

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA TRUCHERA EL OASIS S.A.S**

JENNY CAROLINA GALINDO BARRAGÁN

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

**DISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA TRUCHERA EL OASIS S.A.S**

JENNY CAROLINA GALINDO BARRAGÁN

**Monografía, para optar por el título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano**

**ORIENTADORA
MARÍA EUGENIA VILLA CAMACHO
Psicóloga, PhD**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
BOGOTÁ D.C
2019**

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Firma Director Especialización

Firma Calificador

Bogotá, D.C junio de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Directora Especialización en Gerencia del Talento Humano

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores

DEDICATORIA

A Dios por permitirme culminar esta etapa en mi vida, a mi esposo Diego camilo, por su apoyo incondicional, su paciencia, dedicación y amor brindado en todo mi proceso evolutivo realizando esta especialización, a mis hijos quienes son mi motor y mi felicidad y a mi familia que siempre están fortaleciendo mi alma y espíritu para salir adelante.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las directivas de la Universidad América, sede de posgrados por la oportunidad que me brindaron al admitirme en esta prestigiosa universidad.

Al Doctor Francisco Archer, director de la especialización, Gerencia en Talento Humano; por su ayuda y colaboración en todo el proceso de la especialización.

A mis profesores, que, con sus explicaciones, enseñanzas, consejos y demás aportes, hicieron de mí una mejor profesional y especialista, los cuales siempre llevaré en mi corazón.

A la Doctora María Eugenia Villa Camacho, orientadora de la monografía; por todas las asesorías dadas, su colaboración, paciencia y apoyo para culminar con este trabajo.

A los empleados de Universidad sede posgrados, por su labor diaria y el granito de arena que colocaron para culminar este logro, en especial a Rimy Cruz, persona que siempre está dispuesta a colaborar.

Quiero agradecer inmensamente a la Truchera El Oasis, por la oportunidad que me brindo para realizar este trabajo y abrir las puertas de esta gran empresa ¡La familia Oasis!

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. ANTECEDENTES	18
4. DELIMITACIÓN	19
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1 LAS ORGANIZACIONES	20
5.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	24
5.2.1 Organización (Estructura)	26
5.2.1.1 Etapas de la Organización	27
5.3 ORGANIGRAMA	29
5.4 ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO	30
5.4.1 Análisis del Trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos	30
5.4.2 Diseño de Cargos y Tareas	31
5.5 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS	32
5.5.1 Puesto	32
5.5.2 Ocupante	33
5.6 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES	33
5.6.1 Ventajas	33
5.6.2 Formulación	33
5.7 ANÁLISIS DE PUESTOS	34
5.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	35
5.8.1 Objetivos Primordiales	35
5.9 MANUALES	37
5.9.1 Manual de Organización y/o Función	37
6. EMPRESA	38
6.1 LA EMPRESA: TRUCHERA EL OASIS	38
6.2 PRODUCTOS	39
6.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	41
6.3.1 Misión	41
6.3.2 Visión	41
6.3.3 Objetivos Organizacionales	41
6.3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	42
7. DISEÑO METODOLÓGICO	43

8. DESARROLLO DEL TRABAJO	44
8.1 ORGANIGRAMA: TRUCHERA EL OASIS	44
8.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN, TRUCHERA EL OASIS	45
8.2.1 CARGOS QUE INTERVIENEN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y SU RESPECTIVA DESCRIPCIÓN	48
8.3 MANUAL DE FUNCIONES	49
8.3.1 Manual de Funciones Truchera El Oasis, Área de Producción	49
8.3.1.1 Objetivo del Manual	49
8.3.1.2 Descripción del Manual	49
8.3.1.3 Contenido del Manual	50
9. CONCLUSIONES	66
10. RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Las tres etapas de las organizaciones en el transcurso del siglo	22
Cuadro 2. Elementos del concepto de Organización	26
Cuadro 3. Criterios fundamentales para la preparación del organigrama	29
Cuadro 4. Ventajas del análisis de trabajo y estudios de tiempos y movimientos	31
Cuadro 5. Ventajas del diseño de cargos y tareas	31
Cuadro 6. Carta de distribución de actividades	34
Cuadro 7. Cuestionarios de análisis de puesto	36

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Lo que constituyen las organizaciones	21
Figura 2. Las personas como recursos, en todas las áreas de la empresa	23
Figura 3. Fases y etapas del proceso administrativo	25
Figura 4. Importancia de la organización dentro de la empresa	27
Figura 5. Etapas de la organización	28
Figura 6. Organigrama Truchera El Oasis	44
Figura 7. Área de producción Truchera El Oasis	47

GLOSARIO

ACUICULTURA: cultivos acuáticos controlados por el hombre, usando técnicas apropiadas para su control, pueden ser manejados en lagos naturales o estanques. Hace parte de un renglón significativo en el sector agropecuario, por la producción de alimento adecuado para el consumo humano.

ANÁLISIS DE PUESTOS: es una de las etapas o pasos dentro del subsistema de Recursos Humanos. Procedimiento que permite determinar las responsabilidades y requisitos (conocimiento, experiencia, competencias) de un puesto o cargo¹.

COLABORADOR: en el ámbito de las organizaciones el término se utiliza para denominar a las personas que trabajan bajo la conducción de otra/s².

Competencia: hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo³.

EMPRESA: organización con fines de lucro⁴.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: ilustración realizada por un organigrama que explica cómo están organizados los diferentes puestos dentro de la empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: proceso estructurado para medir el desempeño de los colaboradores⁵.

FUNCIÓN: actividades o tareas que debe hacer un empleado que ocupe un cargo en una empresa.

Manual de funciones: herramienta necesaria para determinar las diferentes tareas y/o actividades que deba desempeñar el empleado. Además, explica cómo debe realizarse la función, reduciendo el tiempo en su ejecución.

¹ ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de Recursos Humanos. [e -libro] Bogotá: Ediciones Granica, 2011, P.47. ISBN 978950646788. [Consultado 15, Abril, 2019] Archivo pdf. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3225351&query=diccionario+de+terminos>

² Ibíd.,p.96.

³ Ibíd.,p.97

⁴ Ibíd.,p.147.

⁵ Ibíd.,p.179.

PISCICULTURA: cría, levante y engorde de peces, en un lugar controlado por el hombre.

PRODUCCIÓN: creación de productos y servicios o mejoramiento de productos y servicios para su nuevo uso.

PRODUCTIVIDAD: invertir menos tiempo en crear productos y servicios, con calidad.

PUESTO: posición formal definida dentro de la estructura organizacional de la empresa, con diferentes tareas o responsabilidades definidas.

TAREA: diferentes actividades que realiza un empleado en un puesto determinado.

TRUCHA ARCO ÍRIS: pez introducido en los ríos de Colombia por su característica cárnica y su disposición para la pesca deportiva. Sobrevive en temperaturas entre 10° y 18° centígrado. En Colombia se importan las ovas, para la producción.

PUESTO De Trabajo: lugar donde el empleado tiene todo lo necesario para realizar las diferentes tareas o actividades que deba desempeñar a su cargo, para producir bienes o servicios.

INTRODUCCIÓN

La empresa Truchera El Oasis, es una compañía dedicada a la acuicultura, en el renglón de la piscicultura. Especialistas en el cultivo de Trucha Arco iris. Reconocida a nivel regional y departamental por la calidad de su producto.

Sus principales procesos son la cría, levante y engorde de trucha salmonada, cultivada en estanques fabricados en cemento, de agua dulce; realizan el sacrificio del pescado al cumplir el peso ideal para ser comercializada a los diferentes clientes, principalmente los restaurantes.

El análisis realizado a la Truchera El Oasis, mostró que una de sus problemáticas, es la falta de asignación de roles a sus empleados, lo que ocasiona que no haya una claridad en la realización de sus tareas y sean menos productivos, alargando los tiempos en cada actividad desempeñada.

Una de las causas de la improductividad laboral en la compañía, es la falta de organización en su proceso productivo.

Teniendo en cuenta la información anterior, brindada por uno de sus altos mandos y del análisis realizado en el presente trabajo, se describirá el proceso productivo de la Truchera El Oasis, para conocer las diferentes actividades que desarrollan en esta área, revisar sus niveles jerárquicos, determinar cuáles son las líneas de autoridad, para establecer los cargos y hacer su respectivo análisis.

Finalmente, con la información que se obtenga, se diseñará el Manual de Funciones del área de producción, herramienta indispensable para que el trabajador conozca sus funciones y responsabilidades, su posición dentro de la organización y las normas que debe seguir para el cumplimiento de sus tareas y así mismo cumplir los objetivos de la empresa.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Manual de Funciones del área de producción de la Truchera El Oasis, herramienta que ayudará a mejorar la eficiencia y productividad de sus empleados dentro de la compañía.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar la estructura orgánica, con base en los niveles jerárquicos que se encuentren en la Truchera El Oasis.
- Describir el área de producción, identificado sus procesos.
- Identificar los cargos que intervienen en el área de producción, realizando la descripción de cada uno.
- Elaborar el manual de funciones del área de producción.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La importancia de la organización en una empresa, se basa en tener una estructura sólida y que su manera de funcionar permita que los objetivos que se plantearon se cumplan.

Como lo menciona Lurdes <<El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia en la consecución de los objetivos plasmados en la fase de planeación>>.

Con la problemática que tiene la Truchera El Oasis; la falta de asignación de roles a sus empleados, la necesidad de organizar sus procesos, la falta de tener una estructura clara y sólida, la falta de líneas de autoridad, la carencia de un manual de Funciones, deficiencia en la capacitación de nuevos empleados, entre otros. Ha desatado ciertos inconvenientes con su personal, para destacar, está, la baja productividad y la alta rotación de personal.

La baja productividad va de la mano con la deserción del personal, porque al no tener una estructura clara, objetivos y metas que cumplir, funciones, tareas y responsabilidades establecidas para su cargo, el empleado inicia el trabajo con entusiasmo los primeros meses, pero al tener esta carencia, pierden su interés y se vuelven improductivos o muchos, en su gran mayoría deciden renunciar.

Otro problema que radica en la rotación de personal, es la falta de líneas de mando, no están claros los altos mandos y no existen supervisores que revisen o distribuyan el trabajo de la mejor manera. Lo que ocasiona que los empleados reciban diferentes órdenes, para finalmente no terminar la tarea encomendada o si la termina, queda con errores.

En vista de lo anterior, el presente trabajo se basará en el diseño del Manual de Funciones del área de producción, describiendo los cargos que se encuentren dentro del proceso, lo que ayudará a mejorar el manejo de los empleados en relación con sus actividades dentro de la empresa.

2. JUSTIFICACIÓN

El Manual de Funciones, es una herramienta que le permite a cada empleado conocer lo que debe hacer, las normas y responsabilidades de su puesto de trabajo, según el nivel jerárquico en que se encuentre ubicado dentro de la empresa.

Es por ello, que el presente trabajo se basará en la elaboración del Manual de Funciones de la Truchera El Oasis, ayudándole a organizar su proceso productivo y que los empleados tengan una orientación en el momento de realizar la tarea encomendada.

Con esta herramienta, el empleado conocerá su función específica y además su posición dentro de la empresa, sabrá a quién debe reportarle su trabajo o inquietudes que nazcan sobre la marcha de la actividad a realizar.

