .....	129
Recomendaciones.....	130
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>134</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>142</b>
Cuestionario .....	142

**Tablas**

TABLA 1. Fases del proceso administrativo .....	52
TABLA 2. Participantes de las entrevistas a profundidad del primer semestre del 2024 .....	93
TABLA 3. Operacionalización de la variable.....	96
TABLA 4. Codificación de datos .....	113
TABLA 5. Temas y subtemas relevantes .....	115
TABLA 6. Contraste entre las expectativas y aspectos clave de la FD.....	127

**Figuras**

FIGURA 1. Pasos para implementar la formación dual. ....	26
FIGURA 2. Objetivos vinculados con los propósitos de los marcos de cualificaciones.....	40
FIGURA 3. Estructura de servicios de capacitación y formación. ....	43
FIGURA 4. Etapas de los procesos de gestión administrativa. ....	46
FIGURA 5. Actividades relevantes de administración, gestión y gerenciamiento.....	48
FIGURA 6. Evolución de las teorías administrativas: teoría clásica.....	49
FIGURA 7. Dimensiones de la formación dual en costa rica. ....	60
FIGURA 8. Beneficios de la modalidad dual. ....	60
FIGURA 9. Flujo del proceso de formación dual. ....	61
FIGURA 10. Funciones de las personas mentoras. ....	61
FIGURA 11. Principales postulados de los enfoques conceptuales del clima organizacional. ....	64

## **Dedicatoria y Agradecimiento**

A mi Dios, gracias por guiarme en cada paso de este camino y por darme la fortaleza necesaria para superar los desafíos y cumplir esta nueva meta académica.

Dedico esta tesis a mis padres, cuyo amor y apoyo incondicional han sido la base de mis logros. Gracias por siempre creer en mí y motivarme a alcanzar mis sueños.

Asimismo, dedico este trabajo a mi abuelita, quien, aunque este año ya no está físicamente presente para verme concluir esta etapa, siempre vive en mi corazón. Su fortaleza y amor han sido una fuente de inspiración constante en mi vida. Este logro también es para ti, te llevo siempre conmigo.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de este viaje. A mis profesores y mi tutora, por su invaluable conocimiento y orientación; a mis compañeros de trabajo, por sus muestras de apoyo y uno que otro favor en el proceso; y, a todos aquellos que han contribuido de alguna manera a mi formación. Su influencia ha sido fundamental en este proceso, estoy profundamente agradecida.

## Resumen

Este trabajo de investigación se enfoca en análisis previos a la aplicación de un sistema de formación dual en el ámbito de los procesos administrativos de un restaurante familiar como estrategia de mejora. El objetivo principal es prever posibles desafíos que pueda presentar la implementación del método y examinar cómo este modelo puede potenciar, específicamente los procesos administrativos del restaurante. El estudio se basa en la conexión entre la educación formal y la experiencia práctica, subrayando la relevancia de la colaboración entre la institución educativa y la empresa.

Se utiliza un enfoque cualitativo que permite profundizar en las experiencias y percepciones de los involucrados. Para la recolección de datos, se llevaron a cabo entrevistas a profundidad semiestructuradas con estudiantes (practicantes) y colaboradores de la empresa del sector tanto administrativo como gastronómico.

El estudio sugiere que fortalecer la relación entre la institución educativa y la empresa, promoviendo programas de mentoría y evaluación continua, maximizan las ventajas de la formación dual, esto también se logra gracias a la identificación temprana de posibles desafíos que se puedan presentar en su desarrollo; además, se busca aumentar la eficiencia en procesos administrativos y a su vez, garantizar que los participantes estén adecuadamente preparados para el mundo laboral.

Este método no solamente potencia las habilidades técnicas, sino que también promueve el desarrollo de competencias interpersonales, las cuales son ideales para un rendimiento laboral óptimo. Además, aporta a la organización ventajas en aspectos como la reducción de costos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

## **Capítulo I: Problema**

La presente tesis de grado tiene como propósito profundizar en la formación de calidad basada en la teoría-práctica, específicamente en la educación dual, y en cómo dicha formación es un pilar importante para el desarrollo sostenible de cualquier sociedad.

### **Planteamiento del Problema**

En un entorno laboral cada vez más competitivo y cambiante, resulta fundamental que los sistemas educativos evolucionen y ofrezcan programas que vayan más allá de solo la enseñanza de conocimientos teóricos. Deben ofrecer herramientas que preparen a los estudiantes para enfrentar los retos que plantea el ámbito profesional de la actualidad. El objetivo central de estos cambios es facilitar el acceso al empleo al fomentar el desarrollo de habilidades técnicas, alineadas con un mercado laboral en constante evolución.

En Costa Rica es habitual que los egresados universitarios adquieran las bases teóricas de sus respectivas carreras, pero que más adelante este conocimiento no sea el suficiente, en un contexto competitivo, así que deben ser complementados con estudios adicionales, como programas técnicos, diplomados, cursos, programas, etc. Esto se debe a que, en la competencia del mercado laboral actual, muchas veces las habilidades adquiridas durante la formación académica no se encuentran completamente alineadas con las expectativas demandadas por las empresas. Este panorama ha llevado a la exploración de nuevos modelos educativos que faciliten una transición más sencilla hacia la vida laboral, con un enfoque particular en la formación dual, que integra la enseñanza académica con la experiencia práctica en el trabajo.

La carrera de administración es generalmente teórica, pero también exige habilidades prácticas esenciales para lograr el éxito dentro de las organizaciones, por tanto, la necesidad de

capacitarse en procesos prácticos dentro del sector administrativo se vuelve aún más compleja. Asimismo, la administración enfrenta retos constantes debido a factores como la digitalización y la globalización, lo que requiere profesionales capaces de adaptarse rápidamente y ofrecer soluciones innovadoras. La formación dual no solo brinda conocimientos técnicos, sino que también desarrolla habilidades interpersonales y de liderazgo, competencias clave en el ámbito administrativo.

El problema planteado en esta investigación busca responder cómo la implementación del modelo de formación dual podría beneficiar a los procesos administrativos de Freddo Fresas, un restaurante familiar de la zona de Alajuela. Es importante mencionar que la investigación se centrará en identificar cómo este enfoque teórico-práctico puede contribuir a cerrar las brechas en la transición al mercado laboral, como puede mejorar la eficiencia en la parte administrativa del negocio, y a su vez, como beneficia a los participantes en su desarrollo individual. Espinoza (2020) enfatiza la importancia de potenciar una educación centrada en el trabajo, desarrollando modelos curriculares que promuevan la adquisición de competencias y habilidades profesionales pertinentes para el mercado laboral. La estrategia formativa que surgen de este enfoque tienen como último fin, el perfeccionamiento de la educación recibida por los estudiantes y la solución de problemas reales en el sistema productivo de la empresa.

Ante la creciente necesidad de que las empresas se adapten a un entorno laboral dinámico y competitivo y, que la administración abarque desde un aspecto tanto teórico como práctico, la capacitación efectiva de los empleados se convierte en un factor crucial para el éxito organizacional. Varios estudios han resaltado el impacto positivo de la formación dual en el contexto empresarial, destacando su eficacia para mejorar las competencias de los trabajadores y su capacidad de adaptación a entornos cambiantes.

Realizar un análisis preliminar sobre cómo la formación dual podría impactar los procesos administrativos en Freddo Fresas resultaría beneficioso para comprender el papel de esta estrategia educativa en la preparación de los empleados para las exigencias del mercado, y también para generar proyecciones que permitan identificar posibles obstáculos, para que la implementación de este proceso o modalidad dual, se lleve a cabo evitando la mayor cantidad de imprevistos posibles. A medida que se exploren las posibles rutas de implementación de la formación dual en este restaurante, se podrán identificar no solo mejoras antes de su funcionamiento, sino también efectos a largo plazo en la cultura organizacional y en la retención de talento.

No obstante, la investigación también revela vacíos significativos en el conocimiento sobre la efectividad de la formación dual en el sector privado en Costa Rica. Aunque existen estudios que apoyan su implementación, también se percibe una falta de datos específicos sobre cómo adaptar este modelo a contextos que son particulares, como es el caso de Freddo Fresas. Esta identificación de vacíos es crucial no solo para mejorar las prácticas dentro de la empresa, sino también para contribuir al desarrollo teórico del campo de la formación dual.

La pregunta central que guiará la investigación—“¿Cómo puede Freddo Fresas implementar la formación dual en sus gestiones administrativas, considerando las expectativas de los empleados y los desafíos para su efectividad en los procesos?”—es la parte más relevante. Esta pregunta resalta la necesidad de comprender tanto las expectativas de los empleados como los posibles retos que podrían aparecer durante la implementación de la modalidad educativa dentro de un entorno laboral administrativo. A través de este análisis se espera ofrecer información valiosa que beneficie tanto a Freddo Fresas como al contexto educativo y laboral en general.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

Identificar las ventajas de adoptar un modelo de formación dual en los procesos administrativos mediante un método cualitativo de entrevistas a profundidad, para que se prevean las brechas en la implementación y el impacto sobre la eficiencia operativa en la empresa de Freddo Fresas, utilizando data del primer semestre del 2024.

### ***Objetivos Específicos***

Contrastar información a través de entrevistas sobre las vivencias y expectativas de los empleados respecto al modelo de formación dual.

Evaluar las respuestas de las entrevistas para que sean identificados obstáculos y áreas de mejora en la adopción del modelo de formación dual en los procesos administrativos.

Determinar cómo la implementación del modelo de formación dual podría mejorar la eficiencia operativa, utilizando datos del primer semestre de 2024 para formular recomendaciones.

### **Justificación**

La creciente complejidad del mercado laboral actual exige que las empresas se adapten rápidamente a nuevas realidades, capacitándose, actualizándose y evolucionando. Como uno de los aspectos relevantes para esta investigación, discutimos la necesidad de formar a su personal de manera efectiva.

La investigación sobre el impacto que puede tener de la formación dual aplicada a los procesos administrativos de Freddo Fresas se justifica en la necesidad de ofrecer a los interesados pronósticos alineados con la teoría y que también se vinculen con la práctica laboral diaria. Este enfoque integrador permite que los trabajadores no solo adquieran conocimientos previos, sino que

también desarrollen competencias específicas que faciliten su adaptación a un entorno empresarial en constante cambio.

Desde una perspectiva social, esta investigación tiene implicaciones significativas para el desarrollo profesional de los empleados en Costa Rica. Al centrarse en un modelo de formación dual, se promueve la empleabilidad de los graduados, quienes, al estar mejor preparados, pueden contribuir de manera más efectiva a la economía del país. Esta modalidad educativa no solo mejora las competencias individuales, sino que también fomenta un entorno laboral más colaborativo y dinámico, donde los empleados se sienten valorados y motivados. En un contexto donde la competencia por el talento es feroz, las empresas que invierten en la formación de su personal no solo mejoran en términos de eficiencia, sino que también fortalecen su reputación y atractivo como empleadores.

Además, se considera que la implementación de la formación dual en el restaurante representa una oportunidad para abordar las brechas existentes entre la educación superior y las demandas del mercado laboral. Este enfoque fortalece la formación del talento humano, lo cual puede impactar positivamente en la productividad empresarial.

A menudo, las universidades no logran preparar a sus egresados para las realidades del trabajo, lo que resulta una desconexión que afecta tanto a los individuos como a las empresas. La investigación permitirá identificar cómo esta modalidad educativa puede reducir dicha brecha, facilitando una transición más fluida para los menos experimentados al mundo laboral; por ejemplo, una de las ventajas para los aprendices es su enfoque práctico; sin embargo, también cuentan con otros beneficios, como la posibilidad de verificar si poseen las competencias y habilidades requeridas en su campo profesional elegido, la posibilidad de fortalecer su aprendizaje, el beneficio de obtener

experiencia laboral y, potencialmente, conseguir un empleo en la empresa (García & Gutiérrez, 2023). También, este enfoque podría servir de referencia para futuras iniciativas en el ámbito educativo y empresarial, promoviendo un modelo más efectivo y adaptado a las necesidades reales del mercado.

Desde una perspectiva teórica, este estudio busca enriquecer el conocimiento existente sobre la formación dual y su impacto en el desempeño organizacional, enfocándose en la experiencia dentro del sector gastronómico. Al analizar esta implementación, se anticipan señales valiosas que podrán ser aplicadas en otras empresas del sector, lo que no solo fortalece la discusión académica sobre la eficacia de este modelo educativo, sino que también proporciona un marco útil para quienes deseen implementar la formación dual. En términos de competitividad, por ejemplo, el análisis de esta experiencia puede servir como una hoja de ruta para que las empresas que deseen implementar la formación dual tengan la oportunidad de diferenciarse en el mercado haciendo análisis de estudios previos.

La utilidad metodológica para estudio se basa en la posibilidad de aplicar un enfoque cualitativo, la recopilación de datos a través de entrevistas en profundidad proporcionará una comprensión más rica y profunda de la expectativa previa al proceso de los trabajadores, así como de los desafíos u obstáculos que pueda enfrentar la organización en la implementación de esta modalidad educativa.

Por último, es fundamental resaltar que la investigación tiene una viabilidad práctica muy considerable ya que Freddo Fresas es un restaurante con historia que cuenta con los recursos necesarios para implementar y evaluar un programa de formación dual de manera efectiva. La colaboración con instituciones educativas, como el Instituto Nacional de Aprendizaje en este caso, y

la voluntad de los empleados para involucrarse en este proceso son factores fundamentales que aseguran el éxito del proyecto. La formación dual facilita el establecimiento de interacciones entre las entidades educativas y las empresas, fomentando la creación de métodos de aprendizaje innovadores.

## **Antecedentes**

### ***Antecedentes Históricos***

La formación dual ha surgido como un modelo educativo relevante en las últimas décadas, al integrar de manera eficaz el aprendizaje teórico con la experiencia práctica en entornos laborales. "Alemania ha sido pionera a nivel internacional en cuanto a su sistema de formación profesional dual, la cual combina la instrucción en instituciones educativas con el aprendizaje práctico en las empresas" (García y Gutiérrez, 2023, p. 10). Esta iniciativa fue creada con el objetivo de reducir el desempleo juvenil y aumentar la empleabilidad de los jóvenes (Flores y Vigier, 2020; citando a Kenzhegaliyeva, 2018).

Con la evolución hacia economías basadas en el conocimiento, ha surgido una creciente necesidad de modelos educativos que se alineen con las demandas del mercado laboral. El tercer Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos (GRALE III) de la UNESCO (2023) resalta la relevancia del aprendizaje y la educación, especialmente en adultos, dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Este informe subraya cómo la educación de adultos es crucial para el desarrollo económico y social global, ya que contribuye a la creación de empleo y a la formación de una ciudadanía más activa. A pesar de los desafíos económicos en muchos países, el informe destaca la necesidad de políticas estratégicas y asignación de recursos para impulsar la economía mundial y mejorar el bienestar social y laboral. (Dávalos et al., 2023)

Aunque, como menciona Bentolila et al., (2020), “el beneficio neto de la formación no solo varía entre países. También se observan considerables diferencias por sectores y ocupaciones, y en función del tamaño de la empresa de prácticas” (p. 5). “En un contexto global, analizar los procesos educativos resulta esencial para promover el bienestar, la empleabilidad, y la integración en el mercado laboral y la vida comunitaria” (Dávalos et al., 2023).

A lo largo de los años, la formación dual ha sido adaptada y replicada en varios países fuera de Europa, cada uno de los cuales ha incorporado características locales específicas para enfrentar los retos individuales del mercado laboral. De esta manera, la formación dual no solo se ha establecido como un modelo típico de los países del norte de Europa que es eficaz (García y Gutiérrez, 2023), sino que también ha encontrado su lugar en diversas culturas y sistemas educativos alrededor del mundo.

### ***Antecedentes Internacionales***

La formación y educación profesional técnica y dual (EFTP) ha emergido como una estrategia eficaz para unir la educación académica con las necesidades del mercado laboral, lo que a su vez contribuye a disminuir el desempleo juvenil y a mejorar la empleabilidad. Ante situaciones de desempleo García y Gutiérrez (2023), indican que "al enfrentarse al mercado laboral, los jóvenes se ven en la necesidad de aceptar empleos que se encuentran en condiciones laborales con baja protección y seguridad" (p. 340).

En el contexto de Ecuador, la formación dual fue institucionalizada a través del Reglamento de Régimen Académico en 2013, con el propósito de que las Instituciones de Educación Superior (IES) formen profesionales que se ajusten a las necesidades de las matrices productivas actuales,

alineándose con el Plan Nacional para el Buen Vivir (Espinoza, 2020). Esta iniciativa busca fomentar una educación más pertinente y efectiva en el país.

Un estudio relevante realizado por Flores y Vigier (2020) se enfocó en evaluar el impacto de la formación dual sobre los salarios y la inserción laboral en Ecuador. En Ecuador, este sistema se implementa desde 2006. La Universidad de Cuenca, ubicada en Cuenca, Ecuador, adoptó este enfoque educativo, que combina la formación en la universidad y la experiencia en la empresa, con el propósito de preparar a los jóvenes tanto para ingresar al mercado laboral como para continuar con sus estudios académicos.

Además, Bentolila et al., (2020) destacan que el modelo de formación profesional dual en España se introdujo mediante el Real Decreto 1529/2012. Este modelo se caracteriza por su flexibilidad en su implementación, permitiendo que la formación se lleve a cabo tanto en centros educativos como en empresas, con variaciones intermedias. El decreto establece que al menos un 33% de las horas de formación deben involucrar la participación de la empresa, lo que resalta la importancia de la experiencia práctica.

Aunque no hay datos específicos de España, Dionisius et al., (2009) citado por Bentolila et al., (2020), han analizado los costos y beneficios de las prácticas en empresas de Alemania y Suiza, ambos países con sistemas de formación profesional similares. Sus hallazgos muestran que el 93% de las empresas alemanas experimentan un costo neto durante el período de formación, mientras que el 60% de las empresas suizas obtienen beneficios. Esto se atribuye en parte a la menor remuneración y a la mayor implicación de los aprendices en Suiza, lo que no parece afectar negativamente la calidad de la formación. Además, en Suiza, menos aprendices permanecen en la empresa después de completar su período formativo en comparación con Alemania.

En Alemania, varios estudios han demostrado que la formación dual no solo incrementa la empleabilidad de los graduados, sino que también ayuda a reducir la brecha de habilidades entre las competencias que proporciona el sistema educativo y las que requieren las empresas. Este modelo ha logrado además un aumento en la satisfacción de los empleadores con el nivel de preparación de sus empleados.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha subrayado la importancia de la EFTP dual en la capacitación de competencias que se alineen con las demandas del mercado. Este reconocimiento ha impulsado a varios países a adoptar estrategias similares. Por ejemplo, en México, el Sistema de Educación Media Superior (SEMS) ha documentado mejoras en las perspectivas de empleo gracias a la aplicación de este método dual, como señala el informe de GIZ de 2022.

En Aragón, se han llevado a cabo estudios para analizar la situación de la Formación Profesional Dual (FPD) en la comunidad, específicamente desde la perspectiva de las empresas colaboradoras. El objetivo es identificar los factores facilitadores y las limitaciones de este sistema, así como los efectos que produce en las empresas. En general, las empresas valoran positivamente la FPD, aunque se enfrenta a obstáculos, como la predominancia del sector público en áreas como la "Atención a las personas en situación de dependencia", lo que dificulta la participación de empresas privadas. Además, la principal motivación de las empresas para involucrarse en la FPD es la dificultad para encontrar personal cualificado, en un sector históricamente ligado al trabajo doméstico y feminizado, lo que hace que la FPD sea una herramienta esencial para formar profesionales capaces de satisfacer la demanda laboral. (Domingo, 2021)

En América Latina, Rojas (2015) evidenció que las ventajas competitivas del sistema de educación dual son notorias, ya que este modelo ha facilitado la inserción laboral de estudiantes universitarios en la Fundación Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá. Se destacó también la satisfacción laboral de estos estudiantes, evaluada a través de parámetros como ingresos, contenido laboral y participación en proyectos empresariales, elementos que son fundamentales en la formación dual.

Se puede concluir que el sistema de formación profesional dual ofrece beneficios significativos para todas las partes involucradas en el proceso educativo. Este enfoque no solo permite a los aprendices adquirir competencias profesionales específicas, sino que también les brinda la oportunidad de aplicar sus conocimientos en un entorno práctico, aumentando así sus posibilidades de inserción efectiva en el mercado laboral. (Espinoza, 2020)

Aprovechar al máximo la EFTP dual requiere colaboración efectiva entre los sectores educativo y empresarial. La OCDE formula recomendaciones orientadas a fortalecer este modelo, sugiriendo una interacción más estrecha entre todos los actores involucrados para maximizar sus resultados. Estos esfuerzos son esenciales en un contexto donde las empresas enfrentan la necesidad de adaptarse a constantes cambios en el mercado y en la tecnología.

### ***Antecedentes Nacionales***

En 2016, la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), con el apoyo de la Fundación Konrad Adenauer, publicó la primera edición de la Guía *¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica?*, que presenta la formación dual como una herramienta para reducir las brechas entre las necesidades del mercado laboral y los procesos de aprendizaje. Esta guía incluye experiencias de formación dual de países como Alemania y describe los programas implementados

en colaboración con el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). En el mismo año, Costa Rica avanzó en la creación de un marco normativo para regular la formación dual mediante el Decreto Ejecutivo N°39851-MEP-MTSS, que estableció la Comisión Interinstitucional para la Implementación y Seguimiento del Marco Nacional de Cualificaciones, un esfuerzo conjunto entre el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Trabajo y otras entidades relevantes. (AED et al., 2020)

### Figura 1

*Pasos para implementar la formación dual.*



*Nota: La figura muestra los pasos que aconseja el INA en conjunto con otras instituciones para el proceso de FD. Tomado de la Guía para el sector empresarial empleador: ¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica? (p. 25), por AED et al., (2020), Instituto Nacional de Aprendizaje.*

En el contexto país, además de los programas formales, se incluyó un programa no formal de educación y formación técnica profesional (EFTP) para los estudios de caso: el Programa Presencial del INA que, ofrece especialidades con formación dual. Este enfoque dual combina la formación en el centro educativo y en la empresa. Sin embargo, su implementación es reducida, ya que en 2016 solo contaba con 5,124 estudiantes inscritos, lo que representa aproximadamente una cuarta parte de la matrícula del programa formal CTP-MEP de ese año, que tenía 19,444 estudiantes.

En vez de utilizar el contrato de aprendizaje, el INA desarrolló el “Convenio de Práctica Didáctica Supervisada”, un acuerdo de cooperación civil entre el INA, la empresa y el estudiante, para regular la práctica supervisada en el marco de la formación dual en las empresas. A pesar de este acuerdo, las empresas han manifestado que aún falta una regulación más precisa sobre las funciones y responsabilidades dentro del programa Dual. En respuesta, varias instituciones, como el Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Trabajo, el INA y el Instituto Nacional de Seguros, crearon una “Alianza por el Empleo y el Desarrollo Productivo” con el objetivo de crear una ley que regulase la formación dual en Costa Rica, la cual fue aprobada y comenzó a regir en 2019. (AED, 2016; Asamblea Legislativa, 2019 citados por Camacho et al., 2023)

A partir de estos esfuerzos, en 2018 se capacitó a la Comisión de Talento de la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), lo que permitió crear un protocolo de colaboración entre el sector empresarial y el INA para implementar la formación dual en las empresas. Esta capacitación marcó el inicio de un proceso de instalación de capacidades dentro del sector privado. En 2019, se implementó el protocolo de manera conjunta con la CICR y el INA, identificando subsectores industriales con mayores necesidades formativas. Además, se desarrolló el "Marco Sectorial para la promoción y el desarrollo de la formación dual en el sector industrial", que orienta la actuación empresarial en este ámbito y proporciona insumos para otros sectores productivos del país, al revisar experiencias internacionales de países como Colombia, Brasil, España, y Alemania (AED et al., 2020).

Como menciona Camacho (2023), “la introducción de la modalidad dual se inició con proyectos piloto en 2017, reflejando la influencia de modelos educativos provenientes de otros países” (p. 3). Es entonces que la implementación de la modalidad dual de Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP) en Costa Rica ha sido un proceso influenciado por el contexto

internacional, con un énfasis especial en la colaboración con instituciones alemanas y la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Según Láscarez y Schmees (2021), esta colaboración ha sido fundamental para adaptar modelos educativos internacionales a las realidades costarricenses.

“En el año 2000 se promulgó la ley que estableció la Comisión Nacional de Fomento de la Educación y la Formación Dual, con el objetivo de implementar la formación dual en los procesos educativos para los estudiantes de secundaria” (Alvarado y Mora, 2020, p. 27). Esta ley marcó un primer paso hacia la modernización de la educación en Costa Rica y la vinculación de la formación profesional con las demandas del mercado laboral.

