

GESTIÓN DE LA FORMACIÓN POR COMPETENCIAS EN OPERARIOS DE ALIMENTACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA DE COMEDORES INDUSTRIALES EN EMPRESAS PRIVADAS

(Management skills training in food operators as competitive advantage in industrial catering private companies)

Recibido: 22/04/2014 Revisado: 06/05/2014 Aceptado: 23/05/2014

Rubio, Patricia

URBE - Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín, Venezuela

patriciarubio1711@gmail.com

García, Jesús

Universidad de la Costa, Venezuela

jgarcia60@cuc.edu.co

RESUMEN

El propósito de la investigación fue analizar la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. Metodológicamente, se tipificó dentro del enfoque cuantitativo positivista, de tipo explicativa, considerado un diseño no experimental transversal, de campo. La población estuvo constituida por un total de quince sujetos que laboran en los comedores industriales ubicados en empresas privadas, que desempeñan cargos supervisores. La recolección de datos se efectuó a través de un cuestionario con un total de 72 ítems, de los cuales 46 corresponden a la variable gestión de la formación por competencias y 26 para la variable ventaja competitiva, con alternativas múltiples de respuesta de acuerdo a la escala de Likert, el cual fue validado a nivel de contenido mediante el juicio de once expertos, y su confiabilidad por el método alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de confiabilidad de 0,90, mientras para la validación del constructo se aplicó el análisis factorial. Para los resultados de la investigación se realizó el análisis cuantitativo de los datos, aplicando estadística inferencial a través del programa SPSS versión 19, empleando la técnica de la varianza (ANOVA) y la prueba de Post Hoc de Tukey, "t" student, correlación de Pearson y el método de regresión lineal. Los resultados revelaron que la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación interviene moderadamente en la ventaja competitiva de comedores industriales. Como conclusión, los comedores estudiados cuentan con los elementos para desarrollar la gestión de la formación por competencias, por tanto se recomienda la implementación de un modelo de gestión del capital humano por competencias, que permitan a las empresas estudiadas alcanzar ventajas competitivas en el mercado.

Palabras Clave: Gestión, formación, competencias, ventajas competitivas.

ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze the management skills training for operators of power as a competitive advantage of industrial canteens in private companies.

Methodologically, typified in the positivist quantitative approach, explanatory type, considered a non-experimental cross design field. The population consisted of a total of fifteen subjects who work in soup kitchens in private industrial enterprises, which play supervisors charged. Data collection was conducted through a questionnaire with a total of 72 items, of which 46 correspond to the variable management skills training and 26 for the variable competitive advantage, with multiple response alternatives according to the scale Likert, which was validated in terms of content through the trial of eleven experts and its reliability by Cronbach's alpha method, obtaining a reliability coefficient of 0.90, while for the construct validation factor analysis was applied. For the results of the quantitative research data analysis was performed by applying inferential statistics through SPSS version 19 program, using the technique of variance (ANOVA) and Post Hoc test Tukey, "t" student, correlation Pearson and the linear regression method. The results revealed that the management skills training in food operators moderately involved in the competitive advantage of industrial canteens. In conclusion, the dining studied have the elements to develop management skills training, so the implementation of a model of human capital management competencies, which allow companies studied achieve competitive advantage in the market is recommended.

Keywords: Management, skills training, competitive advantages.

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones buscan desarrollar nuevas capacidades que le permitan mantenerse en mercados cambiantes y cada vez más turbulentos, en este sentido, el factor humano es considerado un recurso valioso, por tanto su conocimiento constituye el valor estratégico requerido para lograr sostenibilidad y competitividad en las organizaciones. Es por ello que cada vez más empresas buscan convertir su capital humano en una ventaja estratégica, procurando que estén plenamente identificados, enfocados hacia el logro de la misión y la visión corporativa. Esta perspectiva sería irracional si no se vislumbra de igual forma un personal satisfecho con el trabajo que realiza, en un clima organizacional adecuado.

Visto de esta forma, los autores Caretta, Dalziel y Mitranil, citados por Alles (2005), mencionan debido a los complejos escenarios, en especial en el mundo laboral, se requiere identificar las características y capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el contexto, planificar las organizaciones, sus recursos humanos para satisfacer la necesidad empresarial e individual, adoptar sistemas de gestión y evaluación que contemplen valorar de un modo coherente a las personas, considerando las competencias relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

De acuerdo a lo antes mencionado, la gestión del capital humano debe considerar dentro de sus funciones la formación y desarrollo del personal por competencias, a través de la implementación de políticas y prácticas en las cuales se fundamenten los procesos de planeación, organización, dirección y control del talento humano, con la finalidad de desarrollar determinadas características en los individuos (habilidades, destrezas, valores, hábitos, motivos), que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial, permitiendo así el logro de los objetivos establecidos.

Es por ello que los integrantes de las organizaciones necesitan desarrollarse tal como lo hacen las empresas y la sociedad. Por tanto, fortalecer las competencias de los trabajadores es fundamental para que el mismo se convierta en una ventaja competitiva para la compañía. Desde esta perspectiva, se plantea que el capital humano constituye un factor crítico para alcanzar los objetivos institucionales, para ello es preciso propiciar un recurso humano que pueda asumir competentemente las responsabilidades precisas para la aplicación de dichas competencias como una estrategia exitosa en la dirección empresarial.

En este orden de ideas, Alles (2005) señala que las competencias tienen tres componentes, el saber hacer, el querer hacer y el poder hacer. Al respecto, Vélchez y otros (2011) mencionan que las mismas hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Sin embargo, se incrementan los intentos efectuados por describir las competencias requeridas por el personal para cumplir con las funciones. Estas descripciones, según Raineri (1998), presentan variabilidad en las habilidades incluidas, “dependiendo de los intereses de estudio o autores, el nivel jerárquico del personal donde se centra el estudio y la industria para la cual se definen las categorías, entre otros aspectos”.

Asimismo, se presentan factores que han favorecido la evolución de las teorías de los recursos humanos. De esta manera, las estrategias en la dirección de las organizaciones, cambios en el entorno, la forma organizativa de las empresas, el aumento de la competencia, el mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo han obligado a las compañías a apostar por las innovaciones tecnológicas y por la validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar, además, las causas sociales.

Estas consideraciones apuntan a la focalización de los recursos humanos, la captación y su desarrollo como punto de gran relevancia para la productividad de una organización, a través de la implementación de la formación por competencias. En este sentido, es necesario abordar la estrategia empresarial y su vinculación con la gestión de formación por competencias de las personas, así como nuevos enfoques que conciben dicha gestión, como factor competitivo y de desarrollo en las organizaciones, donde entra en el juego la capacidad de conocer, formar, administrar y optimizar las capacidades de los individuos que realizan su actividad laboral.

Desde este punto de vista, las empresas de servicio, sean públicas o privadas, no escapan de esta realidad. De igual forma, confrontan retos al verse inmersas en un mundo con mayor capacidad en el mercado, donde sólo se habla de la utilización de conceptos como calidad, productividad, competitividad y rendimiento, los cuales promueven el éxito; dependiendo el logro de éste en gran medida, de las competencias y capacidades del personal de la organización, en especial del ubicado en el nivel básico de la estructura organizativa.