De igual manera, la Truchera El Oasis, podrá realizar una mejor inducción a sus nuevos empleados, porque van a tener una guía para explicar el proceso que deba realizar cada persona; y así mismo indicar las líneas de mando y su posición jerárquica en la empresa.

Además, diseñando este manual, se conocerá el perfil adecuado que se necesite para el puesto de trabajo y se logrará realizar un seguimiento de las capacidades y desempeño de cada empleado; este seguimiento se puede hacer realizando evaluaciones de desempeño, las cuales evalúan el comportamiento y desempeño del subordinado, medición que da un resultado objetivo y sus resultados se pueden retroalimentar con los mismos empleados para lograr un mejoramiento en el desarrollo de sus actividades laborales.

3. ANTECEDENTES

Los Manuales de Funciones es el instrumento que utilizan las empresas para delimitar los campos de actuación de cada área dentro de la empresa, de igual forma determinan cada puesto de trabajo, englobando el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo, estableciendo normas de coordinación entre ellos.

El Manual de Funciones además de contener las funciones que cada empleado debe saber dentro de la empresa, ayuda al desarrollo de la estrategia de las empresas. Estos manuales deben estar en forma física y de fácil acceso para la persona que lo requiera.

Al verificar el historial de cómo se maneja la asignación de funciones en la Truchera El Oasis, se encontró que en la totalidad de los casos la información es transmitida de manera verbal, no tienen nada documentado. Esta orientación de forma verbal, se hace sin ningún proceso, ni entrenamiento estructurado.

Cuando la empresa contrata personal nuevo, es usual que el compañero con mayor experiencia le transmite una explicación básica sobre cómo debe desarrollar la función o tarea. Esta Metodología no garantiza que la información se transmita de forma adecuada, creando vacíos y permitiendo que el criterio personal de cada individuo intervenga de manera sensible en el proceso de formación dentro de la empresa, lo que a futuro puede resultar inconveniente para el desarrollo de las actividades empresariales.

Es así como los nuevos empleados están recibiendo la inducción de su labor, sin que medié un procedimiento técnico o un manual específico; lo que ocasionará que existan malas prácticas y por consiguiente el resultado del proceso no sea óptimo.

4. DELIMITACIÓN

Este trabajo se desarrollará exclusivamente para diseñar el Manual de Funciones del área de Producción de la empresa Truchera El Oasis S.A.S., con número de identificación tributaria 900285446-9.

La Truchera El Oasis, se encuentra ubicada en el departamento de Cundinamarca, región del Guavio, municipio de Gacheta, vereda Zaque, finca Oasis.

Empresa dedicada a la actividad económica de la Acuicultura de agua dulce, la cual, aprovecha su ubicación geográfica ya que se encuentra rodeada del río Zaque, del cual utilizan el agua para la cría y levante de su producto estrella, la Trucha Arco Iris.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 LAS ORGANIZACIONES

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación.

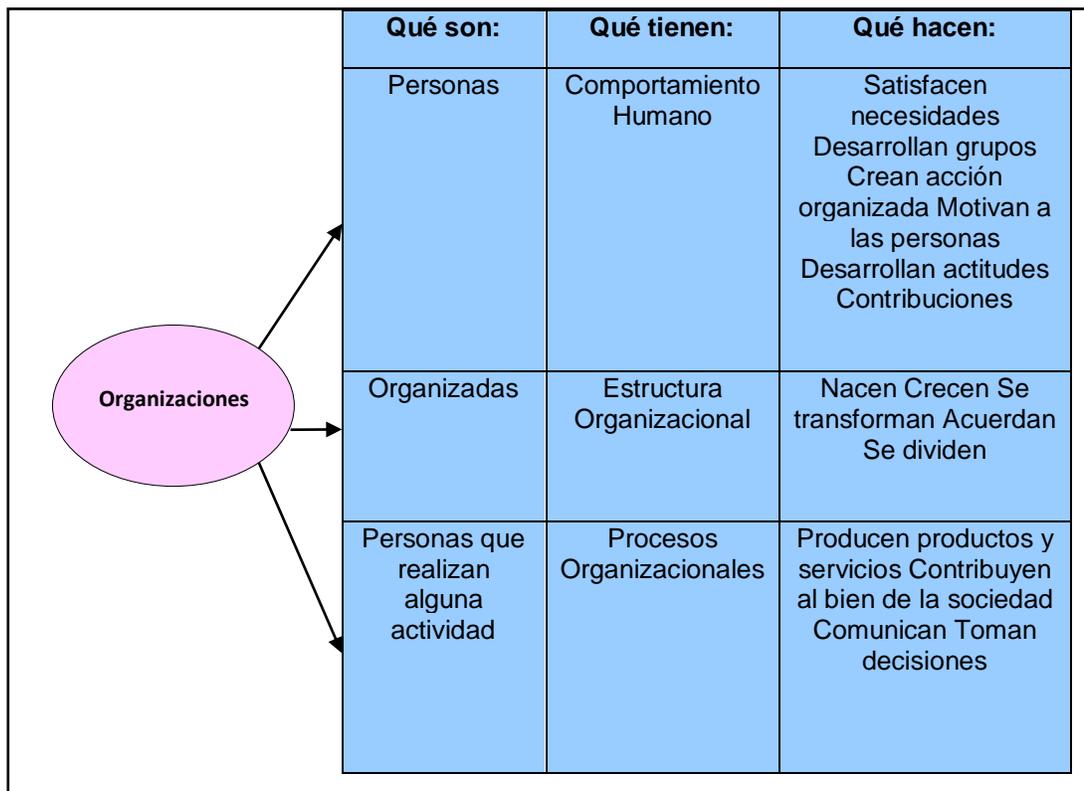
Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Mediante las organizaciones, la limitación última para lograr muchos de los objetivos humanos no es la capacidad intelectual o la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo⁶.

Existen diferentes tipos de organizaciones, caracterizadas por su actividad económica, las cuales surgen, como lo dice Chiavenato, por el trabajo en equipo de sus integrantes.

El trabajo en equipo hace que las actividades se realicen de la mejor manera, llevando un orden y una secuencia metódica; facilitando que las tareas se realicen con eficiencia, controlando tiempos, mejorando procesos, para finalmente alcanzar el objetivo propuesto.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 8ed. Traducido de la Octava Edición de: Recursos Humanos, Revisión Técnico, Francisco Solares y José Luis Rodríguez, México D.F. McGraw-Hill 2007. P.6. ISBN. 9701061047. Citado por BARNARD, Chester I., As funcoes do executivo, sao paulo, Atlas, 1971.

Figura 1. Lo que Constituyen a las Organizaciones



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 8ed. Traducido de la Octava Edición de: Recursos Humanos, Revisión Técnico, Francisco Solares y José Luis Rodríguez, México D.F. McGraw-Hill 2007. P11. ISBN. 9701061047 Citado por: CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento organizacional: a dinamia do sucesso das organizacones, Sao Paulo, Thomson learning, 2004, p.23.

Las organizaciones, se crean a través de los diferentes métodos y saberes de sus integrantes; con trabajo en equipo, eficiencia y eficacia; como lo muestra Chiavenato en su gráfico. Son las personas el eje principal para poder construir una organización.

Las personas son importantes dentro de una organización, porque están diseñando, planeando, organizando, desarrollando procesos, para crear productos y servicios y satisfacer necesidades a otras personas dentro y fuera de la empresa.

También se puede observar que las personas deben ser y hacer dentro de la organización, quiere decir que para que la empresa este organizada, debe crearse una estructura organizacional, con procesos organizacionales y que el proceder de las personas sea para la mejora continua de la compañía; con sentido de pertenencia con la empresa cumpliendo las metas para alcanzar los objetivos propuestos.

Cuadro 1. Las Tres Etapas de las Organizaciones en el Transcurso del Siglo XX

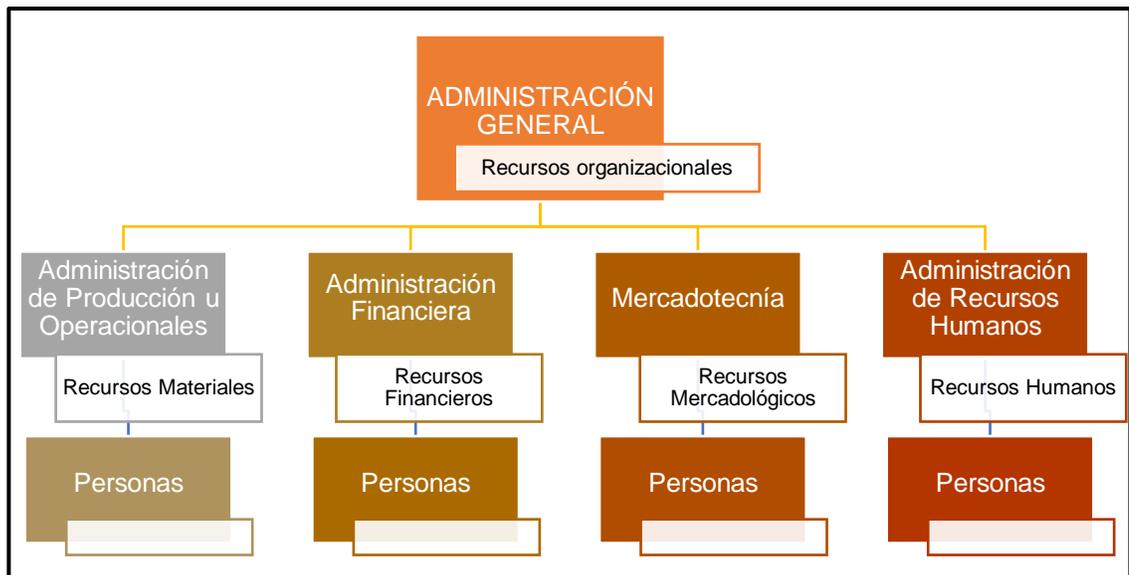
	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X. orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y. orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas con factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 8ed. Traducido de la Octava Edición de: Recursos Humanos, Revisión Técnico, Francisco Solares y José Luis Rodríguez, México D.F. McGraw-Hill 2007. P9. ISBN. 9701061047

Llegando la era de la información y la tecnología, provocando el nacimiento de la globalización, donde el capital económico empezó a expandirse, dando más cabida a la competitividad entre las empresas, obligándose a mejorar la calidad de sus productos y servicios, siendo más innovadores y estar a la vanguardia con las nuevas tecnologías mundiales. En un mundo tan cambiante, empezaron a mejorar y realizar cambios dentro de las organizaciones, tales como:

- Siendo más liberales en su estructura organizacional, llegó la descentralización, formando equipos que realicen múltiples funciones.
- Su cultura organizacional empieza a enfocarse en la innovación y creatividad, preocupándose más por el futuro. Estar evolucionando.
- Las personas pasan de ser un costo, a ser más que un recurso que se pueda administrar, ya no son un proveedor de mano de obra, sino un proveedor de talento, que brinda conocimientos, que tienen diferentes habilidades, inteligencia y competencias. Son un activo de la empresa que no se puede contabilizar, pero sí se puede medir.
- Finalmente, se empieza hablar de gestión del talento humano, reconociendo que se gestiona y se trabaja con el talento de las personas; son éstas las que administran las organizaciones.