El Instituto Nacional de Aprendizaje completó la fase inicial en la implementación de la Ley No. 9931, orientada al fortalecimiento de la formación profesional, con un enfoque en la empleabilidad, inclusión social y productividad en el contexto de la revolución industrial 4.0 y los empleos del futuro. Esta ley, que introduce reformas significativas a la Ley Orgánica de la institución, fue firmada el 29 de enero del año 2021 (INA, 2021). Desde 2017, tanto el Ministerio de Educación Pública (MEP) como el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) han liderado diversas iniciativas para fomentar la EFTP dual, promoviendo la colaboración entre el sector educativo y el empresarial.

Según Madrigal Castro (2023), la formación dual en Costa Rica se impulsa mediante un convenio con la Cámara de Industrias, la Asociación Empresarial para el Desarrollo y la Fundación Konrad Adenauer. Este acuerdo tiene como objetivo responder a las demandas de talento humano en el sector empresarial, promoviendo la implementación de la formación dual a nivel nacional.

Las investigaciones realizadas por el MEP y la Universidad Técnica Nacional (UTN) han demostrado que la formación dual no solo mejora las competencias técnicas de los estudiantes, sino que también facilita una transición más efectiva hacia el mundo laboral. Esto resalta la importancia

de un sistema educativo que no solo imparta conocimientos teóricos, sino que también prepare a los estudiantes para los desafíos del entorno laboral moderno.

Sin embargo, la implementación de la formación dual enfrenta críticas y resistencias a nivel nacional. Camacho (2023) señala que, aunque la influencia de modelos extranjeros ha sido notable, la introducción de la modalidad dual en Costa Rica ha recibido críticas, sobre todo de sectores sindicales y educativos que manifiestan que el modelo alemán no se ajusta a las realidades del sistema educativo costarricense. Estas críticas enfatizan la necesidad de adaptar la formación dual a las particularidades del contexto costarricense y de responder a las preocupaciones de los diferentes actores involucrados.

El inicio de la formación dual en Costa Rica se remonta a 1989, cuando el INA recibió a asesores de la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional (GIZ) con el objetivo de promover esta modalidad educativa (Camacho et al., 2022). En 1993, se implementaron los primeros programas de formación dual en áreas como Metalmecánica, Mecánica Automotriz, Electrónica y Secretaría. Este esfuerzo inicial fue consolidado en 1995, cuando el MEP, el INA y la Asociación de Propietarios de Talleres de Mantenimiento Industrial (APTAMAI) desarrollaron la titulación ocupacional de “Técnico Medio en Mecánica Automotriz”. Posteriormente, en el año 2000, se amplió el programa para incluir la industria gráfica, lo que evidencia un esfuerzo por diversificar y actualizar la oferta educativa.

Como resultado, los actores del Ministerio de Educación Pública, el Ministerio de Trabajo, el INA y el Instituto Nacional de Seguros (la 'Alianza para el Empleo y el Desarrollo Productivo') elaboraron un proyecto de educación dual aprobado después de un extenso

proceso de negociación en el 2019. Este es un paso prometedor hacia una mejor integración del sector empresarial en la formación técnica en Costa Rica. (Camacho et al., 2022, p. 71)

Este proceso de integración es fundamental para garantizar que la educación técnica responda a las necesidades del mercado laboral.

Históricamente, la oferta educativa del INA ha sido considerada como educación no formal; sin embargo, con la entrada en vigencia del Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación y Formación Profesional (MNC-EFTP-CR) en octubre de 2019, la institución ha comenzado a reestructurar algunas de sus especialidades técnicas, acercándolas a la formalización (Arias et al., 2019). Esta reestructuración es esencial para que el INA pueda adaptarse a un entorno laboral en constante cambio y responder a las demandas del mercado.

La investigación sobre las proyecciones de la implementación de la formación dual en Freddo Fresas se sitúa en este contexto, donde la formación continua y la adaptación de competencias son cruciales. Este estudio se inserta en un marco más amplio que busca entender cómo la formación dual puede influir en la eficiencia operativa y en la cultura organizacional. Así, se pretende ofrecer un modelo que no solo beneficie a la empresa, sino que también fomente un ecosistema empresarial más dinámico y competitivo, alineando la educación con las necesidades del desarrollo económico del país.

### **Historia de la Empresa.**

En el inicio de esta investigación, es importante proporcionar a los lectores un contexto adecuado sobre el lugar donde se llevará a cabo el estudio. Por ello, se ofrecerá una breve explicación sobre el emblemático restaurante Freddo Fresas, ubicado en Poás de Alajuela, Costa Rica, que ha

construido su historia sobre la combinación de amor por la agricultura y el deseo de ofrecer a la comunidad una experiencia gastronómica única y acogedora.

La historia de Freddo Fresas se remonta a sus inicios como un pequeño emprendimiento familiar. La familia propietaria se dedicaba al cultivo de fresas, motivados por su pasión por la agricultura, decidieron expandir su visión y crear un espacio donde pudieran compartir sus productos frescos con la comunidad. A medida que el lugar fue ganando popularidad comenzó a expandir su menú y su infraestructura y se transformó en un lugar icónico, conocido por ofrecer una variedad de platillos que destacan las fresas como ingrediente principal.

La atención al cliente ha sido siempre un pilar fundamental en la filosofía del restaurante y es por ese motivo que el desarrollo de este trabajo será de ayuda para prever desafíos y estar mejor preparados para la implementación de un método educativo que permita mejorar los procesos del área administrativa de Freddo Fresas, donde justamente se toca el tema del servicio al cliente (V. Molina Leticia, comunicación personal, 06 de noviembre de 2024).

La formación dual es una nueva experiencia para Freddo Fresas, que nunca ha experimentado nada con relación a esta técnica. Así pues, este proceso se presenta como una oportunidad para fortalecer aún más el compromiso que tiene con sus valores y filosofía. Al implementar un modelo educativo que combine la teoría con la práctica, Freddo Fresas puede capacitar a sus empleados en habilidades específicas que no solo mejoren su desempeño laboral, sino que también alineen su formación con los valores del restaurante, como la atención al cliente y el uso de productos locales. Más allá de ser un restaurante, Freddo Fresas ha desempeñado un papel importante en la comunidad local. Su enfoque en la sostenibilidad y el apoyo a la agricultura local ha fortalecido su vínculo con los productores de la región. A continuación, la misión y visión de la empresa Freddo Fresas:

Misión: Brindar al cliente satisfacción total en todos sus sentidos a través de nuestros platillos y bebidas con un servicio de calidad y personalizado, reafirmando en cada actividad el propósito de ser la mejor opción gastronómica en la zona.

Visión: Freddo Fresas S.A. pretende consolidarse como la mejor opción gastronómica y de recreación dentro de la mente y expectativas de nuestros clientes y público en general a través del desarrollo interno de todos y cada uno de sus integrantes y colaboradores, así como la renovación continua en el servicio, platillos y bebidas que se ofrecen.

Lo anterior con el fin de ampliar el número de clientes que nos visiten, convirtiéndonos así en un negocio con capital financiero e intelectual 100% costarricense, generador de empleos, rentable y distinto a lo convencional.

### **Historia de la Institución Educativa.**

El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), es una institución pública en Costa Rica dedicada a la formación y capacitación de áreas en su mayoría técnicas. Su objetivo principal es ofrecer programas educativos y de formación técnica para mejorar las competencias laborales de la población costarricense.

El INA se encarga de diseñar e implementar programas de formación que abarcan diversas áreas, incluyendo la tecnología, la industria, el comercio, la agricultura y otros campos relevantes para el desarrollo económico del país. A través de sus diferentes centros de formación y modalidades de aprendizaje, el INA busca atender las necesidades del mercado laboral, contribuyendo así al desarrollo social y económico de Costa Rica. (INA, s.f.)

El foco de esta institución no es solo en la capacitación individual, sino que también trabaja en colaboración con empresas y organizaciones para asegurar que su oferta educativa esté alineada con las demandas del mercado laboral y las tendencias de la industria. Además de sus programas de educación formal, el INA también promueve la formación continua y el reciclaje profesional, facilitando a los trabajadores la actualización de sus habilidades y conocimientos en un entorno laboral en constante cambio.

**Misión:** Brindar servicios pertinentes propios de la formación, capacitación y certificación profesional a personas físicas y jurídicas, para contribuir a la empleabilidad, movilidad social, dignificación del talento humano técnico, productividad, competitividad, emprendimiento y desarrollo empresarial, a fin de anticipar y enfrentar los cambios que demandan los entornos nacional e internacional.

**Visión:** Ser la institución líder en la formación profesional para el desarrollo de competencias y generación de herramientas para el aprendizaje permanente, a nivel nacional y como referente internacional, capaz de anticiparse a las necesidades y dinámica de la sociedad y sector empresarial con servicios oportunos, innovadores, flexibles, pertinentes, diferenciados, ágiles y especializados.

### **Proyecciones**

1. **Identificación de Expectativas de los Participantes:** Se espera obtener una comprensión profunda de las expectativas de los empleados respecto al modelo de formación dual (FD). Este análisis cualitativo permitirá identificar las aspiraciones y motivaciones de los participantes con respecto al método. Al conocer estas expectativas, se podrá diseñar un modelo que responda efectivamente a lo que los empleados buscan, aumentando así su compromiso y satisfacción.

2. **Detección de Obstáculos Potenciales:** A través de entrevistas semiestructuradas y análisis de las percepciones de los participantes, se anticipa la identificación de posibles obstáculos que podrían surgir durante la implementación del modelo de FD. Este conocimiento permitirá a los responsables del programa anticiparse a los problemas y desarrollar estrategias para mitigarlos, asegurando una evolución más fluida hacia el éxito del proceso.
3. **Evaluación de la Percepción del Indicador de Efectividad:** Se proyecta que el análisis cualitativo proporcionará información sobre cómo los empleados perciben la efectividad del modelo de FD en su desarrollo profesional y también organizacional. Este indicador garantiza que se aborden las áreas que los participantes consideran más relevantes para su crecimiento.
4. **Generación de Recomendaciones para el Diseño del Modelo:** A partir de los hallazgos cualitativos, se espera formular recomendaciones específicas, una clase de guía previa a la ejecución del diseño del modelo de FD. Estas recomendaciones estarán basadas en las expectativas y percepciones desarrolladas anteriormente, lo que permitirá crear un programa más adaptado a la realidad de la empresa y sus trabajadores, aumentando así la probabilidad de éxito en su implementación.
5. **Fortalecimiento del Compromiso Organizacional:** Se anticipa que el proceso de investigación y la consideración de las opiniones de los empleados contribuirán a fortalecer el compromiso organizacional. Al involucrar a los participantes en la fase de análisis, se espera que se sientan acompañados y apoyados incluso previo al inicio de este cambio positivo, lo que puede resultar en pro de la implementación del modelo y en una cultura organizacional más colaborativa.
6. **Creación de un Marco Teórico Sólido:** Se proyecta que el análisis y la búsqueda de información, permitirán construir un marco teórico que no sólo servirá como base para la

ejecución del programa, sino que también proporcionará un contexto académico que respalde las decisiones tomadas.

## **Capítulo II: Marco Teórico**

El marco teórico de esta tesis tiene como objetivo proporcionar la fundamentación conceptual y teórica relacionada con todo lo que aborda el tema de formación dual en la empresa seleccionada y que se considere relevante de mencionar. Este apartado se ha desarrollado a partir de una búsqueda exhaustiva de bibliografía, tanto internacional como en el contexto costarricense, sobre el tema en cuestión.

Este marco no solo define los conceptos y supuestos clave, sino que también proporciona conocimientos de otras teorías existentes a nivel internacional y nacional, y su relación con la formación dual. Asimismo, se revisan estudios previos y se analizan enfoques teóricos que sustentan el análisis, lo que permite establecer claramente el alcance y la importancia de esta investigación. Es importante comenzar definiendo algunos términos primordiales para la investigación, con el fin de situar al lector de acuerdo a los objetivos planteados y facilitar una mejor comprensión del tema.

### **Conceptos**

#### ***Educación***

La educación es un proceso esencial para el desarrollo humano, y en el contexto costarricense se organiza en diferentes modalidades, incluyendo la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP). Esta última abarca una variedad de programas que buscan dotar a los estudiantes de competencias laborales pertinentes al mercado. Según Camacho (2023), “en Costa Rica existen tres grandes programas educativos de EFTP; estos son: los Colegios Técnico Profesionales, del Ministerio

de Educación Pública (CTP-MEP), la oferta educativa del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y las Instituciones Parauniversitarias” (p. 7).

Los Colegios Técnicos Profesionales (CTP) son instituciones bajo la dirección del MEP que ofrecen una formación que combina educación general y técnica. Estos colegios preparan a los estudiantes tanto para ingresar al mercado laboral como para continuar sus estudios en niveles superiores. Por su parte, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) se dedica a ofrecer formación profesional y capacitación para adultos, enfocándose en el desarrollo de habilidades prácticas y técnicas que respondan a las demandas del sector productivo. Finalmente, las Instituciones Parauniversitarias complementan esta oferta, brindando programas de formación técnica de nivel superior que permiten a los estudiantes acceder a una educación más especializada y con mayor vinculación al ámbito laboral.

No todos los países ofrecen la misma calidad o cantidad de oportunidades formativas, lo que afecta la preparación y habilidades de los estudiantes para el mundo laboral. Bentolila et al., (2020) explican:

Los programas varían mucho de un país a otro, tanto en lo que respecta al número de alumnos y la tasa de cobertura (los porcentajes de participantes potenciales entre alumnos y empresas) como a la calidad de la formación (el nivel y la duración de los programas) y los aspectos institucionales (el vínculo con el sistema educativo y la formación ocupacional, el papel de los interlocutores sociales y la certificación de la formación). (p. 96)

## **Educación Técnica Profesional.**

Una buena definición para iniciar este concepto es la que concede el Ministerio de Educación Pública (MEP), quién define en su página web (s. f.) la educación técnica como:

Representa una alternativa de formación integral, para aquellas mujeres y hombres que desean incorporarse al campo laboral. Proporciona igualdad de oportunidades en términos de acceso equitativo y no discriminatorio, pues ofrece diversas especialidades en los diferentes Colegios Técnicos Profesionales del país. La oferta de la Educación Técnica, abarca tres modalidades principales: Comercial y Servicios, Agropecuaria, Industrial. (s. p.)

“En otras, la Educación Técnica es una herramienta con la cual se pretende capacitar a la población de manera rápida para insertarse en el mercado laboral a la mayor brevedad posible” (Alvarado y Mora, 2020, p. 8).

La educación técnica en Costa Rica se centra en preparar a los estudiantes con habilidades prácticas y conocimientos específicos que son esenciales para diversas áreas laborales. La oferta de Educación y Formación Técnico Profesional se compone de tres estructuras principales. En primer lugar, la Educación Técnica Diversificada, que representa el conjunto de orientaciones curriculares enfocadas en la cualificación profesional y ocupacional en diversas especialidades. Luego, la Formación Profesional, que busca desarrollar las competencias laborales necesarias para que una persona pueda desempeñarse en un puesto de trabajo específico. Por último, la Certificación de Competencias Laborales, que reconoce oficialmente las competencias laborales de un individuo, sin importar cómo las haya adquirido. (Comisión Redactora del documento Marco Nacional de Cualificaciones, 2023)

En Costa Rica, la Educación Técnica Profesional (ETP) forma parte esencial del Sistema Educativo y se presenta como una opción que facilita la inserción de las personas en el ámbito laboral mediante una formación integral. Este subsistema garantiza el acceso equitativo y libre de discriminación a los Colegios Técnicos Profesionales (CTP), promoviendo así la igualdad de oportunidades. La ETP ofrece dos niveles de formación: uno de orientación vocacional en el III Ciclo de la Educación General Básica (EGB) y otro de especialización técnica en la Educación Diversificada. (Arias et al., 2019)

Este sistema educativo abarca diferentes niveles, desde la educación secundaria hasta programas de formación superior. Alvarado y Mora (2020) mencionan que,

(...) el Ministerio de Educación Pública (MEP) pone a disposición de la población, mallas curriculares que incluyen los niveles de preescolar, primaria, secundaria (en modalidad académica y técnica) y superior. Cada uno de estos niveles educativos es de relevancia, sin embargo, la educación secundaria se reviste de gran importancia, en tanto brinda la posibilidad al estudiantado -una vez concluido el ciclo de estudios- de optar por la educación superior o insertarse en el mercado de trabajo (dada la especialización de estudiantes en un área de interés y la puesta en práctica de los conocimientos en diversas experiencias en centros de trabajo); ambas opciones posibles mediante la obtención del título de Bachillerato en Educación Media, en la modalidad académica o complementaria a éste, el título de Técnico Medio cursando la modalidad técnica. (p. 2)

La especificidad de la Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP) implica la participación de diversos actores de los sistemas de empleo y educación. La notable presencia del sector informal en los países en desarrollo y el aprendizaje no formal dan lugar a distintos ecosistemas

en los que los programas de EFTP pueden integrarse en los sistemas educativos y de empleo. Así, un programa de EFTP puede estar vinculado al sistema educativo formal, no formal o informal, así como a los sistemas de empleo en cualquiera de sus modalidades. Estas combinaciones hacen que la tarea de evaluar las instituciones sociales involucradas en la EFTP sea particularmente compleja. (Camacho et al., 2022)

En este trabajo, la educación se abordará desde el aprendizaje práctico, el cual, organizado por instituciones oficiales y con reconocimiento académico, se enmarca dentro de la educación formal. La educación y formación formal se imparte en instituciones educativas, universidades y colegios, así como en centros de formación de empresas y lugares de trabajo. Esta modalidad está estructurada en función de objetivos de aprendizaje, tiempo de instrucción y apoyo de formadores, y típicamente conduce a la obtención de diplomas y títulos reconocidos.

La EFTP incluye una variedad de oportunidades para el desarrollo de competencias, fundamentales para el mundo laboral. A lo largo del tiempo, se han utilizado diversos términos para describir sus elementos, como educación técnica, vocacional y ocupacional, que pueden variar según el contexto geográfico. En contraste, la educación y formación no formal incluye actividades planificadas que no están explícitamente designadas como aprendizaje y que, generalmente, no conducen a una calificación formal. Estas actividades pueden incluir cursos breves de desarrollo profesional ofrecidos por proveedores educativos, empresas y organizaciones sin fines de lucro. La diferencia principal entre la educación formal y la no formal es que la primera culmina en un título formal que permite avanzar en el sistema educativo, mientras que la segunda no garantiza dicha calificación y no brinda acceso al sistema educativo formal. (UNESCO-UNEVOC, 2017 citado por Camacho et al., 2022)

Finalmente, la educación y formación informal carece de una estructura definida en cuanto a objetivos, tiempo y apoyo para el aprendizaje. Generalmente, no es intencionada desde la perspectiva del alumnado y no conduce a la obtención de un título formal. Este tipo de educación resulta de actividades cotidianas relacionadas con el trabajo, la familia o el ocio, y se suele referir a ella como aprendizaje basado en la experiencia, pudiendo considerarse también como un aprendizaje incidental. (Camacho et al., 2022; UNESCO-UNEVOC, 2017)

Según Alvarado y Mora (2020), quienes citan investigaciones previas del Plan de Estado de la Nación (2011), la Educación Técnica es crucial tanto para el desarrollo del país como para las personas que la eligen. Para el país, esta educación contribuye a incrementar la competitividad al formar recursos humanos capacitados que la economía necesita. Para los jóvenes, representa una alternativa que les brinda mayores oportunidades de conseguir empleos dignos y aumentar sus ingresos, así como de continuar su formación académica de manera exitosa.

## Figura 2

*Objetivos vinculados con los propósitos de los marcos de cualificaciones.*



*Nota: La figura anterior corresponde al Plan Nacional de Desarrollo Alberto Cañas Escalante (PND) 2015 – 2018 y 2030. Tomado de Herramientas básicas para el diseño e implementación de marco de cualificaciones, (p. 21), por el Instituto Nacional de Aprendizaje, 2020.*

### **Educación Superior.**

La educación superior representa un nivel avanzado de instrucción académica y profesional, destinada principalmente a jóvenes y adultos que desean ampliar sus conocimientos y habilidades en disciplinas específicas. Flores y Vigier (2020), sugieren que “en la economía del saber se reconoce el rol de la educación superior como productora y difusora del conocimiento, como base de la competitividad de los territorios y países” (p. 4). En el contexto actual, la educación superior no solo forma a individuos para responder a las necesidades del mercado laboral, sino que también actúa como un motor de cambio social y económico.

García y Gutiérrez (2023) describen esta etapa de enseñanza como “un crisol de diversos subsistemas que ofrecen una cobertura para la educación general” (p. 345). En este sentido, la educación media superior se convierte en una plataforma desde la cual los estudiantes pueden aspirar a continuar hacia la educación superior, que constituye un paso esencial para el desarrollo de la identidad profesional y la inserción en el ámbito laboral.

En cuanto a la importancia de la educación superior en la formación de la identidad profesional, Olivares et al. (2020) destacan que diversos estudios “muestran el importante papel que juega la educación superior en la formación de la identidad profesional” (p. 13). La educación superior permite a los estudiantes consolidar sus aspiraciones profesionales, definir sus intereses y adquirir las competencias necesarias para desempeñarse en sus respectivas áreas. En el caso de Costa Rica, ha evolucionado significativamente desde la fundación de la Universidad de Costa Rica en

1940, desempeñando un rol fundamental en el crecimiento social y económico del país. Este desarrollo ha sido posible gracias a una oferta educativa que responde a las demandas de una sociedad en constante cambio.

Al respecto, Alvarado y Mora (2020) citan al Ministerio de Educación (1952), señalando que, desde mediados del siglo XX, la institución ya manifestaba su preocupación por el camino que seguían los jóvenes tras concluir la educación secundaria, particularmente aquellos que, al finalizar esta etapa, no continuaban su formación en el nivel superior. Este interés del Ministerio de Educación por orientar a los jóvenes subraya la importancia de la educación superior como un medio para que los estudiantes continúen su desarrollo académico y personal, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más preparada y competitiva.

Además, la gestión de los programas de formación en Costa Rica está repartida entre varias instituciones. Arias et al., (2019) señalan que aproximadamente la mitad de los programas de formación del país están gestionados por el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y el Ministerio de Educación Pública (MEP), mientras que el restante 50% corresponde a instituciones de educación superior privadas, fundaciones de universidades públicas y otros institutos privados. Esta distribución refleja un sistema de educación superior plural y colaborativo que busca atender las necesidades formativas de la población en diversas áreas del conocimiento y del mercado laboral.

### **Educación Basada En Competencias.**

Según Moncada (2011), como se citó Arias et al., (2019), el concepto de competencias es actualmente un término que abarca diversas disciplinas, ya que no tiene un solo origen epistemológico, sino que se ha formado a partir de las contribuciones de campos como la filosofía, la psicología, la lingüística, la sociología, la economía y la formación laboral. Este enfoque se basa

en una visión integral de la educación, que no solo promueve el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes, sino también de los valores que se adquieren a lo largo de la vida, permitiendo a los individuos integrarse a la sociedad como agentes de cambio.

Históricamente en Costa Rica, en 1992, se incorporó la formación práctica en el aula. Tres años después, en 1995, se reorganizaron 37 programas de especialización en cuatro áreas principales: salud ocupacional, gestión empresarial, tecnología de la información y tecnología específica. En 2006, tras un estudio del Sistema Nacional de Educación Técnica para la Competitividad (SINETEC), el programa adoptó un enfoque curricular basado en competencias laborales. Finalmente, en 2017, Costa Rica comenzó a desarrollar un Marco Nacional de Cualificaciones para la Educación y Formación Técnica Profesional (MNC-EFTP-CR), lo que dio paso a la cuarta reforma, cuyo principal objetivo fue fortalecer la formación práctica. (Camacho et al., 2022)

### Figura 3

*Estructura de Servicios de Capacitación y Formación.*



*Nota: Modelo Curricular por Competencias Actual. Tomado de la página web del Instituto Nacional de Aprendizaje, 2024.*

## *Procesos*

En el ámbito educativo y organizativo, los procesos son conjuntos de pasos estructurados y secuenciales destinados a alcanzar metas definidas. Esta “transición entre una etapa y otra no es un proceso de cambio gradual” (Olivares et al., 2020, p. 19), que incluyen desde la planificación y la implementación hasta la evaluación y la mejora continua, todos fundamentales para asegurar que la formación profesional (FP) sea efectiva y alineada con las necesidades del mercado laboral.

Bentolila et al., (2020) destacan la importancia de estos procesos al señalar que "una razón importante para que las empresas retengan a los estudiantes es que la FP mejora el proceso de emparejamiento a largo plazo entre empresas y trabajadores" (p. 97). Esta afirmación subraya cómo los procesos bien diseñados y ejecutados en la FP pueden fortalecer la relación entre la formación académica y las necesidades empresariales.

La adaptabilidad y la capacidad de responder a las nuevas exigencias del entorno laboral son características esenciales en los procesos educativos. Flores y Vigier (2020) enfatizan que “las instituciones de educación superior deben innovar constantemente en sus procesos para generar y transferir capital humano que pueda anticiparse y adaptarse a cambios sociales, tecnológicos, gubernamentales y económicos” (p. 195). Este tipo de innovación en los procesos permite a las instituciones mantenerse a la vanguardia, enfrentando retos y aprovechando oportunidades en un mundo en constante cambio.

