

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA  
“POLLO AL DÍA”**

**KAREN YOHANA DUEÑAS BENAVIDES  
ALVARO SEBASTIÁN CÓRDOBA PORTILLA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

**DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA  
“POLLO AL DÍA”**

**KAREN YOHANA DUEÑAS BENAVIDES  
ALVARO SEBASTIÁN CÓRDOBA PORTILLA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de  
Administradores de Empresas**

**Asesor:  
Dr. Rafael Llerena Salazar**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2009**

## *Dedicatoria*

*Quiero dedicar este trabajo de grado ante todo a Dios, por acompañarme en todos los momentos de mi existencia, por escucharme y ayudarme dándome fuerza en los momentos más difíciles, gracias por darme la salud y mantenerme firme en mi lucha.*

*A ti mi abuelita Victoria que aunque no estás aquí conmigo para reír y celebrar este triunfo, te dedico este trabajo por que creíste en mi y en mis capacidades, y aquí estoy convertida en la mujer integra y sencilla que un día tú soñaste.*

*A las personas más especiales de mi vida, mis padres: Alicia y José, que más que una dedicatoria es una entrega, este logro es de ustedes, es su obra, todo lo que soy se los debo a los dos.*

*Y a mis hermanitos Camila y Luís Gabriel que son la mayor motivación para seguir adelante.*

*Los quiero*

*Karen*

*Dedicatoria*

*A Mis Padres (Ritha y Alvaro); a quienes quiero y  
admiro por su fortaleza y  
Perseverancia para seguir adelante,  
a pesar de todas las pruebas que Dios pone en  
el camino. Quien más que a Ustedes para dedicarles  
este triunfo, por ser las personas  
que están siempre a mi lado apoyándome; gracias  
por sus consejos, dedicación y enseñanza.*

*A mi familia por el apoyo incondicional y su incansable  
lucha que siempre ha estado apoyándome con infinito  
amor y comprensión haciendo de mí una persona  
integral capaz de salir adelante y culminar todas mis  
metas.*

*Sebastián*

*Agradecimientos especiales a:*

*En primer lugar agradezco a Dios por la oportunidad del aquí y del ahora.*  
*A mi madre Alicia Benavides por todos tus esfuerzos y tus sacrificios por tu apoyo y por no dejarme caer.*  
*A mi padre José Dueñas por quererme tanto, siempre seré tu niña, por tus palabras, que cada día me hacen más fuerte.*  
*A mi hermana Camila Alejandra porque a pesar de que eres la menor parece que fueras mi mamá gracias por todos tus regaños y por ser ante todo mi amiga.*  
*A mi hermano Luís Gabriel por tu cariño y apoyo incondicional.*  
*A mis primas Viviana y Jennifer por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, por ser las mejores amigas que hay en este mundo, a ti Jennifer por Juan David, que llegó a nuestras vidas y se convirtió en el mejor motivo para seguir firmes hacia delante.*  
*Por ultimo, pero no lo menos importante, a ti Sebastián por estar conmigo a mi lado, apoyándome pero sobre todo amándome, gracias por aguantar mis locuras y caprichos, por mantenerte siempre allí, paciente a lo largo de la carrera...  
...nuestra carrera*  
*Gracias a aquellas personas que de una u otra forma han pasado por mi vida dejando su huella, ustedes también han sido parte importante de mí, me han ayudado a crecer y eso no tiene valor*

*Karen*

*Agradecimientos especiales a:*

*A Dios en primer lugar por bendecirme y poner los medios  
Necesarios para llegar hasta donde he llegado.*

*A mi madre Ritha Lucia Portilla y a mi padre Álvaro Córdoba  
Por su sacrificio, comprensión  
Y quienes siempre han sido la luz  
Que ilumina mi vida.*

*A mis hermanos Yossimar Córdoba y Santiago Córdoba,  
Por brindarme su apoyo y cariño*

*A mis amigos Richard, Deiby y Fercho por  
Su amistad incondicional y por tantos momentos especiales*

*A mi novia Karen Yohana Dueñas  
Un ser extraordinario que me  
Acompañó en el largo y duro camino  
De mi formación profesional.*

*Y a todas aquellas personas que de una u otra forma  
Contribuyeron a que culminara con  
Éxito un sueño en mi vida. "Mi Carrera"*

*Sebastián*

## **RECONOCIMIENTOS**

*Los autores expresan sus agradecimientos: al Doctor Rafael Llerena Salazar, asesor de este proyecto de grado, por el apoyo y colaboración brindado para hacer posible el desarrollo y realización de este trabajo.*

*A los Docentes Oscar Coral, Oscar Ramos, Wilson Revelo, Miriam Florez, Karola López, por haber aportado los conocimientos necesarios como también su amistad y colaboración.*

*Y un agradecimiento especial a los integrantes de la empresa **POLLO AL DIA**, quienes hicieron posible la realización de este trabajo.*

## **RESUMEN**

Esta investigación tuvo como objetivo diseñar y estructurar el departamento de talento humano de la empresa productora y comercializadora "Pollo Al Día" ubicada en la ciudad de Pasto. El estudio se desarrolló en base a que esa organización carece de un departamento de Talento Humano el cual permita mejorar la situación actual de la empresa y el cual conlleve a potencializar y optimizar el rendimiento del personal de manera individual y del grupo en general. En el desarrollo de este trabajo se trato de mejorar la parte administrativa implementando los manuales de procesos y funciones, definir claramente las funciones que cada trabajador realiza en la empresa ya que el personal que labora en esta organización realiza varias actividades y se encuentra un poco desmotivado , estas actividades hacen que no desempeñe las labores diarias de la mejor manera y por la que no hace que su rendimiento sea el mas apropiado, así como también se planteo implementar programas de capacitación y motivación, desarrollando nuevas estrategias para mantener motivado al personal, ofreciendo nuevos beneficios, asignando reconocimientos por la excelente labor del personal de planta para que de esta manera conlleve a generar un ambiente laboral mas propicio.



## **ABSTRACT**

This investigation had as objective to design and to structure the department of human talent of the company producer and comercializadora "Chicken A Day" located in the city of Grass. The study was developed based on that that organization the one lacks a department of Human Talent which allows to improve the current situation of the company and which bears to potencializar and to optimize the personnel's in an individual way yield and of the group in general. In the development of this work you treatment of improving the administrative part implementing the manuals of processes and functions, to define the functions that each worker carries out since in the company the personnel that works in this organization clearly carries out several activities and he is desmotivado a little, these activities make him not to carry out the daily works in the best way and for the one that doesn't make that his yield is the but appropriate, as well as you outlines to implement training programs and motivation, developing new strategies to maintain motivated the personnel, offering new benefits, assigning recognitions for the plant personnel's excellent work so that this way it bears to generate a labor atmosphere but I propitiate.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1. TITULO	11
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
4. OBJETIVOS	14
4.1 OBJETIVO GENERAL	14
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
5. JUSTIFICACIÓN	15
6. MARCO DE REFERENCIA	16
6.1 MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO	16
6.2 MARCO CONTEXTUAL	19
6.3 MARCO CONCEPTUAL	25
6.4 MARCO LEGAL	27
7. METODOLOGÍA	32
7.1 TIPO DE ESTUDIO	32
7.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.	32
7.2.1 Fuentes Primarias	
7.2.2 Fuentes Secundarias	
8. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN	34
CONCLUSIONES	71
BIBLIOGRAFIA	

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Participación de la competencia en el mercado	41
Tabla 2. Precios de comercialización del producto	42
Tabla 3. Diseño de un Programa de Capacitación para la empresa "Pollo al Día"	63
Tabla 4. Evaluación del desempeño de la empresa por objetivos	66
Tabla 5. Formulario de Evaluación por Objetivos	66
Tabla 6. Definición De Factores	68
Tabla 7. Sistema de Puntuación	69
Tabla 8. Valoración de los grados	70

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama Productora y Comercializadora “Pollo al Día”	24
Figura 2. Logotipo de la Empresa.	46
Figura 3. Estructura Orgánica propuesta para la empresa “Pollo al Día”	48
Figura 4. Diagrama de Flujos de Procesos Área de Producción	58

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en todos los sectores de la economía están cada vez más expuestas a cambios fundamentales en sus mercados y en el ambiente competitivo. La creciente sofisticación de los competidores, la entrada de nuevos competidores internacionales, la consolidación mediante fusiones y adquisiciones, así como las alianzas, están cambiando las reglas del juego.

Adaptarse a este nuevo entorno requiere, en muchos casos, una transformación de las empresas que, habiendo sido exitosas en el pasado, como es el caso de POLLO AL DIA no tienen las capacidades necesarias para competir en el nuevo ambiente. Por ello es importante reconocer a tiempo la necesidad de transformar la empresa, anticipándose a las condiciones cambiantes, pues esto será en gran medida la clave del éxito hacia el futuro.

En la transformación de una empresa pueden estar en juego el futuro de la compañía y el patrimonio de los accionistas. Por esto es la decisión de diseñar una estructura administrativa y organizacional en la empresa Pollo Día.

En dicha reestructuración se ha optado por el diseño e implementación de un departamento de Talento Humano este es fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de la empresa, ya que es necesario empezar por realizar una reestructuración por la parte del capital humano, haciendo que este pueda explotar al máximo todas sus habilidades y destrezas así como también el ambiente en el cual se labora es fundamental para que los trabajadores se encuentren bien y de esta manera tengan sentido de pertenencia hacia la empresa.

## **1. TITULO**

DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA “POLLO AL DÍA”

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad en la empresa Productora y Comercializadora “Pollo al Día” se observan grandes falencias a nivel de capacitación y motivación de personal, además de desordenes de tipo administrativo en cuanto a la multiplicidad de funciones que tiene cada cargo esta situación se presenta ya que no se dispone de un departamento de Talento Humano que reconozca el potencial del personal que labora en la empresa y que defina claramente las funciones que cada persona debe realizar para el normal funcionamiento de la empresa.

Las funciones que deberían ser desempeñadas por el jefe de personal las desarrolla actualmente el administrador de la empresa quien cumple a la vez con todas las funciones administrativas requeridas por su cargo, esto ha ocasionado un descuido al personal de la empresa en cuanto a actividades de capacitación y motivación, que de seguirse presentando esta situación se afectará directamente el ambiente de trabajo y por ende la productividad de la empresa.

Con base en lo anterior se propone estructurar un departamento de Talento Humano dentro de la organización que permita mejorar la situación antes descrita y que conlleve a potencializar y optimizar el rendimiento del personal de manera individual y del grupo en general; además que permita una mejor organización a nivel administrativo por medio del diseño de manuales de procesos y funciones que permitan un mejor manejo del tiempo y de las funciones de cada colaborador.

### **3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De que manera puede afectar la falta de un departamento de Talento Humano que permita reconocer y valorar el potencial del talento humano para el logro y beneficio de la empresa Productora y Comercializadora “Pollo al Día”?



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y estructurar el departamento de Talento Humano dentro de la empresa Productora y Comercializadora “Pollo al Día”

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Rediseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Definir cada uno de los cargos existentes en la empresa.
- Diseñar los manuales de funciones para los cargos dentro de la empresa.
- Diseñar un diagrama del proceso de producción.
- Diseñar programas de capacitación para la planta de personal.
- Determinar planes de motivación de personal.

## 5. JUSTIFICACIÓN

Anteriormente las definiciones del término Recurso Humano, se basaban en la concepción de un hombre como un objeto sustituible, en oposición a una concepción de ser indispensable para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se cataloga a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, poseedor de habilidades y características que le dan vida, y acción a cualquier tipo de organización, por lo que se considera de gran importancia utilizar el término Talento Humano.

Las organizaciones en la actualidad han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y su correcta administración se ha convertido en una de sus tareas más decisivas, es por esto que Pollo al Día desea incorporar a su estructura un departamento de Talento Humano que contribuya a mejorar las condiciones actuales de sus colaboradores y así potencializar sus capacidades y por ende optimizar los resultados.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, tienen un gran impacto en la productividad y el desempeño; aun cuando los activos financieros y físicos son recursos necesarios para la organización, los colaboradores tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización.

De acuerdo con esto en la empresa “Pollo al Día” se pretende invertir en capital humano hacia un rendimiento de gran importancia y que genere resultados como el compromiso de actitud o el deseo de pertenecer y el compromiso basado en la lealtad que se refiere al deber pertenecer.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 Marco De Referencia Teórico

#### Administración Del Talento Humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de administración general, definiéndola como:

"La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano); en la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

#### Definición De Recursos y Talento Humano

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

- **Recursos Materiales:** Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- **Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### Importancia de la administración del talento humano

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes.

Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

### **Desarrollo De Una Filosofía Propia De La Administración Del Talento Humano**

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

#### **Influencia de la filosofía de la alta administración.**

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

#### **Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.**

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas McGregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV.

En las organizaciones de Sistema I señala:

1. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y.

En las organizaciones del Sistema IV:

1. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
5. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal.