Figura 2. Las Personas Como Recursos, en Todas las Áreas de la Empresa



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 8ed. Traducido de la Octava Edición de: Recursos Humanos, Revisión Técnico, Francisco Solares y José Luis Rodríguez, México D.F. McGraw-Hill 2007. P98. ISBN. 9701061047

En la anterior figura, se observa que las personas son las responsables de administrar los diferentes recursos que tiene la compañía. Siendo indispensables en todas las áreas existentes de la empresa; donde es el capital humano el que le da vida a las organizaciones.

“Aunque las personas se pueden visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc.”⁷.

Es así como se puede concluir que “todas las actividades relacionadas con la producción de bienes (productos) o con la prestación de servicios (actividades especializadas) las planean, coordinan, dirigen y controlan las organizaciones; a estas las constituyen personas y recursos no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las primeras⁸.

5.2 LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin la administración, las organizaciones jamás tendrían condiciones que les permitan existir y crecer⁹.

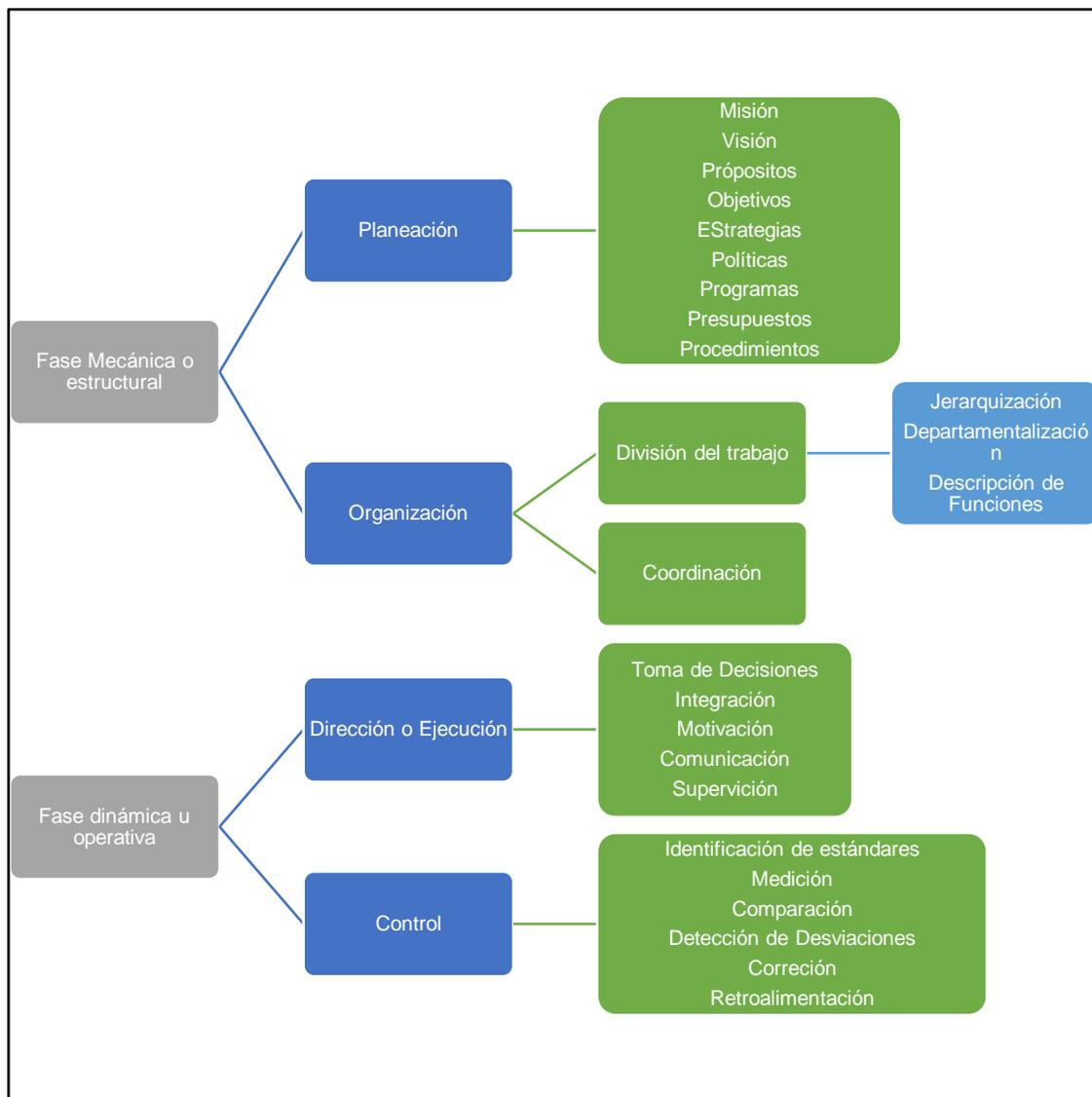
En la siguiente figura se muestra las fases del proceso administrativo que según una variedad de autores han mencionado como las más claras e importantes para explicarlo.

⁷ *Ibíd.*,p.65

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración* 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andres Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.2. ISBN. 9701055004

⁹ *Ibíd.*,p.2.

Figura 3. Fases y Etapas del Proceso Administrativo



Fuente: MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P39. ISBN 978-607-17-0285-2

Teniendo en cuenta el enfoque del presente trabajo se hablará de la etapa de la Organización que está dentro de la fase estructural del proceso administrativo.

5.2.1 Organización (Estructura)

Es ordenar y coordinar racionalmente todos los recursos de la empresa, para ser más eficientes. Cuando la compañía está organizada, se pueden alcanzar los objetivos propuestos en la planeación. Es por esto que la organización está dentro de la fase de planeación porque primero se debe saber qué se quiere hacer y luego saber cómo se debe hacer.

“La teoría clásica concibe la organización como una estructura, la cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de la organización (la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas”¹⁰.

Cuadro 2. Elementos del Concepto de Organización

Elementos del concepto de Organización				
Estructura	Sistematización	Agrupación y asignación de Actividades y Responsabilidades	Jerarquía	Simplificación de Funciones
Marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social.	Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.	Agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.	Niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.	Establecer métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.
Establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para el logro de los objetivos.				

Nota: se indica que la información contenida dentro de gráfico, corresponde a, MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P121. ISBN 978-607-17-0285-2

¹⁰ Ibíd.,p.73.

Cabe resaltar los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización dentro de la empresa; se describen a continuación:

Figura 4. Importancia de la Organización dentro de la Empresa

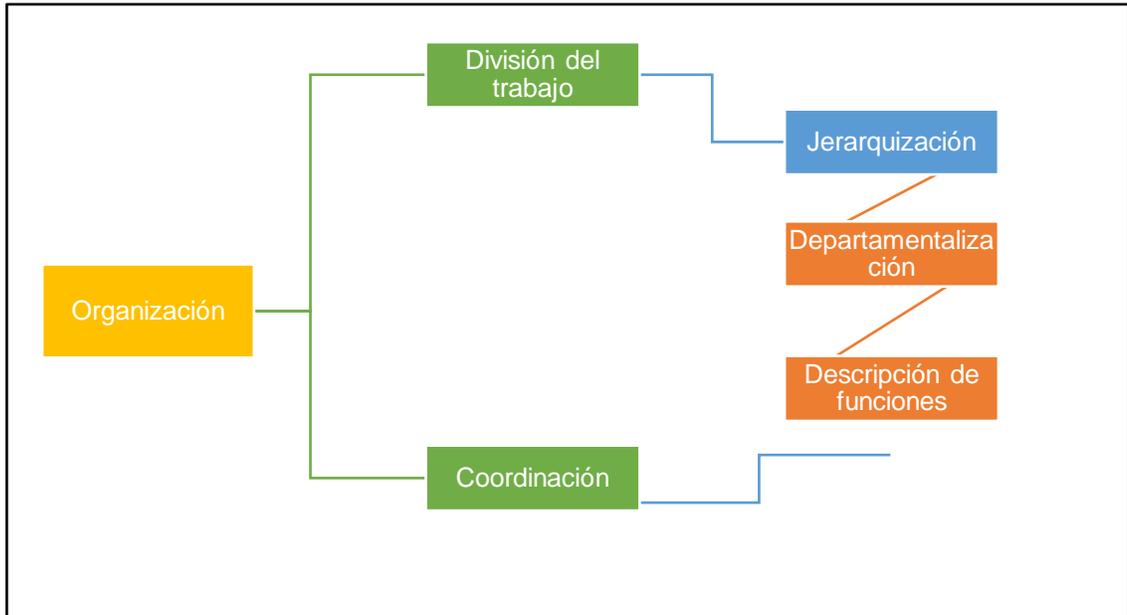


Nota: se indica que la información contenida dentro del gráfico, corresponde a, MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P121. ISBN 978-607-17-0285-2.

5.2.1.1 Etapas de la Organización. Para aplicar de manera correcta las funciones de cada una de las actividades a desarrollar dentro de la empresa, se deben tener en cuenta ciertos factores que influirán en la precisión y cumplimiento de cada una de las labores.

En la siguiente figura se muestra las etapas de la organización:

Figura 5. Etapas de la Organización



Fuente: MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P129. ISBN 978-607-17-0285-2

- División del Trabajo: aplicación de métodos y medidas necesarias usando la separación y división de las tareas, otorgando precisión a la labor ejecutada sin márgenes de error siendo precisos, eficientes y especializados. Lo anterior se logra siguiendo las siguientes etapas:
- Jerarquización: especificación de funciones, de acuerdo al rango, responsabilidad y grado de importancia establecido por la empresa. “La Jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionen entre sí con precisión.”
- Departamentalización: permite agrupar dentro de la compañía las diferentes actividades o labores que serán reconocidas con base en la jerarquía establecida con anterioridad.

Tipos de Departamentalización:

- Funcional
- Por productos
- Geográfica o por territorios
- Clientes
- Por procesos o equipo
- Secuencia¹¹

¹¹ MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P130. ISBN 978-607-17-0285-2

- Descripción de Funciones, Actividades y Obligaciones: define las labores o actividades que habrán que desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la empresa. última etapa de la división del trabajo. consiste en recopilar ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de:
 - Análisis de puestos
 - Carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.
- “Coordinación: es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos” ¹².

5.3 ORGANIGRAMA

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza o campo de trabajo, requieren un marco de actuación para funcionar, ese marco está constituido por la estructura orgánica, que es la división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo de acuerdo con el objeto de su creación. Su representación gráfica se conoce como organigrama, que es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en terminos concretos y accesibles ¹³.

Cuadro 3. Criterios Fundamentales para la Preparación del Organigrama

Precisión	Sencillez	Uniformidad	Presentación	Vigencia
Debe definir con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.	Debe ser simple, para que se comprenda fácilmente.	Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño.	Su funcionalidad depende en gran medida de su formato o estructura. Por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo	Para conservar su vigencia, debe mantenerse actualizado. Es recomendable que se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo y la fecha de su autorización o actualización.

Nota: se indica que la información que está contenida dentro del gráfico, corresponde a BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., Mexico D.F. McGraw-Hill Interamericana, 2003. P.78. ISBN 9701039440

¹² Ibíd.,p.136.