La gestión educativa también implica procesos que involucran el conocimiento y las variables culturales como pilares fundamentales para el desarrollo. Jiménez (2023) señala que,

Dentro de esta dualidad de la gestión de la educación como parte del proceso educativo, es que las formas emergentes de organización social se apoyan en el uso intensivo del

conocimiento y de las variables culturales, tanto en las actividades socioeducativas como en la participación en los procesos de crecimiento nacional, procurando en todo momento ser promotores de desarrollo a través de la educación. (p. 158)

Este enfoque integral ayuda a vincular la teoría con la práctica, promoviendo el uso intensivo del conocimiento en todas las etapas de los procesos educativos. Asimismo, la flexibilización de los procesos es crucial para que las instituciones ajusten sus prácticas y metodologías según las demandas del mercado y de los estudiantes. Jiménez (2023) lo resume diciendo: "Este entendimiento de los procesos de flexibilización es un principio relacional y prospectivo que genera cambios en la cultura organizacional de las instituciones, brindando aportes significativos en la generación de alternativas para fortalecer procesos que conduzcan a la calidad" (p. 158). La capacidad de las instituciones para adaptar sus procesos a nuevas tecnologías, conocimientos y competencias es vital para mantenerse relevantes y ofrecer una educación de calidad.

### ***Administración***

La administración es un concepto esencial en cualquier tipo de organización, ya sea comercial, industrial, educativa o de servicios. Su objetivo principal es lograr que las actividades y recursos de una organización se alineen de manera correcta hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Así lo comenta Álvarez (2020):

“La administración es la que se encarga de ejecutar, planificar y dirigir diferentes actividades de la organización, esto con el fin de cumplir los objetivos de una manera eficiente y eficaz. Es la encargada de utilizar todos los recursos que tiene la organización y aprovechar estos al máximo para así poder hacer una buena gestión de ellos y lograr los objetivos” (p. 29).

La administración es un concepto dinámico, ha evolucionado a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios sociales, económicos y culturales. Mendoza y Moreira (2021) sostienen que el proceso administrativo ha experimentado un desarrollo continuo desde la antigüedad, transformándose conforme cambian las condiciones de la sociedad. Durante esta evolución, conceptos clave como organización, liderazgo, estructura y habilidades se han integrado en los procesos administrativos, lo que ha permitido una mayor eficiencia en la gestión de las organizaciones.

Quintana y Del Carmen (2020), hablan de la administración y mencionan que entre sus características, la administración destaca por su universalidad, ya que todas las organizaciones aplican el proceso administrativo; su valor instrumental, pues se orienta a alcanzar los objetivos de la organización; su amplitud, ya que se implementa a todos los niveles; su especificidad, al poder aplicarse en cualquier tipo de organización; su multidisciplinariedad, ya que requiere conocimientos de diversas ciencias; y su flexibilidad, al adaptarse a las necesidades particulares de cada grupo o empresa.

La administración debe ser entendida como un proceso continuo y sistemático. Según Mendoza y Moreira (2021), el proceso administrativo consiste en un conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo una tarea, ya sea de forma individual o grupal. Sin embargo, cuando se concibe la administración como un proceso, es crucial que estas acciones sean realizadas de forma conjunta, sucesiva y planificada, con el objetivo de alcanzar los fines establecidos por la organización o la persona. A continuación, se describen las etapas evolutivas de la gestión administrativa según los autores:

#### **Figura 4**

*Etapas de los procesos de gestión administrativa.*



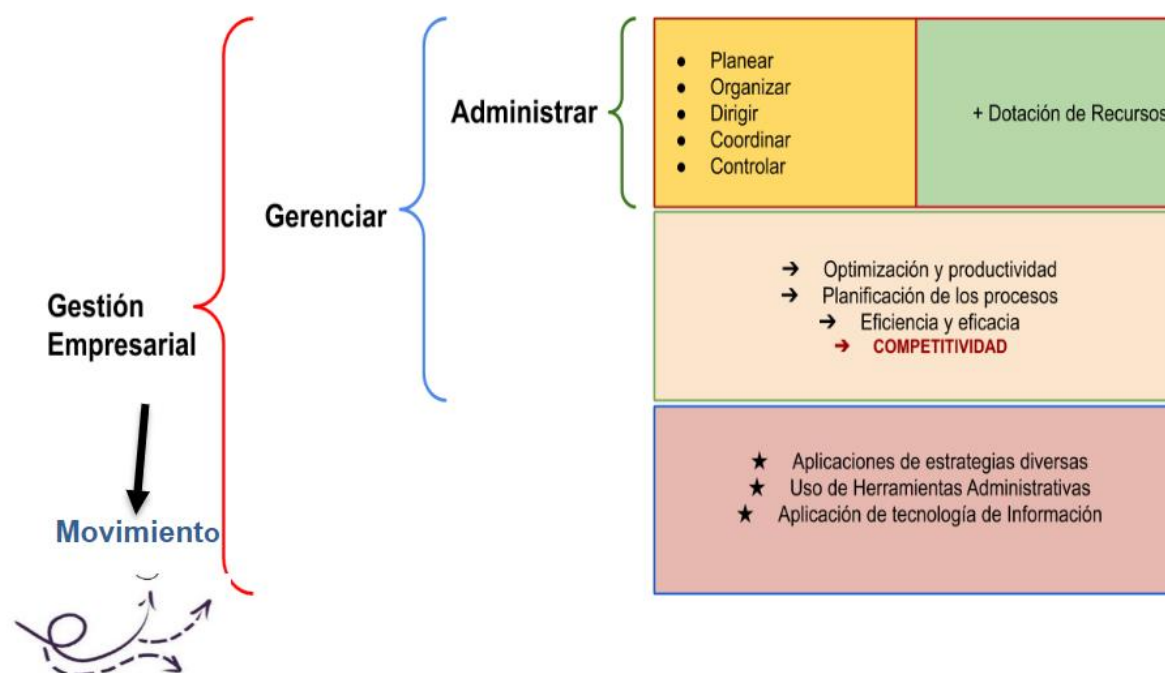
*Nota: Tomado de Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen (p. 6). Mendoza y Moreira, 2021. FIPCAEC*

Jiménez (2023) define la administración como "planificación y previsión de situaciones y acontecimientos en el espacio-tiempo, caracterizado por plazos, planes, programas y proyectos, con el fin de evitar una dispersión de actividades y acertar los objetivos" (p. 164). Este enfoque resalta la necesidad de que las actividades dentro de la organización se gestionen de manera ordenada y con visión a largo plazo, a fin de evitar que se pierdan esfuerzos o recursos en actividades no alineadas con los objetivos. Así, la planificación se presenta como una función esencial dentro del proceso administrativo.

La administración se articula a través de cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Estas funciones no solo son esenciales para la eficiencia operativa, sino que deben ser aplicadas de manera integrada y estratégica. En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES), la gestión administrativa no difiere de la gestión empresarial, pues también requiere la implementación de estas cuatro funciones para asegurar el logro de los objetivos estratégicos. Según Paredes (2020), las IES, como cualquier otra organización, deben establecer un plan de acción que sirva como marco para las diversas actividades de sus componentes, con el fin de alcanzar sus metas estratégicas.

**Figura 5**

*Actividades relevantes de administración, gestión y gerenciamiento.*



*Nota: La figura muestra los flujos y actividades relevantes del proceso de gestión de la administración, así como sus beneficios y ejemplos estratégicos. Tomado de: Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas, (p. 8), por Quintana y Del Carmen, 2020. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques.*

Un aspecto crítico dentro de la gestión administrativa es la toma de decisiones. Según Peña, Sánchez y Sancan (2022), la toma de decisiones es uno de los factores de más importancia para el éxito de la gestión empresarial, ya que no solo involucra la evaluación de las condiciones internas y externas del entorno, sino también otros factores como el mercado, los proveedores, la cultura

organizacional, el liderazgo, el tipo de métodos utilizados, etc. La capacidad para tomar decisiones bien fundamentadas y oportunas puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso organizacional.

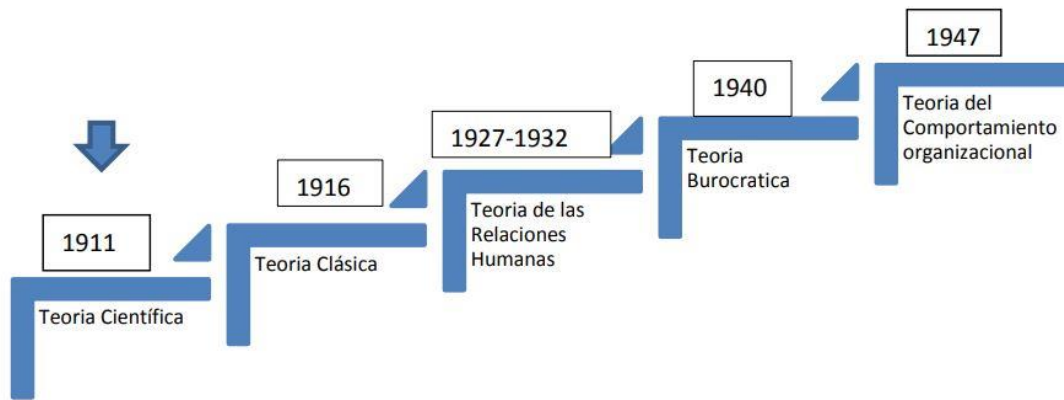
### **La Evolución Histórica de la Administración**

El concepto de administración como otros presentes en este trabajo, cambian con el tiempo y se transforman, por el contexto histórico y social en el que se van desarrollando. Quintana y Del Carmen (2020) destacan que, en la antigüedad, la estructura social y las formas de convivencia eran muy diferentes a las actuales, lo que influyó en las prácticas administrativas de la época. Con el tiempo, a medida que la sociedad atravesaba diversas etapas como la Edad Moderna y la Contemporánea, la administración también se fue transformando. La evolución de la administración, por tanto, está estrechamente relacionada a los cambios sociales, lo que le otorga una dinámica distinta en cada periodo histórico.

Este proceso de transformación ha dado lugar a diversas teorías administrativas que han contribuido a definir el concepto de administración tal como lo conocemos hoy. Las teorías clásicas, por ejemplo, se enfocaron en la eficiencia operativa, mientras que otras corrientes más recientes han dado énfasis a la gestión de las personas y el liderazgo dentro de las organizaciones. Álvarez (2020), expone que la evolución histórica de la administración ha llevado a la consolidación de un concepto cada vez más complejo, que integra diversas perspectivas y enfoques. La comprensión de estas teorías es de mucha ayuda para quienes desean aplicar prácticas administrativas efectivas en el contexto actual.

### **Figura 6**

*Evolución de las teorías Administrativas: Teoría Clásica*



*Nota: La gráfica se enfoca en la teoría clasista. Tomado de Liderazgo y administración de empresas contemporáneas (p. 30), por Álvarez, 2020. Fundación Universidad de América.*

La administración es un concepto dinámico que se ha adaptado a lo largo del tiempo y que, en la actualidad, se comprende como un proceso que abarca la planificación, organización, dirección y control de las actividades dentro de una entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados. Aplicar correctamente estos principios es clave para garantizar la calidad, eficiencia y eficacia en los procesos.

### ***Procesos Administrativos***

El enfoque de esta investigación se centra en la dimensión administrativa dentro de una organización del sector gastronómico. Para abordar de manera efectiva este tema, es esencial comprender los conceptos clave que estructuran este sector en particular. Según Luna-González (2015) citado por Paredes (2020), el proceso administrativo consiste en una serie de fases necesarias para llevar a cabo una actividad. Este proceso está compuesto por varias etapas y elementos que se interrelacionan para formar un conjunto integral. El proceso administrativo constituye la base de la administración, definiendo la manera en que se debe dirigir la organización en el presente. Cada fase

del proceso responde a preguntas clave de la administración y se aplica en las organizaciones con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

Mendoza y Moreira (2021) destacan que evaluar la eficiencia de los procesos administrativos es fundamental para identificar áreas de mejora y reducir costos, lo que permite optimizar las operaciones en cualquier tipo de organización. En este sentido, el término "administración" hace referencia al conjunto de acciones y decisiones que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para alcanzar sus metas. En el sector gastronómico, la administración no se limita únicamente a la gestión de recursos financieros, sino que también incluye la coordinación del personal, la supervisión de la calidad del servicio y la implementación de estrategias de marketing, todos ellos componentes esenciales de los procesos administrativos.

Por lo tanto, una gestión administrativa efectiva en el sector gastronómico implica diseñar y supervisar procesos que aseguren una operación fluida y eficiente, lo cual es clave para el éxito a largo plazo de la empresa. Este enfoque integral permite mejorar la competitividad en un mercado cada vez más exigente.

El proceso administrativo, que ha evolucionado desde sus inicios, se ha ido transformando a lo largo del tiempo, adaptándose a los cambios sociales y organizacionales. Los conceptos de organización, liderazgo, estructura y habilidades han sido incorporados a los procesos de gestión administrativa, y son elementos clave que siguen evolucionando con el tiempo.

Un aspecto importante por considerar es la relación entre la formación dual y los procesos administrativos. Los estudiantes que participan en este modelo de formación tienen la oportunidad de adquirir tanto conocimientos teóricos como prácticos en un entorno laboral real, lo que les permite desarrollar habilidades y competencias necesarias para desempeñarse de manera efectiva en el ámbito

administrativo. En este sentido, la formación dual no solo se vincula con la mejora de los procesos administrativos en las empresas, sino que también contribuye a mejorar la productividad y competitividad empresarial. Al formar profesionales altamente cualificados en la gestión administrativa, las empresas pueden implementar nuevas ideas e innovaciones que optimicen sus procesos y les ayuden a adaptarse a un entorno de constante cambio.

**Tabla 1**

*Fases del proceso administrativo.*

<b>Fase</b>	<b>Definición</b>	<b>Contenido</b>
Planeación	Implica fijar el curso de acción específico, establecer los principios que lo guían y la secuencia de operaciones para lograrlo.	Investigación del entorno de la empresa, planteamiento de objetivos, estrategias, políticas, y acciones a ejecutar a corto, medio y largo plazo.
Organización	Consiste en la delineación y determinación de estructuras, métodos, cargos, responsabilidades y la aplicación de técnicas para simplificar el trabajo.	Diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos, buscando la simplificación y optimización del trabajo, con comportamientos a respetar por todos en la empresa.
Dirección	Es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado.	Ejecución de los planes, motivación, comunicación y supervisión para alcanzar las metas de la organización.

Control	Es una etapa primordial que asegura que las actividades se realicen conforme a los objetivos establecidos.	Evaluación del desarrollo de lo planeado y lo ejecutado, mediante un mecanismo que permita verificar la situación real de la organización.
---------	--	--

*Nota: Esta primera tabla presenta descripciones de las etapas del proceso administrativo dadas por Moreno, Moreira y Merchán, 2022, (p. 6).*

### **Formación**

"Existe una amplia diversidad de modelos relacionados con la formación a lo largo de la vida, que se fundamentan en la adquisición de conocimientos significativos en la escuela, en la vida y en el trabajo" (Espinoza, 2020, p. 305). Esto quiere decir, que la formación es un proceso educativo mediante el cual se adquieren conocimientos, habilidades y competencias para desempeñar funciones en distintos ámbitos, especialmente en el laboral. Para Barrientos (2021),

(...) la formación en la empresa, en tanto que proceso de adquisición de la «cualificación efectiva» adecuada a los requerimientos del proceso de trabajo y las exigencias empresariales específicas, puede modificar las capacidades asignadas a la credencial educativa correspondiente al ciclo de FP que esté cursando dado que se adaptarán a la empresa donde se adquiera. (p. 18)

Se trata de un desarrollo profesional y personal que se va construyendo a lo largo del tiempo mediante múltiples oportunidades de aprendizaje e intercambio, lo que permite a los participantes mantenerse actualizados. Kazu y Demiralp (2016) citado en Mels, Lagoa, Collazzi y Cuevasanta (2023), resaltan que este enfoque transformador es esencial para la realidad docente actual, reconociendo que la formación nunca se detiene.

El desarrollo de las personas y las instituciones está íntimamente relacionado con la calidad e intensidad de la formación educativa, que permite a los individuos fomentar su propio crecimiento. La formación no solo integra el trabajo en el proceso educativo, sino que también es esencial para el desarrollo personal, institucional y social. Este proceso educativo se manifiesta en el enfrentamiento del desempleo juvenil y en el desarrollo continuo de las personas en contextos económicos y sociales, contribuyendo así a la estabilidad de la sociedad. Además, la formación ayuda a las personas a desarrollar competencias y capacidades, promoviendo la cooperación y la participación activa en diversas instituciones. Al compartir conocimientos y habilidades, la formación proporciona un "valor" personal que impulsa tanto el desarrollo profesional como el humano a lo largo de la vida. (García, 2022)

En el contexto formativo, se regulan los procesos para obtener títulos de formación profesional, certificados de profesionalidad y certificaciones académicas que están vinculadas a diversas actividades laborales. Estos títulos pueden ser otorgados por centros educativos, tanto públicos como privados, que estén debidamente acreditados por la administración laboral para ofrecer programas de formación y emitir certificados con legitimidad. Además, las instituciones autorizadas por la administración educativa tienen la capacidad de otorgar títulos de formación profesional. Esto abarca a centros integrados públicos y privados, así como a los Centros de Referencia Nacional, además de empresas que cumplan con los requisitos necesarios de acreditación o autorización para la capacitación de su personal. (Espinoza, 2020) Aunque debe entenderse a la FD como un proceso continuo que trasciende la obtención de un título académico.

Según Barrientos (2021), la formación tiene dos dimensiones clave en relación con el acceso al empleo. La primera está relacionada con la formación inicial y ocupacional, que engloba las capacidades, conocimientos, cualificaciones y credenciales adquiridos a través de un título formativo,

los cuales son valorados por las empresas al contratar. La segunda se refiere a la formación continua, que se lleva a cabo dentro de la misma empresa y tiene como objetivo asumir nuevas funciones, mejorar cualificaciones o modificar tareas en el puesto de trabajo.

Como se ha visto, la formación profesional es un conjunto de actividades educativas y de capacitación que dotan a los individuos de habilidades, conocimientos y competencias esenciales para trabajar en un campo laboral específico. En el sistema educativo de Costa Rica funciona como un subsistema dedicado a organizar y estructurar actividades que ayuden a jóvenes y adultos a adquirir habilidades esenciales para el ámbito laboral. Este subsistema está a cargo del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y cuenta también con la participación de otras entidades tanto públicas como privadas. (Arias et al., 2019)

Camacho (2023), citando a Rageth y Renold (2020), describe que la modalidad de Educación y Formación Técnica Profesional (EFTP) se caracteriza por su estructura colaborativa entre el ámbito educativo y el sector empresarial. Este vínculo garantiza que los programas formativos respondan a las cualificaciones requeridas en el mercado laboral, de manera que las necesidades de competencias impactan en el diseño curricular de los programas educativos.

### ***Dualidad***

El pensamiento dualista, que ha sido un modo de categorizar y percibir el universo desde tiempos antiguos, se encuentra presente en diversas filosofías, como las orientales, por ejemplo, en el concepto de yin y yang en el taoísmo. Este enfoque se caracteriza por dividir la realidad en dos categorías opuestas y contradictorias, conocidas como contrarios. En el contexto religioso del dualismo, que también tiene raíces en la tradición occidental desde la antigüedad, se establece una

distinción entre el bien, asociado a la luz y el espíritu, y el mal, relacionado con las tinieblas y la materia. (Mora, 2020)

En un contexto laboral, el mercado de trabajo Conde y Lahera (2021), presentan una estructura dual que facilita el uso excesivo de la contratación temporal, lo que puede beneficiar ciertas actividades, pero perjudicar otras. Esta dualidad, podría resurgir con fuerza cuando la economía se recupere, llevando a la creación de empleos en sectores de bajo valor añadido y sin necesidad de formación especializada.

El concepto de dualidad en la educación se refiere a la integración de la teoría y la práctica, proporcionando una formación integral en la que los estudiantes pueden aprender en un entorno académico y, al mismo tiempo, aplicar esos conocimientos en contextos laborales. Jiménez (2023) subraya que, en la gestión educativa, la dualidad implica un uso intensivo del conocimiento y de variables culturales, aplicándose en actividades socioeducativas y procesos de desarrollo nacional para promover el crecimiento a través de la educación (p. 158). Este enfoque integrado favorece el desarrollo de competencias relevantes para el mercado laboral y mejora la preparación de los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo profesional.

La dualidad también se extiende más allá del simple hecho de alternar estudio y trabajo. García (2022) destaca que este enfoque fomenta la conexión y cooperación entre las instituciones educativas y el sector productivo, promoviendo la comprensión de la importancia del trabajo y las relaciones sociales en el proceso formativo. Esta relación no solo beneficia a los estudiantes, sino que contribuye al desarrollo tanto de las instituciones educativas como de las empresas donde se llevan a cabo las prácticas.

En el marco educativo, el papel de los educadores como agentes de cambio en una sociedad del conocimiento, especialmente si se habla después de una evolución pandémica, se manifiesta a través de una dualidad esencial. Esta dualidad implica la necesidad de realizar mejoras continuas que se adapten a los cambios sociales y al entorno en el que los estudiantes interactúan.

### ***Formación Dual (FP)***

Es preciso adentrarnos en la definición del término «Formación» en el sentido que abarca tanto el desarrollo intelectual como el adiestramiento técnico. La formación y la dualidad están estrechamente vinculadas en modelos educativos que buscan integrar la teoría con la práctica. "Existe una amplia diversidad de modelos relacionados con la formación a lo largo de la vida, que se fundamentan en la adquisición de conocimientos significativos en la escuela, en la vida y en el trabajo" (Espinoza, 2020, p. 305).

"Hay una amplia experiencia, que es la alemana, predominantemente como forma institucionalizada en lo que corresponde al ámbito de la formación profesional, esto es, la 'formación dual' en el ámbito de aproximadamente 350 profesiones" (García, 2022, párr. 3). Antes de iniciar la correlación, es pertinente adentrarnos en un concepto fundamental: la formación en términos de modalidad dual. Este concepto complejo demanda diferentes puntos de vista que permitan variar la perspectiva y así lograr un mejor entendimiento de la información. Según Pineda, Ciraso y Arnau (2019), "la principal característica de la formación profesional dual es la alternancia entre una institución educativa y un puesto de trabajo, en régimen de aprendiz" (p. 17).

“En el sistema educativo alemán, la FPD presenta una solidez que le confiere su éxito: que el alumnado vea esta opción formativa como viable y les lleve a su inserción en el mercado laboral. De ahí el control y el rigor con el que se establecen los planes de estudio en alternancia,

y que su seguimiento y evaluación resulten de especial importancia para sustentar el sistema dual” (Domingo, 2021, p. 2).

El enfoque principal es integrar a la universidad (o institución educativa que implemente el método), la empresa y otras instituciones en el desarrollo integral de las personas, tanto en su educación como en su incorporación al ámbito laboral, garantizando beneficios a largo plazo para ambas partes. Esto impacta significativamente en la gestión de recursos humanos en las empresas y plantea desafíos importantes para las instituciones de educación superior y sus estructuras. (García, 2022) Así, la principal característica de la formación profesional dual es la alternancia entre una institución educativa y un puesto de trabajo, en régimen de aprendiz. Esto es lo que se denomina «principio dual» y que permite integrar en la formación aprendizajes teóricos y prácticos, sistemáticos y basados en casos reales (Euler, 2013; Pineda et al., 2021).

De acuerdo con Pineda et al., (2019), IESE (2014) y Rom et al., (2016):

“El modelo no está exento de riesgos: un enfoque inadecuado por parte de las empresas puede hacer que la formación de los aprendices se limite a las necesidades específicas de estas, o que usen la FPD como una mera estrategia de selección o como una vía para obtener mano de obra barata” (p. 19).

Un estudio realizado en México indicó que las empresas que participaron puntuaron en que sus principales razones para participar en el MMFD (modelo mexicano) eran permitir que los aprendices apliquen sus conocimientos de manera práctica, lograr una reducción de costos mediante el uso de personal temporal a bajo costo o sin costo alguno, y la intención de especializar a jóvenes en diversas áreas de producción para fomentar su desarrollo y aprovechar su potencial. (García y Gutiérrez, 2023)

Barrientos (2021) señala que recibir "formación específica" se considera un factor positivo para la permanencia en el empleo y las oportunidades de promoción, mientras que la "formación general" se asocia con una mayor rotación laboral. En este sentido, se puede plantear que, si la formación profesional dual está enfocada en proporcionar formación específica relacionada con el puesto de trabajo, podría favorecer una mayor conexión entre la empresa y el aprendiz, además de motivar a la empresa a incorporar al aprendiz a su equipo de trabajo.