## **6.2 Marco Contextual**

### **Definición De La Empresa**

Pollo al día es una empresa dedicada al levante, engorde, sacrificio y comercialización de pollo en canal. Así mismo se dedica a la venta de subproductos como gallina en canal, queso campesino, trucha arco iris y huevos.

Para llevar a cabo el levante y engorde de las aves, la empresa cuenta con granjas especializadas en el municipio de Chachagüi corregimiento de Paxisara y Casabuy.

El sacrificio hace referencia a la conversión del pollo vivo en carne el cual se realiza en la vereda Botanilla corregimiento de Catambuco.

Para la comercialización la empresa dispone de cuatro puntos de ventas ubicados en la ciudad de Pasto.

La empresa cuenta con más de treinta años de tradición en el mercado; siendo reconocida por más del 70% de los pobladores de la ciudad de Pasto como una de las empresas pioneras en el mercado de los pollos; la cual ha brindado confianza, calidad y frescura en su producto.

Pollo al Día ha permanecido en el mercado ya que desde sus inicios se trabajó con honestidad, nunca ha especulado en los precios, ni jamás ha dañado la calidad de sus productos, lo que ha dado como resultado la gran acogida de Pollo al Día como tal en el mercado.

### **Reseña Histórica y Evolución De La Empresa**

La idea de criar animales de corral la tuvo el señor Héctor Guillermo Mejía a sus 18 años de edad, fue en ese tiempo cuando en una huerta improvisada con cultivos de hortaliza empezó su producción con 10 pollos. Luego junto con su familia pasaron de criar y procesar 10 pollos a 50, 100, 200, a tal grado que los pedidos iban aumentando cada vez más y era necesario el obtener integrados con granjas para poder abastecer el mercado.

Sus compradores eran entonces el supermercado IDEMA, el Amorel, y el Restaurante el Trapiche, quienes lo fueron conociendo por tener pollo fresco de calidad y al día, nombre que tomaría después en el año de 1970 para denominarse POLLO AL DIA.

Su ubicación entonces, fue en la calle 16 con 22; local que era arrendado en 50 pesos mensuales, sin embargo el crecimiento era tan notable que fue necesario ampliarse a un local más grande y fue entonces como logro conseguir un crédito con el cual pudo comprar una casa ubicada en la carrera. 22ª no. 15-61 centro, fue en este lugar donde se acreditaría por tener un producto fresco, con buenos precios y excelente calidad.

Hoy en día la empresa es autónoma en sus decisiones puesto que cuenta con las instalaciones adecuadas para su finalidad (granjas, planta de proceso y puntos para la comercialización). Además de personal capacitado para cada una de las dependencias permitiendo a pollo al día mantenerse y progresar en el mercado de los pollos crudos en pasto.

### **Misión**

*“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de pollo, ofreciendo calidad, sabor y frescura en nuestros productos; apoyándonos en tecnología organización y desarrollo. Estamos comprometidos con nuestros clientes y proveedores; asimismo con nuestro personal calificado encaminados como un todo a lograr rentabilidad y crecimiento”.*

### **Visión**

*“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de pollo a nivel regional con cubrimiento nacional e internacional; respaldado por nuestro recurso humano comprometido, calificado y motivado para cumplir con las más exigentes normas de calidad”.*

### **Valores Corporativos**

- ❖ **COMPROMISO:** Con los clientes, colaboradores y con todas las personas que de una u otra manera hacen parte de la organización mediante la aplicación de los objetivos propuestos.
- ❖ **CORAJE:** No dejar pasar la oportunidad y atreverse a escalar la cima.
- ❖ **EFICIENCIA:** Alcanzar los objetivos de la mejor forma posible y al menor costo.
- ❖ **CALIDAD:** Hacer las cosas bien desde la primera vez. Verificar constantemente los errores, los defectos potenciales y buscar siempre mejorar.
- ❖ **INNOVACIÓN:** No estar satisfecho con la forma habitual de hacer las cosas. Las ideas de hoy son los nuevos productos de mañana.

- ❖ **ÉTICA:** Actuar consecuentemente según la propia conciencia, manteniendo los propios estándares personales y profesionales. Mantener las promesas y los compromisos adquiridos.
- ❖ **MOTIVACIÓN:** Crear un clima de trabajo que valore sobretodo a las personas y a su contribución. Fomentar un ambiente donde puedan desarrollar las capacidades y donde el entusiasmo se premie con confianza y apoyo.
- ❖ **ESPÍRITU DE EQUIPO:** Descubrir que el trabajo en equipo es más eficiente, más productivo y más divertido. El todo es mayor que la suma de las partes.
- ❖ **RESPONSABILIDAD:** Lograr sentido de pertenencia por parte de los colaboradores con la empresa para que este se vea reflejado en los servicios que se le presta al cliente.
- ❖ **HONESTIDAD:** Realizar las actividades de la empresa procurando siempre rectitud, y respeto a los principios éticos y morales.
- ❖ **CUMPLIMIENTO:** Ofrecer garantías a los proveedores, clientes y empleados en el funcionamiento normal de las actividades que desarrolla la empresa.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General de la empresa**

- Ofrecer calidad, sabor y frescura en los productos; asegurando un crecimiento y mayor participación en el mercado.

### **Objetivos específicos:**

- Desarrollar una imagen corporativa que genere la preferencia de los clientes actuales y potenciales.
- Ampliar y aumentar las instalaciones avícolas.
- Implementar nuevos canales de distribución.
- Emplear tecnología de avanzada para realizar los procesos con mayor eficiencia.
- Diversificar el producto.
- Lograr incursionar el producto en el mercado internacional.



### **Políticas Organizacionales:**

- Llevar a cabo por lo menos una vez al mes una reunión con todos los colaboradores de la empresa.
- Todos los empleados deben utilizar los implementos que la empresa les provee para la adecuada realización de las actividades laborales; además de lograr higiene.
- Brindar calidad y frescura al cliente para lograr satisfacción y lealtad.
- Responsabilidad con los clientes y proveedores para lograr ofrecerles un adecuado servicio y cumplimiento con los compromisos obtenidos con ellos.

### **Estrategias:**

El sueño de los dueños de la empresa es cerrar el círculo; esto significa no tener intermediarios en la producción, proceso y comercialización del pollo. Además lograr mayor posicionamiento en el mercado.

- La diversificación de los productos se realizará a través de la industrialización de la carne de pollo en carnes frías.
- Ubicación de un punto de distribución en Ipiales, logrando internacionalizar la empresa por ser este un punto estratégico ubicado en zona fronteriza.
- Para ampliar el mercado, la empresa además de lo anterior entrará a participar de la venta de pollo congelado.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

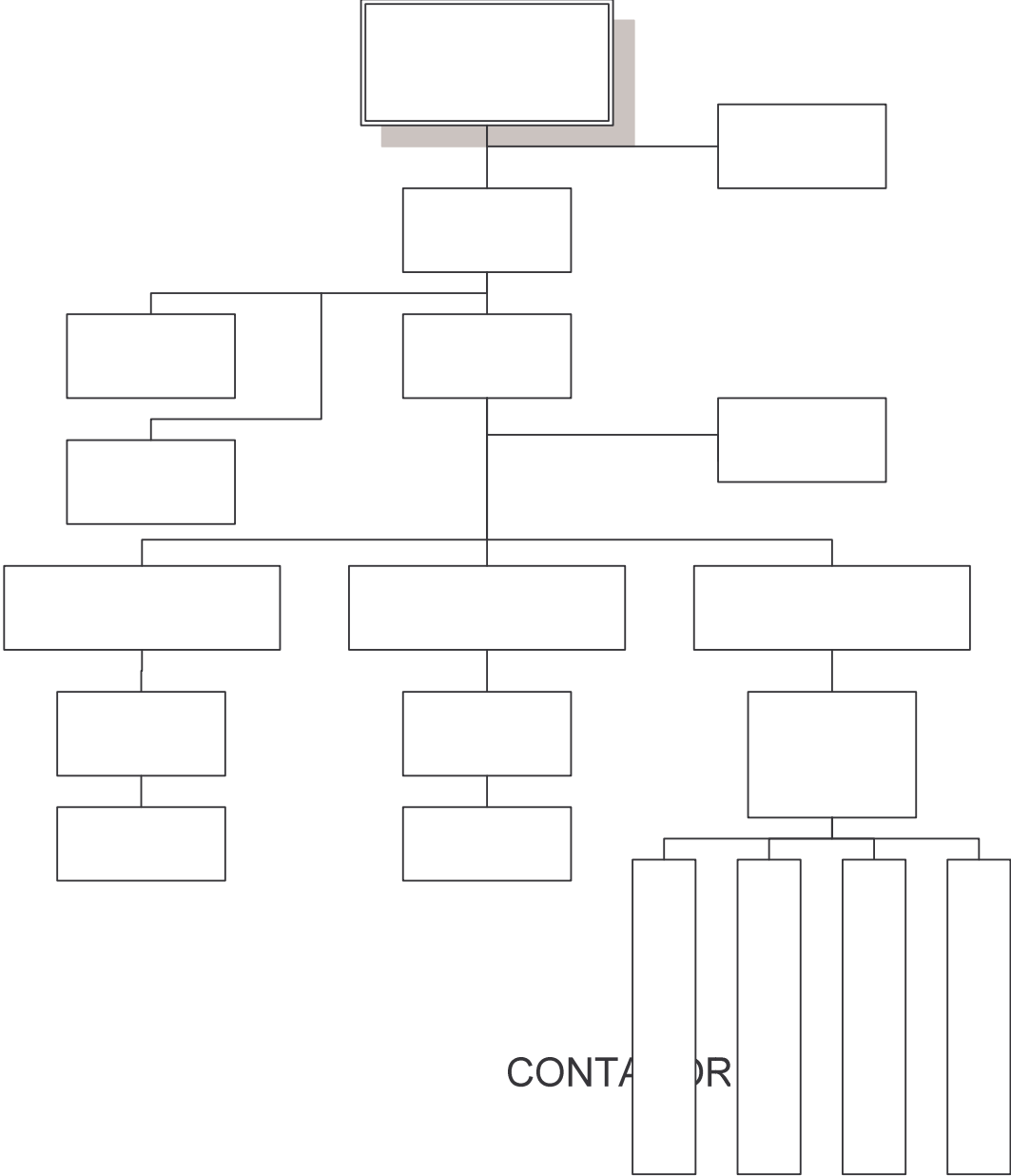
### **Organigrama**

La empresa cuenta con un organigrama escrito y establecido formalmente, el cual se estructuró de acuerdo a los niveles de la organización, en el organigrama de esta empresa se tiene en cuenta las áreas y todo el personal que labora en ella, reconociendo además que con el cambio de administración que hubo hace 5 años, la empresa paso de comercializar el pollo, a producirlo y procesarlo.

Así mismo la empresa no sigue un principio de unidad de mando; pues el administrador es el encargado de tomar las decisiones en todos los departamentos, dejando ver que no existe un manual de funciones y requerimientos, Esto ha ocasionado multitud de funciones puesto que los empleados a demás de desarrollar las actividades propias de su labor tienen que realizar otras actividades que no le corresponde, lo cual genera retraso en sus labores propiamente dichas.

Los diferentes cargos que existen en la empresa son estimulantes y bien remunerados, ya que estos son ocupados por personas capaces y aptas para desempeñarlos. Igualmente el salario que suministra Pollo al Día es acorde con lo establecido en la ley; siendo una de las pocas empresas que tienen más de 60 empleados vinculados directamente.

Figura 1. Organigrama Productora y Comercializadora “Pollo al Día”



Fuente: Esta investigación

AUX.  
CONTABLE

24  
ÁREA DE PRODUCCIÓN

ÁREA

### 6.3 Marco Conceptual

**Administración:** Es el conjunto de normas, principios y conocimientos sistemáticos que se identifican a través de las funciones del proceso administrativo y que aplicados individualmente de manera técnica y metodológica en el ámbito organizacional, permite que los recursos disponibles sean ordenados y relacionados, para lograr con la mayor eficiencia, productividad y competitividad, la optimización de resultados, en la consecución de los objetivos, misión, y visión de la empresa.

**Desarrollo Organizacional:** proceso administrativo que mediante el autoconocimiento permite integralmente la aplicación de potencialidades de individuo, grupos, familia, empresa y comunidad.

**Estructura:** es el diseño, conformación y funcionamiento de los elementos y componentes de los diversos sistemas empresariales; así como la definición de sus actividades, funciones, procedimientos y responsabilidades.

**Proceso Administrativo:** Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

**Valores Corporativos:** Los comportamientos que reflejan ética, transparencia y honradez, en el ámbito empresarial, profesional y personal, como medio de obtener credibilidad y respeto.

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

**Planeación:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social. , es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.

**Organización:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

**Dirección:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

**Control:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

**Estrategias:** Es el conjunto de reglas que aseguran una decisión optima en cada momento, abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación y acciones de un todo organizacional o individual.

