

**Documentación e implementación del programa de capacitaciones para inducción  
del personal nuevo y de formación continuada para el personal antiguo de la empresa  
Avinco S.A.S “Kokoriko”**

**Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniera de Alimentos**

**Astrid Carolina Díez Rodríguez**

**Asesora**

**Marta Lucia Echeverri Restrepo**

**Ingeniera de Alimentos**

**Corporación Universitaria Lasallista**

**Facultad de Ingeniería**

**Ingeniería de Alimentos**

**Caldas-Antioquia**

**2013**

## Agradecimientos

Como prioridad en mi vida, agradezco a Dios por el don de la vida y el regalo de una linda familia; por darme fuerzas para seguir adelante y estar conmigo en los momentos en que más lo necesitaba, por darme salud, fortaleza, sabiduría y por permitirme culminar un peldaño más de mis metas.

A mi madre celestial, la Virgen morena de Guadalupe, gracias por haber intercedido por mí ante Dios Padre y es por esto que tengo la certeza de que ellos siempre estarán conmigo.

Mi más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a mis padres, por todo el esfuerzo que realizaron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien; gracias a ellos he llegado donde estoy ahora y otorgarme valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje para conseguir mis objetivos.

A mi pequeña hija Isabella, gracias por haber sido mi inspiración diaria para poder dar por finalizada esta tarea y haber sacrificado mucho del tiempo que pudimos compartir juntas.

Mil gracias a la Corporación Universitaria Lasallista y cada uno de los docentes, que fueron parte de mi formación académica y profesional; de manera muy especial a mi asesora Marta Lucía Echeverri que con sus conocimientos, experiencia, apoyo y paciencia supo guiarme en el desarrollo de mi práctica y trabajo de grado desde su inicio hasta su culminación.

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.* Thomas Chalmers.

## Tabla de contenido

Agradecimientos.....	2
Tabla de contenido.....	3
Lista de ilustraciones .....	5
Lista de apéndices.....	7
Glosario.....	8
Resumen.....	10
Introducción .....	11
Justificación.....	12
Impacto tecnológico.....	12
Impacto social y económico .....	12
Objetivos .....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Marco Teórico .....	15
¿Qué es una capacitación?.....	15
Tipos de capacitación.....	15
Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación .....	16
Características de una capacitación .....	17
Perfil de un capacitador.....	18
Decreto 3075 de 1997: Normatividad sanitaria para alimentos .....	20
Circular 203 del 7 de Julio del 2008. Capacitación .....	21

Metodología .....	22
Resultados .....	27
Conclusiones y recomendaciones .....	44
Referencias .....	46

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Etapas para llevar a cabo un programa de capacitaciones. ....	22
Ilustración 2. Esquema para la documentación de un plan de capacitación. ....	26
Ilustración 3. Resultados de inspecciones.....	27
Ilustración 4. Calificación obtenida por kkrk Rionegro en las inspecciones. ....	29
Ilustración 5. Calificación obtenida por kkrk Bolivariana en las inspecciones .....	30
Ilustración 6. Calificación obtenida por kkrk Terminal del Norte en las inspecciones .....	30
Ilustración 7. Calificación obtenida por kkrk Aeropuerto en las inspecciones.....	31
Ilustración 8. Calificación obtenida por kkrk Itagüí en las inspecciones .....	31
Ilustración 9. Calificación obtenida por kkrk Colombia en las inspecciones .....	32
Ilustración 10. Calificación obtenida por kkrk Poblado en las inspecciones.....	32
Ilustración 11. Calificación obtenida por kkrk Molinos en las inspecciones.....	33
Ilustración 12. Calificación obtenida por kkrk Oriental en las inspecciones.....	33
Ilustración 13. Calificación obtenida por kkrk Bello en las inspecciones .....	34
Ilustración 14. Calificación obtenida por kkrk Mayorca en las inspecciones.....	34
Ilustración 15. Calificación obtenida por kkrk San Nicolás en las inspecciones .....	35
Ilustración 16. Calificación obtenida por kkrk Santafé en las inspecciones.....	35
Ilustración 17. Calificación obtenida por kkrk San Diego en las inspecciones .....	36
Ilustración 18. Calificación obtenida por kkrk Laureles en las inspecciones .....	36
Ilustración 19. Calificación obtenida por kkrk Tesoro en las inspecciones.....	37
Ilustración 20. Calificación obtenida por kkrk Puerta del Norte en las inspecciones .....	37
Ilustración 21. Calificación obtenida por kkrk Gran Plaza en las inspecciones .....	38

Ilustración 22. Calificación obtenida por kkrk Obelisco en las inspecciones.....	38
Ilustración 23. Calificación obtenida por kkrk Envigado en las inspecciones.....	39
Ilustración 24. Calificación de las evaluaciones realizadas en las capacitaciones.....	40
Ilustración 25. Comparativo calificación de evaluaciones capacitaciones .....	42
Ilustración 26. Cronograma de actividades.....	43

## **Lista de apéndices**

Apéndice A. Presentación de la capacitación de manejo y rotación de los alimentos

Apéndice B. Presentación de la capacitación de manejo de formatos

Apéndice C. Presentación de la capacitación de limpieza y desinfección

Apéndice D. Presentación de la capacitación de uso de dotación

## Glosario

*Alimento:* Cualquier producto que se elabora o no, evaluado como natural o artificial; que al ser consumido aporte nutrientes al organismo y éste a su vez ayude al desarrollo de los procesos biológicos.

*Alimento de mayor riesgo en salud pública:* Es aquel alimento que por su composición, favorece el crecimiento de microorganismos y acompañado de prácticas deficientes en su manipulación, puede conllevar a un daño en la salud del consumidor.

*Buenas Prácticas de Manufactura:* Es el conjunto de principios, normas y prácticas relacionados con la manipulación, preparación y otras operaciones dadas a los alimentos, para su posterior consumo humano, y las cuales garantizan productos inocuos y de calidad.

*Manipulador de alimentos:* Aquella persona que participa directamente en el manejo de los alimentos, durante los procesos ejecutados, desde la recepción de materias primas hasta su expendio.

*Restaurante o establecimiento de consumo:* Todo espacio, lugar o establecimiento donde se preparen y expendan alimentos.

*Sistema de gestión de calidad:* Es un sistema para establecer las políticas y los objetivos de una empresa, dirigirlas y controlarlas con respecto a la calidad de sus procesos y/o productos.

*Calidad alimentaria:* Conjunto de cualidades tanto higiénicas, de composición y organolépticas, por las cuales los alimentos se pueden valorar como aceptables para su consumo.

*Satisfacción del cliente:* Es la percepción que el cliente tiene sobre el grado de cumplimiento a sus necesidades o requisitos.

*Mejoramiento continuo:* Actividades recurrentes encaminadas a aumentar la capacidad para cumplir con necesidades o requerimientos.

*Manual de calidad:* Es el documento donde se especifica el sistema de gestión de la calidad de una empresa.

*Retroalimentación:* Son las opiniones, comentarios, puntos de vista de acerca de un tema, aspecto, producto, y/o proceso; en donde ambas partes tienen un intercambio de información.

*Inspecciones:* Son actividades, como medir, examinar, identificar, comparar y/o evaluar una ó más características de aspectos específicos, y comparar los resultados con los requisitos que se tienen.

*Planes de acción correctivos:* Son aquellos documentos que describen las acciones tomadas para eliminar las causas de una inconformidad o falencia o situación indeseable existente, para evitar que se repita.

*Planes de acción preventivos:* Son aquellos documentos que describen las acciones tomadas para eliminar las causas de una inconformidad o falencia o una situación potencial, con el objetivo de evitar que se produzca.

*Inocuidad alimentaria:* Son acciones encaminadas a garantizarle al consumidor que el alimento que adquiera no causara daño a su integridad, y que van desde la producción hasta el consumo.

*Seguimiento:* Es la observación que se realiza de la evolución y el desarrollo que tiene un proceso y/o situación específica.

*Requisito:* Es una necesidad o expectativa que se establece para la adquisición de un producto y/o servicio.

## Resumen

El objetivo de la práctica realizada en la empresa Avinco S.A.S “*Kokoriko*”, era efectuar toda la documentación e implementación del plan de capacitaciones de inducción y reinducción dirigido hacia todo el personal, con el fin de optimizar los procesos que allí se realicen y ofrecer un acompañamiento en los continuos procesos de mejoramiento relacionado con el desempeño y el óptimo funcionamiento de los restaurantes.

Teniendo en cuenta el mercado tan amplio y su trayectoria, es determinante contar con personal cada vez más idóneo y entrenado; por lo tanto se definió el tema del trabajo de grado respecto a las capacitaciones en la empresa, esto con el fin de sensibilizar y concientizar al personal sobre la importancia del manejo adecuado de los alimentos, el mejoramiento continuo y la responsabilidad de ellos con los consumidores para ofrecer productos inocuos, de ahí que basados en la normatividad, el manual y políticas de calidad que se tienen en la empresa se elaboró e implementó el programa de capacitaciones.

Se realizó el diagnóstico e identificación de las falencias o aspectos a mejorar mediante una serie de visitas de campo a cada uno de los puntos de venta obteniendo un diagnóstico claro y analizando los resultados de dicho programa y realizar planes de acción.

Se logró cubrir el 100% de los restaurantes con este programa, logrando a su vez una buena asertividad respecto a la evolución observada en el tema de calidad, reflejadas en las calificaciones obtenidas durante las inspecciones y en las evaluaciones realizadas durante las capacitaciones.