Mientras que Bentolila et al., (2020) señalan que es común que las empresas involucradas en la Formación Profesional (FP) sean más grandes, con mayor antigüedad y rentabilidad que aquellas que no participan, aunque la relación con el tamaño sigue un patrón creciente y luego decreciente. Además, la participación varía significativamente según el sector. Este comportamiento también se observa al comparar empresas que participan en FP presencial con las que optan por FP dual, aunque en este último caso la relación con el tamaño es creciente de manera constante.

La formación técnica y profesional dual (EFTP dual) se presenta como una estrategia para mejorar la empleabilidad y reducir las brechas entre las competencias demandadas por el mercado laboral y la oferta educativa disponible. Esta modalidad abarca tres dimensiones: una individual, enfocada en el desarrollo personal del estudiante; una social, orientada a combatir la exclusión social mediante la integración de políticas de formación y empleo; y una económica, dirigida a satisfacer las demandas de talento en los sectores productivos. (AED et al., 2020)

### Figura 7

*Dimensiones de la formación dual en Costa Rica.*

<b>Educación y Formación Técnica Profesional Dual</b>		
<b>Dimensión Individual</b>	<b>Dimensión social</b>	<b>Dimensión Económica</b>
Esta dimensión apunta a la aportación de la formación profesional al desarrollo de competencias. Las personas adquieren los conocimientos técnicos y tecnológicos que están vigentes, y a la vez desarrollan las habilidades blandas necesarias para interactuar en los ámbitos productivos reales, mejorando sus capacidades para insertarse en el mundo del trabajo.	La dimensión social observa los aportes que tiene la formación profesional para la integración social de las personas que se incorporan al mundo del trabajo. El sistema de la formación profesional ha de configurarse de manera que se eviten las exclusiones sociales y se logre la incorporación a la formación y el empleo de calidad de la forma más fluida posible. Los procesos de EFTP dual deben incorporar mecanismos para prevenir y atender las distintas formas de discriminación y promover la perspectiva de género.	La dimensión económica se refiere a cómo la formación profesional contribuye a garantizar la eficiencia económica y empresarial. El tiempo, los recursos y las habilidades que se invierten en la formación deben responder a las verdaderas necesidades de talento del país.

*Nota: Dimensiones de la FD tomadas de la Guía para el sector empresarial empleador: ¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica? (p. 5), por AED et al., 2020. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).*

Estas dimensiones se reflejan en los beneficios que la modalidad dual proporciona tanto a las empresas, como a los estudiantes y al país. La guía también pone en evidencia a los principales beneficiarios de este enfoque:

## Figura 8

### *Beneficios de la modalidad dual.*

El país porque	Las empresas porque	Las personas estudiantes quienes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con una modalidad de Educación Técnica y Formación Profesional de alto prestigio a nivel internacional por los resultados que se han obtenido en la reducción de los índices de desempleo de la población joven.</li> <li>• Promueve el ingreso al mercado de trabajo de un grupo poblacional que puede verse afectado por la falta de experiencia.</li> <li>• Tiene mejores opciones para superar con mayor facilidad las posibles crisis económicas porque adapta rápidamente la oferta de talento humano a la demanda del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participan en el desarrollo de estándares de formación y en el diseño del currículo de la Educación Técnica y la Formación Profesional.</li> <li>• Reducen el costo de reclutamiento de recurso humano.</li> <li>• Promueven la formación de generaciones de profesionales con las competencias para responder a las demandas actuales y futuras del mercado laboral.</li> <li>• Contribuyen a la formación del talento competente que satisface exactamente las exigencias de la empresa.</li> <li>• Pueden aumentar la productividad, calidad e innovación en sus productos y servicios.</li> <li>• Logran rendimientos elevados a mediano plazo como resultado de sus esfuerzos de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquieren formación especializada y relevante para el mercado laboral.</li> <li>• Entran en contacto con el mundo laboral, desde el inicio de su proceso formativo.</li> <li>• Adquieren competencias y habilidades sociales, con desarrollo positivo de la personalidad por el roce con el mundo del trabajo.</li> <li>• El estudiante adquiere experiencia y contacto con el mundo y la cultura empresarial lo que permite una formación integral.</li> </ul>

*Nota: Beneficios para el país, para la empresa y para los participantes. Tomado de la Guía para el sector empresarial empleador: ¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica? (p. 5), por AED et al., 2020. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).*

La FP dual brinda a las empresas la oportunidad de preparar a los futuros empleados según las competencias específicas que requieren para ocupar un puesto de trabajo, promoviendo una formación especializada que va más allá de la cualificación profesional obtenida a través de la formación general. Estas distinciones conceptuales son fundamentales y constituyen el punto de partida para un análisis detallado de los términos involucrados. (Barrientos, 2021)

A partir de la información que se encuentra en la página web del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA, 2024) se encuentra que la formación dual involucra a tres principales participantes: la persona estudiante, el INA y la empresa. La empresa, que participa de forma voluntaria, debe asignar mentores, proporcionar un entorno adecuado para el aprendizaje y consolidar un convenio con el INA, además de cumplir con ciertas obligaciones legales y contribuir al Fondo Especial de Becas, aunque las PYMES están exentas de este último aporte. La persona mentora, un empleado de la empresa, facilita el desarrollo del programa bajo condiciones reales, esta persona debe estar capacitada por el INA. Y el INA, por su parte, selecciona a los estudiantes junto con la empresa, proporciona becas y cuenta con personal y recursos adecuados para la implementación del programa.

En la información que ofrece la página web del INA (s.f.), se dice que “es una estrategia educativa que favorece el proceso de aprender haciendo, se realiza en alternancia en dos ambientes de aprendizaje: un centro educativo y una empresa. Compartiendo beneficios, tiempo y responsabilidades” (s. p.).

Esta institución se encarga de promover la educación y la formación profesional, facilitando a los estudiantes la oportunidad de combinar la teoría con la práctica en un entorno laboral real, en este caso específico ellos combinan un tercio de teoría con dos tercios de práctica. En la parte práctica, es cuando los estudiantes se incorporan a la empresa para desarrollar los aprendizajes cumpliendo algo muy similar al rol del colaborador. Posterior a esto, es muy probable que luego de culminada la formación, los estudiantes sean contratados por el lugar donde fueron capacitados.

Los programas de formación dual tienen propósito de dotar a las personas estudiantes de las competencias requeridas por el sector empleador y aquellas que potencien su desarrollo personal y profesional, así como su integración a la sociedad. Pero también, forma lo que el INA llama “monitores” que son los mentores dotados de conocimientos que guían, apoyan, monitorean a los participantes, y que próximamente capacitarán a los nuevos ingresos, por lo que se reconocen como un factor clave durante la formación y en la empleabilidad del restaurante.

La formación dual no debe confundirse con prácticas al final de un programa o pasantías en la empresa, ya que se establece como una relación civil entre las partes, enfocada en la formación y no en una relación laboral. Además, no se basa únicamente en el aprendizaje en el puesto de trabajo, sino que requiere una estructura y un contenido curricular definido que guíen el desarrollo educativo dentro de la empresa.

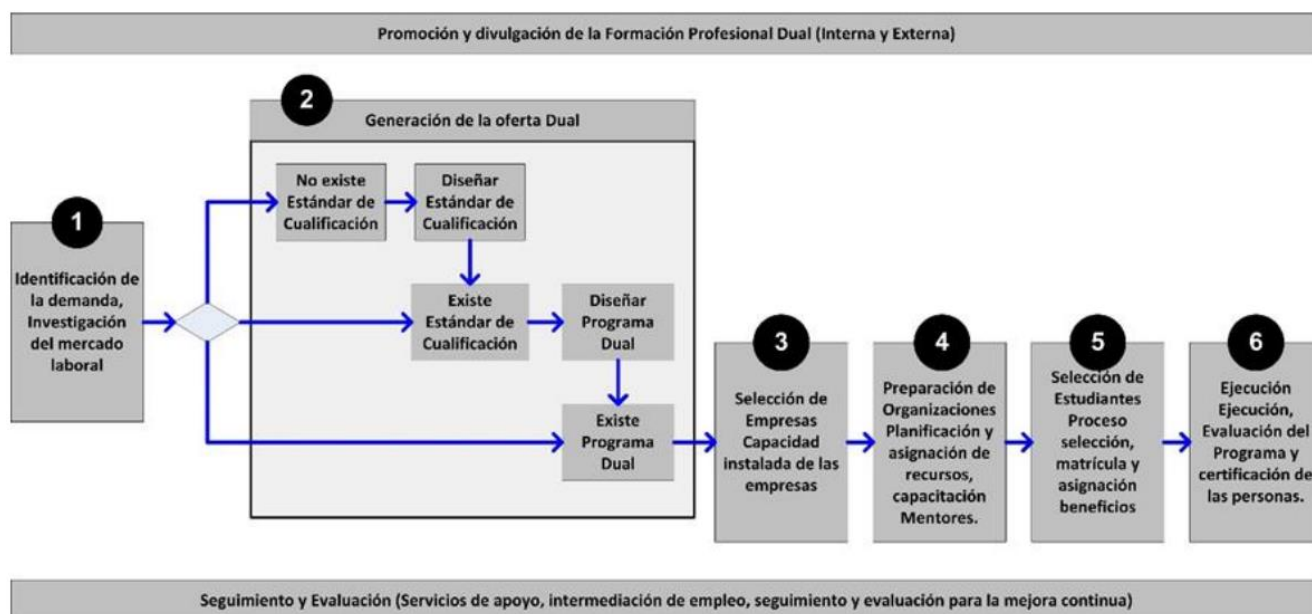
El INA ofrece una variedad de opciones de enseñanza dual, que incluyen: Mecánica de Precisión (Técnico 3), Guiado de turismo de aventura en circuitos de cables y cuerdas (Técnico 1), Operaciones de bar y cafetería para el servicio de alimentos y bebidas (Técnico 2), y Prestación de servicios y atención a huéspedes (Técnico 2). Otras especialidades son Diseño Gráfico (Técnico 2), Impresión Gráfica (Técnico 2), y Cocina Avanzada (Técnico 2). Además, se encuentran programas

como Gestión de calidad 1 (Técnico 1), Administración de puntos de venta (Técnico 1), y Mantenimiento Industrial (Técnico 2), entre otros, toda la información se encuentra disponible de forma pública en su página oficial. (INA, s. f.)

A continuación, se presenta el último resumen gráfico actualizado del proceso de implementación de la Formación Profesional Dual en el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el cual ha sido diseñado en colaboración con el sector empresarial industrial de Costa Rica. Este modelo resulta de un proceso de capacitación, desarrollo conjunto y validación que se llevó a cabo en el marco del Convenio de Cooperación firmado entre el INA, la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), la Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED) y la Fundación Konrad Adenauer (KAS). (Protocolo Relacionamiento INA-CICR para la implementación de Programas educativos de Formación Profesional Dual, s. f.)

## Figura 9

*Flujo del proceso de Formación Dual.*



*Nota: Éste es gráficamente el proceso para la implementación de la Formación Profesional Dual en el INA. Tomado del Protocolo Relacionamento INA-CICR (p. 3), diseñado en coordinación con el sector empresarial industrial de Costa Rica, 2019.*

La AED et al., (2020) puntea las responsabilidades que las personas estudiantes deben cumplir como parte del compromiso con la formación:

- Cumplir con las tareas que le sean asignadas por la persona docente y la persona mentora de la empresa de acuerdo con su programa de formación.
- Asistir puntualmente a la empresa para cumplir con su proceso de formación, acatando las normas internas de la organización.
- Cuidar los materiales, herramientas y equipo de la empresa empleados en el proceso de producción.
- Llevar al día una bitácora, portafolio o cuaderno de registro donde consten las actividades de formación en los que participa y facilitar al docente y al mentor el acceso a dicho documento.
- Las empresas y los estudiantes pueden llegar a acuerdos sobre otras responsabilidades que sean necesarias definir según el tipo de actividad productiva.

Según la página web de la Educación y Formación Técnica Profesional en Costa Rica (EFTP Dual, 2023), la empresa involucrada debe cumplir una serie de requisitos y obligaciones a saber:

#### Requisitos

- Aplicar los programas educativos de la EFTP dual.
- Disponer del recurso humano certificado como persona mentora.
- Contar con las condiciones mínimas requeridas en el programa de estudio para impartir la EFTP dual.

- Estar al día con todas las obligaciones obrero-patronales.
- Suministrar a la persona estudiante los medios y los demás recursos formativos disponibles.
- Brindar un adecuado espacio físico para la persona estudiante donde se le asegure el resguardo de su integridad física, moral y psicológica, así como un lugar adecuado para alimentarse y resguardar sus pertenencias.

#### Obligaciones:

- Facilitar una formación metódica y sistemática de acuerdo con el programa de estudios.
- Recibir un número de personas estudiantes en la EFTP dual que no sobrepase la capacidad instalada de la empresa o centro de formación para la empleabilidad y la cantidad de personas mentoras certificadas.
- Permitir al personal del centro educativo visitar las instalaciones de la empresa o centro de formación para la empleabilidad y facilitar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Informar al centro educativo sobre aquellas situaciones o faltas en las que incurra la persona estudiante durante su período de formación.
- Realizar las evaluaciones de las personas estudiantes de acuerdo con el programa de EFTP dual.
- Cumplir con las obligaciones que se establezcan en el convenio EFTP dual con la persona estudiante.
- Adquirir la respectiva póliza para cubrir a las personas estudiantes que cumplan con los programas de EFTP dual. Suscribir con el centro educativo el convenio para la EFTP dual.
- Cooperar con los centros educativos en materia de capacitaciones específicas, en aquellas áreas que se deseen integrar en la EFTP dual.

- Cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley N°7739, Código de la Niñez y la Adolescencia, y la Ley N°7476, para garantizar la protección de los derechos de las personas estudiantes.
- Brindar un adecuado espacio físico para la persona estudiante donde se le asegure el resguardo de su integridad física, moral y psicológica, así como un lugar adecuado para alimentarse y resguardar sus pertenencias.

La AED et al., (2020) resume por su parte las funciones de la parte mentora de la siguiente forma:

### Figura 10

*Funciones de las personas mentoras.*

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el plan de recepción del/la estudiante.</li> <li>• Organizar el plan de rotación para el aprendizaje en la empresa.</li> <li>• Poner en ejecución el Plan de Rotación coordinando según programación.</li> <li>• Instruir a los/as estudiantes de acuerdo con el Plan de Rotación.</li> <li>• Velar por la seguridad de todas las personas estudiantes.</li> <li>• Controlar a las personas estudiantes durante su permanencia en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar, con la persona docente, los aprendizajes del/la estudiante.</li> <li>• Informar oportunamente a la institución acerca de situaciones especiales con las personas estudiantes.</li> <li>• Enseñar a la persona estudiante a realizar tareas, a expresarse y a relacionarse con otras personas.</li> <li>• Hacerles comprender que cada nuevo aprendizaje, con lleva responsabilidades con la seguridad propia y la de los demás.</li> <li>• Enseñarle a las personas</li> </ul>	<p>estudiantes que su incorporación al mundo de trabajo tiene que ver con su responsabilidad y sus actitudes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener en cuenta la aplicación de las normas y control de calidad, para la buena marcha de la empresa.</li> <li>• Su desempeño va de la mano con el respeto a sí mismo y a los otros, y con la propia voluntad de crecer.</li> </ul> <p><small>Fuente: Proceso de capacitación a la CICR para impulsar el establecimiento de un Protocolo de coordinación que oriente los procesos de formación dual.</small></p>
--	--	---

*Nota: Tomado de la Guía para el sector empresarial empleador: ¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica? (p. 24), por AED et al., 2020. Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).*

Y en la página web de la EFTP Dual (2023) también señala algunos requisitos para estos mentores:

- Según el programa o su complejidad tendrán un máximo de 5 estudiantes a cargo.

- Capacitación que los acredite como mentores por parte del INA.
- Experiencia superior a 2 años
- Mínimo Bachiller en Educación Media o su Equivalente, Nivel de cualificación igual o superior al nivel del programa a impartir

### ***Empresa***

Sánchez (2015) citado por Álvarez (2020) “se refiere a la empresa como organización con ánimo de lucro la cual se encarga de suplir necesidades de los humanos como los bienes y servicios” (p. 11).

La empresa debe operar y producir para ofrecer sus productos, bienes y servicios, y el desarrollo de esta está condicionado por la gestión realizada por los trabajadores en conjunto con el líder. Las organizaciones modernas cuentan con características que les permiten ser más eficientes, reactivas, productivas y competitivas, además de integrar sus actividades con las tecnologías de la información y la comunicación. (Quintana y Del Carmen, 2020)

### ***Mentoría***

Vega (2023) cita a la organización National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2019) que define la mentoría como:

(...) una alianza en la que un mentor (la persona que proporciona la mentoría) trabaja de manera conjunta a lo largo del tiempo con un mentoreado (quien recibe la mentoría) para propiciar su desarrollo profesional y personal, guiándolo en su carrera, desarrollando sus habilidades y talentos, proporcionando apoyo psicológico o emocional y actuando como modelo a seguir. (p. 2)

En este contexto, el mentor desempeña un papel clave al ofrecer orientación, apoyo emocional y un ejemplo a seguir, con el objetivo de ayudar al mentoreado a alcanzar su máximo potencial. Olivares et al. (2020) ilustran este proceso al señalar que “en la universidad, los estudiantes co-construyen su identidad profesional a través de encuentros con sus colegas y mentores en una variedad de contextos, y a través de la reflexión de estas experiencias” (p. 14). Este tipo de interacción no solo ayuda a desarrollar habilidades técnicas, sino también a construir la identidad profesional del estudiante, un aspecto fundamental para su futuro desempeño laboral.

Sin embargo, la mentoría, al ser un proceso verdaderamente personalizado, presenta ciertos desafíos que dependen de las características individuales tanto del mentor como del mentoreado. Algunas barreras identificadas por Vega (2023) abarcan aspectos relacionados con la trayectoria profesional, la autonomía, la competencia dentro del equipo de trabajo, la autoría, la gestión del tiempo, la financiación y el balance entre la vida laboral y personal. Aunque cada relación de mentoría tiene sus particularidades, un aspecto común es la empatía que se establece entre ambas partes, lo que permite que el mentoreado se sienta apoyado y motivado. Aguilar et al., (2020) enfatizan que la empatía y la concentración en el crecimiento del mentoreado son elementos fundamentales que caracterizan cualquier proceso de mentoría.

Además, el componente técnico es otro desafío que se presenta en este proceso es la transmisión de valores y normas de la cultura organizacional, para el cual la FD ofrece una salida. Los mentores informales ayudan a los mentoreados a comprender no solo las habilidades especializadas necesarias para su futura carrera, sino también los aspectos socioculturales que definen el entorno en el que trabajarán. Morales y Danae (2020) subrayan que el apoyo emocional ofrecido por los mentores también tiene un impacto positivo en el rendimiento laboral del mentoreado, destacando la importancia de un entorno de apoyo tanto académico como emocional.

Un elemento clave en el proceso de formación dual es el papel de los tutores académicos, quienes deben guiar a los estudiantes durante su proceso de aprendizaje y supervisar su desempeño en las empresas. Según García y Gutiérrez (2023), los tutores son fundamentales para asegurar que los estudiantes no solo adquieran los conocimientos teóricos del currículo, sino que también los apliquen de manera efectiva en su práctica profesional. Sin embargo, un desafío importante señalado por Pineda, Ciraso y Arnau (2019) es que muchos docentes en los centros educativos consideran que los tutores en las empresas carecen de la formación pedagógica necesaria, lo cual afecta su capacidad para desempeñar correctamente su labor. El 69,9% de los docentes encuestados en su estudio señaló esta falta de formación pedagógica como una barrera para el ejercicio efectivo de la mentoría y tutoría.

### ***Obstáculos***

En el proceso de conocimiento, la mente enfrenta diversos obstáculos que varían según el grado de concreción o abstracción del pensamiento. Estos obstáculos pueden surgir, por un lado, de la percepción de la realidad externa y, por otro, de cuestiones lógicas y racionales. Además, existen factores externos que condicionan el pensamiento, como cuestiones ético-políticas, sociales y económicas, que también afectan la forma en que percibimos y entendemos el mundo. (Pérez Mora, 2022)

### ***Talento Humano***

El talento humano es un factor clave para el éxito organizacional, “consiste en la planeación, desarrollo y organización como también el control eficaz y efectivo de las técnicas que permitan promover e incentivar el buen desempeño del capital humano y a la vez que les permita alcanzar sus objetivos” (Álvarez, 2020, citando a Prieto, 2019, p.12). Esto es fundamental, ya que en un entorno

empresarial caracterizado por la competencia y el contante cambio, las organizaciones deben ir más allá de la simple productividad y enfocarse en las personas como su principal activo. En este contexto, Santamaría (2020) resalta que el factor humano debe ser la clave de cualquier estrategia organizacional exitosa. Las empresas que adoptan este enfoque comprenden que el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores no solo impactan en la satisfacción interna, sino que también mejoran la competitividad y la capacidad de adaptación a los rápidos cambios del mercado.

En la práctica, las organizaciones más desarrolladas han comenzado a implementar estudios internos y análisis detallados sobre diversas variables relacionadas con sus empleados, tales como la motivación, el compromiso, las expectativas de desarrollo y la salud organizacional. Estos estudios no solo buscan mejorar la productividad, sino también fortalecer el vínculo entre los trabajadores y la organización, lo que a su vez genera un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo.

### ***Inserción Laboral***

La inserción laboral está estrechamente vinculada con el progreso hacia dos objetivos clave: la formación y el sistema económico. En primer lugar, es esencial alcanzar un equilibrio adecuado entre la preparación académica de los individuos, que incluye conocimientos, habilidades y actitudes, y los requisitos del mercado laboral. Ambos factores son fundamentales para que las personas puedan desarrollarse de manera exitosa en su entorno de trabajo. En segundo lugar, es crucial equilibrar la cantidad de egresados de las instituciones educativas con la capacidad del sistema económico para ofrecer empleos que correspondan con los perfiles profesionales de esos egresados, asegurando condiciones laborales adecuadas. (Pérez y Pinto, 2020)

### ***Gestión de Calidad***

La calidad ha sido reconocida durante varias décadas como un factor esencial para lograr la satisfacción del consumidor. Desde la década de 1950, diversos expertos han propuesto teorías sobre cómo alcanzar la calidad, centradas en la eficiencia y efectividad del trabajo realizado por los involucrados, así como en la implementación de políticas de calidad total dirigidas al control y la estandarización de los procesos productivos. Estas teorías buscan evitar errores y las pérdidas que estos generan en la industria. (Díaz y Salazar, 2021)

### ***Eficiencia Operativa***

Segal y Greene (2004), citados por Barrera (2020) hablan de una ineficiencia en costos, que tiene un impacto negativo en la rentabilidad y el crecimiento de las empresas, ya que genera desperdicio y afecta los flujos de efectivo. Entre las posibles causas de esta ineficiencia se encuentran el uso inadecuado de los recursos. Estos efectos perjudiciales en las ganancias y los flujos de efectivo resultan en una disminución del valor de la empresa.

La eficiencia operativa es el concepto clave en la administración que se refiere a la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera óptima con el fin de maximizar su producción y reducir costos. “La eficacia y eficiencia, productividad, el compromiso organizativo, los estilos de gestión y liderazgo, motiva a quienes se encargan de los procesos y funciones organizativas” (Paredes, 2020, p. 33). En el contexto de la Formación Profesional (FP), la eficiencia operativa adquiere una relevancia aún mayor, ya que las instituciones educativas colaboraran estrechamente con las empresas para garantizar que los programas de formación estén alineados con las demandas del mercado laboral.

En el ámbito empresarial, la medición de la eficiencia operativa es esencial para evaluar el rendimiento general de una organización. Mendoza y Moreira (2021) destacan la importancia de utilizar indicadores financieros clave para evaluar diversos aspectos del desempeño de una empresa. En su estudio centrado en supermercados, subrayan que uno de los indicadores más relevantes es precisamente la eficiencia operativa, ya que permite obtener una visión clara sobre cómo la empresa utiliza sus recursos para maximizar el rendimiento.

Para mejorar la eficiencia operativa en el ámbito de la formación profesional, es esencial identificar las áreas en las que existen deficiencias de habilidades y competencias. Pineda et al., (2019) destacan que este análisis de las deficiencias competenciales abre un campo importante de investigación, que podría llevar a ajustes en los programas formativos. El ajuste continuo de los programas formativos con base en las necesidades del entorno laboral y la detección de brechas competenciales también contribuye a una mejor eficiencia operativa en las empresas que emplean a estos graduados.