**Metas:** Estas son indispensables para definir el rumbo que quiere seguir la empresa y permite evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

**Objetivos:** Indican los resultados que la empresa desea alcanzar en un plazo determinado, estos deben ser medibles, alcanzables, cuantificables, etc.

**Procedimientos:** Es la secuencia cronológica de las actividades que se van a realizar, es la que determina el tiempo y el responsable de cada uno de los servicios que ofrece la empresa.

**Políticas:** Son planes en el sentido que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones.

**Programas:** “Son un conjunto de metas, políticas, procedimiento, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir, recursos que deben emplearse y otros recursos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado. Por lo general, se apoyan en los presupuestos necesarios”

**Planta de Proceso:** Sitio en el cual se transforma los animales vivos en carne.

**Flujos de Procesos:** Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras, son series cronológicas de acciones requeridas, son pautas de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.

**Eficiencia:** Indicador de menor costo de un resultado, por unidad de factor empleado y por unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto al costo de producir esos resultados

#### 6.4 Marco Legal

El procesamiento, distribución y comercialización de carne de pollo esta inmersamente involucrada con las normas tributarias que rige la ley, particularmente en cuanto tiene que ver con el impuesto al valor agregado IVA; ya que bajo la modalidad que se desempeña la empresa, los bienes son exentos, es decir, que se llevan al consumidor con cero impuesto sobre las ventas, y por ser actividades propias de la industria avícola los convierte en productores de bienes exentos con derecho a devolución de impuestos.

Es importante tener en cuenta que la carne de pollo que está exenta es la que se vende fresca, refrigerada o congelada, pero no incluye la venta de esta carne con otros procesos adicionales, en cuyo caso quedaría gravada a 7%.

● **Prestación de servicio de sacrificio de aves.** El servicio de sacrificio de aves constituye un servicio intermedio en la producción. Antes de la Ley 788 del 2002 estaba excluido del impuesto sobre las ventas, por cuanto, de conformidad con el parágrafo del Artículo 476 del E.T., los servicios intermedios en la producción se gravan con la tarifa del bien resultante del servicio. En ese momento, el bien resultante era la carne de aves, excluida del impuesto sobre las ventas; por lo tanto, el servicio quedaba excluido del impuesto sobre las ventas. Ahora, la carne está exenta del impuesto sobre las ventas, por lo que si se concluye que el servicio está exento del impuesto sobre las ventas, se debe tener en cuenta el Artículo 489 del E.T., según el cual, en operaciones exentas, sólo tienen derecho a descuentos el productor de bienes exentos, y el exportador, pero, en ningún caso, el prestador de servicios exentos.

Lo anterior quiere decir que en los servicios intermedios en la producción, en los cuales el bien resultante es un bien exento, debe darse el tratamiento de servicio gravado con la tarifa general de 16%.

En este sentido, el productor de carne exenta, que no tiene la planta de sacrificio, paga el servicio gravado con la tarifa general y, desde luego, tiene derecho a solicitar ese impuesto pagado como descontable y con derecho a devolución. De no ser así, el productor de bienes exentos que tiene su propia planta de sacrificio tiene derecho a solicitar todo el impuesto descontable en todo el proceso de producción, incluyendo el de sacrificio, mientras que el productor que no tiene la

planta de sacrificio no podría descontar los IVA pagados en el sacrificio, porque se le considera como excluido.

❖ **Sacrificio de aves en planta propia.** El productor de bienes exentos, es decir, el dueño de animales vivos que los produce para vender carne de aves, o la persona que compra los animales vivos para sacrificarlos, de la misma manera, es productor de bien exento, de conformidad con el Artículo 440 del E.T.

Si posee planta propia para hacer el sacrificio de los animales, tiene derecho a solicitar como impuesto descontable todo el IVA pagado en este proceso, de la misma manera que si lo paga a un tercero que le preste este servicio intermedio en la producción del bien exento. El hecho de estar haciendo este proceso interno no implica que esté incurriendo en ningún acto que se considere venta por el Artículo 421 del E.T.; por lo tanto, no está en la obligación de generar ningún IVA interno.

#### **LEY 99 DE 1993** (Diciembre 22)

Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.

#### **LEY 09 DE 1979**

#### **DE LA PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE**

##### **Del control sanitario de los usos del agua.**

❖ **ARTICULO 4o.** El Ministerio de Salud establecerá cuales usos que produzcan o puedan producir contaminación de las aguas, requerirán su autorización previa a la concesión o permiso que otorgue la autoridad competente para el uso del recurso. Decreto 1594 de 1984 -; art. 37; art. 38

##### **Residuos líquidos.**

❖ **ARTICULO 10.** Todo vertimiento de residuos líquidos deberá someterse a los requisitos y condiciones que establezca el Ministerio de salud. teniendo en cuenta las características del sistema de alcantarillado y de la fuente receptora correspondiente.

❖ **ARTICULO 13.** Cuando por almacenamiento de materias primas o procesadas existe la posibilidad de que éstas alcancen los sistemas de alcantarillado o las aguas, las personas responsables del establecimiento deberán tomar las medidas

específicas necesarias para el cumplimiento de la presente Ley y sus reglamentaciones.

❖ ARTICULO 14. Se prohíbe la descarga de residuos líquidos en las calles, calzadas, canales o sistemas de alcantarillado de aguas lluvias

❖ ARTICULO 11. Antes de instalar cualquier establecimiento industrial, la persona interesada deberá solicitar y obtener del Ministerio de Salud o de la entidad en quien éste delegue, autorización para verter los residuos líquidos.

### **Residuos sólidos.**

❖ ARTICULO 22. Las actividades económicas que ocasionen arrastre de residuos sólidos a las aguas o sistemas de alcantarillado existentes o previstos para el futuro serán reglamentados por el Ministerio de salud.

### **Áreas de captación.**

❖ ARTICULO 50. Para efectos de la conservación y preservación de las aguas destinadas al consumo humano y a la fabricación de alimentos, el Ministerio de Salud será competente para reglamentar los sistemas de captación, almacenamiento o tratamiento de las aguas. Así mismo podrá prohibir, condicionar o limitar actividades en esas zonas de acuerdo con los artículos 70 y 137 del Decreto-Ley 2811 de 1974

❖ Que de conformidad con el artículo 296 de la Ley 09 de 1979, faculta al Ministerio de Salud para restringir el uso de aditivos que causen riesgos para la salud del consumidor.

❖ Corresponde al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos- INVIMA- y a las Direcciones Territoriales de Salud adoptar las medidas sanitarias preventivas y correctivas necesarias para dar cumplimiento a las disposiciones de la presente resolución, así como tomar las medidas sanitarias de seguridad, adelantar los procedimientos y aplicar las sanciones que se deriven de su incumplimiento, conforme a lo establecido en la Ley 09 de 1979 y los Decretos 3075 de 1997 y el Decreto 3192 de 19383, 1281 de 2002.

❖ ARTÍCULO 47. RÉGIMEN DEL CÓDIGO SANITARIO NACIONAL Y OTROS REGÍMENES ESPECIALES. El régimen especial para determinados bienes y servicios contemplados en el Código Sanitario Nacional (Ley 9a. de 1979) continuará vigente en su totalidad, pero serán aplicables a los mismos bienes y servicios las disposiciones del presente Decreto que regulan aspectos no previstos en dicho Código



- ❖ El Decreto 3466 de 1982, "por el cual se dictan normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas, las propagandas y la fijación pública de precios de bienes y servicios, la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores, y se dictan otras disposiciones", fue publicado en el Diario Oficial No. 33.559 de 3 de diciembre de 1982.
- ❖ La constitución política de Colombia adoptó el principio del Desarrollo Humano Sostenible, para conciliar las necesidades de mejorar la calidad de vida de la planeación y el crecimiento económico. Asimismo le asigna al estado, al igual que a todas las personas, la obligación de proteger y conservar los recursos naturales de la nación.
- ❖ Dentro de los principios fundamentales de la Política Nacional Ambiental, artículo 1º de la ley 99 de 1993, se establece entre otros, que las acciones encaminadas a proteger, conservar y recuperar el medio ambiente son tarea conjunta entre el Estado, el sector privado, la comunidad y las organizaciones no gubernamentales.
- ❖ El documento CONPES 2750 de diciembre 21 de 1994 adopta como programa de acción, la promoción de la Producción Más Limpia, prevé planes de reconversión industrial para garantizar la adopción de métodos de producción sostenibles.

La avicultura tiene como función social producir alimentos necesarios para la nutrición humana. Como tal y según el artículo 65 de la Constitución Política de Colombia, la avicultura al igual que las demás actividades productoras de alimentos gozará de esencial protección del estado.

El autocontrol es la manera más eficiente y menos traumática que tienen los productores particulares para desarrollar una explotación avícola acorde con los lineamientos de la ley en general, de corresponder a la sociedad la oportunidad que la misma les ha dado de cumplir un papel preponderante en el desarrollo económico del país.

### **LEY 100 DE 1993 (Diciembre 23)**

La Seguridad Social Integral es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro

❖ En los artículos 14, 25, 26 38, 39, 58 de la Constitución Política de Colombia permite a todas las personas en la República tener derecho a la personalidad jurídica a asociarse para formar empresas, a dar trabajo y a permitírseles trabajar en lo que a bien tenga, siempre y cuando no vaya en contra de las leyes, la moral y la buena costumbre.

### **LEY 550 DE 1999**

Esta ley es aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, realizada por cualquier clase de persona jurídica, nacional o extranjera, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejerzan actividad financiera de ahorro y crédito de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores.

Para los efectos de la presente ley, la actividad empresarial deberá corresponder a actos y operaciones previstos en los artículos 20 del Código de Comercio, 5° de la Ley 256 de 1996, 11 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, y en el artículo segundo, literal b), de la Ley 527 de 1999; no tendrá que realizarse mediante establecimientos de comercio, y la persona que la organice se denominará empresario, aunque no tenga el carácter de comerciante.

**CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO** La finalidad de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Primera parte (Derecho individual del trabajo)

Segunda Parte (Derecho colectivo del trabajo)

## 7. METODOLOGÍA

### 7.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio comprende una investigación descriptiva, por que describe los factores que inciden en el desempeño laboral del personal de la empresa “Pollo al Día”. Este tipo de investigación permite describir las características, los factores, los procedimientos, conductas de hechos o fenómenos de una manera adecuada.

### 7.2 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para el diseño y estructura del departamento de talento humano para la empresa “Pollo al Día” se va a recurrir a las siguientes fuentes.

**7.2.1 Fuentes Primarias:** En cuanto a las fuentes primarias se desarrollan a través de la observación directa con un estudio de campo, puesto que se obtienen los datos directamente del lugar donde ocurre el fenómeno de acuerdo al estudio.

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo.

Los datos que se necesitan para el presente estudio son aportados en su mayoría por el gerente de la empresa “Pollo al Día”

**7.2.2 Fuentes secundarias:** En cuanto a las fuentes secundarias se acudió a las siguientes fuentes bibliográficas:

- Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y desarrollo Tercera Edición. Bogotá D.C. Edit. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGraw Hill. México.
- Chiavenato, I. (1994). Administración de Recursos Humanos. 2da Edición México. Mc. Graw Hill.
- Chruden, S. (1996). Administración del Personal. Compañía Editorial Continental. S.A., De C.V.

- De Cenzo, R. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa Wiley 93
- Dessler, G. (1999). Organización y Administración. México. Ed. Prince-Hall.
- Dessler, G. (1993). Organización y Administración. Edit. Prince-Hall. México.

## **8. ANÁLISIS DE LAS FUENTES DE INFORMACIÓN**

Después de analizar las fuentes primarias y secundarias se procedió a realizar un análisis de la situación actual de la empresa, el cual se presenta a continuación:

### **Análisis Externo – Interno de la Productora y Comercializadora “Pollo al Día”**

#### **Análisis Externo**

##### **Entorno Político Administrativo**

Como todo negocio se emprende bajo unas normas y leyes; Pollo al Día no es la excepción, pues el gobierno con las reformas e impuestos influye en los resultados de las actividades de este negocio.

La ley 788 de 2002, establecida por el gobierno, grava las materias primas que requiere la empresa para realizar el proceso de levante y engorde de los pollos y lo hace a través de un 7%. Repercutiendo así en el alza de precios al producto dirigido al consumidor final, ocasionando además un descenso en las ventas y en las utilidades de la empresa.

##### **Entorno Económico**

La productora y comercializadora “POLLO AL DÍA” es una empresa regional perteneciente al sector primario de la economía, es decir al sector pecuario, específicamente al sector avícola, este sector se caracteriza por el desarrollo que ha tenido y mantenido durante los últimos años, este sector es quizás el más tecnificado del panorama pecuario, por que anteriormente las aves eran criadas libremente en los patios traseros, pero en la actualidad esta es una actividad cada vez más tecnificada, más profesional y más rentable.