¹³ (BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., Mexico D.F. McGraw-Hill Interamericana, 2003. P.78. ISBN 9701039440)

En el organigrama cada puesto se representa por medio de un rectángulo con dos conexiones de comunicación. La conexión que va hacia arriba lo une con el puesto superior y representa la responsabilidad en términos de subordinación. La conexión que va hacia abajo lo une con los puestos inferiores y representa la autoridad en términos de supervisión. De esta forma posesionar un puesto en el organigrama significa indicar cuál es su nivel jerárquico (dirección, gerencia, supervisión, operación, etc.), en que área se encuentra (que departamento o división), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los puestos con los que tiene relaciones laterales¹⁴.

5.4 ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO

La organización racional de trabajo (ORT), nace en la administración científica, donde se reparten las responsabilidades, estudio realizado por Frederick Winslow Taylor (fundador de la administración científica). La ORT, se fundamenta en los siguientes aspectos:

- 1) Análisis de trabajo y estudio de tiempos y movimientos.
- 2) Estudio de la fatiga humana.
- 3) División del trabajo y especialización del operario.
- 4) Diseño de cargos y tareas.
- 5) Incentivos salariales y premios por producción.
- 6) Concepto de *homo economicus*.
- 7) Condiciones ambientales de trabajo (iluminación, comodidad y otros).
- 8) Estandarización de métodos y de máquinas.
- 9) Supervisión funcional¹⁵.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se explicará los más importantes para el desarrollo del presente trabajo.

5.4.1 Análisis del Trabajo y Estudio de Tiempos y Movimientos. “El trabajo puede efectuarse mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo, esto es, mediante la división y la subdivisión de los movimientos necesarios para la ejecución de las diversas operaciones de una tarea. Al observar metódicamente cada operación ejecutada por los operarios, Taylor vio la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de la misma en una serie ordenada de movimientos sencillos”¹⁶.

Con este análisis elimino movimientos inútiles, para economizar tiempo y esfuerzo en el trabajo del operario, así mismo se pudo evidenciar el tiempo requerido para ejecutar la tarea, realizó varias combinaciones de tiempo muertos y tiempos básicos para llegar al tiempo estándar, para lograr la estandarización entre cómo realizar la tarea y el tiempo que se lleve en realizarla.

¹⁴ *Ibíd.*,p.6.

¹⁵ *Ibíd.*,p.51.

¹⁶ *Ibíd.*,p.50.

Cuadro 4. Ventajas del Análisis de Trabajo y Estudios de Tiempos y Movimientos

Ventajas del Análisis de Trabajo y Estudios de Tiempos y Movimientos					
Eliminación del desperdicio del esfuerzo humano y de movimientos inútiles.	Racionalización de la selección y adaptación de los operarios a la tarea.	Facilidad de entrenamiento para los operarios y mejoramiento de la eficiencia y el rendimiento de la producción gracias a la especialización de actividades.	Distribución uniforme del trabajo para que no haya periodos en que éste falte o sea excesivo.	Definición de métodos y establecimiento de normas para la ejecución de las tareas.	Tener una base uniforme para fijar salarios equitativos y conceder premios por producción.

Nota: se indica que la información contenida en el cuadro, corresponde a; CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andres Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.51. ISBN. 9701055004.

5.4.1 Diseño de Cargos y Tareas. “Diseñar un cargo es especificar su contenido (tareas), los métodos que deben emplearse en la ejecución de las tareas y las relaciones con los demás cargos. El diseño de cargos es el proceso de crearlos, proyectarlos y combinarlos con otros cargos para la ejecución de tareas”¹⁷.

Cuadro 5. Ventajas del Diseño de Cargos y Tareas

Ventajas del Diseño de Cargos y Tareas				
Admisión de empleados con calificación mínima y salarios menores, lo cual reduce los costos de producción.	Minimización de los costos de entrenamiento.	Reducción de errores en la ejecución del trabajo, lo que disminuye desperdicios y devoluciones.	Facilidad de supervisión, lo cual permite que cada supervisor controle un número mayor de subordinados.	Aumento de la eficiencia del trabajador y, por tanto, de su productividad.

Nota: se indica que la información contenida en el cuadro, corresponde a; CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andres Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. P.52. ISBN. 9701055004.

¹⁷ Ibíd.,p.52.

5.5 DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.¹⁸

A continuación, se describen algunos conceptos importantes a tener en cuenta:

5.5.1 Puesto

Conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

El puesto se basa en:

- a) Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos (puestos por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- b) Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Es una tarea un poco más sofisticada, más mental que física.
- c) Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función¹⁹.

¹⁸ *Ibíd.*,p.204.

¹⁹ *Ibíd.*,p.203.

5.5.2 Ocupante

Es la persona designada para ocupar un puesto. En el fondo, toda persona que trabaja en la organización, ocupa un puesto. Hay puestos que tienen un único ocupante, mientras que otros exigen varios ocupantes que realizan las mismas tareas. Las tareas u obligaciones constituyen las actividades que realiza el ocupante de un puesto. De este último se espera que realice las tareas u obligaciones típicas de ese puesto, que se subordine a su superior, administre a sus subordinados y responda por su unidad de trabajo ²⁰.

“Los puestos que la gente desempeña en las organizaciones son los bloques que construyen las estructuras organizacionales. La frase *hay que organizarnos* generalmente significa que tenemos que aclarar qué trabajo debe hacer cada individuo”²¹.

5.6 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

5.6.1 Ventajas

- a. Define la naturaleza de los trabajos y departamentos a que corresponden.
- b. Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- c. Normaliza y estandariza procedimientos.
- d. Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- e. Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad²².

5.6.2 Formulación: Para elaborar una carta de distribución de actividades, se debe diligenciar el siguiente cuadro:

²⁰ *Ibíd.*,p.204.

²¹ GIBSON, James L. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, 12ed. Traducido Organizations. Behavior, Structure, and Processes, Revisión Técnica, Magda Elizabeth Treviño, México D.F. McGraw-Hill 2006. P368. ISBN 9701056191

²² *Ibíd.*,p.156.

Cuadro 6. Carta de Distribución de Actividades

LISTA DE ACTIVIDADES					
Instrucciones: 1. Enuncie con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Inicie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea.	Nombre del empleado:				
	Puesto:				
	Nombre del supervisor:				
	Fecha:				
	Aprobado por:				
	Frecuencia				
	Día	Sem.	Mes	Año	Otros

Fuente: (MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. P157. ISBN 978-607-17-0285-2)

5.7 ANÁLISIS DE PUESTOS

“El análisis de puestos es un cuestionario que sirve para obtener información sobre los componentes del puesto, desde el título del puesto, jefe inmediato, subordinados y funciones o actividades; así como los requisitos de las cualidades humanas necesarias para desempeñarlo satisfactoriamente, tales como estudios o conocimientos necesarios; sexo, edad, experiencia, habilidades y perfil del puesto”²³.

El contenido del cuestionario es:

- a) Identificación del puesto; contiene los aspectos generales, como: título del puesto, de quien depende, departamento del que depende y posición del puesto en el organigrama.
- b) Descripción genérica; consiste en una definición breve y precisa de las actividades del puesto, considerado como un todo. Debe ser muy breve.
- c) Descripción específica; consiste en una exposición detallada de las actividades que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado.
- d) Requerimientos del puesto; enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto.
- e) Perfil del puesto; es la especificación precisa de las características necesarias que una persona debe tener para desempeñar el puesto óptimamente, como: edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y rasgos psicológicos deseables.

²³ Ibíd.,p.39.

La aplicación del cuestionario, su proceso de análisis y la identificación precisa de los componentes del puesto dan como producto o resultado, la descripción del puesto²⁴.

En el siguiente cuadro (véase cuadro 7.), se observa las preguntas del cuestionario que se debe diligenciar del puesto que se vaya a analizar, para obtener la descripción y poder realizar el Manual de Funciones.

5.8 DESCRIPCIÓN DE PUESTO

“Es una técnica en la que se reclasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña”²⁵.

5.8.1 Objetivos Primordiales

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entrenamiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección de personal.
- Conocer las aptitudes del trabajador para que haga bien las cosas.
- Evitar la duplicidad de autoridad.
- Da a conocer con precisión las actividades a realizar.
- Identifica las responsabilidades, habilidades, conocimiento y los niveles de desempeño del trabajador.
- Ayuda a la capacitación del personal²⁶.

Después de diligenciar la carta de distribución de actividades (véase cuadro 6), apoyado en la información suministrada por los empleados o superiores, y de analizada dicha información, se realiza como resultado la descripción del puesto (véase cuadro 7). Descripción que será consignada en el Manual de Funciones.

²⁴ Ibíd.,p.158.

²⁵ Ibíd.,p.159.

²⁶ Ibíd.,p.159.

Cuadro 7. Cuestionario de Análisis de Puesto

Cuestionario del Análisis de Puesto																			
Instrucciones:																			
Lea con atención y conteste cada una de las siguientes preguntas, tomando en consideración su situación como trabajador de esta empresa.																			
A. Identificación del Puesto																			
<ul style="list-style-type: none"> • Conteste lo que se le pide a continuación: <ul style="list-style-type: none"> ○ Nombre del puesto ○ ¿de qué departamento o sección depende? ○ Puesto de su jefe superior ○ ¿cuál es su jornada normal de trabajo en este puesto? De __hrs. A__hrs. ○ ¿con que otros departamentos mantiene contacto? 																			
B. Descripción Genérica																			
<ul style="list-style-type: none"> • Describa en forma general las actividades que realiza en este puesto: _____ 																			
C. Descripción Específica																			
<ul style="list-style-type: none"> • Enliste las actividades que se realizan en el puesto y especifique con qué frecuencia y en qué periodo se llevan a cabo. 																			
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Actividad</th> <th style="width: 15%;">Días</th> <th style="width: 15%;">Semanas</th> <th style="width: 15%;">Meses</th> <th style="width: 25%;">Eventuales</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>					Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales										
Actividad	Días	Semanas	Meses	Eventuales															
D. Requerimiento del Puesto																			
<ul style="list-style-type: none"> • Señala que requisitos deben cumplirse para ocupar este puesto. <ul style="list-style-type: none"> ○ Escolaridad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primaria () ▪ Secundaria () ▪ Bachillerato () ○ Experiencia: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué tiempo se requiere? _____ ○ Requisitos físicos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Señale que esfuerzos físicos se requieren en el puesto: _____ ○ Requisitos mentales: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Señale que esfuerzos mentales y/o visuales se requieren en el puesto: _____ 																			
E. Perfil del Puesto																			
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué perfil debe cumplir el trabajador para ocupar este puesto? <ul style="list-style-type: none"> ○ Edad: ○ Sexo: () Femenino () Masculino () No importa el sexo ○ Estado civil: () Soltero () Casado () No importa ○ Rasgos físicos deseables: _____ ○ Características psicológicas deseables: _____ 																			

Fuente: MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. 2009. Pags 160-161. ISBN 978-607-17-0285-2

5.9 MANUALES

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, la información acerca de la organización de la empresa. Son de gran utilidad ya que:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reducen costos al incrementar la eficiencia²⁷.

5.9.1 Manual de Organización y/o Función

Este manual debe incluir en primer término los datos siguientes:

- Identificación
 - Logotipo de la empresa.
 - Nombre de la empresa.
 - Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de la misma.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de páginas.
 - Sustitución de páginas (actualización de la información).
 - Clave de la forma, que debe consignar las siglas tanto de la organización como de la unidad administrativa responsable de elaborar la forma, el número de ésta y el año.
- Índice o contenido
- Prólogo y/o introducción
- Antecedentes históricos
- Legislación o base legal
- Atribuciones
- Estructura orgánica
 - Organigrama
- Misión
- Funciones
- Descripción de puestos ²⁸

²⁷ Ibíd.,p.147.