### ***Habilidades Blandas***

Durante los últimos años se le ha dado importancia al desarrollo de un conjunto de habilidades como la facilidad de comunicación, responsabilidad, empatía, capacidad de resolver problemas, espíritu de servicio, tolerancia a la presión, actividad y respeto a las opiniones; conocidas como habilidades blandas o sociales, las cuales no son incluidas en un programa específico de formación profesional y que, sin embargo, son necesarias para desempeñar adecuadamente un liderazgo. (Lozano et al., 2022, p. 2)

### *Desempeño Laboral*

De acuerdo con Chiavenato (2000) citado por Santamaría (2020), el comportamiento del trabajador en la consecución de los objetivos establecidos constituye una estrategia individual para alcanzarlos. Este concepto enfatiza la relación entre los objetivos que se plantean y los recursos utilizados para lograrlos, considerando que pueden existir variaciones entre los trabajadores debido a factores como sus aptitudes, actitudes, nivel de capacitación, motivaciones, supervisión, factores situacionales y el rol que desempeñan dentro de la empresa.

Las empresas de servicios deben tener en cuenta diversos factores que afectan directamente el desempeño de sus empleados para ofrecer una atención de calidad al cliente. Quintero, Africano y Faría, 2008 citados por Santamaría (2020) mencionan que estos elementos están estrechamente relacionados y tienen un impacto directo en cómo los empleados desempeñan sus funciones dentro de la organización.

Se habla de la satisfacción laboral que se refiere a los sentimientos, que los empleados experimentan en relación con su trabajo. La autoestima, por otro lado, está vinculada a la percepción que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, lo cual influye en su adaptación y reconocimiento. El trabajo en equipo también es un factor clave, éste fomenta las buenas relaciones y colaboración entre los empleados, lo que mejora el ambiente organizacional. Finalmente, la motivación, entendida como la intensidad, dirección y persistencia que un trabajador pone para cumplir con sus objetivos, garantiza que las tareas se lleven a cabo de manera efectiva. (Quintero, Africano y Faría, 2008; citados por Santamaría, 2020)

### ***Cultura Organizacional***

La cultura organizacional inculcada en el personal no solo permite un funcionamiento eficiente en la empresa, sino que se manifiesta hacia los colaboradores externos y clientes de la organización, exteriorizándose en un comportamiento recíproco hacia la empresa, lo cual se ve reflejado en la percepción de los clientes sobre la organización, sus operaciones, colaboradores y productos o servicios que se ofertan. (Méndez, Bolaños y Méndez, 2023, p.3)

Santamaría (2020) estructura un esquema donde resume sus hallazgos y los enfoques de este concepto:

#### **Figura 11**

*Principales postulados de los enfoques conceptuales del clima organizacional.*

CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES			FACTORES INDIVIDUALES		
Principales postulados	autor	año	Principales postulados	autor	año
❑ Conjunto de características que describen una organización	Forehand y Gilmer	1964	❖ Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.	Schneider Hall	1972
❑ Define al clima como cualidad o propiedad del ambiente	Litwin	1968	❖ Significado psicológico de representaciones cognitivas, percepciones	Schneider	1975
❑ Clima es fenomenológicamente externo al actor, está en la mente del observador	Taigiuri	1968	❖ Percepción multidimensional por parte de los miembros de una organización sobre el sistema organizacional	Evan	1976
❑ Proceso psicológico que interviene en el comportamiento y característica de las organizaciones	Litwin	1968	❖ Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico del individuo	James Sell	1981
❑ Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales	Friedlander Margulies	1969	❖ Síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización.	De Witte De Cock	1986
❑ Clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización. Percepción de las variables objetivas y de los procesos organizacionales.	Campbell Dunnette Lawler Weick	1970	❖ Descripciones individuales del marco social o contextual de la cual forma parte la persona	Rousseau	1988
			❖ Percepciones compartidas de políticas prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales	Reichers Schneider	1990

*Nota: El cuadro muestra los autores, el año de publicación y los postulados de cada uno de ellos.*

*Tomado de Santamaría (2020, p. 41).*

El desarrollo de la cultura o clima organizacional, entendido como un estilo de liderazgo en la gestión administrativa, juega un papel crucial en la influencia sobre los equipos de trabajo. En el complejo entorno de la administración, que abarca la planificación, organización y control, se busca generar cambios a través del desarrollo organizacional. La rentabilidad no se mide únicamente por las ganancias o utilidades, sino también comparando con el patrimonio de la empresa, lo que permite calcular el porcentaje de crecimiento en relación a la rentabilidad. (Martínez, 2020).

### *Expectativas Laborales*

Un estudio realizado por Aranda, Fernández y Mena, (2021) sobre en la percepción de los estudiantes del Grado de Pedagogía de la Universidad de Málaga sobre su preparación para el mercado laboral dejó en evidencia que, a medida que avanzan en su carrera, los estudiantes se sienten más preocupados y pesimistas respecto a su futuro profesional. Aunque inicialmente esperan que la universidad les brinde una vía directa al empleo, con el tiempo se dan cuenta de que la formación universitaria por sí sola no es suficiente para acceder al mercado laboral.

La investigación destaca diferencias significativas entre los estudiantes de los primeros y últimos años en cuanto a su preocupación por el empleo, la urgencia de buscar trabajo y su confianza en encontrar un empleo acorde a su formación. A medida que avanzan en su carrera, la percepción de los estudiantes sobre su preparación profesional y su expectativa salarial se vuelve más negativa, lo que sugiere que la educación universitaria, en su forma actual, no les prepara adecuadamente para la inserción laboral sin una especialización adicional. (Aranda, Fernández y Mena, 2021)

“Un informe de la OCDE (2021) destaca que una orientación profesional más efectiva debe fomentar que los jóvenes reflexionen sobre su futuro académico y profesional. Este proceso implica explorar sus intereses y motivaciones personales y laborales, lo que puede llevar a mejores resultados en términos de empleabilidad” (González y Martínez, 2023)

Estas expectativas influyen directamente en su motivación y en su desempeño académico, por lo que la administración educativa debe tener en cuenta estos aspectos a la hora de diseñar políticas y estrategias de formación. La comprensión de estas actitudes, comportamientos y decisiones de la generación actual es crucial, ya que son ellos quienes participan activamente en las dinámicas económicas, sociales y laborales. Su manera de interactuar con el entorno está provocando cambios

significativos, especialmente en el ámbito laboral, como lo demuestran las transformaciones en las relaciones contractuales. Conceptos como trabajo híbrido, flexible, a distancia y salario emocional están surgiendo como alternativas para revitalizar estas relaciones. (Garavito, Cuervo y Benavides, 2022)

El Modelo de Rendimiento Académico (MRA), se explica a través de la relación de cuatro variables clave: el rendimiento académico anterior, las creencias de autoeficacia, las expectativas de resultado y el establecimiento de metas” (Nájera et al., 2020, p. 3), es un marco útil para entender cómo las expectativas laborales de los estudiantes pueden influir en su desempeño académico. Este modelo ofrece una visión integral del proceso educativo, ya que vincula la percepción del estudiante sobre su capacidad para alcanzar el éxito y sus expectativas con los resultados académicos obtenidos.

### ***Competencias Profesionales***

El contexto socioeconómico actual, marcado por la globalización, la incertidumbre y el uso extendido de las tecnologías de la información y la comunicación, junto con la transición hacia la empresa 4.0, ha impulsado a las universidades a replantear sus prácticas educativas. El objetivo es desarrollar nuevas competencias en los futuros profesionales, quienes finalmente ocuparán puestos en grandes y medianas empresas o en instituciones públicas. Estas competencias deberán incluir no solo conocimientos y habilidades blandas no cognitivas, sino también creatividad, innovación y una conciencia sobre la sostenibilidad social y ambiental. (Dávalos et al., 2023)

Las competencias profesionales se entienden como el conjunto de conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar una actividad profesional de acuerdo con las demandas de la producción y el empleo. En un nivel superior se encuentra la cualificación profesional, que agrupa las competencias que son relevantes para el empleo y que pueden adquirirse tanto mediante formación

específica (como la formación modular) como a través de la experiencia laboral. La unidad básica de reconocimiento es la competencia profesional, y los títulos de Formación Profesional se obtienen al reunir diversas competencias a través de módulos formativos, lo que lleva a la obtención de la cualificación profesional correspondiente. (Barrientos, 2021)

Se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que un profesional debe poseer para desempeñarse de manera efectiva en su entorno laboral. Estas competencias son fundamentales, ya que están diseñadas para adaptarse a los cambios y necesidades del mercado de trabajo actual.

El origen del concepto de competencias laborales puede rastrearse a los trabajos de McClelland, quien propuso que las competencias incluyen una serie de características personales importantes, como conocimientos, habilidades y motivaciones. Camacho et al. (2022) explican que “esta visión de competencias laborales ha influido en la relación entre formación y empleo” (citando a Massó, 2009; Rodríguez Moreno et al., 2010). Esto implica que, en lugar de enfocarse únicamente en los logros académicos tradicionales, es crucial considerar cómo estas competencias impactan el rendimiento laboral y la empleabilidad.

Además, Jiménez González (2023) señala que la educación obligatoria en un mundo industrializado es esencial para abordar la necesidad de competencias laborales en el contexto de las empresas dominantes. Esto sugiere que la formación no solo debe centrarse en el desarrollo individual, sino también en la alineación de las competencias requeridas. Así, las competencias laborales emergen como un elemento clave para la adaptación y el éxito profesional en un mundo laboral en continua transformación.

Es relevante considerar la visión de que el enfoque en competencias laborales debe ocupar un lugar central en el sistema educativo, ya que tiene implicaciones significativas en el ámbito laboral. Este enfoque promueve en ambos contextos la adquisición de nuevos conocimientos, actitudes, habilidades y componentes valiosos para la formación profesional. Por ello, esta investigación se centra en caracterizar las competencias clave que los profesionales poseen en el entorno laboral, especialmente en la gestión administrativa. (Dávalos et al., 2023)

### **Relación entre conceptos**

La formación dual está estrechamente relacionada con los procesos administrativos, siendo estos últimos fundamentales para asegurar el éxito de este modelo educativo. Para establecer una conexión clara entre la formación dual y los modelos administrativos, es esencial abordar la planificación, la coordinación y la evaluación, todos ellos componentes críticos que requieren una gestión administrativa eficaz.

En primer lugar, la planificación en el contexto de la formación dual implica la necesidad de una colaboración intensa entre las empresas y las instituciones educativas. Es imperativo que ambas partes se alineen para establecer objetivos educativos que no solo sean claros, sino que también integren las expectativas del entorno laboral con los contenidos académicos que se imparten. Se infiere que a las organizaciones les resulta beneficioso contar con personal que tenga altos niveles de engagement, lo cual facilita que la empresa disponga de colaboradores comprometidos en alcanzar las metas organizacionales. Esto también favorece que los colaboradores experimenten satisfacción con su trabajo, ya que la habilidad que demuestran al tomar decisiones refleja el alto nivel de concentración que aplican en el desempeño de sus roles. (Agurto et al., 2020)

Este proceso de planificación abarca la elaboración de cronogramas detallados, la asignación de tareas específicas a los alumnos y la determinación de las metodologías educativas adecuadas. Además, se hace necesaria la organización de evaluaciones que permitan medir el progreso. Una gestión administrativa rigurosa es vital para garantizar que se cumplan los plazos establecidos y que se alcancen las metas de aprendizaje, proporcionando así una experiencia educativa completa y enriquecedora para el estudiante.

En segundo término, la coordinación se convierte en un elemento clave dentro de la formación dual. Este modelo educativo necesita una sincronización efectiva entre la empresa, el centro educativo y el propio estudiante. García y Gutiérrez (2023) señalan que,

Se puede inferir que las experiencias de la colaboración entre empresa e instituciones educativas se ha dado de una forma directa entre estos dos actores, siendo el principal vínculo el compromiso con el estudiante y que finaliza al cumplir con las horas requeridas por las instituciones educativas (p. 360).

La gestión de la comunicación se torna esencial para que todos los involucrados estén debidamente informados y alineados en relación a objetivos y actividades. Asimismo, es importante gestionar aspectos logísticos, como la disponibilidad de recursos, la programación de horarios que se ajusten a las necesidades de todos y la organización del espacio físico donde se llevará a cabo el entrenamiento. Todo esto demanda un enfoque administrativo eficiente que facilite el uso óptimo de los recursos disponibles y potencie el aprendizaje.

Finalmente, el seguimiento y la evaluación son procesos esenciales en la formación dual. Se requiere un monitoreo continuo del progreso del estudiante, evaluando su rendimiento tanto en el entorno laboral como en el ámbito académico. Esta evaluación constante implica la recolección

sistemática de datos, la redacción de informes que reflejen el avance del estudiante y la provisión de retroalimentación constructiva que permita mejoras en el proceso educativo. Una gestión administrativa efectiva en esta fase es crucial, ya que ayuda a identificar áreas de mejora y a ajustar la metodología educativa según las necesidades específicas del estudiante y de la organización.

El impacto positivo de la formación dual se respalda por diversas investigaciones. Se destaca que la formación dual proporciona a los estudiantes experiencias laborales tempranas, lo que se traduce en salarios más altos y una ventaja competitiva sobre aquellos que siguen métodos de formación más tradicionales (Flores y Vigier, 2020). También se menciona que las empresas que participan en estos programas se benefician significativamente al contar con personal capacitado conforme a sus necesidades y a la cultura organizacional, lo que no solo reduce los costos de contratación, sino que también mejora la calidad de los productos que ofrecen (Camacho et al., 2022).

La investigación de Segura (2016), citada por Flores et al., (2020), evidencia que el contrato de aprendizaje es una herramienta valiosa en la formación de los trabajadores, ya que combina educación vocacional con experiencia práctica en el ámbito empresarial, mejorando así las oportunidades laborales y los ingresos de los participantes en este formato educativo. Además, el trabajo de Carvajal, Romero y Álvarez (2017), también citado por Flores et al., (2020), concluye que la formación dual no solo beneficia a los estudiantes y a las instituciones académicas, sino que además enriquece al sector empresarial. La transferencia de conocimientos actualizados por parte de los estudiantes, particularmente en temas de avances científicos, contribuye notablemente a la mejora de los procesos empresariales y brinda una ventaja competitiva en el mercado.

En resumen, la relación entre la formación dual y los procesos administrativos es fundamental. La planificación, coordinación y evaluación son pilares que sustentan este modelo educativo, al tiempo que garantizan su efectividad y su alineación con las necesidades del mercado laboral.

## **Capítulo II: Marco Metodológico**

La presente tesis está estructurada en función de un objetivo general, acompañado de tres objetivos específicos que se irán desarrollando en un orden secuencial. Esta estructura permite que cada componente de un objetivo específico esté interrelacionado con el siguiente, formando así una progresión lógica y coherente en el desarrollo de la investigación. A medida que se avanza en el análisis de cada objetivo, se construye una base sólida que facilita la comprensión del tema en su totalidad, contribuyendo a una interpretación más profunda de los resultados y conclusiones del estudio. Esta organización del marco no solo optimiza el flujo de la investigación, sino que también garantiza que cada etapa aborde aspectos fundamentales que enriquecen el análisis general.

Para abordar estos objetivos, la tesis realizará un trabajo de campo que utilizará exclusivamente técnicas de recolección de datos cualitativos. Se realizarán entrevistas en profundidad con colaboradores del restaurante, tomando en cuenta variables como; el grado académico, el sector al que pertenecen (administrativo o gastronómico), el rol que desempeñan, la edad y si poseen o no conocimientos en FD, estas variables servirán para obtener información variada sobre las experiencias laborales y necesidades de formación.

El uso del enfoque cualitativo es particularmente adecuado para esta investigación porque permite explorar las dinámicas y matices de la formación dual desde las perspectivas de quienes están directamente involucrados. A través de las entrevistas semiestructuradas, se enriquece el análisis al ofrecer contextos y narrativas que los métodos cuantitativos podrían pasar por alto.

Al concluir la recopilación de datos, los resultados se presentarán como evidencias fundamentales que apoyarán la investigación, proporcionando información valiosa sobre cómo se implementa y se mide la efectividad de la formación dual en el ámbito administrativo, a pesar de que, esta empresa pertenece al sector gastronómico, lo que además plantea la posibilidad de comparar el estudio con otros sectores.

### **Enfoque de la Investigación**

A continuación, se muestra una justificación para el enfoque elegido:

**Profundidad de la Información:** A través de entrevistas en profundidad, se pueden captar relaciones en las opiniones de los trabajadores, así como sus preocupaciones y motivaciones. Por ejemplo, un empleado podría expresar inquietudes sobre cómo la formación dual se alinea con sus responsabilidades diarias.

**Enriquecimiento de la Narrativa:** Las entrevistas cualitativas permiten que los participantes compartan sus historias personales y experiencias, lo que puede revelar aspectos que los datos numéricos no pueden captar. Las narrativas obtenidas pueden ofrecer insights sobre cómo los empleados perciben la carga de trabajo, la relevancia de la formación y su impacto en el clima laboral. Al recopilar estas historias, los investigadores pueden identificar patrones comunes y diferencias significativas que enriquecen la interpretación de la formación dual en el contexto de Freddo Fresas.

**Flexibilidad y Adaptabilidad:** El enfoque cualitativo ofrece una gran flexibilidad, permitiendo que la investigación se ajuste a las realidades y contextos cambiantes del entorno. A medida que se realizan las entrevistas, pueden surgir nuevos temas o inquietudes que pueden ser explorados más a fondo. Por ejemplo, si un empleado menciona la falta de recursos para aplicar lo aprendido en la formación, este tema puede ser investigado más detenidamente, adaptando la dirección de la

investigación en función de lo que se descubra. Esta adaptabilidad asegura que los hallazgos reflejen con mayor precisión la realidad vivida por los trabajadores.

**Correlación Interna:** Aunque se utiliza un único enfoque, el análisis cualitativo permite una forma de relación interna al comparar y contrastar las respuestas de diferentes participantes. Esto ayuda a validar los hallazgos, al identificar tendencias o distinciones en las percepciones de la formación dual. Por ejemplo, si varios empleados expresan dudas sobre la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos, esto podría indicar un área de mejora significativa que la empresa debería considerar.

**Interacción y Participación:** Este enfoque fomenta una mayor interacción con los participantes, promoviendo un ambiente de confianza donde los empleados se sientan cómodos compartiendo sus opiniones. La naturaleza abierta de las entrevistas cualitativas permite que los investigadores exploren áreas de interés que pueden no haber sido anticipadas, lo que contribuye a un análisis más completo. La participación activa de los empleados no solo enriquece la investigación, sino que también les otorga un sentido de pertenencia en el proceso, lo que puede aumentar su compromiso con la formación dual.

## **Método de Investigación**

Los objetivos específicos de la investigación demandan conocer las brechas en la implementación del método de enseñanza dual y evaluar el impacto potencial de la adopción del modelo. Esta investigación se centra en identificar las percepciones de los empleados sobre la formación dual, explorar sus expectativas previas a la aplicabilidad de la formación a sus roles, evaluar la relación entre la carga de trabajo y la formación, y analizar cómo la formación dual podría influir en el desarrollo operativo.

El diseño del método se estructurará en varias etapas. En primer lugar, se llevará a cabo la selección de participantes. Posteriormente, para facilitar el desarrollo de las entrevistas, se creará una guía semiestructurada que contenga preguntas abiertas pero que son posibles de cambiar gracias a la flexibilidad del instrumento. Estas preguntas se enfocarán en temas como las experiencias previas con la formación dual, la relevancia para sus roles específicos, la carga de trabajo durante el proceso de formación y otros aspectos.

Las entrevistas se llevarán a cabo de forma individual, se envía una plantilla de las entrevistas a la encargada del departamento de Recursos Humanos, quien las distribuye entre los colaboradores y una vez obtiene los resultados, los comparte vía electrónica. El análisis de datos se realiza en seguida mediante un enfoque temático, identificando patrones y tendencias en las respuestas obtenidas. Los resultados de las entrevistas se agrupan por temas principales y luego en subtemas, lo que permitirá organizar y sintetizar la información de manera efectiva. Este análisis revela insights clave sobre las percepciones y expectativas de los empleados.

Para asegurar la validez de los resultados, se recomienda llevar a cabo una sesión de retroalimentación. Durante esta sesión, se discuten los hallazgos preliminares, lo que permite ajustar y validar las interpretaciones realizadas, con esto se tiene mayor seguridad de la efectividad de ¿l modelo incluso antes de su ejecución.

El cronograma de la investigación se dividirá en varias fases:

1. La fase de preparación, se dedicará a la selección de participantes y al desarrollo de la guía de entrevista.
2. La fase de recopilación de datos, durante las cuales se realizarán las entrevistas.

3. Posteriormente, se dedicará un período al análisis de datos, seguido de un tiempo extra para la validación de resultados.

4. Finalmente, se destinarán un tiempo a la redacción del informe final y la presentación de los hallazgos.

Dado que el enfoque cualitativo se centra en la recolección de datos a través de entrevistas a profundidad, se considera que el tiempo y los recursos disponibles son adecuados para llevar a cabo este tipo de investigación, que no requiere grandes muestras, sino una profundidad en la información obtenida.

### ***Diseño de la Investigación***

El diseño de investigación cualitativa seleccionado para esta tesis es el diseño fenomenológico. Este diseño es apropiado porque busca comprender y describir las experiencias vividas por los participantes en relación con un fenómeno específico, en este caso, la formación dual. Se define el fenómeno de estudio, como la experiencia de la formación dual en el contexto administrativo.

La recolección de datos se lleva a cabo a través de entrevistas en profundidad, diseñadas para fomentar una conversación rica y detallada. Las preguntas abiertas permiten a los participantes expresar sus experiencias, percepciones y sentimientos sobre la formación dual sin restricciones. Las entrevistas se centrarán en variables como la efectividad del modelo, las expectativas previas y los obstáculos esperados durante el proceso, estas variables se desprenden de los objetivos específicos.

Los resultados se interpretan en el contexto del marco teórico desarrollado en la tesis, buscando relacionar las experiencias de los participantes con conceptos clave y teorías existentes sobre la formación dual. Esta interpretación es fundamental para entender cómo la formación dual

puede influir en la eficiencia operativa y en la cultura organizacional de Freddo Fresas, así como en el desarrollo profesional de los empleados en Costa Rica.

Finalmente, los hallazgos se presentan de manera clara y estructurada, destacando las implicaciones para la práctica y posibles áreas de mejora en la implementación de la formación dual.

### ***Alcance del Diseño***

Para una investigación con enfoque cualitativo y diseño no experimental, el alcance del diseño puede ser exploratorio, descriptivo, transeccional, correlacional, documental o como se eligió en este caso, fenomenológico.

Cada enfoque ofrece ventajas particulares en términos de exploración, descripción, estudio de fenómenos y análisis de relaciones entre variables. Además, el diseño documental facilita la organización y síntesis de la información recopilada, permitiendo estructurar de manera sistemática los conceptos clave, definiciones y estudios previos relevantes para la investigación. A continuación, se describen los tipos de alcance que pueden ser relevantes para esta investigación:

- ✓ Alcance Exploratorio: El enfoque exploratorio es particularmente adecuado cuando se investiga un tema que ha sido poco estudiado. En el contexto de la formación dual en Costa Rica, este tipo de alcance permitiría no solo identificar y definir conceptos clave, sino también establecer relaciones preliminares entre las variables involucradas. Durante la fase inicial de la investigación, el enfoque exploratorio proporciona la flexibilidad necesaria para examinar múltiples perspectivas y enfoques teóricos.
- ✓ Alcance Descriptivo: El alcance de la investigación podría ser descriptivo si se busca caracterizar fenómenos, variables o situaciones relacionadas con el tema de estudio. Este enfoque permite recopilar y presentar la información de manera detallada y sistemática,

estableciendo una base sólida para el desarrollo del marco teórico. Además, facilita la descripción de las experiencias, percepciones y dinámicas de la formación dual en el entorno laboral, ofreciendo un contexto claro sobre los posibles retos y habilidades necesarias.

- ✓ Alcance Correlacional: Un diseño correlacional es apropiado para analizar las relaciones entre variables sin implicar causalidad, lo que contribuye a una comprensión más profunda de las conexiones entre conceptos clave y variables. Este enfoque puede ayudar a identificar asociaciones entre la efectividad de la formación y factores como la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo o la retención de empleados. Aunque no busca establecer causalidades, puede proporcionar información valiosa sobre cómo distintos factores influyen en la experiencia de la formación dual y su impacto en el desarrollo profesional.
- ✓ Alcance Documental: El alcance documental facilita la organización y síntesis de la información recopilada. Es un enfoque útil dado que, a través de un análisis documental, se pueden identificar tendencias y patrones en la implementación de la formación dual en diferentes contextos.
- ✓ Transeccional o transversal. Este diseño recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. En el caso del estudio, se caracterizó porque la recolección de la información se la realizó antes de la obtención de los resultados durante un período operativo de la empresa.
- ✓ Alcance Fenomenológico: La fenomenología busca capturar las percepciones y significados que los individuos atribuyen a un fenómeno específico, lo que permite obtener un entendimiento más completo de cómo una nueva práctica o sistema puede ser recibido, interpretado y aplicado en un entorno particular. Este diseño permite explorar cómo los administradores, empleados y potenciales aprendices perciben y experimentan la combinación de formación teórica y práctica.