##### **Tendencias del Sector Avícola**

A nivel mundial encontramos que los países más dinámicos en la producción avícola son: Estados Unidos y Brasil; Perdigado y Sadia, son los dos líderes de las empresas avícolas en Brasil, ellos representan el 26% de Brasil, a su vez Brasil es seis (6) veces la producción colombiana y su solo sector exportador es una y media vez Colombia.

Los Estados Unidos consumen en la actualidad 44 kilos per cápita de pollo, el Brasil 31 y Colombia 16.

En Colombia el negocio avícola en los últimos 10 años ha evolucionado mucho, hace 19 años, los colombianos consumíamos 3 kilos per cápita de pollo, consumíamos 91 huevos por habitante y en el 2005 pasamos a consumir 16 kilos y 209 huevos. Esto es bastante aceptable en América Latina, pues con huevo solo estamos por debajo de México que consume 340 huevos (es el más importante en América Latina).

### **Evolución económica de la avicultura en Colombia**

La avicultura colombiana dejó de ser hace años una simple actividad campesina, para proyectarse como una gran industria. Aquellas estampas de *Almanaque Creditario* en la que aparecían pollos y gallinas en los patios campesinos o en los solares de las casas urbanas, prácticamente son cosas del pasado. De hecho, hoy se utilizan la genética de última generación, la tecnología más avanzada, la nutrición es científicamente calculada y los animales reciben el mejor de los manejos, todo lo cual ha llevado a que los índices zootécnicos colombianos como la mortalidad, la conversión de alimento en carne, la producción de huevos por ponedora, la densidad de las aves por metro cuadrado y la edad de sacrificio, sean semejantes a los de Estados Unidos y Brasil, potencias mundiales en la producción de pollo y huevo.

Prácticamente desde su nacimiento, en la década de los cuarenta, la industria avícola no ha dejado de crecer hasta nuestros días, con una mayor notoriedad a lo largo de los noventa, periodo en el cual el valor de la producción creció a una tasa cercana a 6.3%.

### **Escenario de la apertura en el mercado colombiano**

Teniendo en cuenta que el TLC afectará a muchas empresas, se podría decir que el futuro competitivo de este sector es muy incierto, pues con altos aranceles, la industria avícola colombiana se ve obligada a importar el 83% de la materia prima, maíz y soya, necesaria para la elaboración de su alimento balanceado. Este alimento es el 70% de la materia prima necesaria para producir los productos finales, pollo y huevo de mesa. “De acuerdo con Fenavi, incluso si los aranceles de esta materia prima fueran de 0% la industria colombiana no sería competitiva en el TLC, Brasil, el tercer país productor del mundo, produce un kilo de pollo con un costo de US\$0,38, mientras que Colombia lo produce a US\$0,80 la industria colombiana sería competitiva si reduce en 40% su costo de producción por kilo de pollo”<sup>1</sup> Según Fenavi, se puede lograr una reducción de hasta el 25% solo en el eslabón del alimento balanceado. Colombia consume 2,6 millones de toneladas de alimento balanceado al año, para las cuales es necesario importar la gran mayoría del maíz y la soya.

---

<sup>1</sup> <http://www.fenavi.org>

Además de lo anterior; Estados Unidos, si bien no es competitivo en pollo entero en el mercado mundial, cuenta con una oferta importante en trozos de pollo que coloca a precios mínimos, como resultado de las características de su mercado, que privilegia el consumo de las partes blancas y desecha las demás.

En este contexto, la avicultura colombiana enfrenta una doble amenaza: la del pollo entero brasilero y la de los trozos de pollo estadounidense.

### **Características del mercado regional**

La empresa Pollo al Día esta dedicada al levante, engorde, proceso y comercialización del pollo. La producción esta determinada por la oferta y la demanda; actualmente esta oscila en 1.058.577 pollos dentro del mercado regional, donde la participación de la empresa es de 180.000 mil pollos.

Para ofrecer el producto al consumidor final, la empresa realiza el proceso de levante y engorde mediante el recibimiento del pollo de un día de nacido, el cual es alimentado con concentrado (Solla) traído de Buga; este alimento sumado a otras actividades permite convertir el producto en carne lista para el sacrificio, comercialización y distribución.

Este producto es dirigido para todo el mercado sin distinción de raza, sexo, edad, estrato entre otros.

### **Entorno Socio – Cultural**

Un factor importante para analizar dentro de este medio es la situación de inseguridad que actualmente atraviesa el país, generada por los grupos armados al margen de la ley, que operan especialmente en regiones alejadas donde les es fácil evadir el dominio público y gubernamental como lo es el campo, ocasionando un desplazamiento de los campesinos hacia las zonas urbanas, aumentando a su vez la inseguridad y el desempleo; no ajeno a esto se encuentra el departamento de Nariño, quien tiene como vecino al departamento del Putumayo, siendo este un departamento con gran afluencia de grupos armados.

San Juan de Pasto es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus bellos paisajes, reservas naturales y centros culturales que acogen al turista con la amabilidad y cordialidad manifiesta de su gente.

El aspecto cultural de la ciudad está enmarcado en el carnaval de negros y blancos, el barniz de pasto, arquitectura religiosa de diferentes estilos, museos, bibliotecas y centros educativos. El teatro Imperial de la Universidad de Nariño es un sitio de interés de los atractivos culturales de la ciudad que dan fe de la cultura regional.

Por su riqueza en monumentos religiosos es llamada la ciudad teológica de Colombia, se destacan las iglesias de Cristo rey, San Felipe Neri, San Juan Bautista, Santiago, Catedral, Santuario Eucarístico Maridiaz.

El folclor también identifica a la población de Pasto. Cada año, del 4 al 6 de Enero el Carnaval de Negros y Blancos es motivo de jolgorio y alegría para propios y extraños que se divierten en medio de un sano ambiente y un alto sentido de civismo. Alrededor de los "negritos" y "blanquitos" todos bailan y disfrutan en uno de los festejos más tradicionales y populares de Colombia.

Pasto "la sorpresa linda y amable de Colombia", rodeada de bellos paisajes y hermosas iglesias, de calles angostas y gentes espontáneas y generosas es siempre digna de visitarse.

### **Entorno Tecnológico**

Actualmente nuestro país cuenta cada vez con mejores condiciones para el desarrollo de las nuevas tecnologías, que mejoran los procesos de levante, engorde y sacrificio de las aves.

Es importante que los procesos de levante y engorde se manejen de acuerdo a planes alimenticios que estén acorde a las necesidades nutricionales de las aves.

Durante los últimos 20 años se han producido vertiginosos adelantos genéticos en las razas especializadas para la producción de huevos, haciéndolas más rústicas, acelerando las fases de crecimiento y desarrollo, potencializando los picos y la persistencia de producción por gallina alojada; estos adelantos genéticos conllevan mayores exigencias a todo nivel, fundamentalmente en la alimentación.

Las explotaciones comerciales de aves reproductoras son planteles avícolas muy especializados, que requieren de construcciones, manejo y planes alimenticios especialmente diseñados para cumplir con sus objetivos productivos, reproductivos y sanitarios.

La alta tecnificación en la Industria Nacional del Pollo de Engorde, exige cada día más y mejores alternativas para la producción especializada que permitan obtener ventajas comparativas acordes con su ritmo de crecimiento y donde se requiere aprovechar al máximo el alto potencial genético de los animales, con el fin de aumentar la rentabilidad por lote, obteniendo mejores beneficios y óptimos resultados en los parámetros productivos.

Para la explotación tecnificada de pollo de engorde se requiere de varios factores, tales como: instalaciones adecuadas, estrictos planes de vacunación, adecuada limpieza y desinfección, suministro adecuado de agua limpia y fresca, óptimo



manejo y un excelente plan de alimentación que disminuya problemas metabólicos de acuerdo con la zona geográfica, que garantice un acelerado ritmo de crecimiento de acuerdo a la etapa productiva y al sexo de los animales.

### **Entorno Competitivo**

La competencia puede producir bienes iguales o similares a los de la empresa, reaccionando agresivamente bajando sus precios o lanzando promociones; debilitando así la posición de la empresa en su momento más crítico; todo esto puede llevar a que no se venda todo lo originalmente programado e incluso al fracaso de la organización.

La reacción puede no ser inmediata ni provenir de las empresas ya establecidas; puede ocurrir que atraídos por el éxito de la actividad económica que se desarrolla, de acuerdo con las proyecciones, otros productores deciden entrar en el negocio, creando una competencia que haga difícil el cumplimiento de las metas; igualmente pueden aparecer productos sustitutos que causen problemas para la venta de los productos existentes en el mercado.

### **Análisis Sectorial De Las Fuerzas Competitivas De Michael Porter**

Para enriquecer esta investigación y hacerla más comprensible se hizo un análisis de las variables propuestas por Michael Porter para el estudio de un Sector.

#### **Entrada de nuevos competidores.**

Para el ingreso de nuevos competidores al sector avícola en el mercado nacional y regional se presentan unas barreras de entrada que representan la complejidad de entrar a este mercado; estas barreras son:

- **INVERSION INICIAL:** Teniendo en cuenta que el sector en avícola, ha crecido y se ha consolidado como un sector fuerte dentro de la economía nacional, es necesario que el capital de inversión inicial sea demasiado alto, ya que se debe cubrir la implementación de una infraestructura, planta física, maquinaria y equipo, que permita el normal desarrollo de los procesos de incubación, levante, engorde y sacrificio de las aves; teniendo en cuenta esto se puede afirmar que no todas las personas tienen la capacidad económica y financiera de entrar a participar en un mercado tan competitivo.
- **UBICACIÓN GEOGRAFICA:** Como este es un factor de gran importancia en el proceso de levante y engorde de las aves, es fundamental que se tenga en cuenta a la hora de decidir entrar a este mercado, ya que las condiciones de temperatura y humedad deben ser las óptimas para la cría de los pollitos.

- **FACTORES SANITARIOS:** Este factor es considerado como una barrera de entrada ya que con las nuevas normas ambientales ISO 14000 se deben establecer condiciones óptimas para el desarrollo de actividades, de tal forma que no dañen el medio ambiente, es por esto que las empresas deben contar con los adecuados programas de tratamiento y manejo de residuos, por esto estas empresas deben ubicarse en lugares estratégicos donde sea posible manejar los residuos de la mejor manera para que de esta forma el medio ambiente no se vea afectado, implementar estos programas dentro de una empresa implica costos muy altos ya que las plantas que se requieren para el tratamiento y manejo de residuos es muy costosa.

Otro aspecto muy importante que se debe tener en cuenta a la hora de entrar a este mercado son los requerimientos que exige el estado Colombiano en cuanto a registro sanitario y a condiciones zoonosológicas, esto con el fin de prevenir enfermedades y plagas como la Influenza Aviar, el Newcastle y la Salmonelosis

- **PRECIO DISUASORIO DE ENTRADA:** Tomando como base que las empresas que se desempeñan actualmente en el mercado tiene unas políticas de precios ya establecidos las empresas que quieran entrar a competir deben fijar precios acordes con los que maneja la competencia, de lo contrario no podrán entrar a formar parte de este mercado.

### **Productos Sustitutos**

Los productos que se consideran como sustitutos del pollo son:

- **Las carnes rojas (Res, cerdo y cordero):** La carne de res y cerdo pasarían a desplazar el consumo de pollo de una forma directa, ya que en la canasta familiar se encuentran este tipo de carnes como básicas y la carne de cordero sería un complemento ya que por su precio no es accesible a todos los consumidores.
- **Carne de pescado:** Este tipo de carnes pasarían a reemplazar el consumo de pollo solamente en temporadas (Semana Santa), en donde se hace notorio que el consumo de pescado es mayor que el consumo de cualquier otro tipo de carnes, en comparación con el consumo de pollo en la otra parte del año, el consumo de esta carne es relativamente bajo.
- **Carne de pavo:** Este tipo de carnes es consumido principalmente por estratos altos por lo que se considera un complemento del pollo.
- **Cuy y conejo:** A pesar de ser los platos típicos de la región nariñense tiene un bajo consumo con respecto al consumo de pollo, por lo que se consideran también como productos complementarios.

### **Poder de negociación de proveedores.**

Dado que existen muchos proveedores en este sector quién generalmente pone las condiciones es la empresa, por ejemplo, fijando periodos de pago y exigiendo descuentos y calidad. Este factor es una ventaja que hace atractiva este sector.

Las empresas que proveen los insumos a la productora y comercializadora "POLLO AL DÍA" son:

- **Solla S.A.** (Concentrados: Nutre- Pollo; Broiler- Crombo)
- **Alimentos FRICO** (Vacunas para pollos de un día: Bursine II; Gumboro D-78; ND KU x 2500 d.)
- **A.S.P.** (Vacunas: La sota; oleosa; TAD; CE; TAD NC+Broag)
- **AJOVER** (Plásticos y bandejas)
- **FERTICAMPO** (Cal para los galpones)

En general se puede afirmar que la empresa ya ha establecido sus proveedores y con estos unas políticas de compra que benefician a la empresa, además las relaciones que se manejan con todos y cada uno son muy buenas

### **Poder de negociación de los compradores.**

Es indudable que los intermediarios mayoristas y detallistas, ejercen gran presión, sobre el precio del producto y deben estructurarse estrategias adecuadas para obtener su colaboración. Este factor por lo tanto se considera muy importante y una empresa antes de lanzar al mercado sus productos en este sector debería hacer una negociación previa con los distribuidores.