²⁸ Ibíd.,p.174,175,176,177,178.

6. EMPRESA

6.1 LA EMPRESA: TRUCHERA EL OASIS

La empresa Truchera El Oasis, nace, por el deseo de sus propietarios, de ser independientes laboralmente, teniendo en cuenta sus conocimientos y experiencia acerca de la industria de la piscicultura; además aprovechando la inmejorable localización de los terrenos (a orillas del río Zaque), donde actualmente se encuentra las instalaciones de la producción piscícola.

Sus propietarios y fundadores, una pareja joven con una visión empresarial grande, decidieron emprender este proyecto con el objetivo de producir Trucha Arco Iris. El conocimiento empírico de esta pareja emprendedora, y su relacionamiento con este tipo de industria por más de veinte años; con la ayuda del Fondo Emprender, Sena, los condujo a formalizar su empresa, construyendo lo que hoy se conoce como Truchera El Oasis S.A.S.

Gracias a la tenacidad y trabajo arduo de sus propietarios, se establecieron como una de las empresas con mayor reconocimiento de la región del Guavio, ofreciendo oportunidad laboral a veinte familias de la misma región.

Su contratación se caracteriza por reclutar a madres cabeza de familia, personas con discapacidad y jóvenes de <<mi primer empleo>>.

Sus principales clientes, ya consolidados son los restaurantes de los diferentes municipios de Cundinamarca; teniendo rutas ya establecidas para la entrega del producto.

Actualmente la empresa tiene diferentes permisos para el manejo del criadero, permiso para el uso del agua dado por la Corporación Autónoma de la Región del Guavio, CORPOGUAVIO, así mismo la Autoridad Nacional de Acuicultura y Pesca, AUNAP, concedió el permiso para tener el criadero. También están vinculados como asociados a la Federación Colombiana de Acuicultores, FEDEACUA. Vinculación que les ayuda a obtener beneficios, como; capacitaciones, seguimiento administrativo y productivo, entre otros.

6.2 Productos

La Truchera El Oasis, ofrece a su mercado diferentes presentaciones de la Trucha Arco Iris, las cuales se muestran a continuación;

Alevinos y/o Trucha Viva



Trucha Entera



Trucha Mariposa



Filete de Trucha con Piel



Filete de Trucha sin Piel



Fuente: fotos suministradas por la empresa Truchera el Oasis

Estos productos son empacados al vacío, lo que garantiza calidad y frescura. Así mismo la diversidad en las diferentes presentaciones que han desarrollado tras especializarse en el producto, han atraído clientes importantes reconocidos en el mercado como lo son los restaurantes; Isla Morada y El Pórtico, entre otros.

Es de resaltar que, en las mismas instalaciones de la Truchera, tienen un restaurante, el cual también es reconocido por su calidad en el servicio y sus

productos. Su principal plato es la trucha, ofreciéndola en más de veinte presentaciones.

Tener este restaurante en las mismas instalaciones de la Truchera ha sido la mejor estrategia que han manejado, ya que están ofreciendo su producto estrella directamente al consumidor.

También el cliente puede comprar la trucha cruda en las mismas instalaciones, otro atractivo importante, donde puede ver el proceso del alimento que compro, conociendo su calidad y frescura.

Estas dos características son importantes porque además de aumentar el turismo en la región, atraen clientes potenciales.

A continuación, se muestran fotos de la Truchera y el Restaurante:

Tanques de Cultivo de la Truchera El Oasis



Instalaciones del Restaurante Oasis



Fuente: fotos suministradas por la empresa Truchera el Oasis

Platos de Trucha, ofrecidos en el Restaurante Oasis



Fuente: fotos suministradas por la empresa Truchera el Oasis

6.3 Direccionamiento Estratégico

6.3.1 Misión: Razón de ser de la empresa, donde la define:

<<La Trucha es nuestra pasión, con ella alimentamos a nuestras familias y amigos, producto fresco, natural y amigable con el ambiente. >>

6.3.2 Visión: Hacia donde se dirige la empresa, donde la define:

<<En un marco de cinco años, la Truchera El Oasis duplicará su ingreso anual, fortaleciendo las relaciones comerciales con cada uno de sus clientes, alcanzando un reconocimiento regional de excelencia por el servicio, la calidad y la atención brindada. Aumentaremos nuestra red de amigos llevándoles satisfacción a través de alimentos sanos, frescos y naturales, gracias a lo cual podremos mejorar continuamente las condiciones de vida de nuestros stakeholders, generando bienestar común. >>

6.3.3 Objetivos Organizacionales: Los objetivos estratégicos de la Truchera El Oasis, se construyeron, con base en los antecedentes incluidos dentro del negocio fundamental de la organización, la misión y la visión. Los cuales se nombran a continuación:

- Aumentar los ingresos un 30% anual, durante los próximos tres años.
- Consolidar las habilidades básicas de la organización, estandarizando los procesos internos mejorando continuamente su desempeño.
- Generar diferenciación con el fin de alcanzar un margen bruto de 45%

6.3.4 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Truchera El oasis, no tiene documentada su Responsabilidad Social Empresarial, pero en su gestión, se observa que desarrollan varias actividades que benefician a la comunidad; enfatizando su contratación a madres cabeza de familia, personas en condición de discapacidad, con niveles bajos de escolaridad y jóvenes de <<mi primer empleo>>. Ayudando a mitigar el desempleo en la región, contratando a personas que tienen pocas oportunidades laborales.

En la parte de medio ambiente, trabajan con el reciclaje, los adornos que tienen en las instalaciones de la empresa son hechos de material reciclado.

Así mismo, en la construcción o el mejoramiento de la infraestructura reutilizan algunos materiales; como puertas, ventanas, perfiles, mallas, entre otros.

Es importante recalcar estos tres trabajos sociales, ya que, a pesar de no tener lineamientos por escrito, siempre tratan de cumplirlos.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

Se realizarán entrevistas a los altos mandos de la Truchera El Oasis, para conocer los diferentes procesos manejados en la empresa.

Luego se organizará la información verificando cada proceso, para diseñar su organigrama.

Después de conocer como está organizada la empresa por medio del organigrama, se revisará en detalle el área de producción para conocer las diferentes actividades que allí se realizan.

Se hará una lista de todas las actividades encontradas, enumerándolas, iniciando con la que se realice con más frecuencia, describiendo cada una.

Al tener las actividades realizadas en el área, se diligenciará el cuestionario del análisis de puesto, el cual proporcionará la información final de cada puesto encontrado en el área de producción.

Finalmente, al tener descritos todos los puestos del área de producción se realizará el Manual de Funciones de dicha área.

8. DESARROLLO DEL TRABAJO

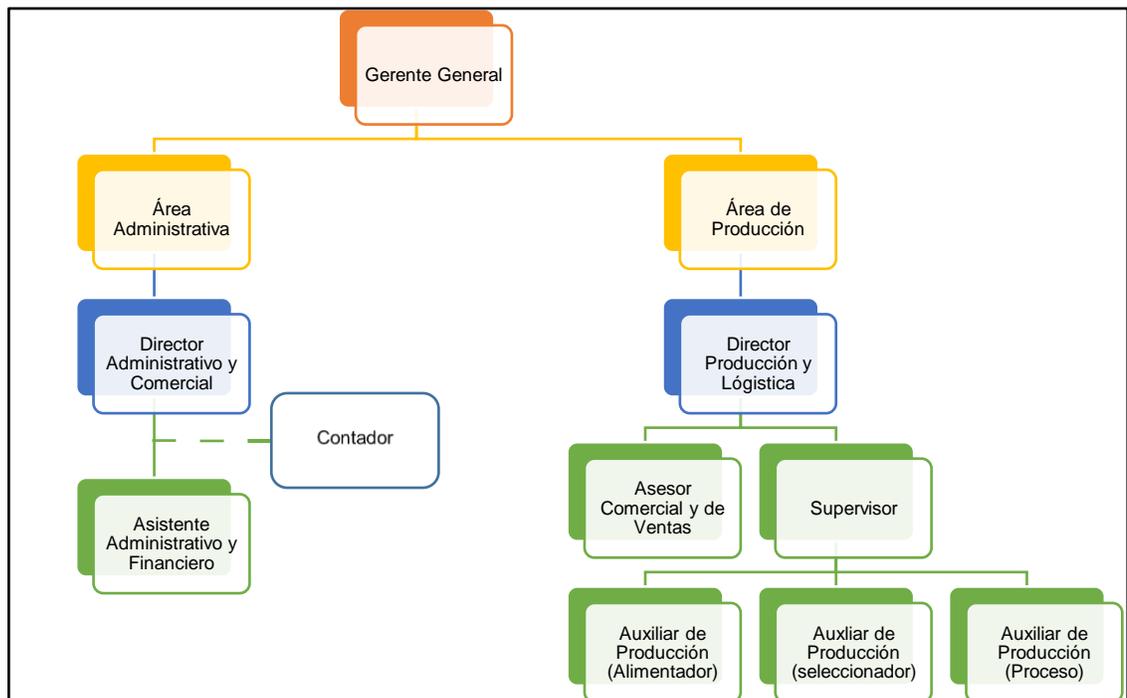
Teniendo en cuenta, que, con el presente trabajo se elaborará el Manual de Funciones del área de producción; se inicia explicando el organigrama de la Truchera El Oasis, el cual se diseñó teniendo en cuenta los diferentes procesos manejados y las diferentes áreas que se evidenciaron en la investigación realizada.

“la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinando a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo supervisor”²⁹.

La estructura organizacional, según la teoría clásica se debe analizar de arriba hacia abajo. A continuación, se muestra y describe el organigrama de la Truchera El Oasis:

8.1. ORGANIGRAMA: TRUCHERA EI OASIS

Figura 6. Organigrama Truchera El Oasis



Fuente: elaboración propia

²⁹ Ibíd.,p.74.

En el anterior gráfico se muestra la estructura orgánica de la Truchera El Oasis. Como se ha venido mencionando, es una empresa familiar, que está empezando a organizar sus diferentes áreas y procesos. Según el estudio que se realizó para elaborar el presente trabajo, se evidenció que sus tareas y/o actividades no están divididas jerárquicamente, a lo cual se han generado diferentes problemáticas.