En Venezuela, a partir del año 2004, se proclama de la Ley de Alimentación para Trabajadores, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela

No. 38.094, la cual menciona en el Artículo 1, que “su objetivo es regular el beneficio de alimentación para proteger y mejorar el estado nutricional de los trabajadores, con la finalidad de fortalecer su salud, prevenir las enfermedades ocupacionales y propender a una mayor productividad laboral”. En este mismo orden de ideas, el Artículo 2, menciona que las empresas tanto públicas como privadas, deben otorgar el beneficio de una comida balanceada durante la jornada de trabajo.

La implementación de esta Ley ha ocasionado una demanda hacia las organizaciones dedicadas a ofrecer alimentación industrial por parte de aquellos patronos que han convenido otorgar el beneficio de un comedor, razón por la cual se incrementa el mercado de estos servicios.

En este sentido, si bien el estado Zulia se considera como el pilar de la economía venezolana por su producción de petróleo, también existen numerosas empresas privadas que cuentan con una cantidad significativa de empleados, en la mayoría de estos representados por sindicatos que velan por el cumplimiento de los beneficios a los trabajadores, siendo una de estas ayudas el aporte de una comida balanceada, de acuerdo a lo referido en la mencionada Ley de Alimentación, el cual se pudiera garantizar a través de la contratación de organizaciones especialistas en la administración de Servicios de Alimentación.

Ahora bien, en respuesta a estas demandas, las empresas prestatarias de este servicio, han captado nuevo personal operativo para la realización de las actividades propias del negocio de la alimentación en colectividades. Las funciones de estos empleados han sido adaptadas a las necesidades del perfil del puesto, ocasionando así fallas que han repercutido en la producción de los alimentos, en la satisfacción del cliente, en la calidad físico-organoléptica, nutricional y microbiológica del producto final ofrecido, del cual el trabajador es custodio, pero al encontrarse expuesto a estos procesos operacionales no pueden lograr un rendimiento en su entorno laboral satisfactorio en el cargo.

Lo expresado puede evidenciarse en la investigación de Rubio (2011), en la cual se realizó un estudio microbiológico a 90 muestras entre alimentos, operarios y utensilios de comedores industriales en el estado Zulia, arrojando como resultado que el 39.51 % de las muestras se encontraban contaminadas por la bacteria *Escherichia coli*, lo cual indica una inadecuada realización de los procesos de limpieza, desinfección, pre-elaboración y elaboración de productos alimenticios.

Estos resultados evidencian la falta de conocimiento, habilidades y la no formación por competencias de los operarios en comedores industriales, lo cual puede ocasionar en la más grave de las situaciones, la presencia de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA), infecciones o intoxicaciones alimentarias, afectando el bienestar de los usuarios, incluso en algunos casos causar daños de salud permanentes.

En otro orden de ideas, en la investigación realizada por Torres (2011) acerca de la satisfacción de los clientes que asisten a comedores industriales privados en el estado Zulia, arrojó que el 41.52 % de los usuarios consideran que el servicio prestado es

medianamente satisfecho–insatisfecho, considerándose dentro de los parámetros a evaluar la atención al usuario y la calidad de la alimentación tanto organolépticamente como a nivel higiénico.

En este estudio se evidencia que existen fallas en la prestación del servicio ofrecido, no solo a nivel técnico, en lo relacionado con la producción de la alimentación como tal, sino también en las conductas del personal al momento de atender a los usuarios de los comedores. De acuerdo a lo planteado por Alles (2005) las competencias originan o anticipan el comportamiento y el desempeño; es decir, es una parte profunda de la personalidad y puede predecir la conducta en una amplia variedad de situaciones laborales.

Ahora bien, todas las personas tienen un conjunto de atributos y capacidades innatas que definen sus competencias. Sin embargo, para descubrirlas para una cierta actividad no es necesario realizar una evaluación psicológica profunda, en cambio, se evalúan las características que impacten en el desempeño laboral de los individuos. Por lo antes planteado, es importante la implementación de un sistema de gestión por competencias, para poder identificar estas habilidades que llevarán a la mejora del desenvolvimiento del personal en un plano laboral, impactando en el resultado final y en la calidad del producto ofrecido, que a su vez permitirá la fidelización de los usuarios y clientes.

Desde el punto de vista de las empresas contratantes, el servicio de alimentación se considera vital y muy sensible para sus trabajadores, debido a que sobre el patrono recae la responsabilidad del bienestar de sus colaboradores y, por consiguiente, la productividad de su organización. Por esto, las empresas del área de alimentación deben focalizar sus estrategias en la formación por competencias del personal operativo para minimizar riesgos de contaminación de la alimentación ofrecida a sus clientes, debilidad en la atención prestada, así como en la solución de problemas. De igual manera, esto permitirá a la organización una mejora en los procesos, controles y a su vez en la productividad de las actividades del personal.

En el sector de las empresas prestadoras de servicios de alimentación, el producto principal es ofrecer una comida balanceada. Esto se logra con un personal capacitado, con procedimientos establecidos, conocidos y aplicados por los operarios; respetando las normas, controles y registros necesarios a utilizarse durante todas las fases de producción de alimentos; logrando así la satisfacción de los clientes y la credibilidad en el mercado.

Por otra parte, los clientes cada vez más exigentes buscan asegurar este beneficio a sus colaboradores, a través de la contratación de organizaciones que garanticen seguridad alimentaria, satisfacción de los usuarios, documentación legal en regla y trabajadores capacitados. Por lo anteriormente mencionado, la formación por competencias del personal operativo permitirá asegurar a las empresas prestatarias de estos servicios permanencia en el mercado, manteniendo y ampliando la cartera de clientes; de igual forma su rentabilidad, fortaleciendo su ventaja competitiva.

En la última década, se crearon 306.762 cooperativas, de las cuales 35.580 están relacionadas con actividades en el área de la alimentación industrial y 4.560 se ubican en el Estado Zulia, de acuerdo a lo publicado por Bastidas y col. (2011), dentro del cual también refiere que al año 2010 solo el 13.41% de las mismas se mantienen, como consecuencia de la improvisación, la falta de incentivos y cambios de políticas sociales.

De acuerdo a lo inferido por los autores previamente citados, la improvisación pudiera estar relacionada, por una parte, con desconocimiento en el área operativa y de las políticas de funcionamientos de las cooperativas; el nivel académico de los trabajadores y la captación apresurada de personal no calificado, por lo cual se contratan individuos que no cumplen con el perfil adecuado a las necesidades de la organización. Estas situaciones conllevan a la realización de procesos inadecuados, falta de controles, un producto final de calidad deficiente y finalmente a la pérdida de clientes.

Es por ello que las empresas prestadoras de servicios de alimentación deberían orientar sus estrategias hacia la formación por competencias del personal, de lo contrario la deficiencia operativa de los procesos bases y el no poder garantizar un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de sus clientes y usuarios, pudiera ocasionar la disminución de la cartera de clientes, o en el peor de los escenarios la salida definitiva del mercado.