En relación al consumidor, se podría decir que este tiene gran influencia en la decisión de compra; en nuestro país ya sentimos la fuerte influencia de los supermercados, sus marcas propias y la producción integrada de pollo (caso Éxito y Alkosto).

Actualmente se tiene una transformación muy importante, en el orden de los productos genéricos, por esto es importante que el pollo y el huevo, hagan énfasis en el reconocimiento de sus valores nutritivos ante el consumidor para lograr seguir siendo comercializados eficientemente.

Como en este sector el número de compradores es muy elevado se dice que tienen un mínimo poder de negociación y que es la empresa quien fija los precios, los plazos, las políticas de ventas y las estrategias de mercadotecnia necesarias para la comercialización de los productos.

## Competidores Actuales

Pollo al día considera competidores directos a los que tienen la capacidad instalada para el levante, engorde, y proceso del pollo; entre ellos están: Avícola Ruano, Pollos Fresco Fresco, Pofrescol, Pollos la Granja, Pollos Caicedo.

Teniendo en cuenta que la producción avícola cada dos meses es de 900.000 mil pollos entre los competidores de Pasto, el porcentaje de participación de cada uno en el mercado se muestra a continuación:

**Tabla 1. Participación de la competencia en el mercado**

COMPETENCIA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
AVÍCOLA RUANO	33% Con una producción de 400 mil pollos cada 2 meses.
POLLO FRESCO FRESCO	17% Con una producción de 200 mil pollos cada 2 meses.
POLLO AL DIA	17% Con una producción de 180 mil pollos cada 2 meses.
POFRESCOL, POLLOS LA GRANJA, POLLOS CAICEDO	33% Con una producción de 400 pollos cada 2 meses.

Fuente: Esta investigación

La competencia indirecta de pollo al día sería entonces los diferentes expendios que comercializan o distribuyen este producto como: Pollos el Rancho, Pollos al Costo, Pollo Light, Feria del Pollo, entre otros.

## Características de los competidores

Los competidores directos al igual que POLLO AL DÍA tienen capacidad instalada para el levante y engorde de los pollos. Los precios de estos productos son controlados por la entidad de control de pesos y medidas aunque solo los regula, porque los productores de pollo son los que fijan los precios teniendo en cuenta los precios de la competencia, los costos y gastos en que incurrir. Todos manejan políticas de crédito para tener mayores oportunidades de vender el producto y de diversificar o rotar las existencias.

Una de las fortalezas de la competencia (directa) y se podría decir que la mayor; es que cuentan con avícolas para realizar las actividades de levante y engorde del pollo, pues esto es importante porque pueden disminuir sus precios ya que los costos del producto estarían por debajo de los avicultores que no cuentan con estas infraestructuras y por consiguiente revenden el producto.

**Tabla 2. Precios de comercialización del producto**

DESCRIPCION	PESO (APROX)	PRECIO
Pollo sin víscera	Kg.	\$5200
Pollo con víscera	Kg.	\$5700
Alas	Kg.	\$4.500
Muslos	Kg	\$7.000
Pechuga	Kg.	\$8.000
Recortes	Kg.	\$3.800
Visceras	UD	\$500

Fuente: Esta investigación

Por ser el pollo un producto de la canasta familiar, es difícil que los consumidores o clientes dejen de adquirirlo.

### **Análisis Interno**

Pollo al Día es una empresa que ha manejado sus actividades sin asesoría profesional lo cual ha generado un lento desarrollo en sus actividades, permitiendo muchas veces que empresas que surgen de manera desleal disminuyan la participación de la empresa en el mercado.

### **Capacidad Directiva**

La capacidad directiva de la empresa "POLLO AL DÍA" será evaluada teniendo en cuenta cada uno de los siguientes aspectos.

### **Selección de personal**

La organización no posee un jefe de personal, esta labor es desempeñada por el administrador quien es la persona encargada de velar por el bienestar y el cumplimiento de las labores de los trabajadores que integran la empresa; además es directamente el quien se encarga del proceso de selección, entrevista y prueba que se les efectúa al personal que ingresa por primera vez.

En cuanto al sistema de evaluación de rendimiento la empresa lo hace a través de la eficiencia y eficacia con que los colaboradores realizan sus actividades encomendadas.

La empresa no cuenta con un procedimiento de atención de quejas; pero la administración se presta para atender cualquier reclamo por parte de los colaboradores, clientes o proveedores.

El respeto y la confianza han sido uno de los pilares fundamentales en la continuidad de la organización, pues la comunicación dentro de la empresa es abierta y directa.

## **Control**

La empresa cuenta con un sistema de control financiero; pues el departamento de contabilidad es el encargado de dar a conocer mediante balances y estados de resultados, la liquidez de la empresa como también la capacidad de endeudamiento al igual que los fondos externos que esta requiere.

El sistema de control de ventas se realiza a través de un consecutivo de facturación que debe reportar diariamente la persona encargada de las ventas a crédito y de contado.

De igual forma el control de inventarios es llevado diariamente en los puntos de venta, con un sistema contable llamado SIIGO, que muy pocas veces presenta fallas y problemas al presentar la información.

En el área administrativa de la empresa se hace notoria la falta de personal que se dedique especialmente a la revisión y análisis de cartera.

La empresa se limita en sus gastos ya que debe tener en cuenta que no se puede descapitalizar, pues en este tiempo se encuentra en proceso de cambio y de no limitarse afectaría las utilidades de los socios, e incluso perdería competitividad en el mercado.

## **Infraestructura**

Si una empresa no cuenta con tecnología adecuada y suficiente no podrá ser competitiva en el mercado que cada vez es más exigente, desatendiendo la demanda potencial, siendo esta una debilidad que la competencia aprovechará ocasionando el cierre de la empresa.

Las tecnologías medulares que utiliza la empresa para el desarrollo de sus actividades operacionales son las siguientes:

Dentro del proceso de levante y engorde del pollito; se utilizan bebederos automáticos, comederos, termómetros, criadoras; esta última para mantener la calefacción dentro del galpón y por ende la temperatura de los pollos.

Dentro de las operaciones de sacrificio se cuenta con un matadero industrial de procesamiento de pollo en línea, el cual esta dividido en dos secciones: Área Sucia y Área limpia.

**Área Sucia:** Etapa donde se llevan a cabo todas las operaciones que tienen que ver desde el colgado del pollo para la insensibilización, el sacrificio, escaldado y desplume del animal; esta área cuenta con cadena en línea de escaldado con aturdidor, escaldadora, quemador para la escaldadora, termómetro de escaldado y centrifuga o peladora.

**Área Limpia:** Etapa donde se llevan a cabo todas las operaciones que tienen que ver desde el colgado del pollo sin plumas, corte de patas, evisceración, lavado y chilleado del pollo; esta área cuenta con cadena en línea de evisceración, pela mollejas, chiller de vísceras y chiller de pollo.

Para la comercialización del producto se utilizan máquinas o cuchillas despresadoras, máquina empacadora, báscula, tiqueteadora, cuartos fríos y refrigeradores.

### **Manejo de residuos y ecología**

Para el proceso de levante, engorde, y sacrificio de los pollos que comercializa Pollo al Día, Entran en consideración muchos factores tópicos entre los más importantes están:

Los olores ocasionados por los residuos sólidos, la empresa los ha ido menguando a través de una adecuada limpieza y desinfección de la planta de proceso; además de la correcta ubicación de los desperdicios no útiles del pollo.

Las aguas hervidas se están tratando mediante la planta de agua de tratamientos residuales; la cual contiene un sistema de trampas para retener los sólidos y aguasal. Con esto se logra que las aguas hervidas se las pueda verter a la naturaleza sin causar mayor impacto ambiental.

Los residuos sólidos como tripas, plumas entre otros, son reciclados para posteriormente ser utilizados como alimento para cerdos y abono para la tierra.

El aire; que tiene que ver con la calidad respiratoria de las aves, es muy significativo dentro de la producción (levante y engorde) pues este se puede convertir en un vector; es decir, se pueden transmitir enfermedades que tengan aves de otros galpones vecinos, afectando así el crecimiento normal de pollo y en casos extremos acrecentando la mortalidad de estos. Por ello es necesario que los avicultores estén pendientes de las vacunas necesarias para evitar las enfermedades que puedan ocasionar epidemias difíciles de controlar.

Las aves asimilan el 30% del alimento y deponen el 70%. La orina y la materia fecal de las aves se queda en la cama la cual esta hecha de aserrín y se recoge en sacos cada vez que se termina el lote; los galponeros se encargan de recoger

esta cama para poder desinfectar los galpones y comenzar nuevamente con el ciclo del proceso de producción.

### **Imagen Corporativa**

La imagen corporativa define la identidad visual que nos caracteriza, estableciendo pautas que orientan acerca de la representación gráfica de nuestra marca.

La identidad visual, definida como el sistema de signos visuales por los que una empresa es reconocida en el medio, forma parte de la personalidad y la cultura de las organizaciones. Su adecuado uso permite dotarlas de una imagen gráfica coherente y facilita la identificación y el reconocimiento de la institución.

Beneficios de tener una identidad corporativa en Pollo al Día:

- Aumento reconocimiento de la empresa.
- Mayor confianza de los empleados.
- Mayor conocimiento del público hacia la empresa.
- Tener una imagen más apropiada en el mercado.

### **Imagen: “La imagen vale más que mil palabras”**

La imagen que proyecta Pollo al Día, constituye un lenguaje no verbal de gran eficiencia para la transmisión de conceptos abstractos y valorativos que el público asimila de forma inconsciente.

La imagen de Pollo al Día se planea con el fin de tener un impacto que perdure en el tiempo y en el subconsciente del receptor.



## Logotipo.

Figura 2. Logotipo de la Empresa.



Fuente: Esta investigación

Las letras que utiliza Pollo al Día reflejan la posición de mercado en la empresa, y le permite colocarse visualmente al lado de sus competidores.

Este elemento en nuestro caso, es "TIPOGRAFICO". Es decir, basado en la escritura de su nombre, a diferencia de otras marcas de tipo "ICONOGRAFICAS" que se representan con figuras abstractas o reales llamadas íconos, o combinaciones de ambas.

Un detalle destacado es la palabra "AL" en color contrastante tanto con el fondo, como con las letras restantes. Esto cumple además los siguientes objetivos:

- Atraer la mirada hacia el logo.
- Elevar la recordación del logo.

## La tipografía.

Arial y Comic Sans MS; el logo ha sido elaborado con esta familia de letras por ser las que mejor expresan las características del distintivo de Pollo al Día:

- No cambia con el transcurso del tiempo.
- Posee sobriedad en sus proporciones y forma.
- Su aceptación es universal. Independientemente del idioma en el cual es utilizada, connota los mismos valores.

## **Colores.**

Los colores que maneja la empresa para la imagen son de acuerdo a los que normalmente tiene un pollo de incubación. (Blanco, rojo y naranja)

Los colores que maneja para el logotipo son amarillos y rojos, ya que estos son utilizados habitualmente en los alimentos.