**Palabras clave:** Capacitación, calidad, optimizar, mejoramiento, documentación.

## Introducción

Avinco S.A.S es una empresa situada en el departamento de Antioquia, la cual participa en el sector alimenticio con su cadena de restaurantes llamados “Kokoriko”, en los que se ofrecen una amplia variedad de platos y sin contar con su plato principal, el Pollo Asado. *Kokoriko* hace parte un grupo empresarial “*Conboca*” conformado hace poco tiempo junto con las marcas *Mimos*, *Alfredo* y *Lovers*; con el fin de fortalecer la industria gastronómica.

Esta marca de restaurantes cuenta con presencia en diferentes ciudades a nivel nacional, como lo son Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Ibagué, Pereira, Popayán, Villavicencio, Medellín, entre otros. Y con puntos de venta en el exterior, Miami.

Como se encuentra tan estrechamente relacionada con la manipulación directa de los alimentos y el consumidor final, debe cumplir diferentes normatividades y requerimientos para su óptimo funcionamiento y garantizar la calidad e inocuidad de los productos que se ofrecen allí.

Basándose en los resultados obtenidos en las inspecciones y visitas efectuadas al inicio de la práctica, se planteó un diagnóstico sobre las falencias presentadas en los diferentes restaurantes y de esta forma se identificaron los temas a tratar en el programa de capacitaciones, buscando fortalecer los conceptos sobre las buenas prácticas de manufactura lo cual se ve reflejado tanto en los procesos que realizan como en la calidad de los productos, a su vez logrando una disminución de accidentes, incremento en la productividad, reducción de tiempos muertos, disminución de gastos indirectos.

## **Justificación**

### **Impacto tecnológico**

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un equipo humano calificado y productivo, debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal de los individuos a la vez que le otorga beneficios a la empresa. Por lo tanto para el desarrollo de este trabajo es necesario ampliar temas relevantes para que recuerden, aclaren y actualicen conceptos todos los asistentes a las capacitaciones. De allí que se use la tecnología y los medios de comunicación para la realización de las capacitaciones, especialmente en el tema de equipos e instrumentación que son usados diariamente en los restaurantes y la comprensión de variables relacionados a estos dispositivos; y también que se consulte en páginas de internet para documentar y elaborar las diapositivas como ayuda pedagógica y didáctica, con el fin de que los temas a tratar sean claros y amenos para el personal.

Esta formación permite a su vez dar a conocer lo que es trabajar con unos estándares de calidad muy definidos, de igual forma asegurando productos alimenticios de excelente calidad, nutritivos, saludables e inoctrinos para los consumidores.

### **Impacto social y económico**

Kokoriko como insignia de buen servicio y calidad en el tema de restaurantes tiene entre sus competencias la orientación al cliente, esto incluye un exhaustivo proceso de seguimiento de todos los productos que allí se ofrecen, desde la recepción de la materia prima hasta la presentación de los platos; he allí donde la calidad juega un papel importante porque es el área

encargada de brindarle a los clientes una completa confianza acerca de lo que están consumiendo y se le está garantizando a la vez que los productos elaborados provienen de personas competentes y aptas para ello. Además, el acompañamiento que se le realiza al personal, hace de este un equipo humano con mejores cualidades y aptitudes para desempeñarse tanto en sus labores como en su vida cotidiana.

Asimismo, el cumplimiento en la calidad tanto de los productos como del servicio se ven reflejados en el incremento de consumidores y/o clientes y por ende el aumento de ventas, ge

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Optimizar los procesos que se realizan dentro de los restaurantes Kokoriko por medio de capacitaciones que buscan el mejoramiento en el sistema de calidad.

### **Objetivos Específicos**

Documentar e implementar el programa de capacitación para el año 2013 de la empresa Avinco S.A.S como parte de las Buenas Prácticas de Manufactura.

Brindar al personal información actualizada acerca de los diferentes procesos que se realizan en el restaurante.

Capacitar al personal para que posea los conocimientos necesarios para llevar a cabo las labores establecidas adecuadamente.

Plantear técnicas de mejoramiento en el aseguramiento de la calidad en los restaurantes.

## Marco Teórico

### ¿Qué es una capacitación?

La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, “respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal” (Frigó, s.f.), que les permitan mejorar el desempeño de sus labores cotidianas. Puede ser interna o externa.

### Tipos de capacitación

La capacitación se divide en tres grupos:

1) *Capacitación para el trabajo*: Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva labor, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa.

Se divide a su vez en:

\* *Capacitación de pre ingreso*: Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño en su puesto.

\* *Capacitación de inducción*: es una serie de actividades que ayudan a integrar al personal nuevo a su puesto, grupo de trabajo, jefe, empresa en general. La capacitación comprende los conceptos básicos sobre la empresa, los procedimientos, equipos, procesos operativos, etc.

2) *Capacitación promocional*: busca otorgar al empleado la oportunidad de alcanzar puesto de mayor nivel dentro de la empresa. La capacitación comprende

la enseñanza de procedimientos técnicos e instrumentales, así como los métodos y sistemas de trabajo en nuevas categorías a desempeñar.

3) *Capacitación en el trabajo o reinducción*: es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar tanto las actitudes en los empleados. Busca el crecimiento integral de la persona y el crecimiento total de sus aptitudes y habilidades de su cargo. (Emprende pyme, 2013)

### **Técnicas e instrumentos para detectar las necesidades de capacitación**

La detección de los requerimientos de capacitación es el elemento más importante en la elaboración de un programa de capacitación. Entre las técnicas más usuales para detectar las necesidades de capacitación están las siguientes:

1) *Encuesta*: Consiste en recoger la información aplicando un cuestionario previamente diseñado en el que las respuestas se dan por escrito.

2) *Entrevista*: Consiste en recabar la información a través de un diálogo entre el entrevistador y el empleado. Es común entrevistar también al jefe directo del empleado para preguntarle en qué considera que deben capacitarse sus subordinados.

3) *Observación*: Consiste en observar la conducta en el trabajo para compararla con el patrón esperado y de esta manera, detectar las deficiencias que te indican la necesidad de capacitar.

Los instrumentos más usuales son:

1) *Cuestionario*: Es una forma impresa que contiene una lista de preguntas específicas dirigidas a reunir información sobre conocimientos, habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeña la persona, o la empresa

2) *Descripción y perfil del puesto*: Consiste en analizar la descripción y perfil de puesto para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.

3) *Evaluación de desempeño*: Consiste en comparar el desempeño de una persona con los estándares establecidos para ese puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debe capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado. (Emprende pyme, 2013)

### **Características de una capacitación**

- 1) Se debe tener casos cotidianos que se puedan estudiar de una forma interactiva.
- 2) Los capacitadores deben ser profesionales expertos en el tema a dictar.
- 3) Se debe realizar debates, ejercicios y discusiones.
- 4) Uso de plantillas.
- 5) Utilización de medios audiovisuales.
- 6) Contar con autoevaluaciones.
- 7) Examen de evaluación final.
- 8) Certificado de asistencia o aprobación.
- 9) Entrega del material del curso.

## Perfil de un capacitador

1) *Empatía*: Es la capacidad de ponerse en el lugar del otro desde un punto de vista emocional. Es por ello que se hace necesario el reconocimiento y manejo de nuestros propios estados de ánimo, y también, poner atención no sólo a lo que se dice, sino cómo se dice. Por lo tanto, la gestualidad que acompaña al discurso verbal es fundamental.

2) *Asertividad*: Se refiere a la capacidad para expresar las emociones, pensamientos y creencias en forma directa, honesta y apropiada. Esta habilidad social implica: la capacidad de poner límites y decir no. La capacidad de pedir y hacer requerimientos. El poder expresar sentimientos positivos y negativos. Y poder comenzar, continuar y terminar conversaciones.

3) *Comunicación clara*: Para lograr comunicarse adecuadamente, es necesario distinguir los actos básicos de la comunicación: afirmaciones, juicios, peticiones, quejas y reclamos. Esto, con el fin de utilizarlos sin confusión en la relación profesor-alumno.

4) *Capacidad para escuchar*: Es necesario que el escuchar sea activo, lo cual implica un compromiso y atención a lo que el otro dice aún cuando no se esté de acuerdo con lo que éste afirma.

5) *Tener sentido del tiempo*: Es importante que el capacitador sepa moderar los tiempos para hablar y regular la propia participación, conociendo cuando intervenir y cuando mantenerse en silencio.

6) *Mostrar flexibilidad*: Si bien el capacitador debe tener preparada la estructura y diseño del Taller, también puede modificar parte de lo estructurado

cuando no se esté satisfaciendo las necesidades de los participantes. Es importante dejar a un lado las ideas preconcebidas para hacer algunos cambios, considerando las sugerencias del grupo.

7) *Respeto*: Es la aceptación del otro en sus creencias e ideas, en su emocionalidad y en su ser corporal, como legítimo otro, con derecho a existir y participar en la convivencia social consensuada. Significa validar al otro en lo que tenga y pueda aportar al conocimiento que se está construyendo.

8) *Resolución de conflictos*: El hacer un taller o clase interactiva integra la posibilidad de la divergencia y el planteamiento de puntos de vista diferentes y a veces irreconciliables. Es importante aceptar el conflicto como algo natural, aprovecharlo como una oportunidad para aprender y validar las distintas posturas sin que necesariamente unos ganen y otros pierdan.