En vista de lo anterior y revisando los diferentes procesos allí manejados se realiza el diseño del organigrama (véase figura 6). La cual muestra una jerarquización descendente, que se explica a continuación:

- Inicialmente esta la Gerencia General, la cual abarca el mando total de toda la empresa, luego
- Se divide en dos áreas principales que son;
 - Área administrativa, manejado por el Director Administrativo y Comercial, el cual tiene a su cargo,
 - Asistente Administrativo y Financiero
 - Área de Producción, manejado por el Director de Producción y Logística, el cual tiene a su cargo
 - Asesor Comercial y de Ventas y
 - Supervisor, el cual tiene como responsabilidad manejar los operarios (auxiliar de producción), que están distribuidos de la siguiente manera, según las tareas que realizan:
 - ✓ Alimentador
 - ✓ Seleccionador
 - ✓ Proceso

8.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

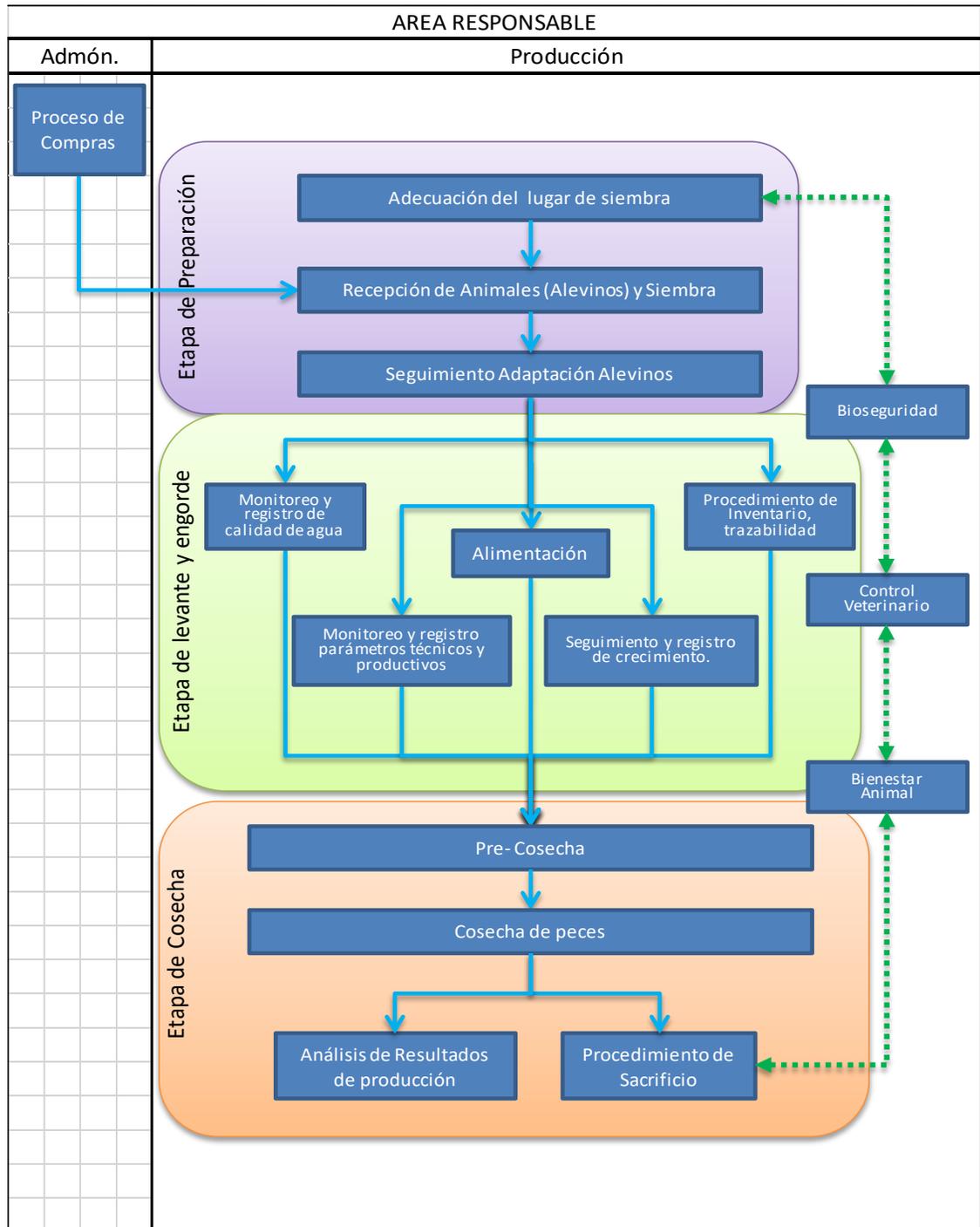
Para conocer mejor la empresa y entender un poco más su actividad económica, a continuación, se explica el Área de Producción, la cual es el eje principal de la Truchera El Oasis, donde están centrados la mayoría de sus empleados y manejan su producto estrella, la Trucha Arco iris.

Tiene tres procesos principales, los cuales se encuentran descritos con cada una de las actividades manejadas:

- Etapa de preparación
 - Adecuación del lugar de siembra
 - Limpieza de tanques y desinfección
 - Recepción de animales (alevinos) y siembra
 - Recibimiento de los alevinos
 - Adaptación en tanques
 - Conteo para inventarios
 - Seguimiento adaptación alevinos

- Monitoreo constante de su adaptación
- Monitoreo de mortalidad y crecimiento
- Etapa de levante y engorde
 - Alimentación de los animales en todas sus etapas de crecimiento
 - Monitoreo y registro de calidad de agua
 - Por medio del termómetro se tomará la temperatura dos veces al día, mañana y tarde
 - Procedimiento de inventario y trazabilidad
 - Cada vez que lleguen alevinos a las instalaciones, debe quedar consignada la información en su respectivo registro de calidad; fecha, cantidad, tanque, lote, alimentación (cantidad de comida, tipo de comida, marca de comida y lote).
 - Monitoreo y registro parámetros técnicos y productivos
 - Todas las actividades que se realicen a los peces deben ser consignadas en sus respectivos registros.
 - Seguimiento y registro de crecimiento
 - Cada mes se realizará pesaje de los peces, información que debe quedar consignada en el registro indicado; debe quedar número de tanque, fecha, datos de todos los muestreos realizados, nombre de las personas que realizaron la actividad.
- Etapa de cosecha
 - Pre-cosecha
 - Colocar en ayuno los peces para su posterior sacrificio.
 - Cosecha de peces
 - Selección para sacrificio
 - Análisis de resultados de producción
 - Reunión que se realiza semanalmente, para conocer el estado de la producción; saber rendimiento productivo, lote a sacrificar, lote a trasladar de tanque y/o aumentar o disminuir la alimentación, entre otros.
 - Procedimiento de sacrificio
 - La trucha seleccionada para sacrificio, se llevará a la sala de proceso.
 - Realizar las maniobras de sacrificio:
 - ✓ Eviscerar
 - ✓ Lavar
 - ✓ Filetear
 - ✓ Empacado
 - ✓ Sellado
 - ✓ Selección de trucha por talla
 - ✓ Guardado y/o despacho a clientes

Figura 7. Área de Producción Truchera El Oasis



Fuente: Documentación empresa Truchera El Oasis

8.2.1. Cargos que Intervienen en el Área de Producción y su respectiva descripción. Teniendo en cuenta el organigrama diseñado, a continuación, se explican los cargos que intervienen en el área de producción; teniendo en cuenta la investigación realizada al área y la información dada por los altos mandos y algunos empleados, se logró determinar la existencia de seis cargos, diseñados de tal manera que su creación sirva para mejorar el área y, además, que los empleados que intervienen en esta, conozcan las diferentes actividades que deben realizar en su puesto de trabajo y así mismo las diferentes responsabilidades que deben conocer. Cargos que se describen a continuación:

- **Director de Producción y logística:** persona que debe coordinar todo lo relacionado con la producción, el sacrificio, la venta y el transporte de la trucha, verificando la llegada hasta el cliente final. El cual Debe lograr una producción optima que contribuya al logro de la visión de la organización. Tiene bajo su mando los cargos de: Asesor Comercial y de ventas, Supervisor, y los operarios de producción.
- **Asesor Comercial y de Ventas:** brindar un excelente servicio a los clientes de la empresa, con el objetivo de lograr su satisfacción y lealtad, consolidar las ventas y propender por el aumento de los ingresos de la organización en total coordinación con el Director de producción y logística, evitando la generación de conflictos e incumplimiento hacia los clientes.
- **Supervisor:** coordinar todas las labores encomendadas que tengan que ver con el desarrollo de las actividades de la truchera a nivel operacional y realizar la supervisión de las actividades que se realicen, generando informe escrito de las eventualidades que se puedan presentar. Bajo su cargo esta responder por las actividades que desempeñan los operarios.
- **Alimentador:** persona especializada en alimentar a los peces en todas sus etapas de crecimiento, llevando registro de todo el proceso de alimentación, teniendo en cuenta las tablas de crecimiento, el tipo de comida de cada etapa, realizando inventario semanal para la compra del alimento. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.
- **Seleccionador:** persona especializada en seleccionar la trucha por talla y peso, traslada el pescado de un estanque a otro, hace mensualmente pesajes para conocer el rendimiento de los peces en su crecimiento y selecciona la trucha de sacrificio. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.

- **Proceso:** personas encargadas de realizar el proceso de sacrificio de la trucha en sala de proceso; los cuales son: Eviscerar, Lavar, Filetear, Empacado, Sellado, Selección de trucha por talla, Guardado y/o despacho a clientes. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.

8.3. MANUAL DE FUNCIONES

Teniendo en cuenta la descripción de los cargos que intervienen en el área de producción y tomando el cuestionario planteado por la Doctora Lourdes Mûnch Galindo, en su libro Fundamentos de administración (págs.160 y 161), a continuación, se muestra el Manual de Funciones, realizado al área de producción de la Truchera El Oasis, basado en la investigación que se hizo en el presente trabajo. De igual forma tomando el ejemplo de la Doctora Lourdes, se hicieron modificaciones al cuestionario, ajustándolo a las necesidades de la empresa.

8.3.1. Manual de Funciones Truchera El Oasis, Área de Producción

8.3.1.1 Objetivo del Manual

Dar a conocer a los empleados del Área de Producción de la Truchera El Oasis, las diferentes funciones y responsabilidades que deben saber para la ejecución de las diferentes actividades que se desarrollan dentro del área.

8.3.1.2 Descripción del Manual

Dentro del manual encontrarán la estructura orgánica de la empresa en la cual conocerán su posición jerárquica dentro ésta, también está la misión y visión para que conozcan la razón de ser y hacia donde está encaminada la empresa.

Después está la descripción de cada cargo, encontrando descripción del puesto, dependencia o área, cargo jefe inmediato y jefe de dependencia. Posteriormente encontrará el propósito general del puesto que es una descripción breve, luego las funciones esenciales y así mismo se describen las responsabilidades administrativas.

Luego los requerimientos del puesto y las competencias que debe tener la persona que ocupe el puesto.

Para finalizar esta disponible las diferentes capacitaciones que requerirá el empleado para formarse dentro de la empresa y poder desarrollar sus funciones.

8.3.1.3 Contenido del Manual

MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS NIVEL DE MANDOS MEDIOS

Director de Producción y Logística

Denominación del Puesto	Director de Producción y Logística
Dependencia/área	Dirección de Producción y Logística
Cargo jefe inmediato	Gerente General

PROPÓSITO GENERAL
Coordinar todo lo relacionado con la producción, el sacrificio, la venta y el transporte de la Trucha Arcoíris, verificando la llegada hasta el cliente principal. Lograr una producción óptima que contribuya a logro de la visión de la organización.
Descripción de funciones esenciales
<ol style="list-style-type: none">1. Administrar la cadena de suministro de la Truchera El Oasis, generando valor agregado para el cliente y optimizando el uso de recursos de la empresa.2. Coordinar la entrega de productos requeridos por los clientes de acuerdo con las condiciones y cantidades negociadas.3. Gestionar las actividades de producción de la Trucha Arcoíris en cada una de las etapas de desarrollo del animal: Alevinaje, levante, engorde y sacrificio.4. Controlar los costos de producción, maximizando la utilización de la materia prima empleada en el proceso productivo.5. Gestionar el inventario, controlando las cantidades disponibles de producto en cada una de las etapas de desarrollo de la Trucha Arcoíris.6. Coordinar el desarrollo de las actividades operativas requeridas en la producción y logística de la empresa.7. Desarrollar nuevos productos y servicios, en el marco de la misión institucional de la empresa.8. Buscar clientes potenciales.9. Negociar con nuevos clientes y fidelizarlos.10. Coordinar la operación y funcionamiento de la flota de transporte de la organización.11. Coordinar el personal a cargo, orientando su desempeño al mejoramiento continuo.12. Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.
Administrativas
<ol style="list-style-type: none">1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite.2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua.4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización.5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo.6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad.8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área.9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)

10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.) 11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros. 12. Controlar los registros generados en el área. 13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo. 14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre. 15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique.