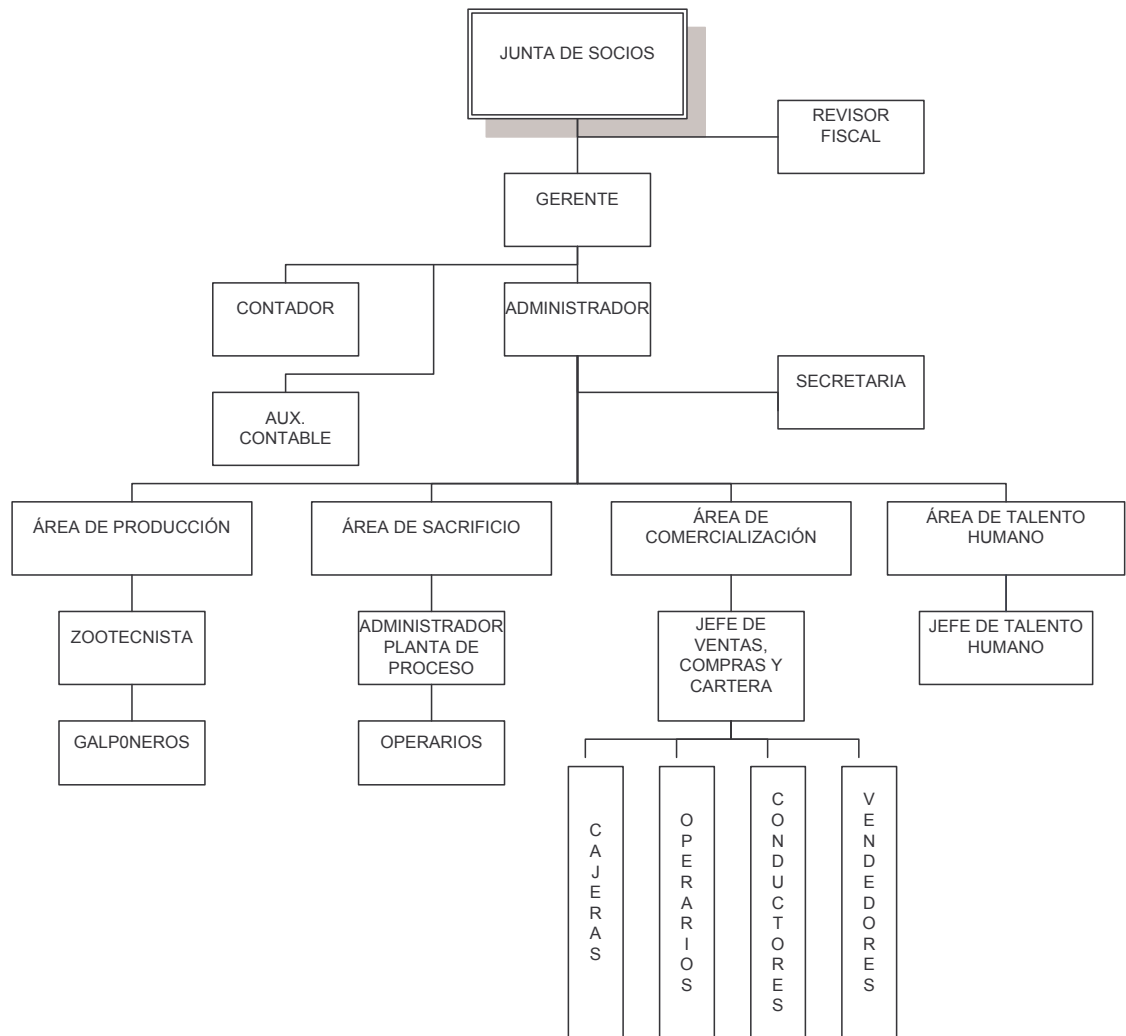
Estos colores fueron escogidos porque llaman la atención del público además de realzar y dar viveza a la empresa en general.

En Pollo al día la imagen corporativa se recuerda a través de bolsas, uniformes, artículos promocionales, papelería entre otros. Donde el logo se encuentra impreso en cada uno de estos elementos.

Con los resultados obtenidos del análisis de la situación actual se observa que es notoria la carencia de un área de talento humano en la empresa y por consiguiente se presenta a continuación una propuesta para el diseño y estructuración de esta área dentro de la empresa.

En primer lugar se propone una reestructuración del organigrama de la empresa en donde se visualice la nueva área de talento humano, de esta manera el organigrama propuesto es el siguiente:

Figura 3. Estructura Orgánica propuesta para la empresa “Pollo al Día”



Fuente: Esta investigación

A continuación se procede a identificar los cargos que conforman la estructura orgánica y a definir las funciones de cada uno de ellos a través de los manuales de funciones

Con esto se busca que los trabajadores tengan bien claro las funciones en sus respectivos cargos y de esta manera puedan lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus labores, ya que en la empresa existía el problema de que como los trabajadores no sabían exactamente cual es su trabajo realizaban labores que no les correspondían presentándose así un desorden dentro de la empresa.

El manual de funciones es un instrumento que le permite tanto a la Administración privada como pública, formular su estructura organizacional fortaleciendo y/o creando dependencias para atender las funciones eficientemente en procura de un mejor estar de la comunidad y de una administración eficaz.

El manual de funciones le permite, igualmente, a la organización administrativa de toda empresa medir el cumplimiento eficiente de las funciones por parte de los empleados y en consecuencia, la mejor prestación de los servicios a la comunidad.

El manual de funciones de “Pollo al Día” debe estar estructurado de tal forma que garantice una adecuada organización, teniendo en cuenta las funciones básicas de cada uno de los trabajadores para optimizar la producción dentro de la empresa.

### **Aspectos generales de la elaboración de un manual de funciones para la productora y comercializadora “pollo al día”**

Para la elaboración de este manual de funciones se tendrán en cuenta las acciones que se realizan en cuatro niveles fundamentales:

- **Nivel Directivo:** Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- **Nivel Asesor:** Agrupa los empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados del nivel directivo.
- **Nivel Administrativo:** Comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de actividades de orden administrativo, complementarias de las tareas propias de los niveles superiores.
- **Nivel Operativo:** El nivel operativo comprende los empleos cuyas funciones implican el ejercicio de labores que se caracterizan por el predominio de actividades manuales o tareas de simple ejecución.

### **Codificación De Los Cargos**

Para el manejo del sistema de codificación, cada empleo se identifica con un código de tres dígitos. El primero señala el nivel al cual pertenece el empleo y los dos restantes indican la denominación del cargo.

- **NIVEL DIRECTIVO:** 0
- **NIVEL ASESOR:** 1
- **NIVEL ADMINISTRATIVO:** 2
- **NIVEL OPERATIVO:** 3

## **Diseño De Los Manuales De Funciones**

### **Funciones De La Junta De Socios**

1. Nombrar sus dignatarios.
2. Estudiar y aprobar proyectos de inversión.
3. Establecer políticas y directrices.
4. Estudiar y aprobar las reformas de los estatutos.
5. Examinar, aprobar o improbar los balances de fin de ejercicio.
6. Aprobar las cuentas que se debe rendir al Administrador.
7. Disponer de las utilidades sociales.
8. Hacer las elecciones, elegir y remover las personas libremente.
9. Consignar los informes de los Administradores sobre el estado de los negocios sociales.
10. Constituir las reservar ocasionales.

#### **1. IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** GERENTE

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL DIRECTIVO

**JEFE INMEDIATO:** JUNTA DE SOCIOS

**DEPENDENCIA:** GERENCIA

**CODIGO:** 02002

#### **2. OBJETIVO**

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las acciones de la empresa encaminadas a alcanzar la misión y la visión de esta.

#### **3. FUNCIONES**

1. Planificar, organizar, dirigir, coordinar evaluar y controlar todas las actividades del personal a través de los jefes de cada departamento.
2. Dar información clara y precisa de los planes y objetivos de la empresa a la Junta de Socios.
3. Tomar decisiones para la empresa
4. Mantener información verbal o escrita con los jefes de los departamentos para ejecutar prioridades en la empresa.
5. Ser el representante legal de la empresa.
6. Presentar a consideración de los socios semestralmente, los estados financieros de la empresa.
7. Ordenar y controlar los gastos de la empresa.
8. Velar y hacer cumplir las normas y procedimientos establecidos en manuales de funciones y procedimientos para garantizar el manejo adecuado del Talento Humano.

9. Nombrar, promover y remover libremente el personal de la empresa.
10. Velar por el buen manejo y recaudo de los fondos de la empresa.
11. Cumplir y hacer cumplir las reglas y leyes establecidas en la empresa.

#### **4. PERFIL**

**ACADÉMICOS:** Administrador de empresas, administrador financiero y/o Economista titulado.

**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia en el manejo de empresas avícolas. Dos (2) años en el manejo de personal.

#### **1. IDENTIFICACIÓN**

**NOMBRE DEL CARGO:** ADMINISTRADOR

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL DIRECTIVO

**JEFE INMEDIATO:** GERENTE

**DEPENDENCIA:** ADMINISTRACION

**CÓDIGO:** 01502

#### **2. OBJETIVOS**

Brindar asistencia técnica en los aspectos concernientes a la administración de personal, salud ocupacional, bienestar social, clima organizacional; buscando siempre la optimización de todos los recursos.

#### **3. FUNCIONES**

1. Llevar a cabo las estrategias y programas determinados por la gerencia,
2. Planear, dirigir y controlar la administración del personal en aspectos tales como: rendimiento, capacitación, comunicación, organización, productividad, motivación, rotación, reemplazo y disciplina.
3. Dar información clara y precisa de los planes y objetivos de la empresa al Gerente.
4. Mantener información verbal o escrita con los jefes de los departamentos para ejecutar decisiones en la empresa.
5. Coordinar con la Gerencia la selección, ascenso o despidos de personal que sean necesarios.
6. Programar jornadas de capacitación para el personal que labora en la empresa, buscando un mejor servicio y atención al cliente.
7. Sugerir, justificar y planificar ante la gerencia cambios e implementación de mecanismos para el buen desarrollo de la actividad en la empresa.
8. Realizar arqueos de caja sobre los movimientos diarios de la empresa.
9. Recibir los ingresos diarios por el jefe de ventas y cartera.
10. Recibir las consignaciones pertinentes.

11. Revisiones de nómina, aportes y liquidaciones de los empleados.
12. Presentar a consideración de la gerencia los planes y proyectos de la empresa.

#### **4. PERFIL**

**ACADÉMICOS:** Administrador de empresas y/o administrador financiero titulado.

**EXPERIENCIA:** Tres (3) años de experiencia en el área administrativa y mínimo un (1) año en manejo de personal.

#### **1. IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** CONTADOR

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL DIRECTIVO

**JEFE INMEDIATO:** GERENTE

**CODIGO:** 01602

#### **2. OBJETIVOS**

Analizar permanentemente los procesos contables, brindando información oportuna para la toma de decisiones.

#### **3. FUNCIONES**

1. Responder por la calidad y oportuna información contable y tributaria.
2. Llevar la contabilidad de acuerdo a normas y principios aceptados en Colombia y conforme a las demás disposiciones legales.
3. Responder por la elaboración y presentación oportuna de la declaración de renta, retención en la fuente, IVA y demás informes que se deban suministrar a las entidades que lo requieran.
4. Elaborar y firmar los estados financieros con sus correspondientes notas y efectuar su análisis financiero cuando la gerencia lo requiera.
5. Revisar y proponer opciones de actualización y mejoras en el sistema contable.
6. Preparar y/o revisar los informes solicitados por la Gerencia y la Junta de Socios.
7. Elaborar mensualmente el flujo de caja de la empresa y verificar su ejecución.
8. Rendir a la gerencia informes de las actividades realizadas; asimismo los inconvenientes o percances presentados.
9. Las demás que le sean asignadas de acuerdo a su rol.

#### **4. PERFIL**

**ACADEMICOS:** Contador Público titulado, con Matricula Profesional Vigente.

**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia en el área y un (1) año de experiencia en cargos a fines.

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** AUXILIAR CONTABLE

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL ADMINISTRATIVO

**JEFE INMEDIATO:** CONTADOR

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**CODIGO:** 21005

## 2. OBJETIVOS

Proporcionar la ayuda necesaria para lograr los objetivos planteados al contador a través de un adecuado trabajo en equipo y una programación de actividades que regulen el tiempo de trabajo.

## 3. FUNCIONES

1. Elaboración y actualización general de la cartera.
2. Elaboración conciliaciones bancarias.
3. Elaboración nómina de empleados.
4. Revisión de recibos de caja.
5. Elaboración soportes de pago de aportes y prestaciones.
6. Revisión de informe de compras e ingreso de facturas al sistema.
7. Las demás que le asigne su jefe inmediato.
8. Rendir al contador informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.

## 4. PERFIL

**ACADEMICOS:** VIII Semestre de Contaduría Pública, licenciado en Ciencias contables, y/o Tecnólogo en administración financiera.

**EXPERIENCIA:** Un año y medio de experiencia en cargos a fines.

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** SECRETARIA

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL ADMINISTRATIVO

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**DEPENDENCIA:** ADMINISTRACIÓN

**CODIGO:** 21505



## 2. OBJETIVOS

Brindar información necesaria para evaluar continuamente la actividad empresarial.

## 3. FUNCIONES

1. Registrar y controlar la agenda de su jefe.
2. Enviar y recibir correspondencia.
3. Realizar pago oportuno a los proveedores y transportadores los días asignados por la empresa.
4. Realizar los pedidos de alimento para los pollos.
5. Realizar pedidos de vacunas y drogas para las aves.
6. Atender a los clientes.
7. Recepcionar llamadas.
8. Manejar caja menor y elaborar comprobantes en el sistema.
9. Rendir al administrador informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.
10. Los demás que le asigne el jefe inmediato.

## 4. PERFIL

**ACADEMICOS:** Secretariado ejecutivo contable, Auxiliar de Oficina y/o estudios a fines.

**EXPERIENCIA:** Un año y medio de experiencia en cargos a fines.

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** ZOOTECNISTA

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

**CODIGO:** 32002

## 2. FUNCIONES

1. Administrar cada una de las granjas con que cuenta la empresa.
2. Controlar y coordinar el lavado y desinfección de las granjas, equipo de calefacción y alimentación.
3. Dirigir y controlar la cantidad de pollo bebe que ingresa a las granjas.
4. Verificar el estado en que se encuentra el nido donde se recibirán los pollos bebe.

