



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

DISEÑO DEL PROCESO DE UN SERVICIO FUNERARIO, EN LA EMPRESA CAPILLAS SEÑORIALES

Brenda Arcely González Sagui

Asesorado por el Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel

Guatemala, noviembre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DEL PROCESO DE UN SERVICIO FUNERARIO, EN LA EMPRESA
CAPILLAS SEÑORIALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

BRENDA ARCELY GONZÁLEZ SAGUI

ASESORADO POR EL ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel
EXAMINADOR	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

DISEÑO DEL PROCESO DE UN SERVICIO FUNERARIO EN LA EMPRESA CAPILLAS SEÑORIALES,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha octubre de 2005.

Brenda Arcely González Sagui

AGRADECIMIENTO A

SEÑORIALES CORPORACIÓN DE SERVICIO

Especialmente:

La Licda. Emma Rodríguez, que me brindó la oportunidad de realizar el trabajo del Ejercicio Profesional Supervisado.

El Lic. Ricardo Ramírez y Lic. Arnulfo Galindo, quienes con sus consejos profesionales me ayudaron a desarrollar mi proyecto de estudio.

Los trabajadores de Capillas Señoriales, por su colaboración y atención durante el tiempo que compartí con ellos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	IX
GLOSARIO.....	XI
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CAPILLAS SEÑORIALES	1
1.1 Historia de Capillas Señoriales.....	1
1.2 Funciones de Capillas Señoriales	2
1.2.1 Actividades de Capillas Señoriales	3
1.3 Descripción del servicio.....	4
1.3.1 Tipo de servicio.....	4
1.3.2 Fundamento legal	5
1.4 Descripción de la organización.....	7
1.4.1 Visión corporativa.....	8

1.4.2	Misión corporativa.....	8
1.4.3	Valores de la corporación	9
1.4.4	Generalidades de estrategia administrativa actual	10
1.4.5	Estructura organizacional de Señoriales Corporación de Servicio ..	11
1.4.6	Estructura organizacional de Capillas señoriales	14
1.5	Ubicación	16
2.	MARCO TEÓRICO.....	17
2.1	Definición de servicio	17
2.1.1	Diferencia entre producto y servicio.....	18
2.1.2	Intangibilidad del servicio.....	18
2.1.3	Características de la calidad del servicio.....	18
2.1.4	Inconveniencias en los servicios.....	19
2.1.5	Evaluación de los servicios.....	20
2.1.6	Cultura de servicio	20
2.2	Definición de procedimientos	21
2.3	Naturaleza y clase de procedimientos.....	21
2.4	Elaboración de procedimientos	22
2.4.1	Lineamientos que se deben seguir para el análisis	
	de procedimientos	23
2.4.2	Definición de diagrama de procesos.....	23

2.4.3	Registro y análisis de los procesos	24
2.4.4	Simbología de los procesos	25
2.4.5	Ventajas de los diagramas en los procesos.....	26
2.4.6	Variedad de los procesos.....	26
2.4.7	Capacidad de los procesos en un servicio.....	27
2.4.8	Importancia de los procedimientos.....	27
2.5	Manuales administrativos	28
2.5.1	Objetivos de los manuales administrativos	28
2.5.2	Tipos de manuales.....	29
2.5.3	Contenido de un manual	31
2.6	Mejora del proceso	32

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO FUNERARIO.. 35

3.1	Análisis del sistema de servicio	35
3.1.1	Análisis FODA.....	36
3.1.2	Diagrama de causa y efecto para el servicio	37
3.1.3	Condiciones de trabajo	39
3.1.4	Medios de comunicación.....	39
3.2	Metodología para el análisis de la situación actual.....	40
3.2.1	Entrevistas	40
3.2.2	Encuestas	42