9) *Motivación*: Es importante tener una fuerte motivación para el cambio y saber que todos los cambios son resistidos en un comienzo. Hay que perseverar y no desanimarse cuando algo no sale bien. La idea de un taller o clase interactiva puede provocar desconfianza y temor. Por eso es fundamental tener clara la necesidad del cambio, fundamentar la clase interactiva en un mejor aprendizaje, saber cuáles son los objetivos, transmitirlos con entusiasmo y claridad y esmerarse en trabajar con excelencia.

10) *Liderazgo*: Que tenga como fin conducir al grupo hacia los propósitos tendientes que hagan posible que incorporen a su comportamiento los nuevos procedimientos y estrategias. Un líder es, entre otras cosas, alguien capaz de llevar a otros de un punto promedio de rendimiento a uno superior. Como

facilitadores debemos ir más allá y lograr que las personas excedan sus propias expectativas al hacer propios los conocimientos recién escuchados.

11) *Innovación*: Mantenerse a la vanguardia y tener la capacidad de renovar los procesos educativos con miras a la actualización y la mejora continua. Aquí, el asunto es muy claro, si los métodos de instrucción aplicados hacen dormir a quienes nos escuchan, algo grave ocurre. Los procesos didácticos deben despertar en las personas el ánimo por aprender. Asimismo, hay que aprovechar la amplia oferta de los avances tecnológicos del momento y emplearlos en el proceso de enseñanza-aprendizaje. (Williams, 2008)

### **Decreto 3075 de 1997: Normatividad sanitaria para alimentos**

#### Capítulo III. Artículo 14

#### Artículo 14. Educación y capacitación.

a. Todas las personas que han de realizar actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en materia de educación sanitaria, especialmente en cuanto a prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos. Igualmente deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen, con el fin de que sepan adoptar las precauciones necesarias para evitar la contaminación de los alimentos.

b. Las empresas deberán tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Esta capacitación estará bajo la responsabilidad de la

empresa y podrá ser efectuada por esta, por personas naturales o jurídicas contratadas y por las autoridades sanitarias. Cuando el plan de capacitación se realice a través de personas naturales o jurídicas diferentes a la empresa, estas deberán contar con la autorización de la autoridad sanitaria competente. Para este efecto se tendrán en cuenta el contenido de la capacitación, materiales y ayudas utilizadas, así como la idoneidad del personal docente.

c. La autoridad sanitaria en cumplimiento de sus actividades de vigilancia y control, verificará el cumplimiento del plan de capacitación para los manipuladores de alimentos que realiza la empresa.

d. Para reforzar el cumplimiento de las prácticas higiénicas, se han de colocar en sitios estratégicos avisos alusivos a la obligatoriedad y necesidad de su observancia durante la manipulación de alimentos.

e. El manipulador de alimentos debe ser entrenado para comprender y manejar el control de los puntos críticos que están bajo su responsabilidad y la importancia de su vigilancia o monitoreo; además, debe conocer los límites críticos y las acciones correctivas a tomar cuando existan desviaciones en dichos límites. (Invima, 1997)

### **Circular 203 del 7 de Julio del 2008. Capacitación**

En esta circular se describen las algunas generalidades de las capacitaciones, el perfil que debe tener el oferente, los conocimientos, el apoyo logístico en un evento de estos, la intensidad horaria de cada tipo de capacitación, los módulos que se ofrecen, entre otras. (Dirección seccional de salud de Antioquia, 2008)

## Metodología

La metodología efectuada para toda la implementación y documentación de los planes de capacitación dictados en la empresa Avinco S.A.S; se describe a continuación:

**Ilustración 1. Etapas para llevar a cabo un programa de capacitaciones.**



1) *Acercamiento a restaurantes y puntos de venta:* Aquí lo que se realizó fue una serie de visitas a los 20 restaurantes del área metropolitana y fuera de ella; durante 20 días, haciéndose una observación en campo de las zonas de producción y demás espacios en general logrando una visión más amplia de los procesos que se llevan a cabo, los equipos, instrumentación y demás generalidades que se deben tener en cuenta en estos servicios de alimentación.

2) *Diagnóstico:* Ya con los conocimientos adquiridos tanto en la carrera como en el tiempo que se estuvo en los restaurantes, se genera un diagnóstico acerca de todos los aspectos del área de calidad como tal y cuyo fin hace parte de todo el sistema operativo de los restaurantes.

3) *Revisión del manual de calidad:* Se hace una retroalimentación de todos los conceptos y temas que están relacionados con cada una de las partes comprendidas dentro del objetivo de la empresa, ya sean la parte de proveedores, recepción de materia prima, manejo de productos, preparación de platos, fichas técnicas, procedimientos, entre otras; y que se encuentran ciertamente estandarizadas dentro de este documento y que tiene un lineamiento establecido.

4) *Comparación de lo teórico y lo práctico:* Con lo realizado anteriormente se establece una comparación cualitativa de las observaciones hechas y las bases teóricas que tiene la empresa como tal y por la cual se rige el sistema de calidad; encontrándose ya sean diferencias significativas o no y reflejándose directamente la correcta y oportuna implementación de todos los programas de calidad que se tienen.

5) *Identificación de las dificultades:* Se verifican las falencias que se tienen con el personal en determinadas áreas, aspectos y/o temas, referentes a su desempeño dentro de su espacio laboral y que va de la mano del buen funcionamiento del equipo de trabajo y del restaurante como tal.

6) *Identificación de las fortalezas:* En este punto, también se resaltaron las fortalezas o los aspectos óptimos que poseen los empleados de cada uno de los puntos de venta, generándose el desarrollo de actividades complementarias, como las monitorias, en donde de cada restaurante se escogían varias personas que tuvieran fortalezas en varias áreas y eran los encargados de transmitir esos conocimientos y habilidades a su grupo de trabajo; además de realizarle seguimiento a todos los planes de acción que se generaban en las visitas y capacitaciones realizadas; todo esto con el fin de satisfacer de una manera diferente las expectativas que se tenían.

7) *Planeación del programa de capacitación:* Ya con la obtención de la información requerida, y una vez detectada las necesidades que tenía el personal y por ende la empresa; se hace una clasificación y priorización de las capacitaciones, en donde se darán a corto plazo las capacitaciones cuyos contenidos estén conformados por los temas que tienen mayor dificultad a la hora de implementarse y que se observe a su vez un gran interés por parte del personal, y posteriormente se dictarán el resto de capacitaciones que también contienen información relevante y oportuno para el óptimo funcionamiento. Luego se definió los objetivos que se desea para cada una de las capacitaciones, que se desea que los empleados entiendan, como desea que lo entiendan, cuando se debe implementar determinado procedimiento, etc., y éstos debieron formularse de manera clara, precisa y medible para tener indicadores.

La elaboración del programa como tal, fue el paso siguiente a efectuar; es de gran relevancia ya que aquí se definen y/o determinan varias cosas, como, el contenido que tendrán las capacitaciones, cuáles serán las técnicas y ayudas con las que se contará, cuáles serán las fechas y los horarios para dictarse, a quién o quienes se le ofrecerá y cuánto será el presupuesto a invertir para el desarrollo de estas actividades.

Describiendo aún mejor esta planeación, tenemos que, algunos temas tratados fueron manejo y rotación de productos, limpieza y desinfección, manejo de formatos, lavado de manos, uso de dotación, etiquetado y rotulado de los alimentos, vida útil, usos y precauciones de los productos químicos, por mencionar algunos. Se usaron medios audiovisuales, diapositivas, se entregaban folletos con la información sobre la capacitación, se hicieron en algunas ocasiones dinámicas y entrega de obsequios a los equipos que tuvieran buenas notas o resultados en la evaluación; también se realizaba mensualmente entrega de medalla al primer puesto en calidad, al restaurante que mostrara progresos y mejoramiento en este aspecto; lo que se aseguraba se lograba por medio de la retroalimentación en las capacitaciones.

Las fechas de la realización de esta actividad, se programaban 1 o 2 veces mensuales, dependiendo de las actividades de las otras áreas y la disponibilidad del personal.

Algunas veces se reunía al personal en uno de los puntos de venta y allí se les dictaba la conferencia o en otras oportunidades se hacía dentro del mismo espacio de trabajo-zona de producción de cada restaurante, cuando los temas eran más prácticos que teóricos. En el caso de los restaurantes del Oriente (Rionegro, San Nicolás, Aeropuerto), se citaba en una misma jornada a los empleados, para optimizar tiempo y desplazamientos.

Por otro lado, se tiene en cuenta que estas conferencias se le dictaban a todo el personal, entre ellos, manipuladoras, especialistas, asadores, vendedores, promotores, administradores y jefes de zona.

Y el presupuesto de cada jornada de estas, era planeado, gestionado y costado en su totalidad por parte de la empresa por medio del área de talento humano y calidad.

8) *Ejecución del programa*: Se llevó a cabo a la práctica todo lo planeado y programado en el tema de capacitaciones.

9) *Evaluación*: Se efectuó una evaluación al personal asistente a cada una de los programas de capacitación dictados en las diferentes etapas de su desarrollo; en donde se realizaban varias preguntas acerca de los temas vistos, con la cual se logró obtener un indicativo sobre la eficacia y asertividad que se tuvo con la actividad realizada e influyendo de manera directa en el mejoramiento de las labores que se realicen en cada punto de venta.