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> Formación Universitaria en carreras agropecuarias o afines. Formación Universitaria en carreras administrativas o afines. 	Diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> Por lo menos dos años de experiencia en cargos de Dirección Operativa. Por lo menos cuatro años de experiencia en procesos de producción, comercialización y logística. 	Certificaciones laborales

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> Alta adaptabilidad, flexibilidad Colaboración Competencias, capacidad, Dinamismo, energía 	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas de producción Sacrificio y Fileteado Empaque, selección y alistamiento de pedidos Conocimiento del sistema de gestión de la organización Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía Responsabilidad con el medio Ambiente Reciclaje Uso eficiente de recursos Plan de emergencias Higiene y seguridad en el trabajo 	Inducción

**MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS
NIVEL DE APOYO**

ASESOR COMERCIAL Y DE VENTAS

Denominación del Puesto	Asesor Comercial y de Ventas
Dependencia	Dirección Producción y Logística
Cargo jefe inmediato	Director Producción y Logística
Jefe de Dependencia	Director Producción y Logística

PROPÓSITO GENERAL
Brindar un excelente servicio a los clientes de la empresa, con el objeto de lograr su satisfacción y lealtad, Consolidar las ventas y propender por el aumento permanente de los ingresos de la organización en total coordinación con el área de producción y logística, evitando de esta forma la generación de conflictos e incumplimientos hacia los clientes.
Descripción de funciones esenciales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar la máxima satisfacción en el servicio prestado a los clientes, logrando lealtad. 2. Asesorar al cliente en su decisión de compra 3. Recomendar y/o sugerir al cliente la compra en función de las necesidades que se detecten en este. 4. Actuar con iniciativa, sugerir y ayudar al cliente en el marco de las posibilidades de la empresa. 5. Realizar gestión de cartera en función de los compromisos adquiridos por los clientes de acuerdo con las ventas realizadas. 6. Realizar entregas de productos en función de los requerimientos del cliente. 7. Mantener actualizado el estatus de manipulador de alimentos acorde con las normas vigentes. 8. Identificar nuevos clientes al explorar continuamente la zona asignada. 9. Identificar nuevas necesidades de los clientes que puedan ser atendidas por la empresa. 10. Realizar seguimiento a los pedidos y compras de los clientes, analizar tendencias y proponer acciones para incrementar el nivel de ventas. 11. Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión. 12. Concretar las ventas a los precios y condiciones determinados por la empresa. 13. Cumplir en su totalidad las rutas de acuerdo con las zonas. 14. Visitar a todos los clientes activos y/o potenciales.
Administrativas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite. 2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado 3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua. 4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización. 5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo. 6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa 7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad. 8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área. 9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)

<p>10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.)</p> <p>11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros.</p> <p>12. Controlar los registros generados en el área.</p> <p>13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo.</p> <p>14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre.</p> <p>15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique</p> <p>Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.</p>
--

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • Preferiblemente formación técnica o tecnológica en Mercado. 	Diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia • Preferible un año de experiencia previa en cargos similares. • Se requiere una excelente presentación personal, habilidad oral y escrita. 	Certificaciones Laborales

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad, flexibilidad • Capacidad de aprendizaje • Dinamismo, energía • Habilidad analítica • Iniciativa, autonomía • Liderazgo • Modalidad de contacto • Orientación al cliente interno y externo • Productividad • Tolerancia a la presión • Trabajo en equipo 	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de producción • Requiere un profundo complemento de capacitación interna acerca de los productos ofrecidos al cliente, el modelo de negocio, las características del mercado y de negociación. • Conocimiento del sistema de gestión de la organización • Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía • Responsabilidad con el medio Ambiente • Reciclaje • Uso eficiente de recursos • Plan de emergencias • Higiene y seguridad en el trabajo 	Inducción

**MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS
NIVEL DE APOYO**

SUPERVISOR

Denominación del Puesto	Supervisor
Dependencia	Producción
Cargo jefe inmediato	Director de logística y producción
Jefe de Dependencia	Director de logística y producción

PROPÓSITO GENERAL

Coordinar todas labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades de la truchera a nivel operacional y realizar supervisión de las actividades que se realicen generando informe escrito de las eventualidades que se puedan presentar. Bajo la supervisión y dirección del jefe inmediato o quien haga sus veces.

Descripción de funciones esenciales

Producción

1. Controlar el descargue de los alevinos y realizar inventario de éstos, diligenciando la planilla correspondiente. Actividad que debe realizar cada mes o cada vez que lleguen alevinos a la instalación.
2. Control de bodega ingreso y egreso de concentrado, diligenciando la planilla correspondiente.
3. Revisar que la Alimentación de las truchas se realice adecuadamente.
4. Controlar que la mortalidad de la trucha se recoja en las jornadas mañana y tarde
5. Verificar que dentro de los primeros cinco días hábiles de cada mes se realicen los pesajes de trucha.
6. Teniendo en cuenta el resultado de los pesajes de las truchas y la instrucción dada por el Director de producción, realizar con los operarios designados el Traslado de las truchas de tanques.

Sacrificio

1. Realizar supervisión al proceso de sacrificio desde el traslado de la trucha del tanque de selección a la sala de proceso, hasta el empaque y sellado de la misma.
2. Supervisar el alistamiento de los pedidos que sean requeridos por los clientes, teniendo en cuenta su peso individual, cantidad de truchas y peso total para su facturación, diligenciado registro.
3. Revisar que la trucha que quede para venta en las instalaciones sea guardada en los congeladores en canastillas, previamente contadas, especificando su peso y cantidad.

Revisar que, en los diferentes procesos, se diligencien los registros correspondientes.

Mantenimiento y adecuación en general de instalaciones

Ayudar con la revisión de las instalaciones en cuanto a su mantenimiento y adecuaciones, intervenir en su mejoramiento si es el caso.

1. Revisión estado de tanques
2. Revisión de tuberías
3. Mantenimiento de techos y poli sombras
4. Revisión entrada y salida de agua
5. Limpieza en general
6. Limpieza de rejillas y tanques de desagües
7. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido.
8. Limpiar filtros y rejas según necesidad, teniendo en cuenta las condiciones climáticas
9. Conservar su sitio de trabajo en orden y aseo.

Administrativas

1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite.
2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado
3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua.
4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización.
5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo.
6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa
7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad.
8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área.
9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)
10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.)
11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros.
12. Controlar los registros generados en el área.
13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo.
14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre.
15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique

Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• Estudiante de tercer semestre o Egresado técnicos o tecnológicos en áreas ambientales	Certificados de estudios y/o diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• Seis meses si es egresado realizando actividades afines• Dos años si es estudiante realizando actividades afines.• Cuatro años si no tiene la educación requerida para el cargo.	Certificación laboral

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• Alta adaptabilidad, flexibilidad• Capacidad de aprendizaje• Dinamismo, energía• habilidad analítica• iniciativa, autonomía• liderazgo• modalidad de contacto• orientación al cliente interno y externo• productividad• tolerancia a la presión• trabajo en equipo	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de producción • Sacrificio y Fileteado • Alimentación de la Trucha • Empaque, selección y alistamiento de pedidos • Conocimiento del sistema de gestión de la organización • Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía • Responsabilidad con el medio Ambiente • Reciclaje • Uso eficiente de recursos • Plan de emergencias • Higiene y seguridad en el trabajo 	<p>Inducción</p>

**MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS
NIVEL OPERATIVO**

OPERARIO ALIMENTADOR

Denominación del Puesto	Operario - Alimentador
Dependencia	Dirección de logística y producción
Cargo jefe inmediato	Supervisor
Jefe de Dependencia	Director de logística y producción

PROPÓSITO GENERAL

Alimentar a los peces en todas sus etapas de crecimiento, llevando registro de todo el proceso de alimentación, teniendo en cuenta las tablas de crecimiento, el tipo de comida de cada etapa, realizando inventario semanal para la compra del alimento. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.

Descripción de Funciones Esenciales

Logística de Truchas

1. Alimentación de los animales en todas las áreas de producción (Alevinaje, levante, engorde y finalización), dos veces al día, a los alevinos, alimentar a demanda. Llevando registros diarios.
2. Inventario diario de alimento, reporte semanal a supervisor para la compra del mismo.
3. Descargar el alimento del camión y repartirlo en las plataformas, teniendo en cuenta tipo de comida y cantidad.
4. Realizar aseo de las plataformas y elementos que sean utilizados en la actividad anteriormente mencionada.
5. Llevar cronograma diario de todas las actividades que se lleven a cabo referentes al proceso de producción.
6. Apoyar el transporte de peces vivos.
7. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido.
8. Dar apoyo a Producción o Sacrificio, cuando sea requerido.
9. Tomar la temperatura al agua en la canaleta que trae el agua, un tanque aleatorio de las plataformas intermedias y un tanque que este al finalizar la caída del agua. Debe hacerse al inicio de la mañana, al medio día y al finalizar la tarde.

Mantenimiento y adecuación en general de instalaciones

1. Dar apoyo a las siguientes actividades, si es requerido:
2. Revisión estado de tanques
3. Revisión de tuberías
4. Mantenimiento de techos y poli sombras
5. Revisión entrada y salida de agua
6. Limpieza en general
7. Limpieza de rejillas y tanques de desagües
8. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido.
9. Limpiar filtros y rejas según necesidad, teniendo en cuenta las condiciones climáticas
10. Conservar su sitio de trabajo en orden y aseo.