3.2.3	Análisis de entrevistas y encuestas	42
3.2.4	Procesos del servicio de Capillas	44
3.2.4.1	Requerimiento del servicio	44
3.2.4.1.1	Orden de trámites legales	45
3.2.4.2	Orden de servicio	46
3.2.4.2.1	Orden de capilla.....	46
3.2.4.2.2	Orden de alimentos.....	47
3.2.4.3	Cuidado y manejo de la persona fallecida.....	47
3.2.4.3.1	Traslado de la persona fallecida	48
3.2.4.3.2	Embalsamamiento	48
3.2.4.4	Traslado a cementerio.....	49
3.2.5	Puntos críticos en el servicio	49
3.3	Descripción de los formatos actuales.....	51
3.3.1	Requerimiento del servicio	51
3.3.2	Orden de servicio.....	52
3.3.3	Embalsamamiento	52
3.3.4	Autorización de embalsamamiento.....	53
3.3.5	Orden de facturación	53
3.3.6	Centro de alimentos.....	54

4. DISEÑO DEL PROCESO DE UN SERVICIO FUNERARIO	
 EN LA EMPRESA CAPILLAS SEÑORIALES	55
4.1 Manual de funciones para el servicio funerario	56
4.1.1 Manual de funciones para ACF.....	56
4.1.1.1 Objetivo del cargo	56
4.1.1.2 Funciones básicas	56
4.1.1.3 Personal que se relaciona con el puesto	57
4.1.1.4 Perfil del puesto	57
4.1.2 Manual de funciones para directores de servicio	58
4.1.2.1 Objetivo del puesto	58
4.1.2.2 Funciones básicas	58
4.1.2.3 Personal que se relaciona con el puesto	59
4.1.2.4 Perfil del puesto	59
4.1.3 Manual de funciones para conserjes.....	60
4.1.3.1 Objetivo del puesto	60
4.1.3.2 Funciones básicas	60
4.1.3.3 Personal que se relaciona con el puesto	61
4.1.3.4 Perfil del puesto	61
4.1.4 Manual de funciones para pilotos.....	62
4.1.4.1 Objetivo del puesto	62
4.1.4.2 Funciones básicas	62
4.1.4.3 Personal que se relaciona con el puesto	63

4.1.4.4	Perfil del puesto	63
4.2	Manual de procedimientos para el servicio funerario	64
4.2.1	Introducción	64
4.2.2	Objetivo	64
4.2.3	Alcance	65
4.2.4	Instrucciones de uso	65
4.2.5	Procedimientos para el servicio	65
4.2.5.1	Proceso requerimiento del servicio	66
4.2.5.1.1	Sub-proceso de trámites legales	68
4.2.5.1.2	Sub-proceso búsqueda de contrato	70
4.2.5.2	Proceso de coordinación de la orden de servicio	71
4.2.5.2.1	Sub-proceso de orden de capilla	75
4.2.5.2.2	Sub-proceso de orden de alimentos	76
4.2.5.3	Proceso del cuidado y manejo de la persona fallecida	78
4.2.5.3.1	Sub-proceso de traslado a capillas	78
4.2.5.3.2	Sub-proceso de embalsamamiento	79
4.2.5.4	Proceso traslado a cementerio	81
4.2.6	Flujograma para el servicio	82
4.3	Formatos sugeridos para el nuevo proceso	92
4.4	Requerimientos necesarios para la creación de pantallas	
	del sistema computarizado	97
4.5	Medidores de calidad en el servicio	101

4.5.1	Procesos a medir	101
4.5.2	Planilla de planificación para la medición de los procesos.....	102
4.5.3	Mediciones cualitativas	102
4.5.4	Herramientas de evaluación del desempeño	103
4.5.5	Resistencia al cambio	104
4.6	Instructivo propuesto	106
4.6.1	Manual de búsqueda de contrato.....	107
4.7	Plan de capacitación de los procesos.....	108
4.7.1	Personal a capacitar	109
4.7.2	Programación de la capacitación	110
4.7.3	Resultados de la capacitación	111
4.8	Costo del diseño de los manuales.....	114
CONCLUSIONES		117
RECOMENDACIONES.....		119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		121
BIBLIOGRAFÍA		123
APÉNDICE		125
ANEXO		137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama de la Corporación Señoriales	13
2.	Organigrama de Capillas Señoriales.....	15
3.	Mapa de ubicación de oficinas centrales de Señoriales Corporación	16
4.	Diagrama de causa y efecto.....	38
5.	Gráfica de análisis sobre la comunicación con el personal.....	43
6.	Gráfica de análisis de realización de actividades.....	43
7.	Orden de trámites	93
8.	Orden de traslado a capillas.....	94
9.	Carta de autorización de embalsamamiento	95
10.	Orden de traslado a cementerio.....	96
11.	Pantalla de ingreso de servicio	97
12.	. Pantalla de orden de servicio	98
13.	Pantalla consulta de saldo	99
14.	Pantalla para el control de pases de parqueo.....	100
15.	Instructivo para búsqueda de contrato	107
16.	Gráfica de resultados por nota.....	112