10) *Documentación*: Se documento todo el plan de capacitaciones, teniendo en cuenta:


**Ilustración 2. Esquema para la documentación de un plan de capacitación.**



## Resultados

Después de realizada toda una serie de observaciones, diagnósticos, identificaciones de diferentes aspectos, planificaciones y ejecuciones; se obtuvieron unos resultados donde se observaron los cambios significativos que tuvieron los diferentes restaurantes frente al programa de capacitaciones que se realizó durante esta práctica.

**Ilustración 3. Resultados de inspecciones**

		<i>Resumen calificación inspecciones Aseguramiento de la Calidad 2013</i>					
Cód. Rte	Restaurante	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Promedio 2013
2104	Rionegro	97	98	95	97	98	97
2106	Bolivariana	98	97	98	99	95	97
2109	Itagüí	94	95	97	98	98	96
2110	Colombia	97	98	95	98	95	97
2113	Terminal del Norte	95	96	97	98	97	97
2116	Poblado	97	97	95	97	98	97
2119	Oriental	94	95	96	95	97	95
2120	Bello	95	95	97	98	98	97
2122	Aeropuerto	94	95	95	97	97	96
2125	Molinos	98	97	98	98	99	98

2126	<b>Mayorca</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>95</b>
2127	<b>San Nicolás</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>97</b>
2129	<b>Santafé</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>96</b>	<b>96</b>
2130	<b>San Diego</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>95</b>
2131	<b>Laureles</b>	<b>98</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>95</b>	<b>99</b>	<b>97</b>
2132	<b>Tesoro</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>95</b>
2133	<b>Puerta del Norte</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>97</b>
2134	<b>Gran Plaza</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>96</b>
2151	<b>Obelisco</b>	<b>94</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>95</b>
2152	<b>Envigado</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>98</b>	<b>95</b>	<b>97</b>	<b>96</b>

<b>Insuficiente</b>	<b>Deficiente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Fuera de concurso</b>
0 a 90	91 a 95	96 a 99	100

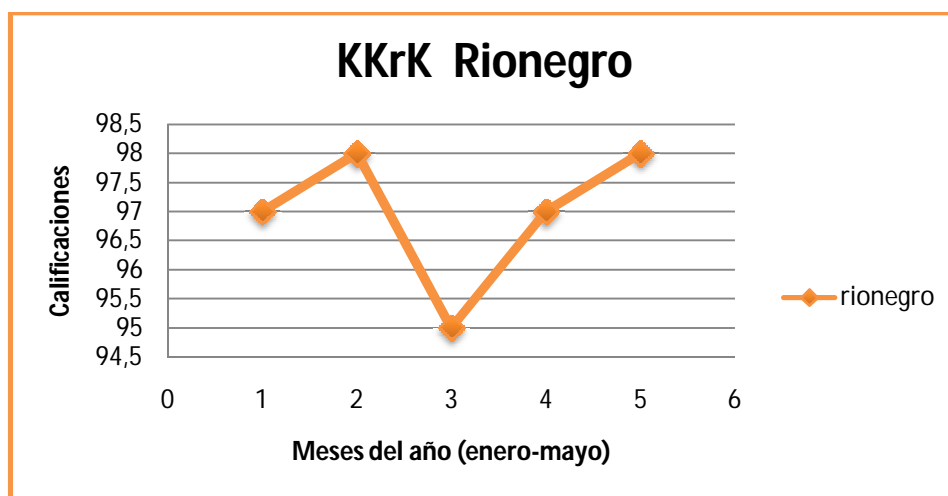
En esta tabla observan los resultados de las inspecciones de calidad que se realizaban quincenalmente y donde se evalúan una gran variedad de aspectos, como lo indica el perfil higiénico sanitario que contempla el decreto 3075/97 y que se implementa de igual forma en la empresa. En resumen se pueden mencionar a continuación algunos ítems que se tienen en dicho perfil; condiciones del área de elaboración, superficies, equipos y utensilios, personal, requisitos de almacenamiento y preparación, requisitos higiénicos de fabricación.

Se encuentra que de los 20 restaurantes en total en el mes de enero, 11 tenían una calificación de deficiente, presentando varias dificultades con aspectos de calidad, los demás con calificación de bueno. En el segundo mes, disminuyeron a 9, los puntos de venta que seguían con indicativo de deficiente, y 11 continuaban con el ítem de bueno. Para marzo, ya eran 8 deficientes y 12 buenos. En abril y mayo se obtuvieron mejores resultados contando con tan solo 4 restaurantes con desempeño deficiente y 16 con un buen desempeño.

Se aprecia que después de implementarse las capacitaciones de inducción y reinducción a todo el personal hay una gran mejoría en el tema de calidad y todo lo que la conforma; haciéndose una idea de la efectividad que tuvo el programa y del compromiso del personal ante las falencias que se querían corregir.

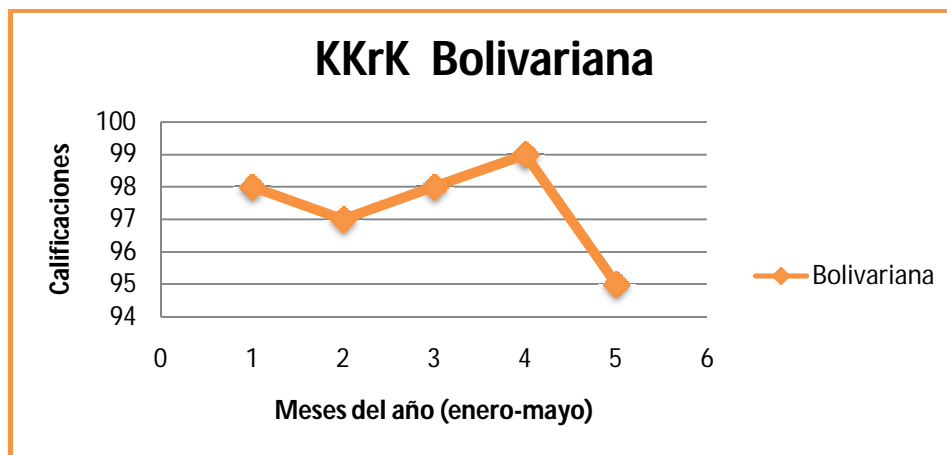
A continuación se muestra el comportamiento de cada uno de los restaurantes respecto a las calificaciones obtenidas en los cinco primeros meses del año y su breve descripción.

**Ilustración 4. Calificación obtenida por kkrk Rionegro en las inspecciones.**



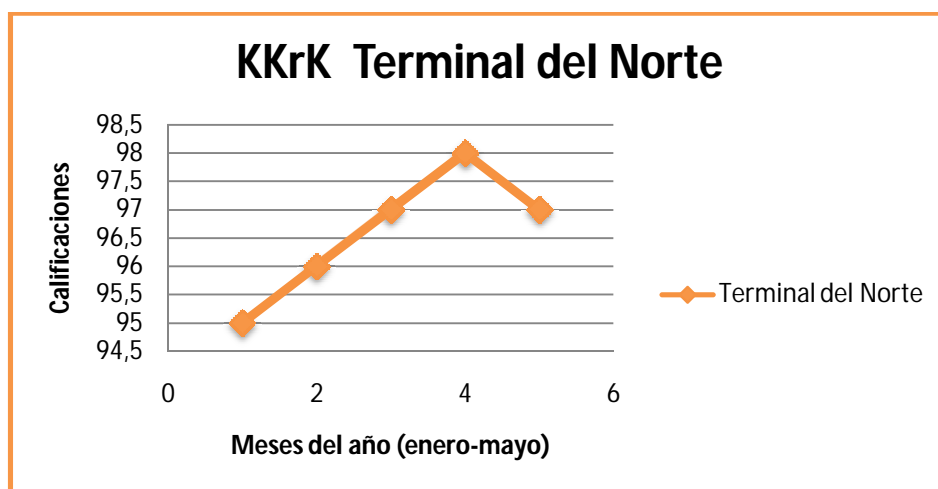
En esta gráfica observamos el comportamiento del restaurante en cuanto a las visitas realizadas por calidad, en donde en el mes de marzo obtuvo el valor mínimo y los picos más altos fueron en los meses de febrero y mayo.

**Ilustración 5. Calificación obtenida por kkrk Bolivariana en las inspecciones**



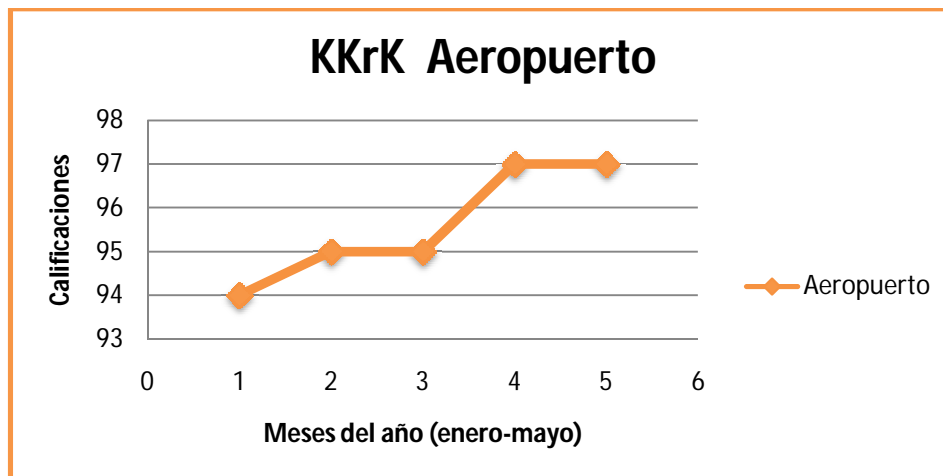
Aquí se observa al restaurante con un buen puntaje y un óptimo desarrollo de las funciones relacionadas con la calidad, sin embargo en el mes de mayo cayó su calificación.