El diseño fenomenológico se selecciona para esta investigación porque se enfoca en entender y describir las experiencias de los participantes respecto a la formación dual en el ámbito administrativo. Al centrarse en la experiencia subjetiva, el diseño fenomenológico ayuda a identificar patrones y tendencias que podrían no ser visibles con métodos cuantitativos, ofreciendo una visión más detallada de cómo la formación dual influye en la cultura organizacional y la eficiencia operativa. Esta metodología es especialmente adecuada para abordar la naturaleza compleja y dinámica de la formación dual, asegurando que los resultados sean aplicables y útiles en la práctica administrativa.

### ***Población***

En el contexto del proyecto académico realizado en Freddo Fresas, los colaboradores que pertenecen al área administrativa y gastronómica constituyen una población relevante para investigar conceptos clave relacionados con la educación y formación dual y procesos administrativos. La elección de esta población permitirá obtener información directa de individuos que están inmersos en el contexto administrativo de esta empresa, lo que sería fundamental para comprender sus percepciones, experiencias y necesidades en relación con el tema de estudio. Esta población podría ofrecer una muestra representativa del sector administrativo y en el área gastronómica, lo que facilitaría la generalización de los hallazgos a un contexto más amplio.

### ***Muestra***

Se eligen de forma intencional a 8 participantes del sector administrativo y 7 participantes del sector gastronómico, para una muestra total de 15 personas, de los cuales algunos conocen este método y otro no. Existen variaciones en su sector, en el grado académico, el sexo del participante, el rol que desempeña, la edad y si posee o no conocimiento en FD, esto con el fin de hacer comparaciones y tener distintos puntos de vista que permitan un mejor análisis.

En otro contexto, la muestra podría ser seleccionada de manera aleatoria o estratificada, garantizando la representatividad y validez de los resultados obtenidos. Al aplicar técnicas de muestreo adecuadas, se podría asegurar que aunque la muestra sea lo suficientemente amplia y diversa, es posible garantizar la validez de los hallazgos.

Es importante considerar la ética y la confidencialidad al trabajar con sujetos de información en cualquier proyecto de investigación, por lo que solicita contar con el consentimiento informado de los participantes, garantizar la privacidad y confidencialidad de los datos recopilados, y respetar la autonomía y dignidad de las personas involucradas en el estudio. Al establecer una relación ética y transparente con los sujetos de información, se promueve la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, así como el respeto por los derechos y la integridad de los participantes en la investigación.

A continuación, se presenta una tabla con los participantes del análisis y las variables mencionadas:

### **Fuentes de Información**

En el desarrollo de cualquier investigación, la selección y utilización de fuentes de información son fundamentales para garantizar la validez y la riqueza de los datos obtenidos. En esta tesis, se han considerado diversas fuentes que permiten abordar de manera integral los objetivos planteados y responder a las preguntas de investigación. Las fuentes de información se dividen en primarias y secundarias, cada una con un papel específico en la recopilación de datos y en la construcción del conocimiento. Las fuentes primarias proporcionan información directa y original, mientras que las fuentes secundarias ofrecen un contexto teórico y antecedentes que enriquecen el análisis. A continuación, se detallan las fuentes utilizadas en esta investigación.

### ***Fuentes Primarias***

Las fuentes primarias en esta investigación incluyen las entrevistas en profundidad realizadas a colaboradores de la empresa Freddo Fresas. Este método cualitativo permite obtener información rica y contextualizada sobre las percepciones, experiencias y actitudes de los participantes en relación con la formación dual y su implementación en los procesos administrativos. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, asegurando la representación de diversas perspectivas dentro de la empresa, incluyendo tanto a empleados que han participado en el programa de formación dual como a supervisores y gerentes involucrados en su implementación.

Para garantizar la ética en la investigación, se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes, asegurando su derecho a la privacidad y su comprensión del propósito del estudio. La muestra se compuso de quince colaboradores de diferentes roles y niveles académicos, lo que permitió obtener una perspectiva diversa y enriquecedora sobre los conceptos clave abordados en el proyecto. La selección de participantes se realizó mediante un muestreo intencional, asegurando la representación de diversas perspectivas dentro de la empresa, incluyendo tanto a empleados que han participado en el programa de formación dual como a supervisores y gerentes involucrados en su implementación.

### ***Fuentes Secundarias***

Las fuentes secundarias utilizadas en esta investigación incluyen literatura académica, artículos, y documentos teóricos que proporcionan un marco conceptual y antecedentes sobre la formación dual y su relevancia en el contexto administrativo. Estas fuentes permiten contextualizar los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas y ofrecen un respaldo teórico que enriquece el análisis de los datos. La revisión de la literatura se llevó a cabo de manera sistemática, asegurando

que se incluyeran estudios relevantes y actualizados que contribuyan a una comprensión más profunda del fenómeno en estudio.

**Tabla 2**

*Tabla de características de los participantes.*

<b>Nombre del participante</b>	<b>Rol en la empresa</b>	<b>Grado académico</b>	<b>Edad</b>	<b>Experiencia sobre la formación dual</b>
Participante 15	Gerencia	Licenciatura en Administración de Empresas	44 años	Tiene conocimiento
Participante 1	Recursos Humanos	Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos	45 años	Tiene conocimiento
Participante 2	Contabilidad	Licenciatura en Contabilidad	35 años	No tiene conocimiento
Participante 3	Practicante de contabilidad	Bachiller en Contabilidad	25	No tiene conocimiento
Participante 4	Asistente Administrativa	Bachillerato en Administración de Negocios	31 años	Tiene conocimiento
Participante 5	Asistente Administrativo	Bachillerato en Administración de Negocios	38 años	No tiene conocimiento

Participante 6	Practicante administrativo	Bachillerato en Administración de Negocios	28 años	No tiene conocimiento
Participante 7	Encargado de Compras	Licenciatura en Administración de Negocios	40 años	No tiene conocimiento
Participante 8	Asistente de cocina	Técnico en Artes Culinarias del INA	34 años	No tiene conocimiento
Participante 9	Asistente de cocina	Técnico en Gestión de Alimentos y Bebidas del INA	30 años	Tiene conocimiento
Participante 10	Asistente de cocina	Técnico Cocinero A del INA	40 años	No tiene conocimiento
Participante 11	Mesera	Técnicos en Servicio al Cliente y Gestión de Servicios de Alimentos y Bebidas del INA	27 años	No tiene conocimiento
Participante 12	Mesera	Bachillerato en Educación Media, con cursos en Administración de Restaurantes del INA	26 años	No tiene conocimiento
Participante 13	Mesero	Técnico en Gestión de Servicios de Alimentos y Bebidas del INA	29 años	No tiene conocimiento

Participante 14	Mesera	Bachillerato en Educación Media, con cursos Servicio al Cliente del INA	24 años	No tiene conocimiento
-----------------	--------	---	------------	--------------------------

*Nota: Participantes de las entrevistas a profundidad del primer semestre del 2024. Elaboración propia.*

### ***Fuentes Terciarias***

Las fuentes terciarias compilan y resumen información de fuentes primarias y secundarias, proporcionando una visión general. En el caso de esta investigación, se han utilizado enciclopedias, manuales y bases de datos que ofrecen información sobre la formación dual y su aplicación en el ámbito laboral. Por ejemplo, se pueden mencionar la base de datos académica Google Scholar, de donde se obtuvo resúmenes y análisis de investigaciones previas sobre la formación dual. Además, se han consultado manuales de buenas prácticas como el de EFTP o el de la ADE, en la capacitación laboral que ofrecen directrices sobre cómo implementar programas de formación dual de manera efectiva.

### **Variables o Categorías de Análisis**

En el contexto de esta investigación, se han definido categorías de análisis que permiten explorar y comprender las experiencias y percepciones de los participantes previo a la formación dual en el ámbito administrativo. Estas categorías se han estructurado de manera que faciliten un análisis profundo y detallado de los datos obtenidos a través de las entrevistas en profundidad. A continuación, se presentan las categorías de análisis definidas para esta tesis:

**Sección de Variables Demográficas:** Esta sección recopila información sobre características demográficas de los participantes, aquí se mide la edad, género, nivel educativo, ocupación, entre

otros. El objetivo de incluir esta sección es poder analizar posibles diferencias en las respuestas en función de estas variables y poder segmentar los resultados según características específicas de los participantes.

**Sección de Escala de Medición de Variables:** En esta sección se incluyen las escalas de medición utilizadas para evaluar las variables de interés en la investigación. Por ejemplo, si se está midiendo la satisfacción del cliente, se incluirían preguntas relacionadas con la percepción de calidad, atención al cliente, etc. El objetivo de esta sección es obtener datos cuantitativos que permitan analizar y comparar las respuestas de los participantes de manera objetiva.

**Sección de Preguntas Abiertas:** Las preguntas abiertas permiten a los participantes expresar sus opiniones, ideas y experiencias de manera libre y detallada. Esta sección puede proporcionar información cualitativa valiosa que complemente los datos cuantitativos recopilados a través de escalas de medición. El objetivo de incluir preguntas abiertas es obtener una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los participantes en relación con las variables de estudio.

Al incluir estas secciones en el instrumento de investigación, se busca recopilar datos tanto cuantitativos como cualitativos que permitan abordar de manera integral los objetivos de la investigación y responder a las preguntas planteadas en el estudio.

### **Tabla 3**

*Operacionalización de la variable.*

<b>Objetivo</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Instrumento</b>

<p>Recopilar información a través de entrevistas sobre las vivencias y expectativas de los empleados respecto al modelo de formación dual.</p>	<p>Expectativas de los empleados sobre el modelo de formación dual.</p>	<p>“El conocimiento de las expectativas del estudiantado, especialmente aquellos que cursan Enseñanza Superior, es crucial para comprender sus aspiraciones respecto al futuro laboral” (Aranda, Fernández y Mena, 2021).</p>	<p>Percepción y satisfacción.</p>	<p>Expectativas, satisfacción con la formación.</p>	<p>Encuestas semiestructuradas a profundidad</p>
<p>Evaluar las respuestas de las entrevistas para que sean identificados</p>	<p>Brechas en la implementación del modelo</p>	<p>(...) “uno de los principales obstáculos en la implementación de la FPD es</p>	<p>Identificación de brechas y obstáculos.</p>	<p>Obstáculos percibidos, habilidades faltantes.</p>	<p>Encuestas semiestructuradas a profundidad</p>

<p>obstáculos y áreas de mejora en la adopción del modelo de formación dual en los procesos administrativos.</p>	<p>de formación dual.</p>	<p>también la falta de información y escaso conocimiento de este modelo formativo por parte de las empresas” (Pineda, Ciraso y Arnau, 2019).</p>			
<p>Determinar cómo la implementación del modelo de formación dual podría mejorar la eficiencia operativa, utilizando datos del primer semestre de 2024 para formular</p>	<p>Eficiencia operativa tras la adopción del modelo de formación dual.</p>	<p>“Investigaciones indican que los estudiantes de modalidad dual superan a los de formación tradicional en calificaciones, asistencia, eficiencia terminal y acceso a la universidad (De</p>	<p>Eficiencia operativa.</p>	<p>Mejora en procesos, reducción de tiempos.</p>	<p>Encuestas semiestructuradas a profundidad</p>

recomendaciones.		Amesti y Claro, 2021; citados por García y Gutiérrez, 2023).			
------------------	--	--	--	--	--

Nota: Mejías (2024).

### ***Expectativas de los Participantes***

Las expectativas de los participantes abarcan las creencias y anticipaciones que tanto estudiantes como empleadores tienen sobre los resultados de la formación dual. Estas expectativas pueden impactar la motivación y el compromiso de los involucrados en el proceso de aprendizaje. Para evaluar estas expectativas, se llevarán a cabo actividades centradas en identificar las metas que los participantes buscan alcanzar a través de la formación dual, así como en comparar estas expectativas con las experiencias reales durante el proceso.

El instrumento de evaluación incluirá ítems que indagan sobre las aspiraciones personales y profesionales de los participantes, junto con sus previsiones sobre cómo la formación dual puede influir en su desarrollo laboral. Es fundamental distinguir entre los términos “expectativas” y “percepciones”, ya que ambos son relevantes dependiendo de los objetivos de la investigación. Si el propósito es comprender cómo se experimenta y se percibe la formación dual en la práctica, así como identificar posibles áreas de mejora, centrar la atención en las percepciones puede ser más adecuado. Esto permite recoger la experiencia concreta de los participantes y abordar su satisfacción o insatisfacción respecto al modelo.

Sin embargo, en este caso específico, el enfoque se orienta hacia la comprensión de las motivaciones y aspiraciones de los participantes antes de que comiencen su formación. Por lo tanto, investigar las expectativas resulta ser más pertinente, ya que permitirá verificar si el programa se encuentra alineado con lo que los participantes esperan obtener de él.

### ***Desafíos en el Proceso de Formación***

Los desafíos en el proceso de formación se refieren a las barreras y dificultades que los participantes encuentran en su experiencia de formación. Entre estos desafíos se pueden mencionar la falta de recursos, la resistencia al cambio y la necesidad de adaptarse a un nuevo entorno de aprendizaje.

Para identificar estos obstáculos, se llevarán a cabo diversas actividades, tales como la recolección de testimonios de los participantes sobre las dificultades que han enfrentado. Además, se evaluarán las estrategias empleadas para superar estas dificultades. El instrumento de investigación incluirá ítems que exploran las experiencias de los participantes en relación con los obstáculos que han encontrado, las técnicas que han utilizado para afrontarlos y cómo perciben la efectividad de dichas estrategias.

### **Instrumentos**

En esta investigación se empleará un instrumento ya elaborado y validado: las entrevistas a profundidad semiestructuradas, el cual será aplicado con un periodo de respuesta de una semana máximo. Cabe mencionar que las personas elegidas se encontraban en su lugar de trabajo (restaurante) cuando se mencionó que se efectuarían estas entrevistas. Este método cualitativo permite explorar en detalle las percepciones, experiencias y actitudes de los participantes, lo cual es

fundamental para comprender la implementación de la formación dual en los procesos administrativos de Freddo Fresas.

Las entrevistas a profundidad se consideran un instrumento adecuado para obtener información rica y contextualizada. A través de este enfoque, se busca captar no solo las opiniones de los participantes, sino también sus emociones, expectativas y los desafíos que enfrentan en su entorno laboral. Este enfoque se alinea perfectamente con la necesidad de entender la complejidad del fenómeno en estudio.

Las entrevistas se llevarán a cabo de forma escrita por cada participante y son aplicadas por la jefatura en recursos humanos, quién al finalizar, las hace llegar mediante fotografías al correo, que luego serán transcritas y codificadas lo que convendrá en una interacción más confidencia. Esta modalidad permite crear un ambiente de confianza, donde los entrevistados se sientan cómodos compartiendo sus experiencias y opiniones con alguien que ya conocen. Además, es más segura la accesibilidad y participación de todos los interesados.

La estructura de las entrevistas seguirá una guía semiestructurada que incluirá preguntas abiertas, fomentando así el diálogo y la exploración de temas relevantes. Ejemplos de preguntas que se realizarán incluyen aquellas sobre las percepciones de los participantes respecto a la formación dual, sus expectativas y desafíos anticipados, así como el impacto que consideran que este modelo podría tener en su desarrollo profesional dentro de la empresa.

En ciertos casos, la observación directa de conductas puede ser un método de recolección de datos relevante. La utilización de escalas de medición, como escalas Likert, puede proporcionar datos cuantitativos sobre actitudes, percepciones o preferencias de los participantes. Estos valores

numéricos permiten realizar análisis estadísticos para identificar tendencias y relaciones entre variables.

Además de los tipos de datos mencionados, es importante considerar la posibilidad de obtener datos mixtos, que combinen información cuantitativa y cualitativa. Esta combinación puede enriquecer el análisis y proporcionar una comprensión más completa del fenómeno estudiado.

A continuación, se presentan las preguntas realizadas a los participantes de este estudio. Para cada variable, organizadas de manera secuencial y específica, con el objetivo de guiar la implementación del modelo de formación dual en los procesos administrativos del restaurante Freddo Fresas. Cada pregunta está acompañada de una breve explicación sobre su propósito en relación con el objetivo planteado.

Variable 1: Expectativas de los empleados sobre el modelo de formación dual.

1. ¿Qué expectativas tiene respecto a la formación dual en su desarrollo profesional?

Esta pregunta busca identificar las aspiraciones de los empleados y cómo creen que la formación dual puede contribuir a su crecimiento.

2. ¿Qué habilidades específicas espera adquirir a través del modelo de formación dual?

Se busca entender las competencias que los empleados consideran importantes para su desempeño en el restaurante.

3. ¿Cómo cree que la formación dual podría influir en su desempeño diario en el trabajo?

Esta pregunta busca explorar la percepción de los empleados sobre la aplicabilidad de la formación en su labor cotidiana.

4. ¿Qué aspectos de la formación dual considera más relevantes para su rol en la empresa?

Se busca identificar los elementos que los empleados consideran cruciales para su función dentro de la organización.

5. ¿Qué tipo de apoyo espera recibir de la empresa durante el proceso de formación dual?

Esta pregunta busca conocer las expectativas de los empleados sobre el respaldo que recibirán de la empresa.

6. ¿Cómo cree que la formación dual podría mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en el restaurante?

Se busca evaluar la percepción de los empleados sobre el impacto de la formación en la dinámica laboral.

7. ¿Qué cambios espera ver en la cultura organizacional tras la implementación de la formación dual?

Esta pregunta busca entender las expectativas de los empleados sobre cómo la formación podría transformar el ambiente laboral.

#### Variable 2: Brechas en la implementación del modelo de formación dual

8. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para implementar la formación dual en el restaurante?

Esta pregunta busca identificar las barreras que los empleados perciben en la adopción del modelo.

9. ¿Qué habilidades o conocimientos cree que le faltan para participar efectivamente en un programa de formación dual?

Se busca evaluar la autopercepción de los empleados sobre sus competencias actuales en relación con la formación.

10. ¿Qué recursos considera necesarios para facilitar la implementación de la formación dual?

Esta pregunta busca identificar los recursos que los empleados creen que son esenciales para el éxito del programa.

11. ¿Cómo percibe la disposición de la dirección del restaurante para adoptar un modelo de formación dual?

Se busca entender la percepción de los empleados sobre el compromiso de la gerencia con la formación.

12. ¿Qué cambios organizacionales cree que son necesarios para implementar la formación dual?

Esta pregunta busca identificar las modificaciones que los empleados consideran necesarias en la estructura organizativa.

13. ¿Qué tipo de capacitación previa considera que sería útil antes de iniciar la formación dual?

Se busca conocer las expectativas de los empleados sobre la preparación necesaria antes de la implementación.

14. ¿Cómo cree que la resistencia al cambio podría afectar la implementación de la formación dual?

Esta pregunta busca explorar las preocupaciones de los empleados sobre la aceptación del nuevo modelo en la cultura organizacional.

### Variable 3: Eficiencia operativa tras la adopción del modelo de formación dual

15. ¿Cómo cree que la formación dual podría impactar en la eficiencia de los procesos administrativos actuales?

Esta pregunta busca evaluar la percepción de los empleados sobre el potencial de mejora en la eficiencia operativa.

16. ¿Qué indicadores de rendimiento considera que deberían medirse para evaluar la efectividad de la formación dual?

Se busca identificar las métricas que los empleados creen que son relevantes para medir el éxito del programa.

17. ¿Cómo espera que la formación dual influya en la reducción de tiempos en los procesos administrativos?

Esta pregunta busca explorar las expectativas de los empleados sobre la optimización de tiempos gracias a la formación.

18. ¿Qué cambios en la calidad del servicio al cliente anticipa tras la implementación de la formación dual?

Se busca entender cómo los empleados creen que la formación podría mejorar la atención al cliente.

19. ¿Cómo considera que la formación dual podría contribuir a la innovación en los procesos administrativos?

Esta pregunta busca evaluar la percepción de los empleados sobre el impacto de la formación en la creatividad y mejora continua.

20. ¿Qué papel cree que jugará la formación dual en la motivación y satisfacción laboral de los empleados?

Se busca explorar la relación entre la formación y el bienestar de los empleados en su entorno laboral.

21. ¿Cómo espera que la formación dual afecte la retención de talento en el restaurante?

Esta pregunta busca entender las expectativas de los empleados sobre la influencia de la formación en la fidelización del personal.

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

El diseño documental se presenta como una opción predominante para esta investigación, ya que implica la recopilación y análisis de documentos relevantes que sustentan teóricamente el estudio. A través de este enfoque documental, se accede a una amplia gama de fuentes de información académica que respaldan los conceptos clave identificados y las relaciones entre variables. Esto es fundamental para la construcción de un marco teórico sólido y coherente, garantizando que esté fundamentado en evidencia relevante y actualizada.

El propósito principal de la recolección de información es obtener datos relevantes que permitan responder a las preguntas de investigación planteadas. Se busca recopilar información que contribuya a alcanzar los objetivos del estudio y a generar conclusiones significativas sobre el impacto que se ha tenido en los procesos administrativos de la empresa desde la implementación de la formación dual.

### ***Fase Uno: Definición de la Ruta***

En primer lugar, se definen claramente los objetivos de recolección de datos, que incluyen la recopilación de experiencias y expectativas de los empleados respecto al modelo de formación dual, la identificación de obstáculos y áreas de mejora en su implementación, y la evaluación de cómo este modelo puede mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Este proyecto dio inicio con una lluvia de ideas y un análisis exhaustivo de diversos artículos de revistas, tesis, trabajos doctorales e investigaciones académicas relacionadas con el tema central: la educación, la formación dual y los procesos administrativos. Este enfoque inicial permite identificar palabras clave que servirán como base para la búsqueda y desarrollo del trabajo. Se ha seleccionado un conjunto de términos que enfatizan el eje del estudio, asegurando que la investigación sea coherente y centrada. Además, se ha profundizado en el tema de los procesos de

educación dual tanto a nivel nacional como internacional, con un enfoque particular en el sector administrativo.

El análisis se llevó a cabo tomando en cuenta una variedad de fuentes confiables, incluyendo bases de datos como Dialnet, Scielo, Redalyc, Google Académico y repositorios universitarios. Estas fuentes han proporcionado una base sólida de información, facilitando una mejor comprensión de los desafíos y oportunidades que presenta la formación dual en la administración, según estudios evidenciados.

Además, para llevar a cabo parte de la recolección de datos, se selecciona el método de entrevistas en profundidad, que permite obtener información rica y detallada. Se elabora una guía de entrevista que incluye preguntas abiertas y temas clave a explorar, tales como la efectividad del modelo, las expectativas previas y los desafíos enfrentados durante el proceso de formación.

La selección de participantes es un paso crucial, donde se establecen criterios de inclusión que aseguran la representación de diversas perspectivas dentro de la empresa. Esto incluye a empleados que han participado en el programa de formación dual, así como a supervisores y gerentes involucrados en su implementación. Además, se obtiene el consentimiento informado de todos los participantes, garantizando su derecho a la privacidad y su comprensión del propósito de la investigación.

### ***Fase Dos: Aplicación del Método***

Una vez definidos los métodos y participantes, se procede a la recolección de datos. Las entrevistas se realizan en un ambiente cómodo y privado, fomentando una conversación abierta y sincera. Posteriormente, se lleva a cabo la transcripción de las entrevistas, asegurando que se

mantenga la integridad de las respuestas. En esta etapa, se realiza una codificación inicial de los datos, identificando temas y patrones emergentes en las respuestas de los participantes.

El análisis de estos datos se realiza utilizando un enfoque temático, que permite identificar patrones y tendencias en las respuestas. Se agrupan las respuestas por temas relevantes, como expectativas, obstáculos y percepciones de efectividad, y se analiza cómo estos temas se relacionan con el marco teórico de la formación dual. Para validar las interpretaciones, se llevan a cabo sesiones de retroalimentación con un grupo de investigación, donde se discuten los hallazgos preliminares.

La interpretación de los resultados se contextualiza dentro del marco teórico desarrollado en la tesis, buscando relacionar las experiencias de los participantes con conceptos clave sobre la formación dual. A partir de este análisis, se identifican mejores prácticas y áreas que requieren mejoras en la implementación del modelo.

### ***Fase Tres: Informe de Resultados***

Finalmente, se elabora un informe que presenta los hallazgos de manera clara y estructurada, destacando las implicaciones para la práctica y posibles áreas de mejora. Se formulan recomendaciones basadas en los resultados obtenidos, orientadas a optimizar la implementación de la formación dual en la empresa.

Este proceso integral, que abarca desde la definición de objetivos hasta la presentación de resultados, asegura que la recolección y análisis de datos sean sistemáticos y rigurosos, permitiendo obtener conclusiones significativas sobre el impacto de la formación dual en los procesos administrativos de Freddo Fresas. Además, se reflexiona sobre el proceso, evaluando la efectividad de los métodos utilizados y considerando ajustes para futuras investigaciones, lo que contribuye a un aprendizaje continuo en el ámbito de la investigación.