17.	Gráfica de porcentaje de comprensión	113
18.	Gráfica de promedio de las notas	113

TABLAS

I.	Simbología para los procesos.....	25
II.	Análisis FODA	36
III.	Planilla de planificación.....	102
IV.	Cronograma para realizar taller	106
V.	Plan de capacitación.....	108
VI.	Programa de capacitación de procesos.....	110
VII.	Resultados de la evaluación de la capacitación	111
VIII.	Costos de implementación de manuales	115

GLOSARIO

ACF	Asesora Certificada de Familia, quien atiende a los deudos en la prestación de un servicio funerario.
Ataúd	Caja de madera, en el cual se coloca a la persona fallecida, para que pueda ser enterrada.
Candelero	Utensilio que ayuda a mantener derecha la candela o vela.
Capilla	Es el lugar destinado para la velación de la persona fallecida.
Contratante	Es la persona que compra un servicio funerario
Carroza fúnebre	Vehículo que se utiliza para el traslado de la persona fallecida.
Certificado médico de defunción	Documento donde se hace constar el fallecimiento de una persona, el cual es extendido por un Médico Colegiado.
Contrato	Es un documento impreso donde se hace constar las diferentes especificaciones de cada servicio funerario.

Deudos	Son todos los familiares cercanos de una persona fallecida.
Embalsamamiento	Es un tratamiento químico, el cual se utiliza para la conservación de la persona fallecida.
Sistema Corre	Es un sistema de computación que lleva el control de los pagos que han realizados los clientes, en este sistema se encuentran los clientes más antiguos.

RESUMEN

Capillas Señoriales se encuentra en una fase de reorganización, para mejorar el servicio, su mayor potencial es mejorar la productividad de su personal, desarrollar herramientas que les permita agilizar las actividades, ser más efectivos al momento de interactuar con los clientes. Pero para lograr esto es necesario diseñar el proceso del servicio estableciendo todas las actividades necesarias.

En la realización de un análisis de las situaciones actuales es necesario determinar las necesidades de la organización, procedimientos, tareas, actividades, las herramientas, funciones del personal. Pero para poder optimizar las relaciones con los clientes, es necesario definir los procesos, haciendo estos más eficientes y eficaces.

Una de las ventajas de Capillas Señoriales es que ésta pertenece a Señoriales Corporación de Servicios, la cual cuenta con su departamento de tecnología corporativa, quien brinda soporte para el desarrollo y ejecución de sistemas a todas las empresas de dicha corporación.

Por tal razón, para la optimización de las herramientas, será factible su ejecución, ya que se cuenta con el apoyo de dicho departamento para el desarrollo de éstas.

Pero la optimización no sólo es diseñar y proponer, es necesario que todo el personal se encuentre informado de los cambios, capacitarlos en los procesos, las herramientas necesarias para que sus actividades sean exitosas.

OBJETIVOS

General

Diseñar el proceso de servicio funerario, con todas las herramientas necesarias para la optimización del funcionamiento global de Capillas Señoriales.