**Ilustración 6. Calificación obtenida por kkrk Terminal del Norte en las inspecciones**



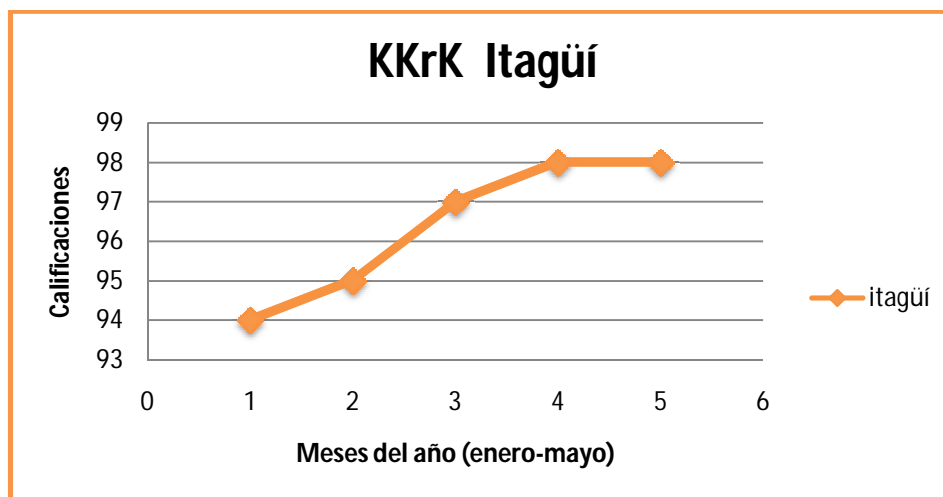
En este punto de venta se evidencia el incremento en los puntajes mes a mes pero descendiendo en el mes quinto, a la calificación equiparable del mes de marzo.

**Ilustración 7. Calificación obtenida por kkrk Aeropuerto en las inspecciones**



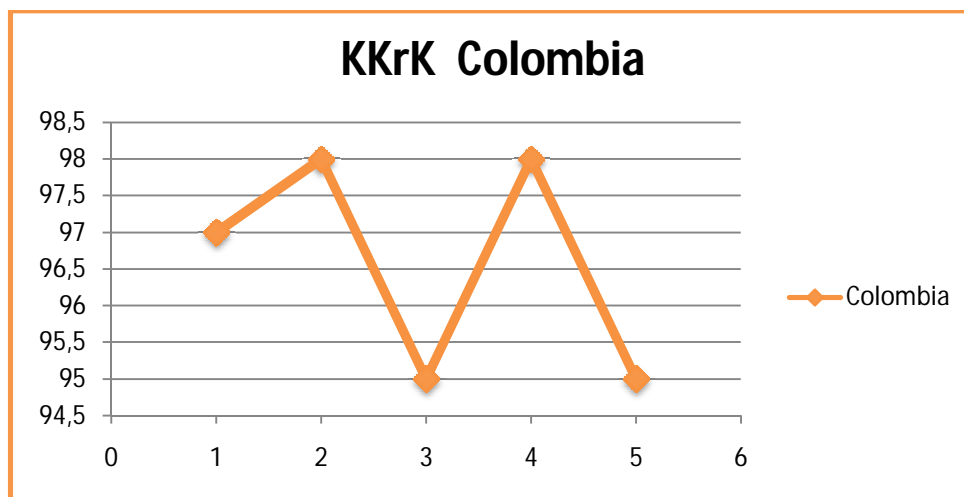
En esta figura, se aprecia cómo a pesar de los puntajes no tan óptimos, se ha dado un mejoramiento y estabilidad mes tras mes; llegando al aspecto bueno.

**Ilustración 8. Calificación obtenida por kkrk Itagüí en las inspecciones**



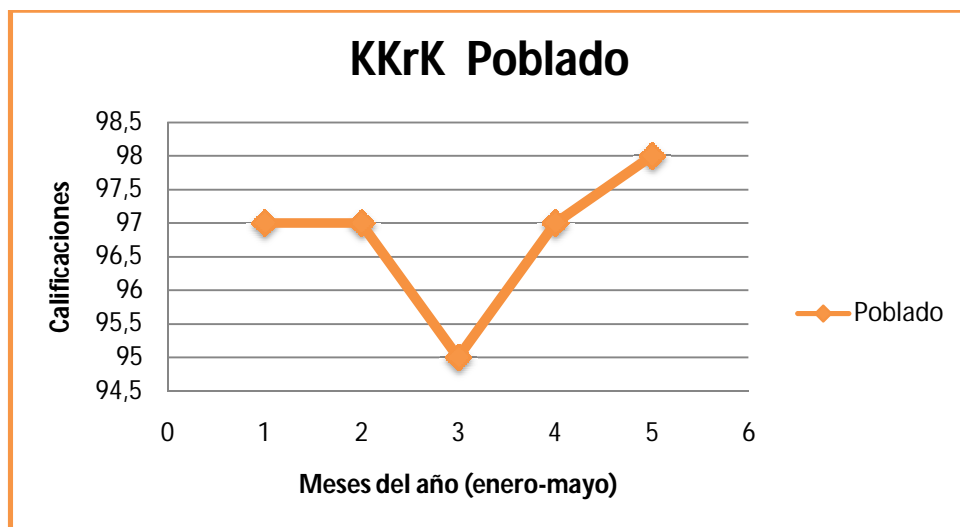
En el restaurante de Itagüí se observa un continuo proceso de mejoramiento llegando a una estabilidad en el último mes; empezando con una nota inferior y llegando a una buena.

**Ilustración 9. Calificación obtenida por kkrk Colombia en las inspecciones**



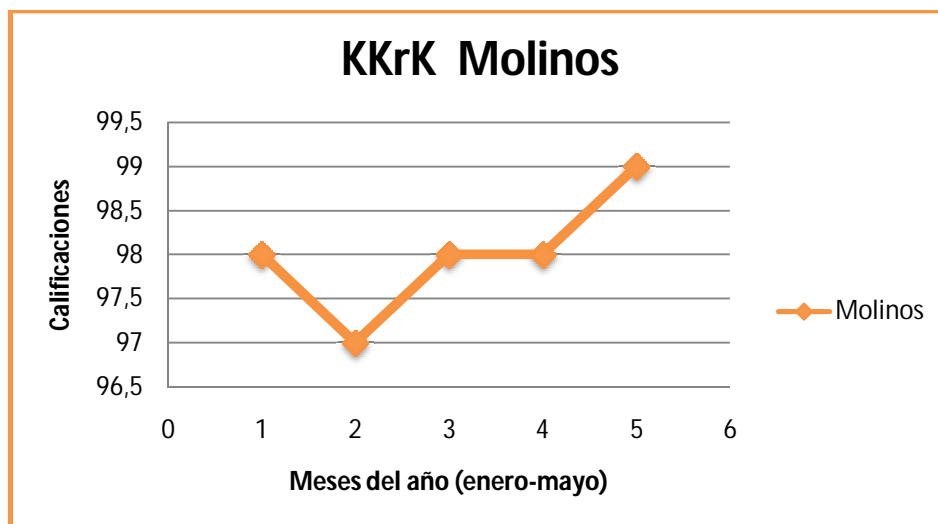
En este punto de venta se verifica que en 3 de los 5 meses se obtuvieron buenos resultados a comparación de los meses de marzo y mayo que tuvieron los picos más bajos.

**Ilustración 10. Calificación obtenida por kkrk Poblado en las inspecciones**



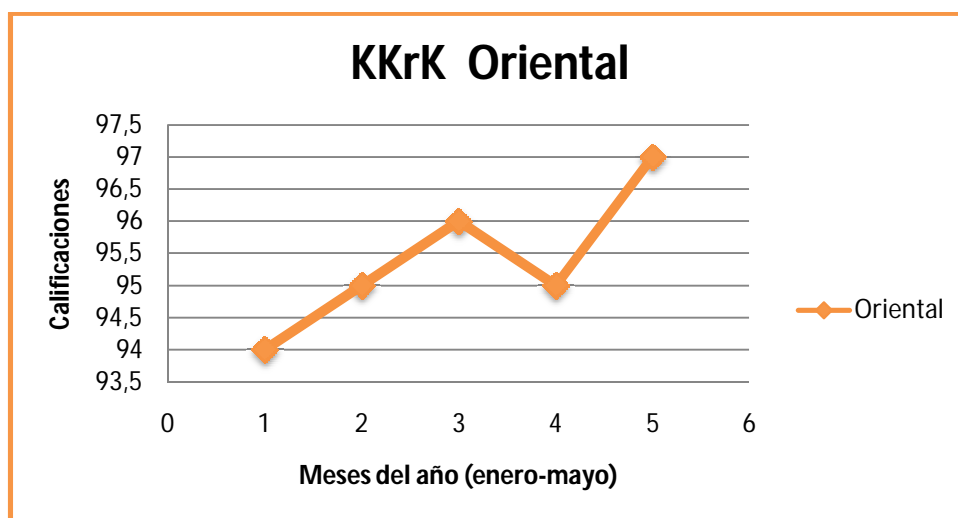
En el kkrk de Poblado se empieza con una estabilidad, seguida en marzo con dificultades, teniendo una calificación baja, sin embargo se superó estas falencias en los siguientes dos meses.