5. Supervisar el suministro de concentrados, vacunas, drogas y calefacción que los pollos requieran; igualmente, estar pendiente de la conversión de este cada 8 días.
6. Llevar inventarios de consumos, vacunas, y drogas aplicadas y en bodega.
7. Mantener al día datos como mortalidad, pesaje y conversión de los pollos.
8. Entregar el pollo pesado y contado al conductor.
9. Rendir a la administración informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.

### 3. PERFIL

**ACADEMICOS:** Zootecnista y/o Veterinario.

**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia en administración de granjas o áreas a fines.

#### 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** GALPONEROS  
**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO  
**JEFE INMEDIATO:** ZOOTECNISTA  
**CODIGO:** 31005

#### 2. FUNCIONES

- 1 Acatar las órdenes del Zootecnista.
- 2 Mantener debidamente lavado y desinfectado los galpones.
- 3 Recibir y verificar la cantidad de pollo bebe que ingresa a las granjas.
- 4 Controlar que la temperatura del nido se encuentre a 30gc.
- 5 .Suministrar agua, vitaminas y alimento necesario en el tiempo indicado a los pollos.
- 6 Llevar diariamente registro de consumo y mortalidad.
- 7 Velar porque se den las condiciones necesarias en cuanto al levante y engorde del pollo.
- 8 Rendir al Zootecnista informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.

### 4. PERFIL

**ACADEMICOS:** Bachiller.

**EXPERIENCIA:** Seis (6) meses de experiencia en manejo de granjas avícolas.

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** ADMINSTRADOR PLANTA DE SACRIFICIO

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE SACRIFICIO

**CODIGO:** 31505

## 2. FUNCIONES

1. Recibir, pesar y contar el pollo que llega de las granjas para ser procesado.
2. Llevar diariamente inventarios de los pesajes del pollo.
3. Revisar que la maquinaria se encuentre en perfecto estado y funcionamiento.
4. Revisar permanentemente el sacrificio y proceso de las aves hasta que se encuentren listos para su comercialización; controlando que todos los procesos se lleven con organización y disciplina.
5. Mantener en perfectas condiciones y desinfectado el sitio de trabajo; teniendo en cuenta que de este hacen parte maquinaria como la línea de colgado, evisceración, centrifuga, chillers; además de los guacales donde se transporta el pollo.
6. Rendir a la administración informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.
7. Mantenerse informado sobre las exigencias y requerimientos que hacen las autoridades en cuanto al tema ambiental.
8. Entregar el pollo debidamente pesado y contado al jefe de ventas y cartera.

## 3. PERFIL

**ACADEMICOS:** Bachiller.

**EXPERIENCIA:** Seis (6) meses de experiencia en manejo de plantas de proceso.

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** OPERARIOS PLANTA DE SACRIFICIO

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR PLANTA DE SACRIFICIO

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE SACRIFICIO

**CODIGO:** 30510

## 2. FUNCIONES

1. Realizar las funciones de sacrificio y proceso del pollo; en las que están incluidas el colgado, insensibilización, desangre, escaldado, desplume, corte de patas, evisceración, corte de pescuezo, lavado y chilliado.
2. Seleccionar y alistar el pollo en sus respectivas canastillas.

3. Rendir al administrador de planta informes de las actividades realizadas; asimismo como los inconvenientes o percances presentados.

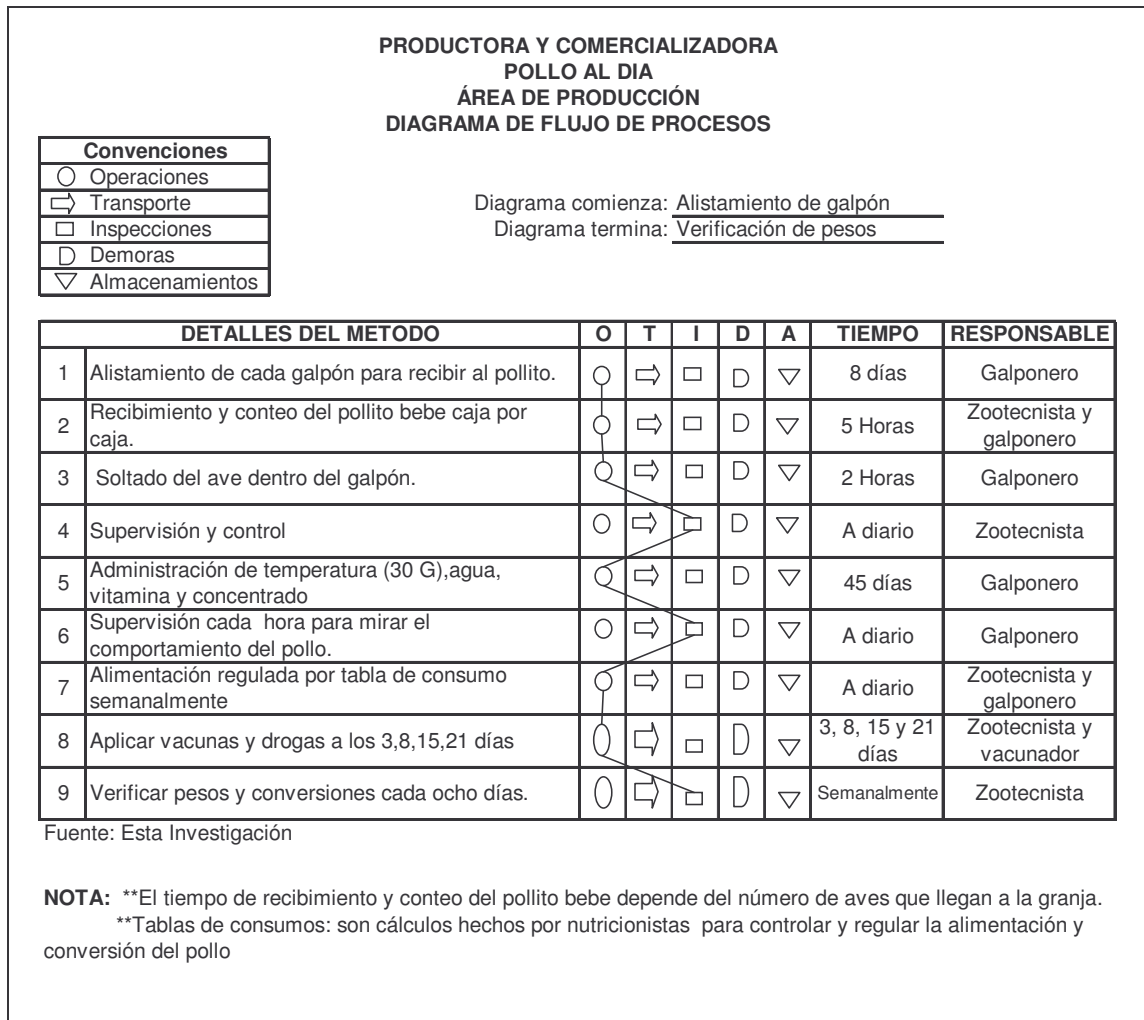
### **3. PERFIL**

**ACADEMICOS:** Bachiller.

**EXPERIENCIA:** Tres (3) meses de experiencia sacrificio y proceso de pollos.

Para aclarar las funciones de este cargo se hace necesario el diseño de un diagrama de flujo de procesos que inicia con el alistamiento del galpón para recibir al pollito y termina con la verificación de precios tal como se muestra a continuación.

Figura 4. Diagrama de Flujos de Procesos Área de Producción



Fuente: Esta investigación

## 1. IDENTIFICACION

**NOMBRE DEL CARGO:** OPERARIOS AREA DE COMERCIALIZACION

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO

**JEFE INMEDIATO:** JEFE DE VENTAS, COMPRAS Y CARTERA

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

**CODIGO:** 31506

## 2. FUNCIONES

1. Recibir el pollo proveniente de la planta de sacrificio, debidamente contado, pesado y facturado.

2. Transformar el pollo entero en recortes, perniles, pechugas; mediante el corte y empaque.
3. Elaborar facturas de ventas de contado y crédito.
4. Realizar el debido recorrido para hacer la entrega del producto a los clientes de domicilio.
5. Cuadrar diariamente la caja y hacer entrega del dinero al administrador con su correspondiente Número de Z.

### **3. PERFIL**

**ACADEMICOS:** Bachiller.

**EXPERIENCIA:** Un (1) año de experiencia en ventas, manejo de caja registradora, sistemas.

#### **1. IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** CONDUCTORES

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL OPERATIVO

**JEFE INMEDIATO:** JEFE DE VENTAS, COPRAS Y CARTERA

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

**CODIGO:** 31003

#### **2. FUNCIONES**

1. Conducir el camión y/o furgón para transportar el pollo vivo y procesado.
2. Mantener en perfectas condiciones el automotor.
3. Llevar diariamente registro del producto transportado.
4. Diligenciar formatos de combustible.
5. Ayudar a cargar y descargar los pollos ya sean vivos o procesados.

### **3. PERFIL**

**ACADEMICOS:** Bachiller.

**EXPERIENCIA:** Experiencia mínima de dos (2) años.

#### **1. IDENTIFICACION**

**NOMBRE DEL CARGO:** JEFE DE TALENTO HUMANO

**NIVEL DEL CARGO:** NIVEL ADMINISTRATIVO

**JEFE INMEDIATO:** ADMINISTRADOR

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

**CODIGO:** 32017

## 2. FUNCIONES

1. Diseñar programas de capacitación de personal.
2. Definir las funciones de cada cargo.
3. Diseñar un programa de selección de personal que conlleve a contratar a las personas idóneas para los diferentes cargos.
4. Hacer respetar los derechos de los trabajadores dentro de la empresa
5. Motivar y generar confianza a los trabajadores.

## 3. PERFIL

**ACADEMICOS:** Administrador de empresas, con especialidad en manejo de talento humano, resolución de conflictos y materias afines.

**EXPERIENCIA:** Dos (2) años de experiencia en administración de talento humano.

### **Diagnostico De Evaluación De Necesidades De Capacitación Técnica Y De Competencias Humanas**

Para la identificación de las necesidades de capacitación requerida por los colaboradores de POLLO AL DIA., y que se ajustan al manual de funciones en términos de educación, formación, habilidades técnicas y humanas y experiencia; se utilizarán dos estrategias de recolección de información: análisis de Hojas de Vida de cada colaborador, aplicación de encuestas para identificar las competencias técnicas que necesitan ser desarrolladas por los colaboradores con el fin de apreciar los diferentes puntajes obtenidos por los colaboradores en cada una de las habilidades humanas con sus respectivos factores de responsabilidad la información que arroje esta evaluación permite identificar las necesidades de capacitación requeridas en la empresa de acuerdo a las debilidades que se detecten en algunas habilidades humanas de acuerdo a indicadores que se definan con anterioridad para cada aspecto como son en conocimiento del puesto de trabajo, iniciativa, liderazgo, comunicación, asistencia, entre otros.

Para el diagnostico de necesidades de capacitación en competencias técnicas de los colaboradores de la empresa se procedió a realizar las siguientes actividades.

- Luego que quedaron definidas las competencias de los colaboradores se procedió a realizar un comparativo entre la hoja de vida del trabajador y la realidad frente a las competencias establecidas, para luego establecer la diferencia entre lo que el colaborador debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace, para de esta manera establecer que área del conocimiento de un colaborador o grupo de colaboradores debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

- A través del diseño de un cuestionario elaborado técnicamente se procederá a solicitar a los colaboradores de las diferentes áreas a consignar las necesidades que en materia de capacitación requiere para el óptimo desarrollo de sus actividades.
- Aplicación de cuestionario y realización de información
- Organización de la información.

### **Programa De Capacitación**

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los Recursos Humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico. Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo, la adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su Recurso Humano.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

La capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y, por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.



Para la elaboración del programa de capacitación en la empresa “Pollo al Día” se tuvo en cuenta los siguientes ejes temáticos para capacitación a nivel directivo, nivel administrativo y nivel operativo de la siguiente manera:

**Ejes Temáticos de capacitación a nivel Directivo:**

- Nuevas tecnologías de comunicación.
- Técnicas de dirección
- Gerencia de Talento Humano
- Motivación a Grupos de Trabajo

**Ejes Temáticos de capacitación a nivel Administrativo:**

- Actualización paquete contable SIIGO.
- Trabajo en equipo
- Mejoramiento del Clima Organizacional.