Específicos

1. Identificar problemas y dificultades que existen en la prestación del servicio en la empresa.
2. Diseñar manuales de funciones, con el perfil requerido para el puesto de trabajo.
3. Normalizar los distintos procesos, necesarios para la prestación del servicio funerario, así como la elaboración del manual de procedimientos.
4. Plantear los requerimientos necesarios para las pantallas del sistema de Capillas Señoriales.
5. Proporcionar al personal un instrumento que le sirva de guía para la constante ejecución de sus actividades.

INTRODUCCIÓN

Capillas Señoriales es una empresa que cuenta con una trayectoria de 37 años en la prestación de servicios funerarios, enfocada en los servicios en pre-necesidad.

El aumento de servicios en la empresa, ha creado que las operaciones, actividades y tareas, se incrementen, de donde se ha generado una mala logística en ciertas actividades del servicio funerario. Esto dio origen a realizar un estudio y diseño para los procesos del servicio funerario, analizando el desarrollo de las actividades.

En el estudio realizado se determinó que un factor importante es la fluidez de la información, la cual provoca atrasos en algunas actividades si ésta no se transmite de forma inmediata; la falta de documentos que indiquen la forma de realizar la actividades, provoca que el personal no logre saber todos los pasos a seguir en todo el proceso del servicio.

El diseño de los manuales de funciones y procedimientos, son instrumentos necesarios dentro de cualquier organización. Dentro de este documento se puede observar el diseño de todo el proceso funerario.

El diseño del proceso funerario, involucró el diseño del manual de funciones, indicando el objetivo y las atribuciones de cada puesto de trabajo. El manual de proceso, es una guía de cómo ofrecer el servicio funerario a los clientes.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CAPILLAS SEÑORIALES

Capillas Señoriales es una empresa que tiene una trayectoria de treinta y siete años, brindando servicios funerarios. Día a día busca mejorar la calidad de su servicio.

1.1 Historia de Capillas Señoriales

Empresa de Corporación Los Parques, nace en 1986 por iniciativa de un grupo de inversionistas que deciden establecerlo en una hermosa área de Balcones de San Cristóbal. Se inicia el proceso para la consecución de la licencia de funcionamiento, con todo un equipo de administradores, arquitectos, ingenieros y paisajistas,

La corporación viendo las necesidades de los clientes amplia sus servicios, creando para ello nuevas empresas y adquiriendo una nueva empresa, bajo una misma filosofía de servicio.

Capillas Señoriales se constituyo como sociedad el 25 de Junio de 1969, siendo precursora en la prestación de servicio funerario, manteniéndose hasta la fecha como empresa líder. En pleno apogeo de las Capillas el Grupo G&T dispone vender sus acciones, es así como el 24 de noviembre de 1993 pasa a formar parte de Corporación Los Parques, con la visión de prestar a sus clientes un servicio integral, dándole un concepto diferente enfocando a servicios en prenecesidad.

A partir de que formo parte de Corporación Los Parques, los nuevos propietarios amplían las instalaciones y las hacen más elegantes y acogedoras.

En la actualidad, pertenece a Señoriales Corporación de Servicio, que cuenta con las empresas Preservar, Los parques, Topos, Capillas Señoriales, todas orientadas al servicio funerario. (1)

1.2 Funciones de Capillas Señoriales

A diario Capillas Señoriales desempeña dos funciones principales:

- Mantener un ambiente agradable de trabajo para satisfacer necesidades de clientes y empleados.

- Apoyar a los deudos. Para ello, se cuenta con una organización que permite planificar todas las actividades de un servicio funerario. Procura en todo momento brindar tranquilidad, respaldo y apoyo al grupo familiar de la persona fallecida.(2)

1.2.1 Actividades de Capillas Señoriales

Se encarga de organizar el servicio funerario, que está conformado por:

- Trámites legales locales e internacionales: es una serie de pasos necesarios que se recorre para realizar el permiso de trasladar a la persona fallecida.
- Traslado de la persona fallecida a Capillas Señoriales: llevan a la persona fallecida de lugar donde se encuentra hasta capillas.
- Traslado a cementerio o fuera del país: llevan a la persona fallecida hasta el cementerio donde será inhumada, o al aeropuerto, si la persona será llevada a otro país.
- Embalsamamiento: proceso que aplica a la persona fallecida para preservar a la persona fallecida.