**Ilustración 11. Calificación obtenida por kkrk Molinos en las inspecciones**



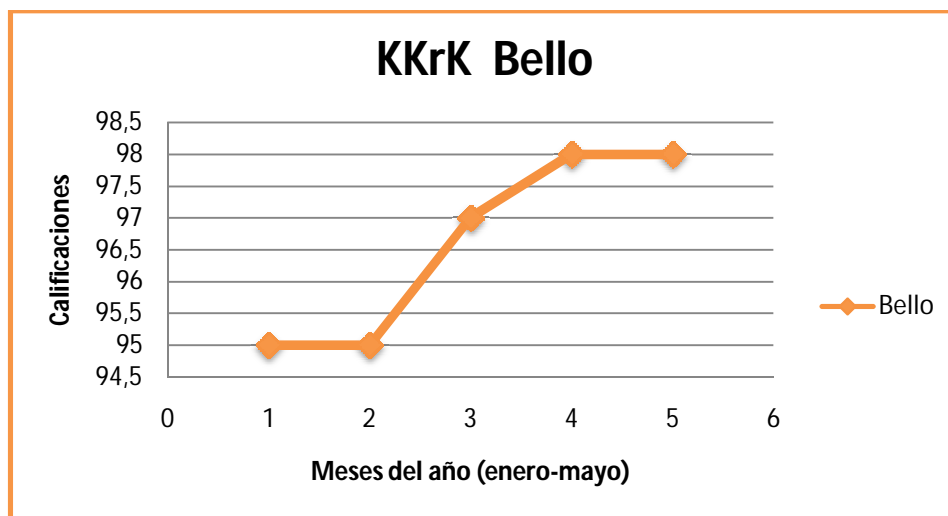
En la gráfica se constata el puntaje tan acertado que han tenido con el paso de los cinco meses, pero con una leve caída de calificación en el mes de febrero pero sin perjudicar promedio.

**Ilustración 12. Calificación obtenida por kkrk Oriental en las inspecciones**



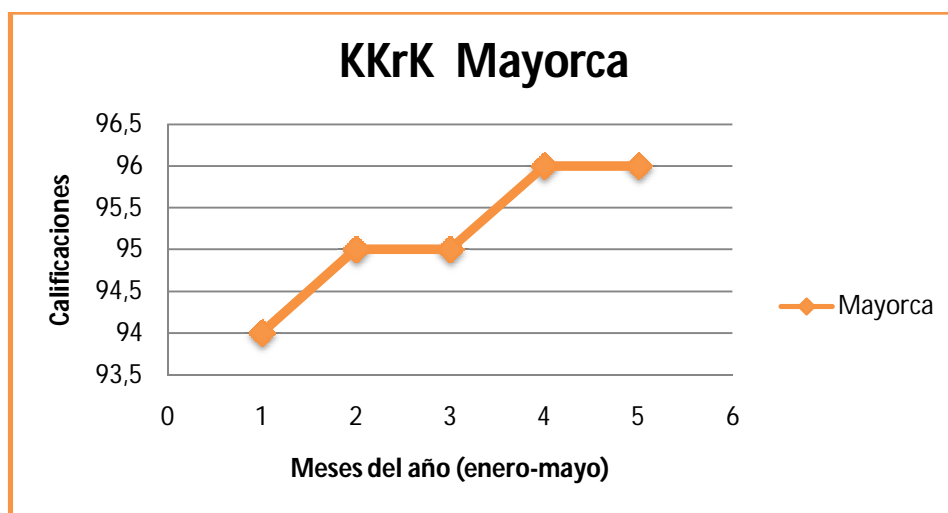
En esta gráfica se ve como el restaurante viene de un puntaje de deficiente y va incrementando considerablemente hasta llegar al puntaje de bueno.

**Ilustración 13. Calificación obtenida por kkrk Bello en las inspecciones**



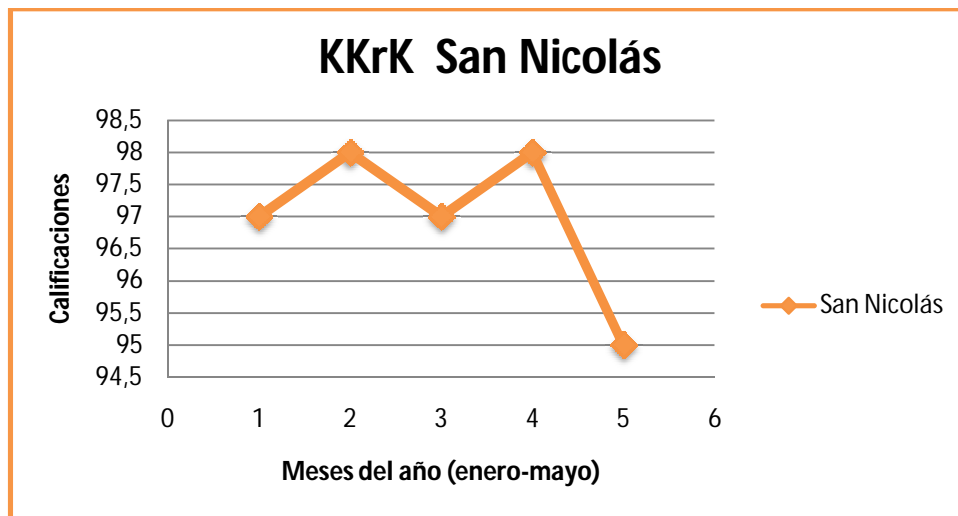
Bello comenzó en enero y febrero con puntajes bajos y se logró superar las falencias que se tenían hasta lograr a puntajes superiores y estabilizarse.

**Ilustración 14. Calificación obtenida por kkrk Mayorca en las inspecciones**



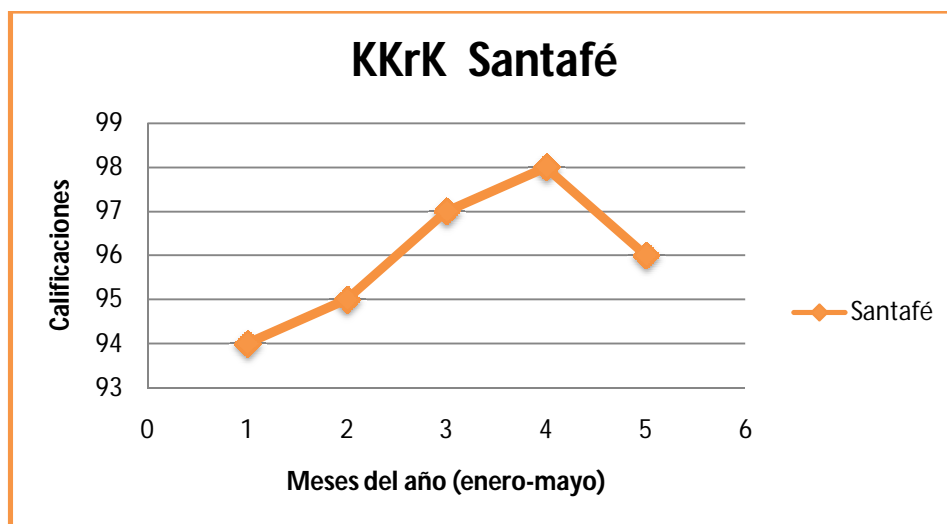
En el restaurante de Mayorca a pesar de que se ha superado las calificaciones iniciales y se aumentando, no se llega aún al buen puntaje requerido, presentando aun falencias a mejorar.

**Ilustración 15. Calificación obtenida por kkrk San Nicolás en las inspecciones**



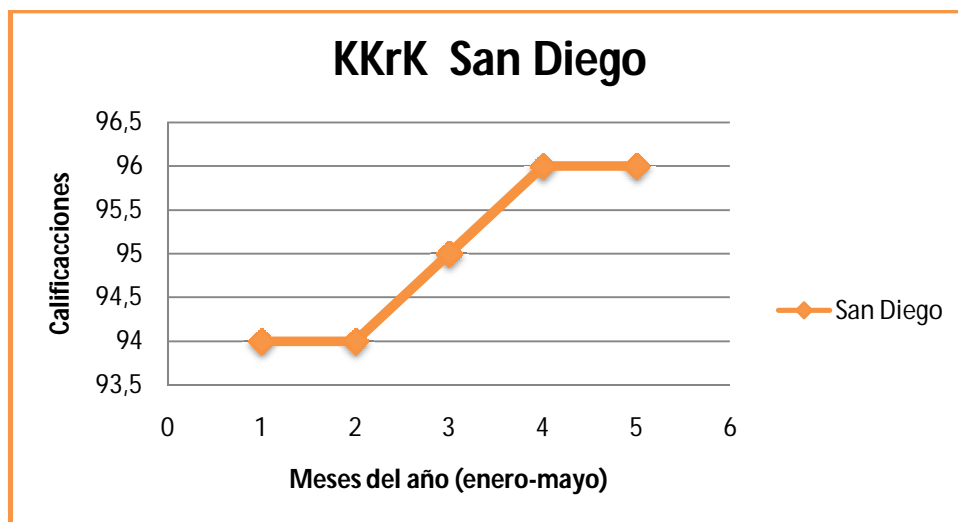
San Nicolás obtuvo buenos puntajes en los 4 primeros meses, pero su comportamiento no es muy estable, observándose que los picos varían cada mes llegando a una nota baja.