De allí, el propósito de este estudio es analizar la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva en comedores de empresas privadas, específicamente en las dispuestas en el municipio San Francisco del estado Zulia, a fin de generar lineamientos que ayuden a los directivos de las empresas del área de nutrición a lograr estrategias que permitan direccionar la misma hacia el éxito y mantenerse en el mercado de forma sustentable.

En este sentido, para la presente investigación se contempló una sustentación teórica que permitió orientar su ejecución, ampliar horizontes y guiar al investigador para evitar desviaciones del planteamiento original; además de proveer un marco de referencia con el tema central de este trabajo, a través del desarrollo investigativo de las dos variables de estudio.

Para la variable principal Gestión de la formación por competencias; la cual es una variable compuesta, se formuló el siguiente concepto fundamentado bajo los criterios de los autores Alles (2005, 2008 y 2010) y Chiavenato y col. (2007).

Definición conceptual: según Rubio,

“la planeación, organización, dirección y control de las actividades, políticas y programas relacionados con el desarrollo del recurso humano, con el fin de proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan mejorar su desempeño laboral, contemplando además un elemento importante, la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral”.

Definición operacional: de igual manera, el autor antes mencionado establece que,

“la gestión de la formación por competencia se puede definir operacionalmente como el proceso de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades de capacitación y desarrollo personal de una organización desde enfoque de las competencias, con la finalidad de alcanzar los objetivos establecidos. Esta variable se medirá a través de instrumento, dirigido a los gerentes de las empresas especialistas de servicios de alimentación. Dentro de las dimensiones a estudiar se encuentra, la filosofía de gestión, las competencias cardinales, competencias específicas y el proceso de formación por competencias, con sus respectivos indicadores los cuales se establecen se muestran en el cuadro de operacionalización de las variables”.

Para la segunda variable Ventajas competitivas, se fundamentó con el criterio de Porter (2004):

Definición conceptual: “aspectos favorecedores que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas, y tener una posición competitiva en el sector o mercado”.

Definición operacional: operacionalmente, las ventajas competitivas se definen como el conjunto de atributos que a una empresa especialista en servicios de alimentación la distingue de sus competidores, que son reconocidas y valoradas por los clientes. Estas hacen posible que la organización pueda anticiparse a la competencia y superarla. La misma será medida a través del diseño de un instrumento elaborado por los investigadores, tomado en consideración las dimensiones, habilidades distintivas, fuerzas competitivas y estrategias genéricas; con sus respectivos indicadores, las cuales se muestran en el cuadro de operacionalización de las variables.

MARCO METODOLÓGICO

Dentro de los criterios metodológicos en los cuales se enmarca el desarrollo del estudio planteado, se incluyen el paradigma, tipo, diseño de la investigación, la población, muestra, el instrumento con sus respectivos criterios de validez y confiabilidad, así como el procedimiento y el análisis de la información.

Para el desarrollo de la presente investigación se asumió una posición epistemológica sustentada desde el punto de vista filosófico en el paradigma cuantitativo positivista, debido a que se busca recolectar datos en la forma de puntuaciones, en este caso los atributos de personas, y organizaciones que conduzcan a la búsqueda de evidencias para aceptar, rechazar o proponer los sustentos teóricos generados en el trabajo.

Dentro de los tipos de investigación, estuvo orientada a analizar la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. La misma puede ser clasificada del tipo explicativa, la cual según García e Ibarra (2012) es un tipo de estudio que va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre

conceptos, en cambio están dirigidos a responder a cuáles son las causas de los eventos físicos y sociales.

De acuerdo al diseño de esta investigación, en atención a lo referido por Hernández, Fernández y Baptista (2006), se considera no experimental, ya que la misma no pretende manipular la variable en estudio, los fenómenos se observan en su contexto natural para luego analizarlos, y por su dimensión temporal esta se clasifica como transeccional o transversal, por cuanto las variables se estudiarán en un solo momento del tiempo y se medirán según los criterios de la población objeto de estudio.

Ahora bien, tomando como referencia lo planteado por Sabino (2002), en relación al diseño de la investigación, el presente estudio se considera de campo, puesto que refiere que son aquellos que se basan en obtener información directamente de la realidad, sin manipular las variables, solo tomando los datos en su mismo ambiente.

En relación a la población objeto de estudio, la cual es definida por Chávez (2007), como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados, en la presente investigación se encuentra constituida por los comedores industriales de empresas privadas, que son administrados por contratistas con una producción mayor a 100 comidas diarias. Las unidades informantes son un total de quince (15) personas, las cuales están representadas por los gerentes, supervisores y chefs de los comedores.

En cuanto a las técnicas e instrumento de recolección de datos, se utilizará la técnica de la encuesta y como instrumento de medición un (1) cuestionario de preguntas y respuestas, con escala tipo Likert, estructurado en dos partes. Una servirá para recolectar información sobre la variable Gestión de la formación por competencias, constituida por 46 ítems de 5 alternativas de respuestas para escoger solo una de ellas; y otra recogerá información sobre la variable Ventaja competitiva con 28 ítems, de 5 alternativas de respuestas, a cada una de las respuestas le fue asignado un valor numérico, quedando de la siguiente manera: 5 Totalmente de acuerdo (TDA); 4 De acuerdo (DA); 3 ni de acuerdo, ni en desacuerdo (NA/ND); 2 En desacuerdo (ED); 1 Totalmente en desacuerdo (TED).

Para verificar que el instrumento mida los aspectos relativos a la variable fue necesario estimar su validez. A efectos de esta investigación, se estimó la validez de contenido, en el cual se sometió el instrumento a un proceso de aprobación a través de once (11) jueces expertos, quienes se conformaron por Doctores en Ciencias Gerenciales, quienes evaluaron cada proposición planteada y calificaron el ajuste de las mismas para medir las variables de interés.

En relación al grado de confiabilidad del instrumento se aplicó una prueba piloto a una población cuyas características son similares a la población objeto de estudio, obteniéndose que el instrumento es confiable, puesto que el índice encontrado a través del coeficiente Alfa-Cronbach fue 0,909, aplicado a través del programa SPSS versión 19. En cuanto a la validez del constructo se aplicó la técnica estadística llamada análisis factorial, que consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el

máximo de información contenida en los datos. En la presente investigación fue aplicado el análisis factorial a través del programa SPSS.

El análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación, debido a la naturaleza cuantitativa y del tipo explicativa, se aplicó como estadística inferencial. Se procedió a tabular la información, como parte del proceso del análisis estadístico de los datos, vaciando la información en la matriz de sujetos informantes de acuerdo a los indicadores y dimensiones de cada variable, obteniéndose promedios por cada dimensión utilizando el programa Microsoft Excel. Con la información previamente organizada, se procedió a través del programa estadístico SPSS versión 19 a verificar los criterios de normalidad de cada dimensión, seguidamente aplicar la técnica de análisis de la Varianza (ANOVA), la cual permite realizar comparaciones entre indicadores o dimensiones dentro de un instrumento multidimensional.