1.3 Descripción del servicio

La experiencia que ha adquirido durante 37 años en la gestión de servicios funerarios la ha situado entre una de las empresas líderes en su clase. Su variedad permite ofrecer cobertura de servicio en diferentes departamentos del país.

1.3.1 Tipo de servicio

Los tipos de servicio que presta se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a. **Servicio en prenecesidad:** el cliente cuenta con un contrato, el cual fue adquirido antes de que solicita el servicio funerario.

Este tipo de servicio tiene las siguientes ventajas:

- El precio es más bajo
- Puede ser pagado en cuotas o al contado
- Existe variedad de productos

- b. **Servicio en necesidad:** es el que solicitan los deudos en el momento en que fallece una persona, es decir que no cuenta con un contrato funerario.

Este tipo de servicio tiene desventajas como las siguientes

- El precio es mayor que cuando es comprado en prenecesidad
- Debe de ser pago al contado, en momento que se solicita el servicio

- c. Trámites internacionales:** se realiza cuando una persona fallece en otro país, y los deudos desean inhumarlos en Guatemala.

La desventaja de este servicio es: tardanza por trámites necesarios antes de que el fallecido ingrese a Guatemala.

- d. Servicio a domicilio:** en este tipo de servicio se traslada todo el equipo de velación, alimentos, bebidas y personal, al domicilio de la persona fallecida o de los deudos.

La ventaja de este servicio es que se puede prestar en el lugar que disponga el propietario del servicio, dependerá también de las especificaciones del contrato.

1.3.2 Fundamento legal

Capillas Señoriales se encuentra constituida como una Sociedad Anónima, con el nombre de Funerales la Previsora S.A., la cual se constituyo el año 2001.

La corporación cuenta con su código de normas de conducta interna, el cual describe lo siguiente:

La apariencia personal de nuestros colaboradores es vital, pues complementa la imagen de servicio que transmitimos a nuestros clientes.

- El personal administrativo, operativo y de campo debe presentarse a trabajar con su respectivo uniforme.
- El personal de ventas debe vestir formalmente.

Todo el personal de la Corporación debe cumplir a cabalidad con el horario establecido por la Corporación.

- El personal administrativo de Señoriales Corporación de Servicio, trabaja 40 horas semanales de lunes a viernes en un horario de 8:00 a 17:00 horas. (1)
- Todos los colaboradores tienen derecho a una hora de almuerzo, distribuidos en dos grupos de 12:00 a 13:00 horas y de 13:00 a 14:00 horas.
- En caso que por justa causa no pueda presentarse a sus labores, debe notificar a su superior inmediato y solicitar el permiso de la siguiente forma:

- El colaborador que requiera de hasta un día permiso puede solicitarlo con su Jefe Inmediato y notificarlo al Departamento de Recursos Humanos.
- Si requiere de dos días o más debe solicitarlo a la Gerencia que pertenece y al Departamento de Recursos Humanos.

La confidencialidad es de suma importancia para la corporación por lo tanto:

- Debe guardar absoluta confidencialidad de su gestión de trabajo y mantener resguardados todos los documentos, a fin de evitar su extravío y el que personas no autorizadas conozcan su contenido.

1.4 Descripción de la organización

La administración gerencial se encarga de la división del trabajo, para que el personal desempeñe con eficiencia su trabajo y vela por la disciplina y el orden dentro de Capillas Señoriales.

Para aprovechar la fuerza laboral, el personal está organizado de la siguiente manera:

- Asesoras Certificadas de Servicio (ACF)
- Pilotos
- Conserjes
- Directores de Servicio
- Directores de ACF
- Auxiliares de cafetería

Por la modalidad del servicio que se ofrece, el personal labora en jornada efectiva.

1.4.1 Visión corporativa

Consolidar nuestro liderazgo en el mercado a partir de la satisfacción plena de las necesidades de nuestros clientes utilizando tecnología de punta y trabajando con el equipo capacitado de la industria. (1)

1.4.2 Misión corporativa

Existimos para atender las necesidades de la comunidad guatemalteca antes, durante y después de la pérdida de un ser querido.