**Ilustración 16. Calificación obtenida por kkrk Santafé en las inspecciones**



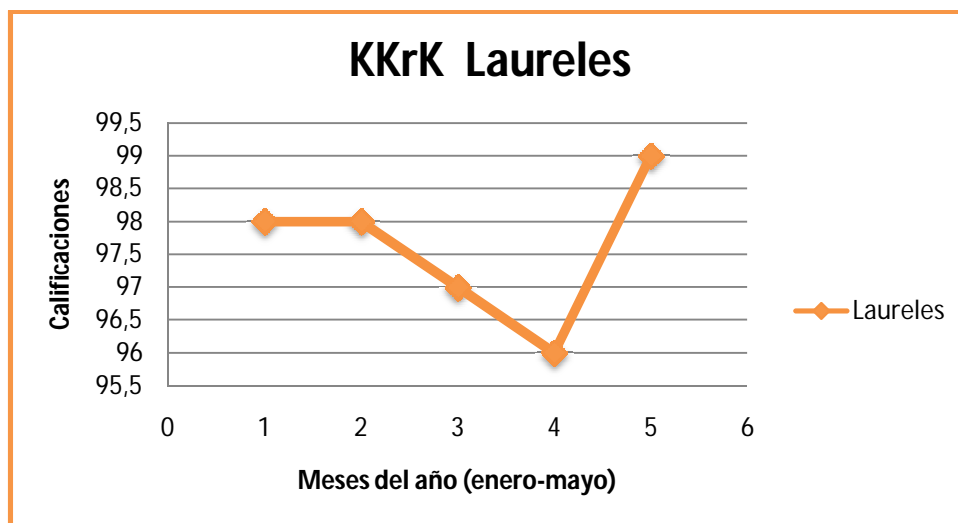
Enero y marzo presentaron calificaciones mínimas, incrementándose hasta alcanzar una excelente puntuación, pero no se lograron mantener ya que bajaron nuevamente en el último mes

**Ilustración 17. Calificación obtenida por kkrk San Diego en las inspecciones**



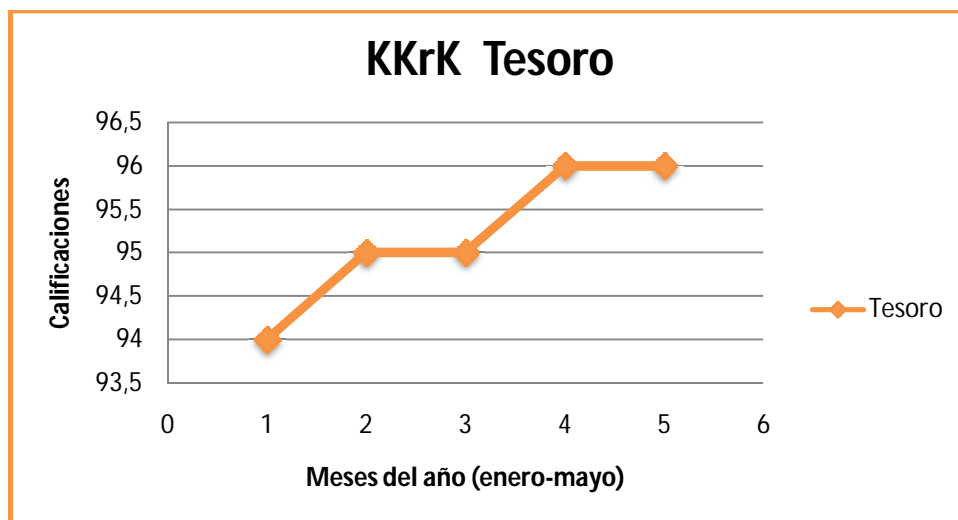
En este restaurante se verifica que no se han tenido cambios muy significativos, puesto que se amplió la calificación obtenida pero sin llegar a los resultados esperados, notas bajas.

**Ilustración 18. Calificación obtenida por kkrk Laureles en las inspecciones**



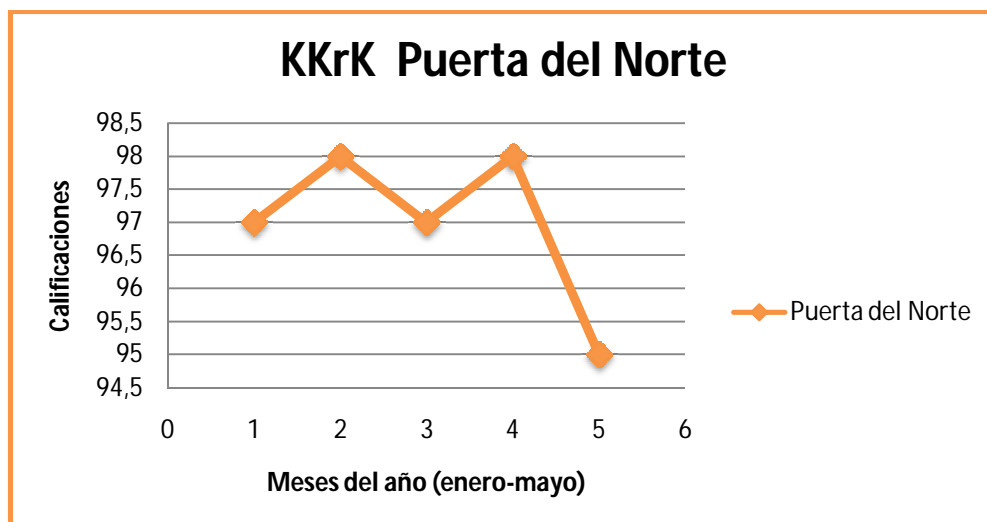
Se mantiene una estabilidad en cuanto a mantenerse dentro de la valoración de “bueno”, pero su comportamiento no es uniforme en su totalidad, teniéndose picos altos y bajos.

**Ilustración 19. Calificación obtenida por kkrk Tesoro en las inspecciones**



Este punto de venta presenta tanto incrementos como estabilidades en el transcurso de los cinco meses, sin embargo no se presenta finalmente una calificación muy acertada.

**Ilustración 20. Calificación obtenida por kkrk Puerta del Norte en las inspecciones**



El restaurante presentó posiciones muy diversas en cuanto a las calificaciones pero manteniéndose en un buen rango en los 4 primeros meses, excepto en el último mes que decreció

**Ilustración 21. Calificación obtenida por kkrk Gran Plaza en las inspecciones**



Gran plaza tuvo dos decaídas en las calificaciones en enero y abril, mientras que en los tres meses más tuvo mejoras y alcanzó notas óptimas en las calificaciones.

**Ilustración 22. Calificación obtenida por kkrk Obelisco en las inspecciones**



Se presenta puntuación mínima en los primeros meses, se aumenta en los siguientes marzo y abril y se estabiliza en mayo; pero sin contarse con los puntajes ideales.


**Ilustración 23. Calificación obtenida por kkrk Envigado en las inspecciones**



En la ilustración se refleja varias condiciones existentes en el restaurante, adquiriendo al inicio rangos buenos, seguido de un decrecimiento en la calificación y posteriormente un nuevo incremento en el valor obtenido.

En la siguiente tabla, se expondrá la valoración promedio de las calificaciones conseguidas en cada una de las capacitaciones por cada uno de los restaurantes.

Ilustración 24. Calificación de las evaluaciones realizadas en las capacitaciones.

		<i>Calificaciones promedio por restaurante en cada una de las capacitaciones</i>					
Cód. Rte	Restaurante	Capacitación 1	Capacitación 2	Capacitación 3	Capacitación 4	Capacitación 5	Promedio
2104	Rionegro	4,6	4,2	4	4,1	4,5	4,28
2106	Bolivariana	4,7	4,3	4,5	4,6	4,5	4,52
2109	Itagüí	3,9	4,2	4,2	4,4	4	4,14
2110	Colombia	4,5	3,9	4	4,3	4,4	4,22
2113	Terminal del Norte	4,1	4	4,3	4,6	4,2	4,24
2116	Poblado	4,4	4,1	4,2	4,5	4,2	4,28
2119	Oriental	4,2	3,9	4,3	4,4	4	4,16
2120	Bello	4	3,8	4,2	4,6	4,4	4,2
2122	Aeropuerto	4	4,1	4,3	4	4,2	4,12
2125	Molinos	4,6	4,2	4,7	4,5	4,5	4,5
2126	Mayorca	4	3,9	4,2	4	4	4,02
2127	San Nicolás	4,3	4,1	4,7	4,5	4,5	4,42
2129	Santafé	4	3,9	4,4	4,3	4	4,12
2130	San Diego	3,9	3,8	4,1	4,2	4	4
2131	Laureles	4,5	4,7	4,8	4,7	4,5	4,64
2132	Tesoro	3,5	3,9	4	4,2	3,8	3,88
2133	Puerta del Norte	4,5	4,3	4,5	4,6	4,1	4,4
2134	Gran Plaza	4,6	4,4	4	4,1	3,9	4,2
2151	Obelisco	3,7	4	3,9	4,1	4	3,94
2152	Envigado	4,4	4,6	4,7	4,6	4	4,46

<b>Total promedio</b>	<b>4,22</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>
-----------------------	-------------	------------	------------	------------	------------

<b>Capacitación 1:</b>	Manejo y rotación de los alimentos.
<b>Capacitación 2:</b>	Manejo de formatos.
<b>Capacitación 3:</b>	Limpieza y desinfección.
<b>Capacitación 4:</b>	Uso de dotación.
<b>Capacitación 5:</b>	Uso de productos químicos.