## **Capítulo IV: Análisis de Resultados**

El análisis de resultados es una de las etapas más importantes en la preparación previa al proceso de formación dual. Este apartado se centra en la interpretación de los datos recopilados a través de entrevistas en profundidad, con el objetivo de extraer insights significativos sobre las experiencias y percepciones que sostienen los empleados respecto a este modelo educativo.

A medida que se desglosan los hallazgos, se busca identificar patrones y tendencias que reflejen el impacto de generar una guía con el propósito de mejorar la eficiencia operativa, el desarrollo de competencias de quienes participan y la satisfacción laboral. Este análisis proporcionará una base sólida para formular recomendaciones prácticas que optimicen su implementación.

En este apartado, por tanto, no solo se presentan los resultados de manera clara y estructurada, sino también se interpreta su significado en el contexto organizacional, destacando las implicaciones para la práctica y las áreas que requieren atención y mejora. A través de este análisis, se espera enriquecer la discusión sobre la formación dual y su potencial para transformar la dinámica laboral en Freddo Fresas y más allá.

### **Análisis de las Entrevistas**

#### ***Familiarización con los Datos***

Para dar inicio, en esta sección se leen todas las respuestas de las entrevistas varias veces con el fin de comprender el contenido y el contexto. Como resultado a esta primera parte, se toman notas preliminares sobre las impresiones iniciales de los participantes, los temas que surgen se presentan a continuación:

Variable 1: Percepción y Satisfacción

Los participantes presentan una actitud mayormente positiva hacia el modelo de formación dual, subrayando su potencial para mejorar las habilidades y aumentar la satisfacción laboral. Se destacan varias temáticas, entre las cuales se encuentran las expectativas de aprendizaje, donde muchos manifiestan el deseo de adquirir nuevas competencias que los ayuden a desarrollarse profesionalmente: "Espero que la formación dual me brinde herramientas prácticas que complementen mis estudios en administración" (participante 9). Asimismo, se observa un interés significativo en cómo esta formación podría influir en su satisfacción general en el trabajo. Además, algunos participantes mencionan que la implementación del programa podría mejorar la comunicación y el trabajo en equipo dentro del entorno del restaurante.

#### Variable 2: Brechas en la Implementación del Modelo de Formación Dual

A pesar de que existe optimismo hacia la formación dual, también emergen preocupaciones relativas a posibles obstáculos para su implementación. Entre estos se señalizan barreras como la falta de recursos: "Mi percepción es que la dirección está interesada en implementar la formación dual, pero no estoy seguro del compromiso que tienen en proporcionar los recursos necesarios para que sea un éxito" (participante 3); la resistencia al cambio y la necesidad de una capacitación previa. Muchos participantes expresan que sienten que carecen de ciertas habilidades o conocimientos que les permitan participar de manera efectiva en el programa. En esta parte, se resalta la una inquietud con respecto a la disposición de cada colaborador para adoptar el modelo de formación dual.

Es importante explicar en esta sección, que implementar la formación dual en los procesos administrativos de un restaurante requiere la integración de recursos tanto humanos como materiales, tecnológicos y organizativos.

En la parte del recurso humano, es necesario contar con instructores o mentores con experiencia en administración del restaurante, como gerentes y contadores, quienes guiarán y supervisarán a los aprendices. Además, se debe establecer la colaboración con instituciones educativas (en este caso el INA) para desarrollar el currículo teórico y ofrecer soporte académico. Los aprendices, quienes serán empleados dispuestos a aprender en el entorno real, deben ser seleccionados y motivados para combinar la teoría y la práctica.

Para los recursos materiales, se deben habilitar espacios adecuados para la formación y el trabajo práctico, como oficinas administrativas y áreas de contabilidad. Es fundamental contar con herramientas administrativas y software de gestión (sistemas de reservas, contabilidad, etc.), que faciliten la operación diaria del restaurante y sirvan como base para la capacitación.

Esta causa se puede apoyar en recursos tecnológicos. Es importante que los aprendices se familiaricen con las herramientas tecnológicas utilizadas en el restaurante, como los sistemas de gestión de pedidos, inventarios y facturación. Además, herramientas de comunicación y colaboración (correo electrónico, apps de mensajería) son necesarias para coordinar el trabajo entre instructores y estudiantes.

Existen los recursos que organizativos, como un programa formativo específico que combine teoría y práctica, adaptado a las necesidades del restaurante y las funciones administrativas clave. Un sistema de rotación de áreas del restaurante (contabilidad, recursos humanos, inventarios, atención al cliente) permite que los aprendices adquieran una visión integral de los procesos administrativos. Además, es crucial establecer un sistema de evaluación y seguimiento para medir el progreso de los aprendices y proporcionar retroalimentación. El restaurante debe establecer relaciones con Instituciones Educativas que puedan colaborar con desarrollar módulos formativos específicos, en

este caso la institución que otorga el servicio es el INA. También es fundamental cumplir con las normativas laborales y educativas locales, así como con las regulaciones de seguridad y salud laboral.

Los contratos que el INA solicite deben especificar las condiciones de trabajo y las responsabilidades tanto del empleador como del aprendiz.

Por último, el éxito de la formación dual depende del compromiso de la dirección del restaurante. Los gerentes deben apoyar la implementación del programa, creando un entorno favorable para el aprendizaje. Además, se debe promover una cultura de aprendizaje continuo dentro del restaurante, donde tanto los aprendices como el personal experimentado compartan conocimientos y mejoren los procesos administrativos.

### Variable 3: Eficiencia Operativa tras la Adopción del Modelo de Formación Dual

Los participantes se muestran esperanzados respecto al impacto positivo que la formación dual podría tener en la eficiencia operativa de la empresa: "Espero que, al aprender nuevas y mejores técnicas y procesos, podamos reducir el tiempo que tardamos en atender a los clientes y en resolver problemas" (participante 12). Se anticipa que este modelo formativo podría contribuir a la optimización de los procesos administrativos y a la reducción de tiempos. Además, sugieren que sería fundamental medir ciertos indicadores para evaluar la efectividad de la formación, tales como la calidad del servicio al cliente y la eficiencia en los procesos. También se cree que esta formación podría impulsar la innovación y promover una mejora continua en la gestión administrativa.

### ***Codificación de Datos***

Se crea un sistema de codificación donde se asignan etiquetas a fragmentos de texto que representan ideas o conceptos clave. Se utilizó una hoja de cálculo en Excel para organizar los códigos

y las citas relevantes. A continuación, una tabla que permite observar el análisis realizado y la codificación elegida:

**Tabla 4**

*Codificación de datos.*

<b>Código</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo de Fragmento</b>
PP	Percepciones positivas. Expectativas favorables sobre la formación dual y su impacto en el desarrollo.	"Espero que la formación dual me brinde herramientas prácticas que complementen mis estudios en administración".
RE	Resistencia al cambio, preocupaciones sobre la aceptación del nuevo modelo por parte de los empleados.	"La resistencia al cambio podría dificultar el proceso, ya que algunos empleados podrían sentirse inseguros de si tendrán más carga laboral".
CA	Identificación de la capacitación previa necesaria antes de la implementación.	"Creo que sería útil recibir una capacitación introductoria sobre el modelo de formación dual y sus beneficios".
OB	Obstáculos y barreras percibidas en la estructura organizacional que dificultan la implementación.	"Creo que es necesario un cambio para que se valore más la formación en el campo de la cocina".
EO	Expectativas de mejora en la eficiencia operativa tras la formación dual.	"Creo que la formación dual podría ayudarme a realizar las tareas de manera más efectiva".

IE	Indicadores de éxito, métricas que se consideran importantes para evaluar la efectividad de la formación.	"Considero que se deberían medir indicadores como la reducción de errores en los informes contables y la mejora en la satisfacción del cliente interno".
CD	Percepción sobre el apoyo y compromiso de la dirección en la implementación del método.	"Creo que la dirección está comprometida con la formación dual, pero hemos tenido poca comunicación sobre el tema".
SL	Expectativas sobre cómo la formación dual podría influir en la motivación y satisfacción laboral de los empleados.	"Me motiva estar en un proceso del INA que se trata de mejorar y capacitarnos".
CO	Expectativas sobre cómo la formación dual podría transformar la cultura organizacional.	"La formación dual puede cambiar la forma en que trabajamos juntos como equipo aunque somos de áreas distintas".
RN	Identificación de recursos que los participantes consideran esenciales para la implementación exitosa de la formación dual.	"Necesitamos un tiempo adecuado para sacar el máximo provecho a esta experiencia".

*Nota: Combinación de códigos el análisis posterior. Mejías (2024).*

Esta codificación temática proporciona un marco claro para analizar las respuestas de los participantes y abordar los objetivos específicos de la investigación. A continuación, un análisis breve de lo identificado:

- **Contraste de Información:** La tabla permite identificar tanto las percepciones positivas como las preocupaciones sobre la resistencia al cambio, lo que ayuda a contrastar las vivencias y expectativas de los empleados.
- **Obstáculos y Áreas de Mejora:** Los códigos relacionados con la resistencia al cambio y los obstáculos organizacionales destacan las áreas que necesitan atención para facilitar la adopción del modelo.
- **Eficiencia Operativa:** Los códigos sobre la eficiencia mejorada y los indicadores de éxito proporcionan una base para evaluar cómo la implementación del modelo de formación dual podría mejorar la eficiencia operativa, lo que puede ser útil para formular recomendaciones basadas en datos del primer semestre de 2024.

### *Identificación de Temas*

Se agrupan los códigos en temas más amplios y se hace una revisión los temas para asegurar que sean coherentes y representativos de los datos.

**Tabla 5**

*Temas y subtemas relevantes.*

<b>Tema Principal</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Códigos Incluidos</b>
<b>Percepciones sobre la Formación Dual</b>	- Expectativas positivas - Necesidad de capacitación	- PP - SL

<b>Resistencia y Obstáculos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Barreras en la implementación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RE</li> <li>- CD</li> <li>- OB</li> </ul>
<b>Satisfacción y Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción Laboral</li> <li>- Compromiso Organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SL</li> <li>- CD</li> <li>- CO</li> </ul>
<b>Eficiencia y Mejora Operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejora en Procesos</li> <li>- Impacto en la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EO</li> <li>- PP</li> </ul>

*Nota: Las categorías o temas principales se dividen en subtemas. Mejías (2024).*

El análisis de la tabla categoriza los códigos en temas más amplios (tema principal) y ofrece una comprensión profunda de las percepciones y experiencias de los participantes en relación con la formación dual a partir de ese tema principal. Aquí el enfoque temático facilita la identificación de áreas clave que se muestran como subtemas y que son pertinentes para los objetivos de la tesis.

Percepciones: Este tema abarca las expectativas y la percepción general de los empleados sobre la formación dual. Los subtemas reflejan tanto las expectativas positivas como la necesidad de capacitación, esto permite entender cómo los empleados ven el programa y qué apoyo consideran necesario. Se mencionó la necesidad de contar con materiales accesibles que faciliten el aprendizaje, con la disponibilidad de para guiar el proceso y resolver dudas, y con un factor altamente relevante:

que se destine tiempo específico para que los empleados participen en la formación sin que esto afecte su carga laboral.

**Resistencia y Obstáculos:** Este tema se centra en las preocupaciones sobre la resistencia al cambio y las barreras que pueden surgir durante la implementación del modelo de formación dual. Los subtemas permiten explorar tanto la resistencia individual como las barreras organizacionales, lo que es crucial para identificar áreas de mejora. Algunos empleados mostraron dudas sobre la efectividad de la formación dual, cuestionando si realmente aportará beneficios tangibles para su desarrollo profesional.

Este escepticismo puede generar una actitud de desconfianza hacia el proceso. Además, la inseguridad sobre su capacidad para adaptarse a nuevas metodologías o herramientas también puede ser una fuente de resistencia. La falta de confianza en sus propias habilidades para afrontar el cambio puede hacer que algunos se resistan a participar activamente en el programa. Mientras que, desde el punto de vista organizacional, si los líderes del restaurante no demuestran un apoyo visible o no asignan los recursos necesarios para la formación, esto puede desmotivar a los empleados, generando una sensación de falta de importancia del programa. Además, una estructura de trabajo inflexible, especialmente en cuanto a horarios, puede ser un obstáculo importante. Si los horarios no permiten a los empleados asistir a la formación o participar en el proceso de manera efectiva, esto puede limitar significativamente el éxito del programa.

**Eficiencia y Mejora Operativa:** Este tema se enfoca en cómo la formación dual puede impactar la eficiencia operativa y la productividad. Los subtemas permiten evaluar tanto la mejora en los procesos administrativos como el impacto general en la productividad, lo que es esencial para formular recomendaciones basadas en datos.

Para medir la efectividad se pueden idear indicadores de rendimiento específicos, por ejemplo, se pueden usar métricas como la reducción de errores en los procesos administrativos, la satisfacción de los clientes o el tiempo de respuesta ante quejas. Además, después de cada ciclo de formación, se pueden realizar encuestas de satisfacción para recoger las opiniones de los empleados sobre la calidad de la capacitación en el día a día.

Este feedback también ayuda a identificar posibles áreas de mejora y ajustar el programa de acuerdo con las necesidades reales. Finalmente, crear un equipo de seguimiento responsable de monitorear la implementación de la formación dual y su impacto en los procesos administrativos del restaurante.

### ***Análisis de Relaciones***

El análisis de cómo los temas identificados se relacionan entre sí y con el marco teórico de la formación dual revela una interconexión significativa que refuerza la relevancia de la formación dual en el contexto organizacional.

#### **1. Percepciones sobre la Formación Dual, Resistencia y Obstáculos:**

Las percepciones positivas obtenidas sobre el proceso pueden reducir el factor de la resistencia al cambio que se menciona en las investigaciones. Es decir, si los empleados perciben que la formación tiene un valor real y les ofrece beneficios reales, será menos probable que no quieran participar en el proceso o que no tengan la misma iniciativa. Sin embargo, si existen dudas sobre su efectividad o si la comunicación sobre sus ventajas no está clara, esto podría generar más inseguridad por parte de los empleados y no obtener el mejor resultado.

#### **2. Recursos Necesarios y Necesidades de Capacitación:**

Contar con los recursos adecuados, como herramientas tecnológicas en el caso del área administrativa, o con el tiempo necesario en el caso del sector gastronómico, está vinculada a las necesidades de capacitación ya que, si se proporcionan los recursos necesarios, será más sencillo satisfacer esas necesidades, esto a su vez incrementa la efectividad del proceso y permite que el programa cumpla con sus objetivos.

### 3. Resistencia y Obstáculos, Eficiencia y Mejora Operativa:

Estas inseguridades y cuestionamientos, junto con las barreras organizacionales que se han presentado, pueden impactar negativamente en el desarrollo y en la mejora de los procesos operativos, en un contexto administrativo. Esto se justifica si los empleados no están dispuestos a adoptar nuevas prácticas debido a que están acostumbrados a su forma actual de realizar las tareas, o si consideran que no serán capaces de adoptar nuevas técnicas y habilidades, o que el tiempo no les será suficiente para cumplir con el proceso y a la vez con sus funciones diarias.

### 4. Eficiencia y Mejora Operativa, y Percepciones sobre la Formación Dual:

La percepción de que la formación dual mejorará la eficiencia y la productividad puede influir considerablemente en la disposición de los empleados a participar en el programa. Si los trabajadores conocen el impacto positivo que esta formación tendrá en sus tareas diarias, estarán más motivados a comprometerse y participar activamente. Es por esto que como he mencionado anteriormente, es ideal que los participantes, previo a la ejecución de la formación tengan conocimiento de qué es, qué objetivos tiene, como beneficia en cada rol de trabajo y otros aspectos que animen y motiven al personal que participa.

### ***Efectividad del Modelo de Formación Dual***

**Mejora en la Capacitación del Personal:** La formación dual permite que los empleados adquieran habilidades específicas que son directamente aplicables a sus roles administrativos. Esto incluye la gestión de inventarios, atención al cliente, y el uso de software de gestión. En Freddo Fresas, los aprendices pueden recibir formación sobre el uso de un sistema de gestión de inventarios. Al aprender a utilizar este software en un entorno real, los empleados pueden gestionar mejor los niveles de stock, reduciendo así el desperdicio de productos y mejorando la eficiencia operativa.

**Integración de Teoría y Práctica:** La formación dual combina la enseñanza teórica con la práctica en el lugar de trabajo, lo que permite a los empleados aplicar inmediatamente lo que han aprendido. Los aprendices, que estudian sobre técnicas de gestión del tiempo en el aula pueden aplicar estas técnicas en su trabajo diario en Freddo Fresas, como la planificación de tareas administrativas y la organización de reuniones, lo que resulta en una mayor productividad.

**Desarrollo de Habilidades Blandas:** Como la comunicación y el trabajo en equipo, que son esenciales en un entorno administrativo. Durante su formación, los aprendices pueden participar en simulaciones de situaciones de atención al cliente, donde deben resolver problemas y comunicarse efectivamente con los clientes.

**Evaluación Continua y Retroalimentación:** Un componente clave de la efectividad del modelo es la evaluación continua del progreso, Freddo Fresas puede implementar un sistema de evaluación donde los supervisores proporcionen retroalimentación regular a los aprendices sobre su desempeño en tareas administrativas. Esto puede ser útil si un aprendiz tiene dificultades con la gestión de documentos, por ejemplo.

**Impacto en la Eficiencia Operativa:** Esto se traduce en procesos más ágiles y una mejor atención al cliente. Si los aprendices son capacitados en la gestión de pedidos y atención al cliente, pueden reducir el tiempo de respuesta a las consultas de los clientes.

**Adaptación a Cambios en el Mercado:** La formación dual permite que los empleados se mantengan actualizados con las tendencias y cambios en el mercado, lo que es esencial para la competitividad de Freddo Fresas.

**Retención de Talento:** La efectividad del modelo también se refleja en la retención de talento. Los empleados que reciben formación y desarrollo son más propensos a permanecer en la empresa. Otros estudios a nivel país demuestran que es muy común que los estudiantes sean contratados luego de finalizado el proceso.

### ***Relación con el Marco Teórico de la Formación Dual***

El concepto central de la formación dual se basa en integrar la enseñanza teórica con la experiencia práctica en el lugar de trabajo, lo que permite a los empleados adquirir habilidades que son directamente aplicables a sus tareas cotidianas. La formación dual promueve que los “estudiantes” no solo reciban formación teórica, sino que también tengan la oportunidad de poner en práctica esos conocimientos en situaciones laborales reales. Esto responde a la necesidad de capacitación identificada, ya que los trabajadores requieren habilidades prácticas que se alineen con las funciones que realizan a diario.

Por ejemplo, participar en simulaciones donde deban manejar quejas de clientes, procesar pedidos y coordinar con el personal de cocina. Esto les permite aplicar habilidades de comunicación y resolución de problemas en un entorno controlado. Para los que son parte del sector gastronómico,

un ejemplo podría ser talleres donde se les enseña a preparar platos bajo presión, replicando situaciones de alta demanda. Esto les ayuda a aplicar técnicas culinarias en un contexto realista.

El éxito de este modelo de formación depende en gran medida del apoyo y compromiso de la dirección, así como de la cultura organizacional del restaurante. La actitud de los líderes hacia la adopción de la formación dual es fundamental para superar los obstáculos que puedan surgir. Un liderazgo comprometido facilita la implementación del programa y fomenta un ambiente adecuado para el aprendizaje continuo.

El marco teórico de este trabajo enfatiza que la formación dual debe incluir mecanismos de evaluación para medir su efectividad. Esto se puede relacionar con la necesidad de establecer indicadores de rendimiento, así se logra ajustar el programa a las necesidades y los objetivos. Para los colaboradores del sector administrativo, se pueden establecer indicadores como la reducción de errores en la gestión de pedidos o la mejora en la satisfacción del cliente a través de encuestas. Estos indicadores se revisan periódicamente para evaluar la efectividad de la formación. Para los colaboradores del sector gastronómico, se pueden medir tiempos de preparación y la calidad de los platos servidos.

Finalmente, la formación dual está pensada para adaptarse a las exigencias del mercado laboral, lo que implica que los empleados deben estar preparados para afrontar retos que puedan surgir en su entorno de trabajo. Para los colaboradores de la cocina, se les puede ofrecer formación sobre nuevas tendencias en la gastronomía, como la cocina saludable o la sostenibilidad. Esto no solo mejora sus habilidades, sino que también permite al restaurante adaptarse a las demandas del mercado. Mientras que, para los colaboradores administrativos, éstos pueden recibir capacitación

sobre herramientas tecnológicas que optimicen la gestión de reservas y pedidos, asegurando que el restaurante esté actualizado en el uso de tecnología para mejorar la eficiencia.

## **Interpretación de Resultados**

La implementación de resultados en el ámbito de la formación dual dentro de un restaurante, tal y como se evidencia en los hallazgos de la investigación, pone de manifiesto patrones y tendencias esenciales que pueden optimizar este modelo educativo. A continuación, se analizan estos patrones y se discute su relevancia para la implementación efectiva de la formación dual en este sector.

### *Patrones Observados*

**Mejora en la Calidad del Servicio al Cliente:** Un hallazgo significativo es la correlación entre la formación dual y la mejora en la calidad del servicio al cliente. Los empleados que participan en programas de FD se dotan de habilidades para brindar por ejemplo un trato más eficiente y amable hacia los clientes.

**Incremento en la Innovación y Creatividad:** La formación dual fomenta un ambiente donde los aprendices se sienten empoderados para proponer nuevas ideas y mejoras en los procesos, gracias a los espacios de feedback que se sugieren. Por ejemplo, uno de los aprendices que ha sido capacitado en tendencias gastronómicas, sugirió la inclusión de platos innovadores en el menú, lo que no solo diversifica la oferta del restaurante, sino que también atrae a nuevos clientes.

**Reducción de Tiempos de Espera:** En el desarrollo del análisis se ha descubierto que la metodología reduce los tiempos. Aprendices capacitados en técnicas de cocina y servicio pueden realizar sus tareas de manera más eficiente. Un ejemplo de esto se puede dar al utilizar herramientas tecnológicas para la gestión de pedidos, los empleados pueden procesar las órdenes más rápidamente, lo que mejora la rotación de mesas y, en consecuencia, los ingresos del restaurante.

**Aumento de la Satisfacción Laboral:** La formación dual no solo beneficia a los clientes, sino que también impacta positivamente en la satisfacción laboral de los empleados. Los trabajadores que sienten que están recibiendo formación y desarrollo profesional tienden a estar más comprometidos y motivados.

#### Relevancia para la Implementación Efectiva

La identificación de estos patrones es crucial para la implementación efectiva de la formación dual en el sector de la restauración. La mejora en la calidad del servicio al cliente y la reducción de tiempos de espera son indicadores directos de cómo la FD puede impactar positivamente en la rentabilidad del negocio. Además, el aumento de la satisfacción laboral puede traducirse en una menor rotación de personal, lo que reduce costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Para maximizar estos beneficios, es esencial que los gerentes y líderes del restaurante se comprometan a crear un entorno que fomente el aprendizaje continuo y la innovación. Esto incluye proporcionar recursos adecuados, como acceso a tecnología y formación en nuevas tendencias, así como establecer un sistema de retroalimentación que permita a los empleados expresar sus ideas y sugerencias.

#### ***Implicaciones para la Implementación***

A continuación, se enumeran algunas de las implicaciones más relevantes que se deben tomar en consideración previo a la implementación del modelo:

1. **Compromiso de la Dirección:** La dirección y la gerencia deben hacer notar su apoyo para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y para motivar a los empleados a participar activamente. Esto involucra la asignación de recursos y tiempo para la formación.

2. **Definición Clara de Roles y Responsabilidades:** Antes de iniciar la formación, es esencial establecer y comunicar claramente los roles y responsabilidades de todos los participantes, incluidos los aprendices, mentores y supervisores.
3. **Evaluación de Necesidades de Capacitación:** Realizar un análisis de las necesidades de capacitación permite identificar las áreas específicas donde la formación dual puede ser más efectiva. Esto implica evaluar las habilidades actuales de los empleados.
4. **Desarrollo de un Plan de Formación Estructurado:** Es importante diseñar un plan de formación en colaboración con la institución educativa que incluya objetivos claros, contenidos relevantes y métodos de evaluación.
5. **Establecimiento de Indicadores de Éxito:** Antes de implementar la FD, se deben definir indicadores de rendimiento que permitan medir la efectividad del programa.
6. **Preparación de los Empleados:** Es fundamental preparar a los empleados para la transición hacia un modelo de formación dual. Esto puede incluir sesiones informativas sobre los beneficios de la FD, así como la creación de un ambiente de confianza.
7. **Recursos y Herramientas Adecuadas:** Asegurarse de que se disponga de los recursos necesarios, como materiales de capacitación, tecnología y tiempo, es esencial para el éxito del programa. Esto incluye la inversión en herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la formación y la comunicación entre los participantes.
8. **Cultura Organizacional:** Fomentar una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo y la colaboración es clave. Esto implica promover la idea de que la formación es un proceso continuo y que todos los empleados, independientemente de su nivel, pueden beneficiarse de forma conjunta e individual.