Consecutivamente, para obtener las medias por cada indicador, dimensiones, variables y su posicionamiento, se aplicó la prueba Post Hoc de Tukey y la T de Student para el caso de las dimensiones con dos indicadores. La información obtenida de las medias por cada indicador se ubicó dentro de las categorías establecidas en el baremo (ver cuadro 1), para proceder a la interpretación y contrastación de los resultados con los antecedentes y bases teóricas.

Para determinar la asociación entre las variables estudiadas, se utilizó la prueba Correlación de Pearson, ubicando el resultado en el baremo correspondiente (Ver cuadro 2).

Finalmente se aplicó el análisis de regresión lineal simple, el cual refiere Chávez (2007), es una técnica estadística que se utiliza para estudiar la relación entre variables. Suele emplearse para pronosticar valores en una variable criterio (Y) desde las puntuaciones en una variable predictora (X), de igual forma para la obtención de la bondad del ajuste, lo cual tiene por objetivo determinar si los datos se ajustan a una determinada distribución.

Cuadro 1. Baremo de categoría de análisis para la interpretación de la media

Opciones de Respuesta	Categoría	Intervalo
TD	Muy Alto	$4,21 \leq x \leq 5,00$
DA	Alto	$3,41 \leq x \leq 4,20$
NA/ND	Moderado	$2,61 \leq x \leq 3,40$
DA	Bajo	$1,81 \leq x \leq 2,60$
TDA	Muy Bajo	$1,00 \leq x \leq 1,80$

Fuente: elaboración propia. Adaptado de Ruiz (citado por Chávez, 2007).



Cuadro 2. Interpretación del Coeficiente de Correlación Pearson

Valor	Correlación
- 1.00	Correlación negativa perfecta
- 0.90	Correlación negativa muy fuerte
- 0.75	Correlación negativa media
- 0.50	Correlación negativa débil
- 0.10	Correlación negativa
0.00	No existe correlación entre las variables
+ 0.10	Correlación positiva débil
+ 0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
+ 0.90	Correlación positiva muy fuerte
+ 1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Hernández y otros (2006).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En cuanto al estudio de la variable Gestión de la formación por competencias, se desarrolló sobre la base de cuatro objetivos específicos que definen cada una de las dimensiones correspondientes a la misma, los resultados generales que a continuación se presentan en la tabla 1, que exponen el comportamiento asumido por los sujetos en torno al fenómeno investigado.

En este sentido, al emplear la técnica estadística Análisis de Varianza (ANOVA) se precisa la significancia alcanzada por las dimensiones de la variable Gestión de la formación por competencias, la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,018, siendo este valor menor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial); afirmando que existen diferencias significativas entre las dimensiones comparadas, además se concluye que todos no tienen el mismo grado de presencia dentro de la variable analizada, a continuación se muestra el comportamiento de los sujetos:



Tabla 1. Nivel de significancia
Variable: gestión de la formación por competencias
ANOVA

PUNTAJE

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	2.907	3	.969	4.807	.018
Intra-grupos	2.621	13	.202		
Total	5.528	16			

Fuente: elaboración propia.

De igual modo, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey revela las diferencias entre las dimensiones de la variable “Gestión de la Formación por competencias”, al mismo tiempo se muestra la homocedasticidad de las varianzas entre las dimensiones, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 2. Subconjuntos homogéneos
Variable: gestión de la formación por competencias

ANOVA de un factor

HSD de Tukey^{a,b}

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = .05	
		1	2
PROC FORM Y DESAR COMP	4	2.75	
FILOSOFIA DE GESTION	4		3.56
COMP ESPECIFICAS	3		3.69
COMP CARDINALES	6		3.80
Sig.		.095	.879
		3.53	

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 4.000.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se destacan los resultados de la comparación establecida, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos, establecidos en la similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero a la dimensión “Proceso de Formación y Desarrollo por Competencias” con la puntuación más baja, presentando una media de $\bar{X} = 2,75$ pts., y en el segundo subconjunto se ubicaron las dimensiones “Filosofía de Gestión” con un promedio de $\bar{X} = 3,56$ pts., seguido de

“Competencias Específicas” con una media de $\bar{X} = 3,69$ ptos., y posicionado con el valor más alto la dimensión “Competencias Cardinales” con una media de $\bar{X} = 3,80$ ptos.

Los hallazgos evidenciados indican diferencias significativas entre los criterios de las dimensiones de la variable Gestión de la Formación por Competencias, al igual que entre los grupos. Esto se evidencia al observar las medias obtenidas en las cuatro dimensiones, teniendo como resultado dos subconjuntos, en los que se observan diferencias marcadas entre la dimensión “Proceso de Formación por competencias”, en el rango moderado, con relación a “Filosofía de Gestión”, “Competencias Específicas” y “Competencias Cardinales”, las cuales se concentran en el segundo subconjunto, en la categoría alto.

Al procesar previamente la preferencia de los sujetos hacia los indicadores de cada dimensión estudiada, se pudo obtener el posicionamiento de las mismas (ver tabla 2), mediante el tratamiento estadístico reveló la presencia de estas dentro de la variable Gestión de la formación por competencias. En este sentido, la población encuestada opina que el personal operario de los comedores estudiados cuenta, en primer lugar, con las “Competencias Cardinales” y en segundo lugar con las “Competencias Específicas” básicas para el desempeño de sus funciones, las cuales pueden desarrollarse aún más a través de una gestión de formación por competencias.

En cuanto a la dimensión “Filosofía de Gestión” los sujetos encuestados opinan que sus elementos contemplan aspectos relacionados con la variable Gestión de la formación por competencias, mientras que por el contrario, consideran existen debilidades en el “Proceso de Formación por Competencias”, obteniendo esta dimensión el puntaje más bajo para la variable mencionada.

En este sentido, la variable “Gestión de la Formación por Competencias” se ubicó con una media de $\bar{X} = 3.53$ ptos., calificación que se sitúa en la categoría alto entre el intervalo ($3,41 \leq x \leq 4,20$). Esta media se obtiene de los resultados arrojados por las cuatro dimensiones que conforman la variable, en donde las siguientes tres se ubican en la categoría alto; “Competencias Cardinales”, “Competencias Específicas” y “Filosofía de gestión”, mientras que solo “Proceso de la formación y desarrollo por competencia” se ubica en la categoría moderado.

Estos resultados revelan que los operarios de alimentación de los comedores industriales de empresas privadas estudiadas cuentan con las competencias cardinales y específicas que exige el perfil del puesto de trabajo que desempeñan. Ahora bien, dentro de las competencias, la mayormente destacada fue las cardinales, las cuales de acuerdo a Tobón (2006), no se generan en la actividad laboral, es el individuo quien las posee y moviliza sus recursos de competencia para llevar a cabo una actividad con éxito.