Administrativas

1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite.
2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado.
3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua.
4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización.
5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo.
6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa
7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad.
8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área.
9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)
10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.)
11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros.
12. Controlar los registros generados en el área.
13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo.
14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre.
15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique

Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• Bachiller• Esta educación se puede validar por dos años de experiencia en cargos similares	Diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• No requiere experiencia	N/A

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none">• Alta adaptabilidad, flexibilidad• Capacidad de aprendizaje• Dinamismo, Energía• Habilidad Analítica• iniciativa, autonomía• liderazgo• modalidad de contacto• orientación al cliente interno y externo• productividad• tolerancia a la presión• trabajo en equipo	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de producción • Sacrificio y Fileteado • Empaque, selección y alistamiento de pedidos • Conocimiento del sistema de gestión de la organización • Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía • Responsabilidad con el medio Ambiente • Reciclaje • Uso eficiente de recursos • Plan de emergencias • Higiene y seguridad en el trabajo 	<p>Inducción</p>

**MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS
NIVEL OPERATIVO**

OPERARIO SELECCIONADOR

Denominación del Puesto	Operario - Seleccionador
Dependencia	Dirección de logística y producción
Cargo jefe inmediato	Supervisor
Jefe de Dependencia	Director de logística y producción

PROPÓSITO GENERAL
Selección de la trucha por talla y peso, traslada el pescado de un estanque a otro, hace mensualmente pesajes para conocer el rendimiento de los peces en su crecimiento y selecciona la trucha de sacrificio. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.
Descripción de Funciones Esenciales
<p>Producción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada vez que lleguen alevinos a las instalaciones, apoyar la descarga de estos, aclimatización de los peces, realizar el proceso de conteo para inventario. 2. Responsable de las actividades de programación y realización de los pesajes. 3. Realizar aseo de los implementos que fueron utilizados y dejar en orden su lugar de trabajo. 4. Logística y apoyo del traslado de los peces vivos. 5. Llevar cronograma diario de las actividades que lleva a diario. 6. Diligenciar los registros pertinentes. <p>Sacrificio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar la trucha para sacrificio dentro o fuera del tanque utilizando los implementos necesarios para desarrollar la actividad (nasas, canastillas, overoles, cepillos, canecas etc.). 2. Apoyar el proceso de sacrificio desde el traslado de la trucha del tanque de selección a la sala de proceso, hasta el empaque y sellado de la misma. 3. Seleccionar la trucha por tamaños, según la necesidad del cliente cuando ya esté empacada y sellada. 4. Apoyar el alistamiento de los pedidos que sean requeridos por los clientes, teniendo en cuenta su peso individual, cantidad de truchas y peso total para su facturación. 5. Guardar la trucha que no sea para enviar a clientes en los congeladores en canastillas, previamente contadas, especificando su peso y cantidad. 6. Realizar aseo general de la sala de proceso incluyendo todos los implementos que se utilizaron, cuando termine la actividad. <p>Mantenimiento y adecuación en general de instalaciones</p> <p>Dar apoyo a las siguientes actividades, si es requerido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión estado de tanques 2. Revisión de tuberías 3. Mantenimiento de techos y poli sombras 4. Revisión entrada y salida de agua 5. Limpieza en general 6. Limpieza de rejillas y tanques de desagües 7. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido.

8. Limpiar filtros y rejas según necesidad, teniendo en cuenta las condiciones climáticas
9. Conservar su sitio de trabajo en orden y aseo.

Administrativas

1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite.
2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado.
3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua.
4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización.
5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo.
6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa
7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad.
8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área.
9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)
10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.)
11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros.
12. Controlar los registros generados en el área.
13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo.
14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre.
15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique

Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Esta educación se puede validar por dos años de experiencia en cargos similares 	Diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia 	N/A

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad, flexibilidad • Capacidad de aprendizaje • Dinamismo, Energía • Habilidad Analítica • iniciativa, autonomía • liderazgo • modalidad de contacto • orientación al cliente interno y externo • productividad • tolerancia a la presión • trabajo en equipo 	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de producción • Sacrificio y Fileteado • Empaque, selección y alistamiento de pedidos • Conocimiento del sistema de gestión de la organización • Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía • Responsabilidad con el medio Ambiente • Reciclaje • Uso eficiente de recursos • Plan de emergencias • Higiene y seguridad en el trabajo 	<p>Inducción</p>

**MANUAL DE FUNCIONES TRUCHERA EL OASIS
NIVEL OPERATIVO**

OPERARIO PROCESO

Denominación del Puesto	Operario - Proceso
Dependencia	Dirección de logística y producción
Cargo jefe inmediato	Supervisor
Jefe de Dependencia	Director de logística y producción

PROPÓSITO GENERAL
Realizar el proceso de sacrificio de la trucha en sala de proceso; los cuales son: Eviscerar, Lavar, Filetear, Empacado, Sellado, Selección de trucha por talla, Guardado y/o despacho a clientes. También dará apoyo a las demás labores encomendadas que tenga que ver con el desarrollo de las actividades que se lleven a cabo a nivel operacional.
Descripción de Funciones Esenciales
<p>Producción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la Alimentación de los animales siguiendo las indicaciones del supervisor. 2. Apoyar las actividades de traslado. 3. Apoyar la actividad de los pesajes. 4. Realizar aseo de las plataformas y elementos que sean utilizados en las actividades anteriormente mencionadas. 5. Llevar cronograma diario de todas las actividades realizadas. 6. Apoyo en transporte de peces vivos. 7. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido. <p>Sacrificio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyar la selección de trucha para sacrificio dentro o fuera del tanque utilizando los implementos necesarios para desarrollar la actividad (nasas, canastillas, overoles, cepillos, canecas etc.). 2. Realizar todo el proceso de sacrificio de la trucha, desde el traslado de la trucha del tanque de selección a la sala de proceso, eviscerando, lavando, fileteando, hasta el empaque y sellado de la misma. 3. Realizar aseo general de la sala de proceso incluyendo todos los implementos que se utilizaron, cuando termine la actividad. 4. Realizar el manejo pertinente a los desechos de la trucha (vísceras y hueso). 5. Apoyar la Selección de la trucha por tamaños, según la necesidad del cliente cuando ya esté empacada y sellada. 6. Apoyar el alistamiento de los pedidos que sean requeridos por los clientes, teniendo en cuenta su peso individual, cantidad de truchas y peso total para su facturación. 7. Guardar la trucha que no sea para enviar a clientes en los congeladores en canastillas, previamente contadas, especificando su peso y cantidad. <p>Mantenimiento y adecuación en general de instalaciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión estado de tanques 2. Revisión de tuberías 3. Mantenimiento de techos y poli sombras 4. Revisión entrada y salida de agua 5. Limpieza en general 6. Limpieza de rejillas y tanques de desagües 7. Lavado y desinfección de tanques, cada vez que sea requerido.

8. Limpiar filtros y rejas según necesidad, teniendo en cuenta las condiciones climáticas
9. Conservar su sitio de trabajo en orden y aseo.

Administrativas

1. Entregar informes del desarrollo de su tarea, sea verbal o escrito, como su jefe inmediato lo solicite.
2. Asistir a todas las capacitaciones corporativas de seguridad, salud Ocupacional, Ambiente y la demás que la empresa considere, las cuales sirven para el crecimiento personal y profesional del empleado.
3. Orientar su desempeño para lograr el cumplimiento de las metas de su área y de la compañía, garantizando la mejora continua.
4. Conocer las políticas y los objetivos de la organización.
5. Conocer y aplicar los procedimientos asociados al cargo.
6. Cumplir las normas de seguridad en el trabajo, salud y ambiente, establecidas por la ley y por la empresa
7. Controlar el cuidado de los equipos e insumos que están bajo su responsabilidad.
8. Proponer cambios y mejoras de la documentación y de los procedimientos del área.
9. Velar por el buen uso de los recursos naturales (agua y luz)
10. Velar por el buen uso de los recursos de oficina (Marcadores, lapiceros, hojas, entre otros.)
11. Velar por la integridad física propia y de los compañeros.
12. Controlar los registros generados en el área.
13. Reportar accidentes e incidentes de trabajo.
14. Realizar buen uso de los elementos de protección personal que la empresa suministre.
15. Asistencia a controles médicos de la EPS o cada vez que su jefe lo indique

Las demás que se le asignen y que correspondan a la naturaleza de la dependencia.

EDUCACIÓN REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller • Esta educación se puede validar por dos años de experiencia en cargos similares 	Diploma y/o acta de grado

EXPERIENCIA REQUERIDA	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • No requiere experiencia 	N/A

COMPETENCIAS	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Alta adaptabilidad, flexibilidad • Capacidad de aprendizaje • Dinamismo, Energía • Habilidad Analítica • iniciativa, autonomía • liderazgo • modalidad de contacto • orientación al cliente interno y externo • productividad • tolerancia a la presión • trabajo en equipo 	Evaluación de Desempeño

FORMACIÓN	REGISTRO
<ul style="list-style-type: none"> • Buenas prácticas de producción • Sacrificio y Fileteado • Empaque, selección y alistamiento de pedidos • Conocimiento del sistema de gestión de la organización • Aspectos e impactos ambientales de las actividades de la compañía • Responsabilidad con el medio Ambiente • Reciclaje • Uso eficiente de recursos • Plan de emergencias • Higiene y seguridad en el trabajo 	<p>Inducción</p>

9. CONCLUSIONES

Con la investigación realizada y el apoyo que se tuvo de los altos mandos y algunos empleados que brindaron información necesaria, se logró el desarrollo del presente trabajo.

Consolidando la información obtenida, se conoció la actividad que desarrolla la empresa Truchera El Oasis, logrando evidenciar los diferentes procesos que allí manejan.

Conociendo los diferentes procesos manejados en la empresa se creó el organigrama, que fue útil para organizar los cargos hallados y jerarquizarlos.

Se identificaron los cargos del área de Producción, evidenciando seis cargos, a los cuales se les realizó la descripción y el análisis de cada uno.

Finalmente se elaboró el Manual de Funciones, del Departamento de Producción, teniendo en cuenta el análisis de los seis cargos encontrados.

10.RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta lo que se observó en la Truchera El Oasis y después de desarrollar el presente trabajo, se realizan las siguientes recomendaciones;

- Socializar el organigrama, explicar a los empleados como está la estructura orgánica de la empresa, para que conozcan su posición dentro de la empresa, jerarquía, jefe inmediato, supervisor o si tienen personal a su cargo.
- Al tener un Manual de Funciones ya documentado, es necesario que la empresa lo dé a conocer a todos sus empleados, dando una reinducción de cada actividad del proceso productivo, para que tanto sus tareas queden claras, como la forma en que las deben realizar.
- Hacer el seguimiento respetivo, revisando si hay cambios, en los tiempos de ejecución de las tareas, si el empleado mejora su desempeño, entre otras problemáticas encontradas.
- También es importante que la empresa realice evaluaciones de desempeño constantes para poder realizar mediciones de eficiencia y productividad a los empleados y así verificar su desempeño laboral.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha Alicia. Diccionario de términos de Recursos Humanos, Ediciones Granica, 2011, ISBN 978950646788. Archivo pdf. disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/biblioamericasp/detail.action?docID=3225351&query=diccionario+de+terminos>

BENJAMÍN FRANKLIN F., Enrique, Organización de Empresas, 2da Ed., Mexico D.F. McGraw-Hill Interamericana, 2003. ISBN 9701039440.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos humanos: El Capital Humano de las Organizaciones 8ed. Traducido de la Octava Edición de: Recursos Humanos, Revisión Técnico, Francisco Solares y José Luis Rodríguez, México D.F. McGraw-Hill 2007. ISBN. 9701061047.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración 7ed. Traducido de la séptima edición en portugués, Revisión técnico, Andres Moreno Acuña, México D.F. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V 2006. ISBN. 9701055004.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. traducido, German villamizar, revisión técnica, Gustavo Pereda, Colombia, Quebecor world Bogotá, S.A. 2002. ISBN 9789584102881.

GIBSON, James L. Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, 12ed. Traducido Organizations. Behavior, Structure, and Processes, Revisión Técnica, Magda Elizabeth Treviño, México D.F. McGraw-Hill 2006. ISBN 9701056191.

MUNCH GALINDO, Lourdes, Fundamentos de Administración 8ed. Mexico D.F. Cía. Editorial Ultra, S.A. de C.V. ISBN 978-607-17-0285-2.