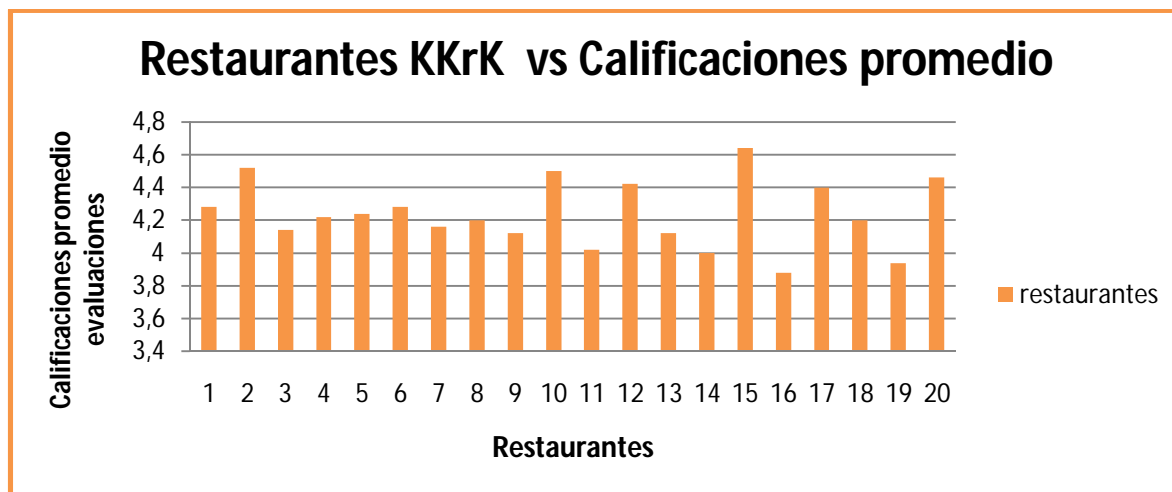
Con respecto a la ilustración 24, podemos inferir que las capacitaciones tuvieron una buena aceptación por parte del personal asistente y se tuvo buena claridad en la información que se entregó; verificándose esta afirmación con las calificaciones obtenidas, en donde el 90% de los restaurantes tuvieron resultados con notas entre 4,0 y 4,6, y el 10% restante obtuvo notas entre 3,88 y 3,94.

No se logra alcanzar la nota máxima de 5,0 debido posiblemente a que las evaluaciones se realizaban en parejas o grupos y se tenían varios puntos de vista entre los mismos integrantes del grupo, lo que llevaba a tener discrepancias que hacían que no se llegara a las respuestas concretas y correctas de algunas de las preguntas; además sin contar que no todas las personas tienen la misma disposición para atender y aprender en las charlas que se dictaron.

La capacitación en la que mejores resultados se mostraron fue en la de uso de dotación con una nota promedio de 4.4, seguida de la capacitación de limpieza y desinfección con 4.3, continuándose con las demás capacitaciones llegando hasta la de manejo de formatos, en la cual se evidencia una calificación de 4,1; siendo este tema de gran importancia pero a su vez de mayor dificultad en su implementación.

La gráfica a continuación, expresa las calificaciones promedio alcanzadas en todas las evaluaciones que se realizaron durante el programa de capacitaciones para cada uno de los restaurantes.

**Ilustración 25. Comparativo calificación de evaluaciones capacitaciones**



<b>1. Rionegro</b>	<b>11. Mayorca</b>
<b>2. Bolivariana</b>	<b>12. San Nicolás</b>
<b>3. Itagüí</b>	<b>13. Santafé</b>
<b>4. Colombia</b>	<b>14. San Diego</b>
<b>5. Terminal del Norte</b>	<b>15. Laureles</b>
<b>6. Poblado</b>	<b>16. Tesoro</b>
<b>7. Oriental</b>	<b>17. Puerta del Norte</b>
<b>8. Bello</b>	<b>18. Gran Plaza</b>
<b>9. Aeropuerto</b>	<b>19. Obelisco</b>
<b>10. Molinos</b>	<b>20. Envigado</b>

Se puede observar como el promedio de las calificaciones en las evaluaciones practicadas, están distribuidos en el rango de 4,0 a 5,0 en el 80% de los restaurantes y de 3,5 a 4,0 en el 20% restante de los puntos de venta. Constatándose la buena aceptación de la información otorgada y la efectividad de este tipo de actividades.

**Ilustración 26. Cronograma de actividades**

<b>MES</b>	<b>SEMANAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Diciembre	Segunda, tercera y cuarta semana.	Inducción y planeación del proyecto.
Enero-Febrero	Primeras 2 semanas de cada mes.	Elaboración de documentación y diapositivas para capacitaciones. Etapa de planeación.
Febrero-Mayo	2 últimas semanas de cada mes.	Capacitaciones. Etapa de ejecución.
Mayo-Junio	Primera y tercera semana de cada mes.	Capacitaciones. Análisis general de resultados de la práctica, tabulación de resultados y datos obtenidos. Evaluación y análisis del porcentaje de cumplimiento.
Junio	Primera semana.	Entrega de resultados y realización de trabajo final.

Además de las actividades que se realizaron, descritas en el siguiente cronograma del plan de trabajo, se ejecutaron otras tareas que complementarán las labores en la práctica; estas fueron la realización de visitas e inspecciones a los restaurantes y elaboración de planes de acción y posteriores seguimientos, necesarios para garantizar la calidad en estos establecimientos.

## Conclusiones y recomendaciones

Es de gran relevancia que toda empresa u organización cuenten con programas de capacitación que permita que los empleados brinden el mejor de sus aportes en el puesto de trabajo asignado; ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos de la empresa.

La educación y la capacitación son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Identificar, diseñar y ejecutar programas de formación siempre va a tener como objetivo alcanzar bienestar tanto para el personal como para la organización.

Los cambios constantes que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, genera un gran reto al que tienen que enfrentarse las diferentes áreas de la empresa, no solo calidad o recursos humanos.

Se debe entender que un programa de capacitación por sí solo no garantiza un 100% el éxito de una empresa ni contar con empleados comprometidos con ella, sin no que hace parte de un conjunto de actividades que la empresa debe implementar y efectuar de la mano de un compromiso total por parte de todos, para mantener los propósitos claros y viables.

Después de haber implementado la metodología propuesta para el tema de capacitación en el área de calidad y operaciones, se pudo verificar que los conocimientos que tenían los empleados, fueron ampliados de una manera significativa y esto se vio reflejado en el mejor rendimiento y mejores actitudes de ellos hacia su trabajo.

En general se cumplió con los objetivos del programa mediante el esquema tradicional de enseñanza tipo conferencias, acompañado con sesiones de preguntas y respuestas así como

dinámicas de grupo que permitieron el intercambio de experiencias y opiniones, y una buena captación y aceptación de la información dada.

Como recomendación principal, se menciona, que dentro de la empresa es necesaria la creación e implementación de normatividades internas que proporcionen bases firmes al sistema de calidad y que regulen aquellas operaciones que podrían colocar en riesgo la seguridad del consumidor y la imagen de la empresa como tal.

Se recomienda que las capacitaciones de inducción se realicen a todos y cada uno del personal nuevo, para que logren tener bases bien estructuradas; y así evitar que a largo plazo se presenten dificultades con el desarrollo de sus labores.

Se considera que sería complementaria la disposición de otro facilitador, externo, en estas actividades, que cuente con una amplia experiencia y conocimientos en la industria alimentaria, ya que se percibió que esta alternativa generaría mayor confianza entre los participantes en los eventos y por ende mejorar el grado de aprendizaje.

Hacerse las capacitaciones de carácter obligatorio para todo el personal, para evitar que no haya una retroalimentación efectiva y completa, de un empleado hacia otro faltante a la programación de estas actividades.

El tiempo destinado para estas capacitaciones, debe ser exclusivamente para el desarrollo de ésta, sin la intervención de otros aspectos diferentes a los acordados y que puedan afectar el proceso y distraer a los asistentes; además de que éstos, respeten el tiempo designado y no se presente ausencias en el transcurso de la jornada de la actividad.

Contar con la presencia de jefes de zona y coordinadores, para motivar al personal y reflejar el compromiso que todos tienen con el mejoramiento de su trabajo y de la empresa.

## Referencias

Dirección seccional de salud de Antioquia. (2008). *Circular 203 del 7 de julio del 2008 Por la cual se describe los aspectos generales y requisitos a tener en cuenta para impartir los programas de capacitación hacia los manipuladores de alimentos*. Medellín: Secretaría seccional de salud de Antioquia.

Emprende pyme (2013). *Técnicas e instrumentos para detectar necesidades de capacitación*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/tecnicas-e-instrumentos-para-detectar-las-necesidades-de-capacitacion.html>

Emprende pyme. (2013). *Tipos de capacitación*. Recuperado de <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-capacitacion.html>

Frigo, Edgardo. (s.f.). *Que es capacitación*. Recuperado de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

Invima. (1997). *Decreto 3075 de 1997 Por la cual se describe la normatividad sanitaria para los alimentos, en especial el capítulo III artículo 14 el cual hace mención a la capacitación y educación hacia el personal manipulador*. Bogotá: Ministerio de salud.

Williams, Ana. (2008). *Perfil de un capacitador*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/perfil-del-facilitador-capacitador-y-gestor-del-talento.htm>