En este sentido, las competencias cardinales se consideran como las competencias fundamentales para desenvolverse en cualquier ámbito laboral, permitiendo analizar, comprender y resolver problemas de la vida cotidiana. Son propias del individuo y las mismas se acoplan a la cultura organizacional, así como a las actividades que deban desempeñarse en un sitio de trabajo. Es importante poder identificar las competencias cardinales requeridas para ocupar diversos cargos, ya que las mismas se pueden reforzar

mas no pueden ser transmitidas, impuestas y aprendidas de una forma teórica, puesto que son innatas de cada individuo.

En relación a lo anteriormente mencionado, los comedores industriales estudiados presentan una ventaja en el ámbito laboral, ya que a través de lo expresado por la población estudiada el personal operario cuenta con las competencias cardinales para lograr su adecuado desempeño. De igual forma estas competencias están relacionadas con la actitud y comportamientos que permiten adaptarse a los cambios suscitados en el entorno de trabajo, lo cual se evidencia en los resultados con la dimensión “Competencias Cardinales”, con el indicador “Flexibilidad y adaptación”, que obtuvo el puntaje más alto.

Por tanto, puede inferirse que los comedores industriales de las empresas privadas estudiados cuentan con un aspecto favorable sobre otras organizaciones. Su talento humano se presenta en un nivel alto, con las competencias cardinales requeridas en los cargos operacionales, lo cual es fundamental de acuerdo a lo planteado por Alles (2010), quien considera que dichas competencias permiten alcanzar la visión de la organización y hacer referencia a lo principal en el ámbito organizacional. Usualmente representan los valores de la empresa y ciertas características que diferencian a una organización de otras, como también reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

En relación a la dimensión “Competencias Específicas” se ubicó en la categoría alto, evidenciándose de acuerdo con lo manifestado por la población encuestada que el personal operativo de los comedores industriales de empresas privadas estudiados presenta estas competencias, las cuales están relacionadas con los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para realizar las tareas propias de un puesto de trabajo; siendo el indicador más relevante de esta dimensión el “Conocimiento Técnico”, el cual se refiere en el contexto de los comedores industriales a los conocimientos y habilidades en la manipulación de alimentos, operaciones culinarias básicas y definitivas del operario.

En este sentido, Benavides (2002) considera que dichas competencias están orientadas a habilitar a un individuo para desarrollar funciones productivas, propias de una ocupación o funciones comunes a un conjunto de ocupaciones, de allí se pueden adquirir a través de la formación, estudio, capacitación, experiencia, empíricamente, a diferencia de las cardinales que no dependen del individuo.

En cuanto a la dimensión “Filosofía de Gestión”, de acuerdo a lo expuesto por la población estudiada, la misma se ubicó al igual que las anteriores: en el segundo subconjunto, dentro de la categoría alto; lo cual indica que la variable gestión de la formación por competencia está considerada dentro de los elementos de dicha dimensión.

Dentro de la filosofía se precisan los principios y valores guías que la organización quiere impulsar como cultura, por tanto en el contexto estudiado es necesario que el nivel gerencial plasme dentro de los elementos que conforman su filosofía de gestión los propósitos y lo que desea finalmente con la formación por competencias del personal, para lograr la identificación de todos los colaboradores con las metas trazadas en la empresa. Para complementar lo expuesto se hace mención a lo manifestado por Vértice

(2008), quien afirma que las compañías con más éxitos son las que tienen una cultura organizacional bien definida, conocida y compartida por el personal que la conforma.

Es importante destacar que de los indicadores de la referida dimensión, los “Objetivos”, obtuvieron la puntuación más baja, la cual revela que no existen objetivos claros y precisos relacionados con la gestión de la formación por competencias. Esto indica que no se concretan los propósitos planteados en la misión y visión de la organización en cuanto a dicha variable, de allí se puede inferir que el plan de formación por competencias no se alinea correctamente con lo contemplado en la filosofía de los comedores estudiados.

Lo antes planteado se puede constatar también con los resultados obtenidos en la dimensión “Proceso de formación y desarrollo por competencias”, el cual obtuvo el menor puntaje en función a lo expresado por los sujetos encuestados, situándose en la categoría “moderado”. Lo referido demuestra que esta dimensión se cumple medianamente en los comedores, presentado mayor debilidad el indicador “Diagnostico de necesidades de formación por competencias”.

El proceso de formación y desarrollo por competencias es un aspecto clave dentro del plan estratégico de una organización, puesto que el mismo está orientado a mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes. En el contexto estudiado se observaron debilidades en la implementación del mismo, debido a que no se ejecutan correctamente las etapas que lo comprende; en especial el diagnostico, el cual contribuye a que la empresa corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada redundando gastos innecesarios.

Estos resultados se contradicen con lo planteado por Pelayo (2007), quien expone que la implementación de los procesos de formación y desarrollo por competencias en el personal genera varios beneficios a las empresas; como son, el aumento de la productividad, mejora de la calidad de sus productos o servicios, aumento de la innovación de productos o procesos, reducción del tiempo de realización del trabajo, minimización del absentismo laboral y la rotación voluntaria, entre otros. Sin embargo en la actualidad se añade un beneficio adicional y es que la formación puede ayudar a desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

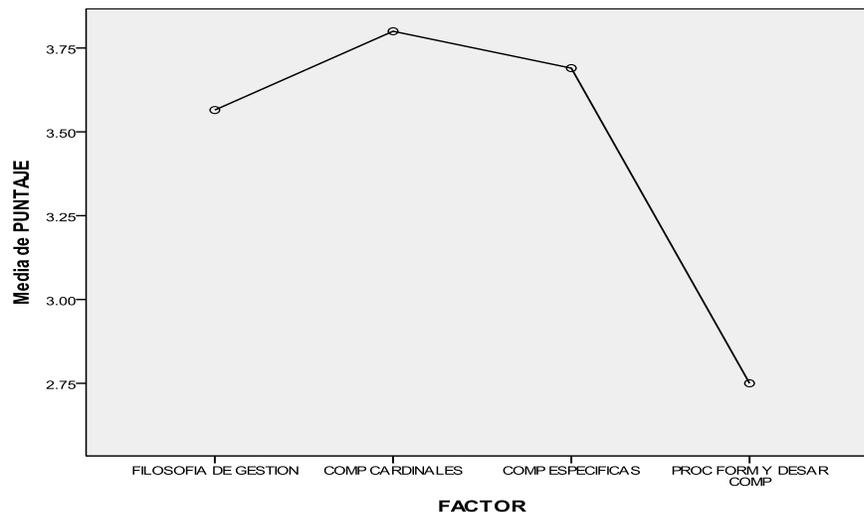
De cara a las evidencias encontradas, se infiere que el personal operativo cuenta con las competencias cardinales y específicas que permiten el óptimo desempeño de sus actividades, destacándose las capacidades de flexibilidad y adaptación, perseverancia en la consecución de los objetivos, conocimiento técnico y credibilidad técnica. Por otra parte, los comedores cuentan con una filosofía que impulsa la gestión de la formación por competencias, sin embargo existen debilidades en el proceso de captación, lo cual pudiera afectar su efectividad, impactando negativamente en el personal y económicamente.