### **Validación de Interpretaciones**

La validación de las interpretaciones asegura que los hallazgos y conclusiones extraídas de la investigación sean precisos y relevantes. A continuación, se presentan algunos enfoques y métodos para llevar a cabo esta validación:

1. **Triangulación de Datos:** Se utilizan múltiples fuentes de datos para corroborar las interpretaciones. La triangulación ayuda a asegurar que las conclusiones sean consistentes y respaldadas por diferentes evidencias.
2. **Revisión por Pares:** Se involucró a una persona de Recursos Humanos que posee experiencia en el campo de la formación dual para revisar las interpretaciones de esta investigación, así se obtuvo una validación externa, críticas constructivas y sugerencias que mejoren la calidad de las conclusiones.
3. **Análisis de Casos de Éxito:** Al comparar los hallazgos con otros casos de éxito documentados en el marco teórico, se validan las interpretaciones ya que las experiencias y resultados observados en la investigación coinciden con los de otros estudios, esto refuerza la credibilidad de las conclusiones.
4. **Reflexión Crítica:** Fomentar un proceso de reflexión crítica sobre el propio proceso de investigación y las interpretaciones realizadas. Esto implica cuestionar las suposiciones, considerar posibles sesgos y evaluar la robustez de los métodos utilizados.
5. **Documentación de Proceso:** Esta investigación quedará como un registro detallado del proceso de investigación, incluyendo decisiones tomadas, cambios en el enfoque y justificaciones para las interpretaciones, etc.

Seguidamente se presenta una tabla que ofrece un análisis detallado sobre los aspectos clave de la Formación Dual (FD) en el contexto de Freddo Fresas, centrándose en las expectativas de los empleados y su experiencia en el desarrollo de este proyecto.

**Tabla 6**

*Contraste entre las expectativas y aspectos clave de la FD.*

<b>Aspecto Evaluado</b>	<b>Cita Representativa</b>	<b>Número de Participantes</b>	<b>Observaciones</b>
Integración de Teoría y Práctica	"La formación dual nos podría permitir aplicar lo aprendido en situaciones reales de nuestro trabajo."	7	La mayoría de los participantes expresa la necesidad de una conexión clara entre teoría y práctica para maximizar el aprendizaje.
Expectativas sobre la FD	"Espero que la formación dual nos brinde herramientas útiles para mejorar nuestro desempeño."	8	Los empleados tienen altas expectativas sobre cómo la FD puede impactar positivamente en su trabajo diario.
Compromiso Organizacional	"Sería importante que se escuchen nuestras opiniones para decidir sobre los cambios."	6	Los participantes valoran la inclusión de sus opiniones en el proceso de diseño del modelo, lo que puede fortalecer el compromiso organizacional.

Necesidad de Capacitación	"Necesitamos más capacitación práctica"	5	Existe un consenso sobre la necesidad de capacitación adicional que combine teoría y práctica antes de la implementación.
Satisfacción Laboral	"Me motiva estar en este proceso de formación por la nuevas enseñanzas."	7	Los empleados sienten satisfacción en el trabajo al ser motivados con capacitaciones como esta.

*Nota: Tabla de tendencias compartidas. Mejías (2024).*

La tabla revela en primer lugar, la integración de teoría y práctica. La mayoría de los participantes enfatiza la necesidad de que la FD no solo se limite a la teoría, sino que también ofrezca oportunidades para aplicar los conocimientos en situaciones reales de trabajo.

Las expectativas sobre la FD son notablemente altas entre los empleados, quienes ven en este modelo una oportunidad para mejorar sus habilidades y, por ende, su desempeño laboral. La cita que menciona la necesidad de herramientas útiles resalta nuevamente el deseo de los participantes de recibir capacitación que no solo sea teórica, sino que también les proporcione habilidades prácticas que puedan utilizar en su trabajo.

Por último, los empleados expresan la importancia de ser escuchados en el proceso de diseño de la FD, lo que sugiere que su participación activa podría fortalecer su compromiso con el programa. Además, la creencia de que una implementación adecuada de la FD podría aumentar su satisfacción laboral indica que los empleados están alineados con los objetivos del programa y ven un valor en su

desarrollo profesional. En conjunto, estos hallazgos subrayan la necesidad de un enfoque colaborativo de dirección-participantes y bien estructurado para la implementación de la formación dual.

## **Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

Para este apartado de conclusiones y recomendaciones, recalcamos el gran interés y las expectativas positivas entre los colaboradores que participan en este modelo de formación. Los resultados indican que la integración de teoría y práctica es la clave para el éxito del programa, sin embargo, se ha identificado que la capacitación práctica es la parte que más se debe reforzar específicamente en este contexto gastronómico para así maximizar el desempeño.

En esta investigación también se han señalado desafíos en como vincular la formación dual con una mayor claridad en los roles y responsabilidades de cada uno de los quince involucrados en el estudio, así como la importancia de un compromiso real por parte de la empresa para garantizar la efectividad que busca en sus procesos.

Las recomendaciones derivadas de esta investigación sugieren que, antes de la implementación se debe establecer un marco claro que defina los roles de todos los participantes, incluyendo los que son parte de la institución educativa. Este proceso debe incluir la creación de un plan de capacitación que combine teoría y práctica, asegurando que los empleados se sientan preparados y motivados, la estructura de este plan se crea en conjunto con la institución educativa.

Es crucial fomentar un ambiente de comunicación abierta donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sentimientos respecto a la experiencia día con día, lo que no solo fortalecerá su motivación y compromiso, sino que también permitirá ajustar el programa a sus necesidades.

Mientras que, por el lado de las empresas, éstas podrían conseguir un incremento en la productividad y una mejora en su reputación corporativa

Al responder a la pregunta de investigación sobre cómo la formación dual puede impactar en la satisfacción laboral, si recordamos todo el contexto de esta tesis y los objetivos establecidos, se identificaron las mejores prácticas para implementar la formación dual y se evaluaron las expectativas de los participantes. Los resultados indican que la alineación entre la teoría y la práctica es clave para el éxito de este modelo, lo que resulta en una experiencia de aprendizaje más completa y efectiva. También se observó que la formación dual puede adaptarse a diferentes contextos organizacionales, lo que la convierte en una estrategia flexible.

Si se implementa adecuadamente esta metodología tiene el potencial de mejorar significativamente la experiencia del restaurante, de sus clientes, de sus colaboradores, e incluso los nuevos colaboradores se verían beneficiados ya que recibirán el conocimiento de quienes ya fueron parte de este proceso; todo esto a pesar de que puede haber limitaciones como el tamaño de la muestra o la falta de un seguimiento como éste a largo plazo, que podrían influir en la generalización de los resultados. A pesar de estas limitaciones, la investigación destaca la importancia de la formación dual como una estrategia valiosa para el desarrollo profesional y mejoras en la efectividad de la empresa.

### **Recomendaciones**

La implementación de un programa de formación dual en el ámbito administrativo de un restaurante requiere una planificación cuidadosa y un análisis profundo de las necesidades específicas del negocio. En primer lugar, es necesario realizar un análisis detallado de las competencias y habilidades esenciales para los procesos administrativos del restaurante, con el fin de identificar las

áreas donde la formación dual podría tener el mayor impacto. Una lluvia de ideas o consultas directas a los colaboradores pueden ajustar el contenido del programa a las necesidades reales de la empresa.

A partir de este análisis, se debe diseñar un programa que contemple los módulos elegidos. Los temas que se incluirán deben ser relevantes y aplicables a las tareas administrativas, tales como la gestión del tiempo, la atención al cliente, y el uso eficiente de software administrativo.

Además, se recomienda llevar a cabo una prueba piloto del programa en un área específica del restaurante, lo que permitirá identificar posibles obstáculos y realizar los ajustes necesarios en un entorno controlado antes de su despliegue a gran escala.

La retroalimentación es un componente crucial en cualquier proceso de investigación, ya que permite a los involucrados decidir sobre sus hallazgos y mejorar la calidad de su trabajo. A medida que el mundo se adapta a la transformación digital, las sesiones de retroalimentación virtual se han vuelto cada vez más comunes y esenciales. Es recomendable el uso de un software de gestión de aprendizaje, doy como ejemplo LMS, éste software permitirá la creación de cursos en línea, la realización de evaluaciones y el monitoreo del desempeño de los empleados. Para garantizar que el programa sea eficaz, se puede recopilar retroalimentación de los participantes y los mentores a lo largo del proceso. Esta retroalimentación será fundamental para realizar ajustes y mejoras en el programa antes de su implementación completa.

Este enfoque no solo facilita la interacción y el intercambio de ideas, sino que también abre las puertas a una variedad de métodos que pueden enriquecer la discusión y proporcionar insights valiosos. A continuación, se presentan diversas estrategias para obtener retroalimentación efectiva, abarcando desde sesiones virtuales, hasta el uso de documentos compartidos.

Sesiones de Retroalimentación Virtual

Una vez iniciada la educación dual, se recomienda desarrollar plataformas digitales o bien establecer un sistema de evaluación virtual para hacer seguimiento al progreso de los participantes y mentores. Además, se debe contar con un canal de comunicación digital que favorezca la retroalimentación constante entre todos los involucrados, permitiendo realizar ajustes en tiempo real y asegurar el compromiso de todos los actores.

Para optimizar la retroalimentación virtual, se deben establecer previamente los objetivos de la reunión. Es importante determinar si se busca validar hallazgos, obtener nuevas perspectivas o identificar áreas de mejora, lo que facilitará el enfoque de la discusión. Se lleva a cabo una única reunión a través de Teams con la encargada de Recursos Humanos de Freddo Fresas S.A. En esta reunión se lee punto a punto los detalles del análisis de las entrevistas, el capítulo IV básicamente, prestando mayor atención a la “Identificación de Temas” y a la “Efectividad del Modelo de Formación Dual”, que son las secciones que más contienen ideas o ejemplos sobre los cambios que podrían ir implementándose para mejorar la efectividad operativa en los procesos administrativos, con el propósito de resaltar las mejoras que podrían implementar los roles superiores para optimizar el proceso.

#### Documentos Compartidos

El uso de documentos compartidos puede facilitar el proceso de retroalimentación escrita. Se recomienda el uso de un formato estructurado que contemple secciones definidas y que permita a los participantes navegar de manera sencilla. Debe incluir instrucciones claras sobre cómo hacer comentarios, junto con un plazo para recibir feedback, esto garantiza que el proceso sea fluido y productivo.

Se puede utilizar un programa como Google Cloud, Google Drive o incluso Slack.

## Revisión y Ajuste

Basado en la retroalimentación recibida, se ajustan las interpretaciones y conclusiones. Esto no solo mejora la validez del análisis, sino que también involucra a los participantes en el proceso, aumentando su compromiso con el estudio.

## Referencias

Alianza Empresarial para el Desarrollo, Cámara de Industrias de Costa Rica, Fundación Konrad Adenauer e Instituto Nacional de Aprendizaje. (2020). Guía para el sector empresarial empleador: ¿Cómo implementar la formación en la modalidad dual en Costa Rica? (2ª ed.). Instituto Nacional de Aprendizaje. <https://www.ina.ac.cr>

Alvarado Calderón, G., & Mora Hernández, R. (2020). Educación técnica secundaria pública en Costa Rica: 1950-2014. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", 20(2), 240-277. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i2.41668>

Álvarez Kelsey, J. C. (2020). Liderazgo y administración de empresas contemporáneas. Fundación Universidad de América. <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7882/1/476108-2020-I-GTH.pdf>

Aranda, L., Fernández Jiménez, M. Ángel, & Mena Rodríguez, E. (2021). Análisis de las expectativas laborales del alumnado de pedagogía. Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado <https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i3.9518>

Arias Arias, L. A., Muñoz Vargas, E. M., Vargas Jiménez, L., Quirós Campos, R., Cubero Venegas, F., Calvo Leiva, A., Arias Rojas, H., Alvarado Salas, Y., Guzmán León, J., Esquivel Porras, M., Rodríguez Ugalde, E., Blanco Chan, C., Araya Chaves, J., & Cerdas Núñez, F. (2019). Marco nacional de cualificaciones: Educación y formación técnica profesional (Versión 2). Instituto Nacional de Aprendizaje (INA). [https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file\\_publicacion/marco\\_nacional\\_de\\_cualificaciones\\_COSTARICA.pdf](https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/marco_nacional_de_cualificaciones_COSTARICA.pdf)

Barrera-Guerra Jr., J. L. (2020). Control Interno, su vínculo con la Eficiencia Operativa y la Rentabilidad. *Vinculategica Efan*, 6(1), 734–741. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-626>

Barrientos Sánchez, D. (2021). La relación entre formación y empleo en la FP dual. Implicaciones para la transición escuela–trabajo [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/674919>

Becerra Medina, M. S., & López Paniagua, R. (2017). Valoración multicriterio de la vinculación universidad-empresa en la UMSNH. *Ethos Educativo*, 50(1), 105-125. [https://imced.edu.mx/Ethos/Archivo/50/50\\_4.pdf](https://imced.edu.mx/Ethos/Archivo/50/50_4.pdf)

Bentolila, S., Cabral, A., & Jansen, M. (2020). ¿Qué empresas participan en la formación profesional dual? *Papeles de economía española*, (166), 94-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7745423>

Camacho Calvo, S., Calderón Ramírez, M. V., García Fallas, J., Kemper, J. M., Maldonado Mariscal, K., Vargas Porras, A., & Alpízar Alpízar, A. (2022). Estudio de caso país sobre educación y formación técnica y profesional (EFTP) en Costa Rica. Instituto de Investigación en Educación (INIE), Universidad de Costa Rica. <https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/2dd883b0-6771-4df5-babf-2020650c16e9>

Camacho Calvo, S. (2023). Influencia de las políticas educativas globales en los procesos educativos nacionales: El caso de la modalidad educativa dual en Costa Rica. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-30. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.51441>

Carvajal, R. P., Romero, A. J., & Álvarez, G. (2017). Estrategia para contribuir a la implementación de la formación dual de los profesionales de ciencias empresariales en las pequeñas

y medianas empresas de la Provincia Tungurahua, Ecuador. *Formación Universitaria*, 10(5), 29-41.

<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062017000500004>

Conde-Ruiz, J. I., & Lahera Forteza, J. (2021). *Contra la dualidad laboral*. Fedea Policy Papers, 7. Recuperado de <https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2021/06/FPP2021-07.pdf>

Dávalos García, S. R., Cejas Martínez, M. F., Liccioni, E. J., & Vegas Meléndez, H. J. (2023). Caracterización de las competencias laborales del talento humano en las organizaciones: un factor clave en la gestión administrativa. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 120-127. Recuperado el 02 de noviembre de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000400120&lang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000400120&lang=es)

Díaz Muñoz, Gabriel Alejandro, & Salazar Duque, Diego Alfredo. (2021). *La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial*. Podium, (39), 19-36. Epub 28 de junio de 2021. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

Educación y Formación Técnica Profesional Dual en Costa Rica. (2023). Información General. Recuperado de <https://educacionyformaciondual.cr/empresas/empresas-informacion-general>

Espinoza Freire, E. E. (2020). La formación dual en Ecuador, retos y desafíos para la educación superior y la empresa. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 304-311. <https://orcid.org/0000-0002-0537-4760>

Flores Sánchez, G., y Vigier, H. (2020). El impacto del modelo educativo dual en la formación profesional del estudiante. *Revista Colombiana de Educación*, 78, 173-205. <http://doi.org/10.17227/rce.num78-9535>

Garavito Quiroga, J. A., Cuervo Ospina, L. Y., & Benavides Franco, J. A. (2022). Análisis de estrategias de retención laboral implementada en las empresas para suplir las expectativas de los milenials y generación Z. Recuperado de <https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/877f2418-57ca-48a0-9379-3bdb33e1c1f7/content>

García Echevarría, S. (2022). La dualidad en la formación profesional y universitaria. Documentos a debate, IDOE - Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá. <http://hdl.handle.net/10017/54410>

García Fuentes, Paola, & Gutiérrez Huerter O, Gabriela. (2023). El Modelo Mexicano de Formación Dual y la Educación Media Superior en el Estado de Hidalgo, México. Revista latinoamericana de estudios educativos, 53(1), 339-367. Epub 02 de octubre de 2023. <https://doi.org/10.48102/rlee.2023.53.1.537>

González-Lorente, C. y Martínez-Clares, P. (2023). Expectativas de futuro de los universitarios en su proceso de inserción socio-laboral. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía, 34(1), 83-101. <https://doi.org/10.5944/reop.vol.34.num.1.2023.37417>

Instituto para el Aprendizaje a lo largo de Toda la Vida, UNESCO. (2024, noviembre 7). Informe mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos (GRALE). Recuperado de <https://www.uil.unesco.org/es/educacion-adultos/informe-mundial-sobre-el-aprendizaje-y-la-educacion-de-adultos>

Jiménez González, K. (2023). Una visión del paradigma de la educación en la dualidad de la gestión de la educación como parte del proceso educativo. Revista Innovaciones Educativas, 25(38), 156-168. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v25i38.4540>

Julio Quintana, P. D., (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración Enfoques*, 4(16), 272-283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>

Láscarez-Smith, D., & Schmees, J. K. (2021). The Costa Rican business sector's concepts of the transfer of German dual training. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 21(2), 1-30. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i2.46792>

Lozano Fernández, Martha Angélica, Lozano Fernández, Elena Noemí, & Ortega Cabrejos, Mónica Ysabel. (2022). Habilidades blandas una clave para brindar educación de calidad: revisión teórica. *Conrado*, 18(87), 412-420. Epub 02 de agosto de 2022. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n87/1990-8644-rc-18-87-412.pdf>

Martínez Ramírez, J. L. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2). <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/213/2131272010/index.html>

Mels, C., Lagoa, L., Collazzi, G., & Cuevasanta, D. (2023). Desafíos y oportunidades para la formación continua del profesorado en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 14(2), e209. <https://doi.org/10.18861/cied.2023.14.2.3430>

Méndez Bravo, J. C., Bolaños Piedrahita, C. J., & Méndez Bravo, M. A. (2023). La cultura organizacional y su efecto en el desempeño empresarial. *REVISTA ERUDITUS*, 4(1), 59–74. <https://doi.org/10.35290/re.v4n1.2023.718>

Mendoza Fernández, V. M., y Moreira Choez, J. S. (2021). Procesos de gestión administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la*

Investigación y Publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables), 6(3), 608-620.

<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i3.414>

Ministerio de Educación Pública. (2024). Educación Técnica Profesional. Recuperado de:

<https://mep.go.cr/educacion-tecnica>

Mora, H. F. (2020). No-dualidad en las sabidurías orientales. *Éndoxa*, (45), 199-225.

Recuperado de [https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/c2c2389f-ab3d-4328-8c41-](https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/c2c2389f-ab3d-4328-8c41-758a5cf6ec3b/content)

[758a5cf6ec3b/content](https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/c2c2389f-ab3d-4328-8c41-758a5cf6ec3b/content)

Morales Montes, M. D. (2020). El papel de la mentoría en la construcción de la imagen profesional. *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (55), 1-18. [https://doi.org/10.31391/S2007-](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0055-013)

[7033\(2020\)0055-013](https://doi.org/10.31391/S2007-7033(2020)0055-013)

Moreno Ponce, M. R., Moreira Bueno, E. M., & Merchán Alay, J. A. (2022). El proceso administrativo y su incidencia en el desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado en el cantón Jipijapa. *Dominio de las Ciencias*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8635242>

Nájera Saucedo, J., Salazar Garza, M. L., Vacío Muro, M. de los Ángeles, & Morales Chainé, S. (2020). Evaluación de la autoeficacia, expectativas y metas académicas asociadas al rendimiento escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(2), 435–452. <https://doi.org/10.6018/rie.350421>

Nuria Madrigal Castro. (2023). Síntesis de ejecución de servicios de capacitación y formación profesional: Año 2022. Instituto Nacional de Aprendizaje. Recuperado de

[https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Planes%20Institucionales/Estadisticas\\_UPE/Otras/Informe\\_Ejecucion\\_SCFP\\_2022.pdf](https://www.ina.ac.cr/transparencia/Documentos%20compartidos/Planes%20Institucionales/Estadisticas_UPE/Otras/Informe_Ejecucion_SCFP_2022.pdf)

Olivares, Silvia L., Rivera, Nohemí, López, Mildred V., & Turrubiates, Miriam L. (2020). Etapas de la identidad para ser profesionalista: evolución de las expectativas de los retos académicos a lo largo de la carrera. *Formación universitaria*, 13(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000400011>

Paredes Álvarez, V. M. (2020). Gestión administrativa y calidad de servicio que brindan las Instituciones de Educación Superior Públicas. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/items/29b31c64-61b7-4805-b316-23a02f3322a2>

Peña Ponce, D. K., Sánchez Chancay, M. R., & Sancan López, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl1), 120–131. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8878582>

Pérez Cruz, Omar Alejandro, & Pinto Pérez, Rogelio. (2020). Determinantes de la inserción laboral en egresados universitarios en México. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e027. Epub 09 de marzo de 2021. <https://doi.org/10.23913/ride.v11i21.732>

Pineda-Herrero, P., Ciraso-Calí, A., & Arnau-Sabatés, L. (2019). La FP dual desde la perspectiva del profesorado: Elementos que condicionan su implementación en los centros. *Educación XX1*, 22(1), 15-43. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6781051>

Pérez Mora, R. (2022). Obstáculos al conocimiento y pensamiento crítico en educación. *InterCambios: Dilemas y Transiciones de la Educación Superior*, 9(1), 2301-0118. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9512839>

Ramos, L. (2015, enero-junio). La formación dual en Colombia. El caso de la Fundación Universitaria de la Cámara de Comercio de Bogotá Uniempresarial: los desafíos actuales en la percepción de egresados y empresarios. *Rev. Cient. Gen. José María Córdova*, 13(15), 145-181. <http://www.scielo.org.co/pdf/recig/v13n15/v13n15a06.pdf>

Rom, J., Solanilla, A., Miotto, G., & Polo, M. (2016). Las empresas y la FP Dual en España. Informe de situación 2016. Alianza para la FP Dual e IFP - Innovación en Formación Profesional. [https://www.fundacionbertelsmann.org/wpcontent/uploads/2021/10/202011\\_Las\\_empresas\\_y\\_la\\_FP\\_Dual\\_en\\_Espana.pdf](https://www.fundacionbertelsmann.org/wpcontent/uploads/2021/10/202011_Las_empresas_y_la_FP_Dual_en_Espana.pdf)

Santamaría Robles, Juan Gustavo. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. <http://hdl.handle.net/10644/7204>

Segura Ortiz, J. C. (2016). Aportes para la medición del impacto de la política de formación para el trabajo: propuesta para la evaluación del contrato de aprendizaje en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 8(2), 349–378. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2016.8.2.7>

Vega J. M. (2023). Características de la personalidad relacionadas con el proceso de mentoría. *Revista de Neuropsicología*, 86(1). <https://doi.org/10.20453/rnp.v86i1.4464>

## Apéndices

Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Internacional de las Américas.

### Cuestionario

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

1. ¿Qué expectativas tiene respecto a la formación dual en su desarrollo profesional?
2. ¿Qué habilidades específicas espera adquirir a través del modelo de formación dual?
3. ¿Cómo cree que la formación dual podría influir en su desempeño diario en el trabajo?
4. ¿Qué aspectos de la formación dual considera más relevantes para su rol en la empresa?
5. ¿Qué tipo de apoyo espera recibir de la empresa durante el proceso de formación dual?
6. ¿Cómo cree que la formación dual podría mejorar la comunicación y el trabajo en equipo en el restaurante?
7. ¿Qué cambios espera ver en la cultura organizacional tras la implementación de la formación dual?
8. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos para implementar la formación dual en el restaurante?
9. ¿Qué habilidades o conocimientos cree que le faltan para participar efectivamente en un programa de formación dual?
10. ¿Qué recursos considera necesarios para facilitar la implementación de la formación dual?

11. ¿Cómo percibe la disposición de la dirección del restaurante para adoptar un modelo de formación dual?
12. ¿Qué cambios organizacionales cree que son necesarios para implementar la formación dual?
13. ¿Qué tipo de capacitación previa considera que sería útil antes de iniciar la formación dual?
14. ¿Cómo cree que la resistencia al cambio podría afectar la implementación de la formación dual?
15. ¿Cómo cree que la formación dual podría impactar en la eficiencia de los procesos administrativos actuales?
16. ¿Qué indicadores de rendimiento considera que deberían medirse para evaluar la efectividad de la formación dual?
17. ¿Cómo espera que la formación dual influya en la reducción de tiempos en los procesos administrativos?
18. ¿Qué cambios en la calidad del servicio al cliente anticipa tras la implementación de la formación dual?
19. ¿Cómo considera que la formación dual podría contribuir a la innovación en los procesos administrativos?
20. ¿Qué papel cree que jugará la formación dual en la motivación y satisfacción laboral de los empleados?
21. ¿Cómo espera que la formación dual afecte la retención de talento en el restaurante?