**Ejes Temáticos de capacitación a nivel Operativo:**

- Principios de Gestión Ambiental.
- Gestión Integral de Residuos
- Atención al cliente
- Técnicas de ventas
- Gestión de Calidad

Para la programación del cronograma de actividades de capacitación al personal de la empresa POLLO AL DIA, la empresa debe concebir a la capacitación y el adiestramiento como la necesidad de formar talento humano con un alto nivel de conocimiento que permita la auto superación del personal de la empresa, a través de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interacción de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo. Como resultado de este análisis se ha diseñado una propuesta de capacitación en las diferentes áreas dirigido a todo el personal que trabajan en todos los niveles así:

**Tabla 3. Diseño de un Programa de Capacitación para la empresa “Pollo al Día”**

PROGRAMA (QUÉ)	DIRIGIDO (A QUIEN)	OBJETIVO (POR QUÉ)	ESTRATEGIAS (COMO)	DONDE	CUANDO	RESPONSABLE	PRESUPUEST	INDICADORES
Atención al Usuario y Relaciones Humanas	Cajero, operarios, vendedores	Desarrollar las habilidades y destrezas en servicio al cliente, facilitando la concientización de los participantes sobre la importancia del servicio al cliente para la organización y el logro de sus objetivos.	Suministrar elementos teóricos y herramientas prácticas aplicadas a situaciones reales de trabajo de los participantes.	Instalaciones POLLO AL DIA.	20 y 21 de Enero de 2009	Gerencia General	\$ 0	# de quejas recibidas / total de personas asistentes
Técnicas de ventas	Operarios y vendedores	Identificar y desarrollar en los participantes, habilidades y destrezas conducentes al mejoramiento de su labor en lo concerniente a logro de metas grupales y organizacionales.	Concientizando a los participantes sobre los fundamentos que deben regir el comportamiento las ventas.	Instalaciones POLLO AL DIA.	27 y 28 de Enero de 2009	Carlos Andrés Cruz	\$35.000 c/u	# de clientes atendidos x día / total clientes x día
Capacitación de Sistemas de Calidad	Cajero, operarios, vendedores	Reforzar los conocimientos adquiridos en las normas de calidad.	Proporcionando la información necesaria sobre los proceso de implementación de la normas de calidad y los beneficios y ventajas que esta trae a la empresa, a través de folletos informativos.	Instalaciones POLLO AL DIA.	3 y 4 de Febrero de 2009	SENA	\$200.000	# de errores en unidades de producción / total de unidades producidas
Taller “Comunicación Como Herramienta de Convivencia”	Todos los colaboradores de la empresa	Mejorar la interrelación humana al interior de la empresa	Brindando las herramientas para que los participantes de este taller logren identificar lo importante del arte de la comunicación, los errores mas comunes, la forma como percibimos la realidad desde distintos puntos de vista y la necesidad de mejorar las pautas comunicacionales.	Instalaciones POLLO AL DIA.	10 y 11 de Febrero de 2009	Carlos Andrés Cruz	\$360.000 taller	# de ordenes realizadas efectivamente / total de ordenes recibidas
Taller “Trabajo en Equipo: entre el Conflicto y Sinergia”	Todos los colaboradores de la empresa	Trabajar aspectos relacionados con la convivencia dentro del conflicto y la importancia de la Sinergia, como un complemento para interactuar de un modo proactivo.	Ofreciendo elementos donde se vean claramente la importancia del equipo y la necesidad de convivencia dentro de él.	Instalaciones POLLO AL DIA.	17 de Febrero de 2009	Carlos Andrés Cruz	\$360.000 taller	Se mide según el mejoramiento del clima organizacional por medio de observación

Taller "Herramientas en el Manejo del Estrés"	Todos los colaboradores de la empresa	Mejorar la calidad de vida y empoderar a las personas para que incorporen nuevos hábitos y se desprendan de otros nefastos, que no permitan llevar un proceso laboral sano y en armonía con las diferentes situaciones que se presentan día a día.	Brindando herramientas prácticas y vivenciales para que el grupo logre manejar situaciones generadoras de estrés en el contexto laboral y personal.	Instalaciones COMFAMILIAR Chachagüí, Salón de Conferencias	24 de Febrero de 2009	Oscar Coral	\$360.000 taller	Se mide según el mejoramiento del clima organizacional por medio de observación
---	---------------------------------------	--	---	--	-----------------------	-------------	------------------	---

Fuente: Esta investigación

## **Evaluación De Los Resultados De Capacitación**

Dentro del proceso de evaluación se determinan algunos ítems que permiten establecer criterios de medición que puedan hacer objetivas las bases de ésta y eliminar cualquier criterio subjetivo, para ello, además de la metodología que se implemente en cada capacitación, es indispensable que a nivel interno POLLO AL DIA, pueda evaluar de acuerdo a las necesidades y expectativas que posee sobre el desempeño de sus trabajadores.

Al término de la evaluación deberá obtener recomendaciones y sugerencias congruentes con las necesidades y posibilidades de la organización, de tal forma que se implementen métodos y sistemas que mejoren la administración y operación general.

Es por esto que se deberá tener en cuenta algunos aspectos como los objetivos, metas, programas y sistemas, el estado del entorno, el grado de desarrollo organizacional, el progreso o mejoramiento de la dimensión y alcance de las interrelaciones y operaciones internas y externas, disposición de recursos para la implementación de las sugerencias y recomendaciones , entre otras.

A nivel empresarial con los programas de capacitación se espera resultados como: aumentar de la eficiencia organizacional, mejoramiento de la imagen de la empresa, mejoramiento del clima organizacional, mejores relaciones entre la empresa y el empleado, facilidad en los cambios y en la innovación, entre otras.

A nivel de la dirección de Recursos Humanos con los programas de capacitación se esperan resultados como: reducción de la rotación de personal, reducción del ausentismo, aumento de la eficiencia individual de los empleados  
-aumento de las habilidades de las personas, cambio de actitudes y de comportamientos de las personas, entre otras.

A nivel de la ejecución de las tareas y operaciones con los programas de capacitación se esperan resultados como: el aumento de calidad en la prestación del servicio de vigilancia y seguridad privada, adecuado utilización de los equipos disponibles para la prestación de los equipos.

Para aclarar el proceso de evaluación se propone aplicar un modelo de evaluación de la siguiente manera:

En primer lugar definir cual o cuales áreas serán el objeto de evaluación y definir unos objetivos de evaluación, tal como se muestra a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Evaluación del desempeño de la empresa por objetivos

ÁREAS DE OBJETIVOS DE EVALUACIÓN	
ÁREA	OBJETIVO
Producción	Supervisar a cada colaborador.
Calidad	Reducir el número de quejas a un 5%, con respecto al producto terminado, en relación a las ocurridas en el pasado.
Personal	Conseguir una media no superior a 10 minutos en la hora de entrada.
Seguridad	Reducir la cantidad de accidentes de trabajo en un 10%

Fuente: Esta investigación

Es importante recalcar que no se pueden formular estándares para los objetivos puesto que los mismos son muy dinámicos. En lugar de ello, el formulario de Evaluación por Objetivos está abierto a que el encargado de la evaluación establezca el estándar deseado según las circunstancias en las que se halle la empresa al momento de aplicar dicha evaluación.

**Tabla 5.** Formulario de Evaluación por Objetivos

NOMBRE:	CARGO
ÁREA:	FECHA

OBJETIVOS PLANTEADOS	PLAZOS	OBJETIVOS ALCANZADOS	% LOGRO
<b>PERIODO DE EVALUACIÓN</b> Desde _____ Hasta: _____			
1.- Medidas para el mejoramiento 2.- Fortalezas. 3.- Debilidades 4.- Planes de capacitación			
<b>SUGERENCIAS Y COMENTARIOS DEL EVALUADOR</b>			

Fuente: Esta investigación

## **MÉTODO DE EVALUACIÓN POR ESCALA GRAFICA DE PUNTUACIÓN.**

En lo que se refiere al nivel de apoyo específico se ve conveniente y de acuerdo a las necesidades de la “Pollo al Día”, utilizar la evaluación por medio de la escala gráfica de puntuación. Este es un método de evaluación en el cual el evaluador señala en una escala la puntuación de un empleado en materias como la cantidad de trabajo, seriedad, conocimiento del puesto y espíritu de colaboración.

Se propone este método por la facilidad en su desarrollo y la sencillez de impartirlo; el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo, y que se puede aplicar a diferentes grupos de empleados.

Las escalas gráficas de puntuación incluyen ordenaciones numéricas por rangos y descripciones escritas.

Los formularios de evaluación del desempeño para el personal de apoyo específico de la empresa contendrán los siguientes factores personales del empleado. Estos factores se detallan en la siguiente tabla:

**Tabla 6. DEFINICIÓN DE FACTORES**

<b>FACTORES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
CALIDAD DE TRABAJO	Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas.
CONOCIMIENTO DEL CARGO	Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros.
RESPONSABILIDAD	Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas.
INICIATIVA	Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos
HIGIENE Y SEGURIDAD	Considera la prevención y la conservación de la salud de los trabajadores en el área de trabajo.
SENTIDO DE ECONOMÍA	Considera el trato y el uso que da a los materiales, que le son puestos a su disposición.
PUNTUALIDAD	Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios
VERSATILIDAD	Considera la capacidad de adaptarse a nuevos cambios, y de responder eficazmente a situaciones emergentes.
COOPERACIÓN	Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo.
COMUNICACIÓN	Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado).
MOTIVACIÓN	Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo

Fuente: Esta investigación

Una vez concluida la evaluación se procede a calificar las respuestas obtenidas en base sistema de puntuación de la tabla N° 7.

Posteriormente, se realiza una sumatoria de las calificaciones individuales de todas las respuesta y, el resultado de ese cálculo asigna el grado que califica al empleado como Excelente, Muy Bueno, Bueno, En Observación e Insuficiente tal como indica la tabla N° 8.

**Tabla 7.** Sistema de Puntuación

FACTORES DE EVALUACIÓN	GRADOS				
	A	B	C	D	E
1.CALIDAD DE TRABAJO	160	150	140	130	120
2.CONOCIMIENTO DEL CARGO	150	140	130	120	110
3.RESPONSABILIDAD	140	130	120	110	100
4.DESEMPEÑO BAJO PRESION	130	120	110	100	90
5.INICIATIVA	120	110	100	90	80
6.MOTIVACIÓN	110	100	90	80	70
7.HIGIENE Y SEGURIDAD	100	90	80	70	60
8.SENTIDO DE ECONOMIA	90	80	70	60	50
9.COMUNICACIÓN	80	70	60	50	40
10.PUNTUALIDAD	70	60	50	40	30
11.COOPERACIÓN	60	50	40	30	20
12. VERSATILIDAD	50	40	30	20	10
<b>TOTALES</b>	1260	1140	1020	900	780

Fuente: Esta investigación



**Tabla 8.** Valoración de los grados

<b>GRADOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>RECONOCIMIENTO Y/O SANCION</b>
A	1141- 1260	EXCELENTE
B	1021- 1140	MUY BUENO
C	901-1020	BUENO
D	781-900	EN OBSERVACIÓN
E	1-780	INSUFICIENTE

Fuente: Esta investigación

Así, el resultado obtenido por el trabajador en la evaluación del desempeño podrá ser: Excelente, Bueno, Suficiente, en Observación e Insuficiente.

### **Programa de Motivación**

La motivación dentro de los empleados, “es una herramienta con que se cuenta para lograr un desarrollo integral en cualquier organización. Es importante resaltar que la motivación no solo puede ser de ascensos y remuneración económica, aunque el dinero es importante lo que en realidad tiende a motivar su buen desempeño laboral y de relaciones humanas es el reconocimiento de tipo personal, que expresa el verdadero aprecio por un trabajo bien hecho”.

Siendo este un tema bastante relevante, para la empresa Pollo al Día se establecen una serie de estrategias con la finalidad de incentivar y motivar al personal de la empresa.

- ◆ Reconocimiento público del mejor empleado.
- ◆ Envío de tarjetas en los cumpleaños del personal.
- ◆ Festejar fechas importantes como el día del trabajo, Navidad y año nuevo.
- ◆ Entregar un bono al empleado más cordial, puntual y con mayor sentido de pertenencia en la empresa.
- ◆ Entregar bonificación al galponero con mayores resultados en la conversión del pollo y bajas tasas de mortalidad, lo mismo para el personal de la planta de sacrificio en donde en conjunto deben procesar una alta cantidad de pollos.

## **CONCLUSIONES**

El área de Talento Humano es de gran importancia en cualquier tipo de organización, por esta razón es fundamental que una empresa como “Pollo al Día” incorpore a su estructura organizacional un departamento que se encargue del manejo y control de las actividades que sus trabajadores realizan y de esta manera poder optimizar los resultados esperados.

Al finalizar este estudio se puede concluir también que la definición de un departamento de Talento Humano contribuye a mejorar las relaciones de las personas que laboran en la empresa lo que conlleva a mejorar el clima organizacional considerándolo este como un factor fundamental que incide de manera directa con el rendimiento de las personas.

## **BIBLIOGRAFIA**

TERRY, George. Principios de Administración. Argentina: Editorial El Ateneo, 1984. 357 p

IDALBERTO, Chiavenato. Introducción a la teoría General de la administración. México: Editorial, Mc Graw Hill. 1999. 288 p.

IDALBERTO, Chiavenato. Iniciación a la administración de personal. México: Editorial, Mc Graw Hill. 1999. 195 p.

KOONTZ, Harold, Elementos de Administración Mc Graw Hill 3ª edición. 180 p.