Finalmente, los resultados arrojados por la variable compuesta Gestión de la Formación por Competencias concuerdan con los aspectos considerados dentro de la

definición propuesta en la presente investigación, que se definen según Rubio (2014) como el conjunto de actividades, políticas y programas relacionadas con el desarrollo del recurso humano, con el fin de proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan mejorar su desempeño laboral, contemplando además un elemento importante, la capacidad para enfrentar y resolver con éxito situaciones inciertas, nuevas e irregulares en la vida laboral.

A continuación, se muestra el gráfico de polígono que ilustra las tendencias de opiniones manifestadas por los sujetos de los encuestados, en el que se observan las medias aritméticas alcanzadas por cada una de las dimensiones de la Variable “Gestión de la formación por competencias”. En el mismo, se observan los promedios de acuerdo a la preferencia de la población consultada.

Gráfico 1. Medias para Variable: gestión de la formación por competencias



Fuente: elaboración propia.

En cuanto al estudio de la variable Ventaja Competitiva, se desarrolló sobre la base de tres objetivos específicos que definen cada una de las dimensiones correspondientes a la misma. Los resultados generales que a continuación se presentan en la tabla 3 exponen el comportamiento asumido por los sujetos en torno al fenómeno investigado.

En este sentido, al emplear la técnica estadística Análisis de Varianza (ANOVA) se precisa la significancia alcanzada por las dimensiones de la variable “Ventaja Competitivas”, la cual obtuvo un nivel de significancia de 0,349, siendo este valor mayor que 0,05 ($0,000 < 0,05$; nivel de significancia referencial); afirmando que no existen diferencias significativas entre las dimensiones comparadas. Además, se concluye que todas tienen el mismo grado de presencia dentro de la variable analizada. A continuación se muestra el comportamiento de los sujetos:

**Tabla 3. Nivel de significancia. Variable: ventajas competitivas
ANOVA**

PUNTAJE					
	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos	.191	2	.096	1.384	.349
Intra-grupos	.276	4	.069		
Total	.468	6			

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, la cual señala las diferencias entre las dimensiones de la variable “Ventaja Competitivas”. Al mismo tiempo, se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre las dimensiones que la conforman. (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Subconjuntos homogéneos. Variable: ventajas competitivas
ANOVA de un factor**

Tukey B^{a,b} puntaje

FACTOR	N	Subconjunto para alfa = .05
		1
Habilidades Distintivas	2	3.65
Estrategias Genéricas	3	3.95
Fuerzas Competitivas	2	4.07
\bar{X}		3.90

Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.

a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 2.250.

b. Los tamaños de los grupos no son iguales. Se utilizará la media armónica de los tamaños de los grupos. Los niveles de error de tipo I no están garantizados.

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4, se destacan los resultados de la comparación planteada, donde la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó un único subconjunto, establecidos en la similitud y diferencias de comportamientos entre sus medias, correspondiendo el primero a la dimensión “Habilidades Distintivas” con la puntuación más baja, presentando una media de $\bar{X} = 3.65$ pts. En el segundo lugar la dimensión “Estrategias Genéricas” con un promedio de $\bar{X} = 3,95$ pts., seguido de “Fuerzas Competitivas” con una media de $\bar{X} = 4.07$ pts., con el valor más alto.

Los hallazgos evidenciados indican que no existen diferencias significativas entre los criterios de las dimensiones de la variable Ventaja Competitiva, esto se evidencia al

observar las medias obtenidas en las tres dimensiones, teniendo como resultado un subconjunto único; en el que se pueden observar que no existen diferencias marcadas entre las dimensiones que conforman la variable Ventaja Competitiva, las cuales se concentran en la categoría alto en el intervalo ($3,41 \leq x \leq 4,20$).

Al procesar previamente la preferencia de los sujetos hacia los indicadores de cada dimensión estudiada, se pudo obtener el posicionamiento de las mismas (tabla 4), mediante el tratamiento estadístico reveló la presencia de estas dentro de la variable Ventajas Competitivas. En este sentido, la población encuestada opina que los comedores industriales estudiados son susceptibles a las “Fuerzas Competitivas”, en segundo lugar se ubicaron las “Estrategias Genéricas” y por último “Habilidades Distintivas”. En este sentido, la variable “Ventaja Competitiva” se ubicó con una media de $\bar{X} = 3.90$ pts., calificación que se sitúa en la categoría alto entre el intervalo ($3,41 \leq x \leq 4,20$).

Estos resultados ubican esta variable en la categoría alto, por tanto infieren que las organizaciones que administran los comedores industriales de empresas privadas cuentan con los aspectos favorecedores que le permitirán destacarse dentro de otras del sector y lograr una posición competitiva en el mercado. Sin embargo, puede apreciarse de acuerdo a la opinión de los sujetos encuestados que deben concretarse y definirse las acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión que realicen en ese aspecto a desarrollar.

En cuanto a la dimensión Fuerzas Competitivas, se estudiaron dos aspectos considerados los más relevantes en función al contexto estudiado. De acuerdo a Porter (2002), estas fuerzas permiten describir la interacción de influencias externas, en particular amenazas y oportunidades que afectan la estrategia y capacidad de competencia de una organización. En el caso de los comedores industriales, se observó que existe amenaza por parte de competidores potenciales, como las empresas apoyadas por el gobierno que pudieran ir abarcando parte del mercado del sector privado, al igual que se han posesionado del mercado del sector público. De acuerdo a los resultados se observó que los comedores industriales estudiados, buscan principalmente establecer una diferenciación ante sus competidores, pudiéndose referir que está relacionado con la calidad de servicio y garantía al cliente.

Lo antes expuesto se apoyó en lo planteado por Hill y Jones (2001), quienes refieren que la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La misma debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación.

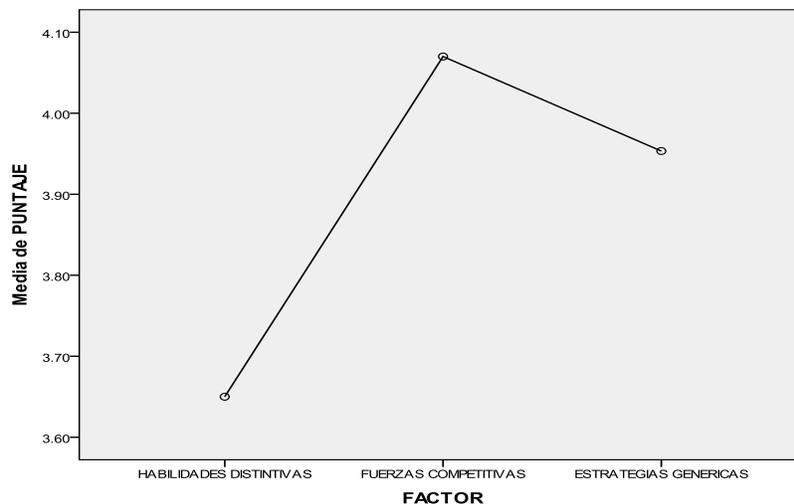
Ahora bien, en cuanto a las habilidades distintivas, los resultados demuestran que los comedores industriales estudiados, cuentan con los recursos y capacidades, en especial con un recurso humano capacitado con las competencias idóneas para desempeñar los procesos productivos de la alimentación industrial. Esto se evidencia al estudiar los indicadores de competencias cardinales y específicas de la variable “Gestión de la Formación por competencias”.

En concordancia con lo anterior, Porter (2004) refiere que de las habilidades distintivas de la empresa nacen las ventajas competitivas, por tanto es imprescindible entender desde la perspectiva interna de los recursos y de los mercados, la relación entre estas destrezas y las superioridades en el sector en que se compite. Estas últimas están en la mente de los clientes, pero son generadas desde la empresa por la articulación de una o más habilidades distintivas.

Finalmente, en función de los resultados arrojados por la Dimensión Ventaja Competitiva, se puede considerar que las empresas estudiadas cuentan con las capacidades y recursos que le permitirán definir las estrategias de diferenciación necesarias para poder participar activamente en mercado y hacerle frente a las diferentes fuerzas que en este intervienen. Como lo señala Grant (2006), quien refiere que las empresas, además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector en la que están inmersas e influir en él, deben elegir una posición dentro del mismo. El posicionamiento comprende el enfoque de la organización.

A continuación, se muestra el gráfico de polígono que ilustra las tendencias de opiniones manifestadas por los sujetos de los encuestados, en el que se observan las medias aritméticas alcanzadas por cada uno de los dimensiones de la variable “Ventaja Competitiva”.

Gráfico 2. Medias para Variable: Ventaja Competitiva



Fuente: elaboración propia.

Una vez explicado estadísticamente cada uno de los objetivos específicos formulados, y posterior al contraste con los referentes teóricos que fundamentan el estudio, es conveniente dar respuesta a la interrogante central de la investigación: ¿Cómo es la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas? En este sentido se aplicó la prueba de correlación de Pearson para determinar la asociación entre variables,

obteniendo 0.739 pts., lo cual indica que existe una correlación positiva media. (ver Tabla 5).

Tabla 5. Correlación de Pearson

		Gestión, formación y competencias	Ventaja competitiva
GESTIÓN, FORMACIÓN Y COMPETENCIAS	Correlación de Pearson	1	.739**
	Sig. (bilateral)		.002
	N	15	15
VENTAJA COMPETITIVA	Correlación de Pearson	.739**	1
	Sig. (bilateral)	.002	
	N	15	15

Fuente: elaboración propia.

Seguidamente, para determinar la bondad de ajuste (R^2) entre las variables, se aplicó la prueba de Regresión Lineal Simple, obteniendo una bondad ajuste de $R^2 = 0.545$. (Ver Tabla 6). El resultado expuesto, revela que la Gestión de la Formación por Competencias en operarios de alimentación interviene medianamente en la Venta Competitiva de comedores industriales de empresas privadas.

Tabla 6. Bondad de ajuste

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.739 ^a	.545	.510	3.430

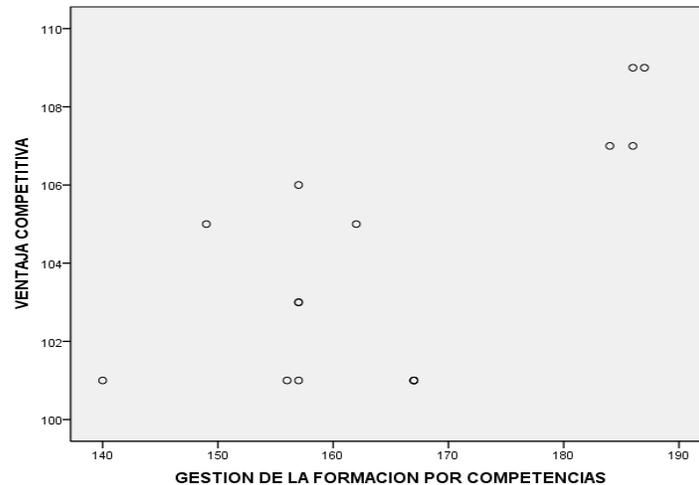
a. Variables predictoras: (Constante), Gestión Formación Competencias.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se expone que mientras más efectiva sea la gestión de la formación por competencias más se logrará obtener una ventaja competitiva en los comedores industriales. En otras palabras, la Gestión de la Formación por Competencias en operarios de alimentación impulsa, o explica, en un 54,5% la Ventaja Competitiva de los comedores industriales de empresas privadas.

En consecuencia, se considera un modelo con ajuste moderado entre las variables. (Ver gráfico 3)

Gráfico 3. Bondad del ajuste



Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

En relación a los elementos de la filosofía de gestión que involucren la formación por competencias, se obtuvo que los mismos contemplan significativamente aspectos relacionados con la gestión de la formación por competencias, destacándose en primer lugar la misión, visión, valores y por último los objetivos. Estos resultados evidencian que, aunque son contemplados en los tres primeros elementos mencionados, existen debilidades a nivel de los objetivos, al ubicarse los indicadores de esta dimensión en la categoría “moderado”; lo cual indica que no son concretadas las acciones, políticas, procedimientos y estrategias para materializar los propósitos planteados en cuanto a la formación por competencias.

Al planteamiento relacionado con las capacidades cardinales presentes en los operarios de alimentación, se evidenció de acuerdo a los resultados arrojados que los mismos poseen dichas competencias, destacándose las relacionadas con la flexibilidad y adaptación, perseverancia en la consecución de los objetivos, y dentro del rango moderado orientación al cliente. Esto indica que el personal estudiado cuenta con estas competencias fundamentales para lograr el óptimo desenvolvimiento en el ámbito laboral, así como la capacidad de amoldarse a los cambios, pudiendo modificar su actitud e incluso su conducta en situaciones críticas, para apoyar en el logro de objetivos.

En cuanto a las competencias específicas los resultados revelan que los operarios de alimentación poseen las mismas, esto les permite desempeñar efectivamente las actividades del cargo, destacándose las de Conocimiento técnico y Credibilidad técnica con los más altos puntajes. Esto indica que el personal operativo que labora en los comedores industriales estudiados posee los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para realizar las tareas propias del puesto de trabajo.

En relación al proceso de formación por competencias, existen debilidades en la implementación del mismo, puesto que los resultados de sus dimensiones se situaron en la categoría media y baja. Esto indica que no son ejecutadas correctamente cada una de las etapas que lo comprende, en especial la primera que es el diagnóstico de necesidades de formación (categoría “baja”), lo cual indica que el plan de formación implementado no cubre las necesidades reales de capacitación, ya que no identifica las aptitudes que se requiere reforzar, siendo esto un aspecto desfavorable para la organización, dado que la inversión realizada para tal fin no está siendo aprovechada correctamente.

Ahora bien, en relación a las habilidades distintivas de los comedores industriales, se evidenció que los mismos presentan capacidades y principalmente recursos que le permiten generar una ventaja competitiva. Estos últimos se relacionan con los insumos físicos, financieros y en especial humano, puesto que en la investigación se ha evidenciado que el personal posee las competencias para realizar las actividades exitosamente, pudiéndose convertir este capital en una habilidad distintiva que le permita a las organizaciones alcanzar esa ventaja competitiva en el mercado.

A nivel de las Estrategias Genéricas de los comedores estudiados, se observó que no se encuentra definida con claridad cuál es la estrategia implementada, debido a que los indicadores se situaron en la categoría de alto y moderado, con diferencias muy mínimas, destacándose levemente la estrategia de Diferenciación del resto. En este sentido, las empresas que administran comedores industriales en el sector privado deben definir las estrategias si realmente quieren obtener una ventaja competitiva.

Finalmente, los resultados de la investigación indican que existe una correlación positiva media, esto refiere que la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación se relaciona directamente con las ventajas competitivas de comedores industriales de empresas privadas. En otras palabras, se interpreta que las actividades y acciones que se obtengan de la gestión de la formación por competencias impactarán en el desarrollo de ventajas competitivas. Por tanto, mientras más efectiva sea la administración de la capacitación por competencias más se logrará obtener una ventaja competitiva en los comedores industriales.

RECOMENDACIONES

En los elementos de la filosofía de gestión, revisar si contemplan los propósitos trazados dentro del plan estratégico de los comedores industriales relacionados con la gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación, a través del diseño de un cuestionario que permita identificar si están considerados aspectos como: el sector del mercado, cliente objetivo, en dónde se encuentra el usuario o cliente, necesidades a satisfacer, recursos de la empresa, factor humano, metas concretas, entre otros.

En relación a los objetivos, se sugieren incorporar sistemas de indicadores de gestión, como el Balanced Scorecard (BSC), que permiten establecer y monitorizar los objetivos de una empresa desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y

formación; aspectos que necesariamente deben medirse a nivel de los comedores industriales.

Asimismo, es recomendable fomentar en los operarios de alimentación la capacidad para actuar proactivamente ante las necesidades de los clientes y generar soluciones efectivas, a través de talleres de formación y desarrollo de la competencia cardinal orientación al cliente, aspecto que influye significativamente en la calidad del servicio ofrecido a nivel de comedores industriales, como también en la percepción de los usuarios acerca del mismo.

Igualmente, se considera pertinente implementar de acuerdo al diseño del programa de formación, cada una de las etapas que conforman dicho programa, como lo son: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación, delegando la puesta en marcha del mismo al departamento de Capital Humano, así como establecer la partida presupuestaria destinada a esta actividad. Esto permitirá en gran medida garantizar la efectividad del plan establecido, en especial a nivel del diagnóstico de necesidades de formación, ya que permite identificar los aspectos que requieren ser reforzados, como también diseñar actividades de formación específico que aborde las carencias evidenciadas.

Además, es de suma importancia, potenciar las competencias cardinales y específicas de operarios de alimentación a través de la implementación de un plan de formación y desarrollo por competencias, que permitan destacar tanto las capacidades como habilidades distintivas de la organización, puesto que propician la realización efectiva de los procesos operacionales de los comedores industriales, por ende la obtención de un producto final con la calidad requerida. Es decir apalancarse en sus recursos y capacidades distintivas para poder mantener su cartera de clientes actuales y captar nuevos.

También se recomienda, ampliar las opciones de servicios ofrecidos, con la finalidad de ser vistos como aliados comerciales y no como simples proveedores, esto permitirá la identificación de los mismos, cerrando probabilidades de ser sustituidos por otras empresas del mercado. De igual forma sensibilizar las estrategias de negociación con los clientes apuntando hacia una relación ganar-ganar.

Como sugerencia final, se plantean establecer a nivel gerencial acciones de diferenciación, siendo una de ellas rediseñar la propuesta de servicio ofrecido a los clientes, incorporándole un conjunto significativo de diferencias que permitan destacar el servicio de la organización, con los ofertados por la competencia. En algunos casos estos aspectos están implícitos, pero es importante resaltarlos pues forman parte del valor agregado y diferenciador de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias. Argentina. Editorial Granica S.A.

Alles, M. (2008). Selección Por Competencias. Argentina. Editorial Granica S.A.

- Alles, M. (2010). Diccionarios de preguntas, La Trilogía. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.
- Asamblea Nacional (2004). Ley de Alimentación para los trabajadores venezolanos. Gaceta Oficial N° 38.094. Caracas Venezuela.
- Bastidas, O; Esteller, D; Freites, N; Gainzarain, I; Hernández, J; Matute, E y Molina, C. (2011). Hacia una política de Estado social y cooperativas venezolanas. Documento en línea. Disponible en: www.noticierodigital.com/2011/page/616. Consulta: 27/05/2013.
- Benavides, O. (2002). Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación educativa. Venezuela. Editorial La Columna.
- Chiavenato, I.; Solares, F y Rodríguez, J. (2007). Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones. México. Editorial. McGraw-Hill.
- García, M. e Ibarra, L. (2012). Diseño y Tipo de la Investigación. Documento en línea. Disponible en: http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/diseño_de_la_investigación.html. Consulta 16/10/2013.
- Grant, R. (2006). Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones. España. Editorial Civitas.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2010) Metodología de la investigación. BestSeller (5ta Edición). México. Editorial McGraw Hill.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Batista, P. (2006). Metodología de la investigación. Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Hill C. y Jones, A. (2001). Administración estratégica, un enfoque integrado. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. México. Alay Ediciones, S.L. (Grupo editorial Patria).
- Porter, M. (2004). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México. Editorial Cecsá.
- Raineri, A. (1998). Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile. Revista ABANTE. Volumen 1, No 2. (Pp. 213-233).



- Rubio (2014). Gestión de la formación por competencias en operarios de alimentación como ventaja competitiva de comedores industriales en empresas privadas. Tesis Doctoral Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Rubio, P. (2011). Evaluación microbiológica de la alimentación servida en comedores industriales en el Estado Zulia. Maracaibo. Facultad de Medicina. Escuela de Nutrición y Dietética. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Sabino, C. (2002). Metodología de la investigación. Venezuela. Editorial Panapo.
- Sierra, R. (2003). Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. España. Thomson Editores.
- Tamayo, M. (2002). El proceso de la investigación científica. México. Editorial Limusa.
- Tobón, S. (2006). Formación basada en competencia. Colombia. Ecoe Ediciones.
- Torres, E. (2011) Evaluación de la calidad del servicio de los comedores industriales de empresas privadas en el municipio San Francisco, Estado Zulia. Maracaibo. Facultad de Medicina. Escuela de Nutrición y Dietética. Universidad del Zulia. Venezuela.
- URBE (2004). Manual de trabajos de grado y tesis doctorales: investigación y postgrado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Venezuela.
- Vílchez, J; Calderón, M, Gómez, L; López, I; Padilla, H. (2011). Flujo de personal en la organización. Documento en línea. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos87/flujo-personal-organización.shtml>. Consulta: 20/11/2013.