Brindamos a nuestros clientes y un servicio con calor humano y demostrando gran sensibilidad, a la vez que ponemos nuestro mejor esfuerzo y nuestro recursos a su disposición en un marco de eficiencia.

Respondemos ante nuestros clientes, accionistas, colaboradores y la comunidad en general con un trato ético y promoviendo su desarrollo integral.

(1)

1.4.3 Valores de la corporación

a. Facultamiento

Delegamos autoridad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en forma rápida, eficiente y personal.

b. Superación personal

Buscamos constantemente nuestra superación personal y es a partir de ella que cumpliremos con la misión de la corporación.

c. Familia

Los servicios que prestamos, están orientados a dar paz al grupo familiar del cliente, y es así como proveemos seguridad al nuestro.

d. Fe

Creemos en el potencial humano, que las personas son inherentemente buenas y que son capaces de desarrollarse al máximo según su potencial individual.

e. Servicio

Nuestra fortaleza se encuentra en dar a nuestros clientes un servicio sin precedente a partir de la atención a los detalles y de darles un trato sensibilizado en su momento más difícil.

f. Ética

El trato a nuestros clientes, compañeros de trabajo, accionistas y sociedad en general se da dentro del más estricto marco de integridad. (1)

1.4.4 Generalidades de estrategia administrativa actual

Es importante conocer la estrategia administrativa con que cuenta la empresa, para así conocerla mejor. Dentro las estrategias que maneja Capillas Señoriales se pueden mencionar las siguientes.

a. Desarrollo de mercado: buscan tener mayor penetración de mercado a nivel nacional, organizan eventos donde dan a conocer los diferentes productos con que cuentan.

b. Desarrollo de servicio: cuentan con parámetros generales de las funciones de los puestos de trabajo. Las normas de conducta interna son claras, las cuales se dan a conocer durante la etapa de inducción. Promueven capacitación para reforzamiento de ventas

c. Estrategias a corto plazo: buscan la profesionalización de la operación, a través de la especialización de las funciones de los puestos de trabajo. Así como la sistematización de los procesos de servicio por medio de herramientas tecnológicas.

1.4.5 Estructura organizacional de Señoriales Corporación de Servicio

La estructura organizacional de Capillas Señoriales pertenece a Señoriales Corporación de Servicio, que esta dentro de la clasificación, tipo vertical, por su presentación.

Las diferentes áreas que conforma la corporación están definidas de la siguiente manera:

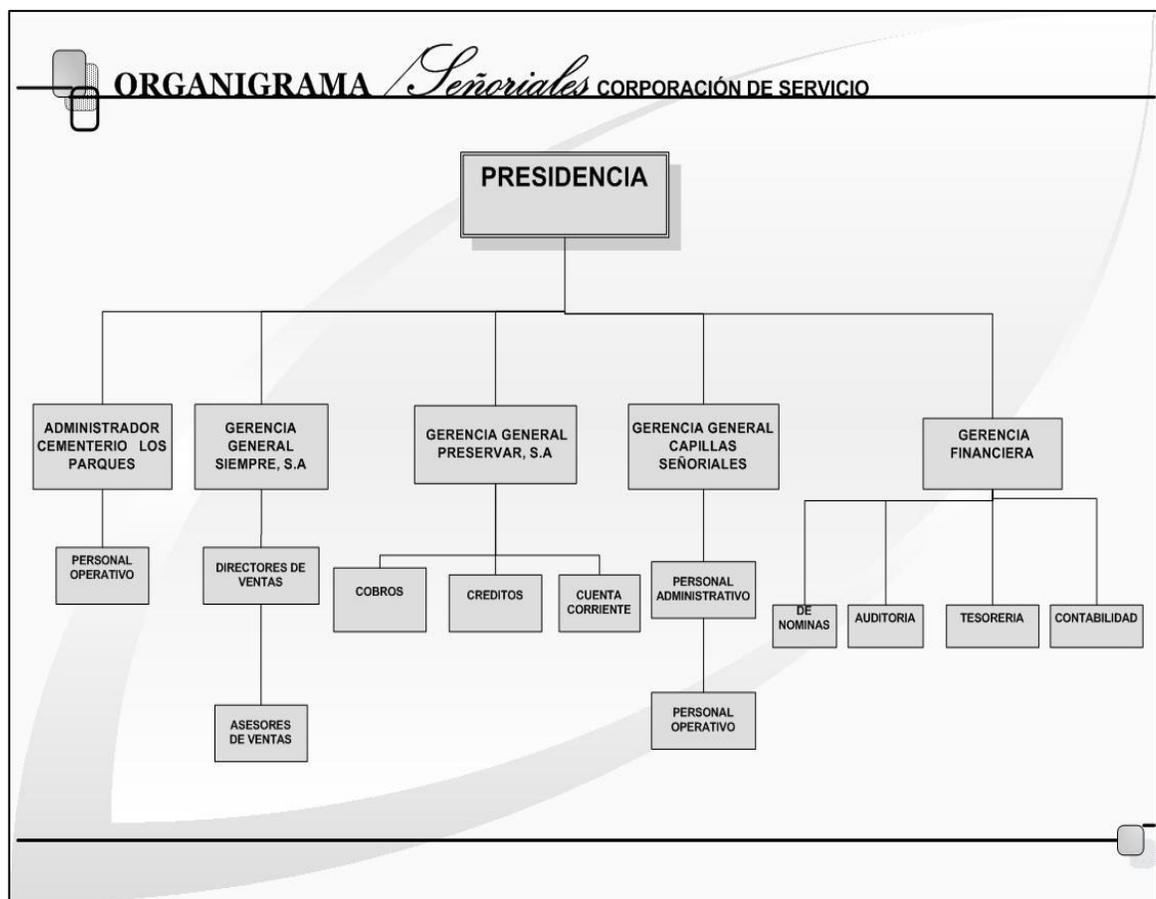
- **Junta Directiva:** está conformada por la presidencia y las diferentes gerencias de Capillas Señoriales, Financieras, Preservar, Mercadeo, Recursos Humanos.

- **Gerencia Financiera:** está formada por los departamentos de Contabilidad, Tesorería, Auditoría y Nóminas.
- **Gerencia de Capillas Señoriales:** se encuentra conformada por personal operativo y Asesoras de Servicio, quienes realizan funciones de ventas y atención de servicio.
- **Gerencia Preservar:** lleva el control de los créditos y cobros de las ventas de los diferentes servicios.

La estructura organizacional de tipo vertical representa los puestos de trabajo de forma ascendente a descendente: de los puestos de mayor rango a los de menor, por medio de líneas verticales.

Se puede observar en la figura 1, el organigrama de toda la Corporación de Señoriales.

Figura 1. Organigrama de la Corporación Señoriales



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

1.4.6 Estructura organizacional de Capillas señoriales

Capillas señoriales presenta una organización al igual que la corporación de tipo vertical. Encontrándose formada por los siguientes puestos de trabajo.

- **Gerencia General:** encargada de velar por la parte administrativa y comercial de la empresa, cumple con los acuerdos de la Junta Directiva.
- **Asistentes de Gerencia:** una asistente tiene a su cargo todo lo administrativo de la empresa y del personal. La Asistente de Gerencia Comercial es la encargada de velar por los turnos de ACF y llevar el control de las ventas en prenecesidad.
- **Asesoras Certificadas de Familia:** responsables de atender servicios y de realizar ventas en prenecesidad.
- **Jefe de Conserjes y Conserjes:** jefe de conserjes es el responsable de coordinar a conserjes para realizar traslados, limpieza. Los conserjes son los encargados de realizar traslados de la persona fallecida y limpieza de las instalaciones de Capillas.
- **Encargado de piloto y pilotos:** coordina a todos los pilotos, para realizar diferentes gestiones. Pilotos son responsables de realizar trámites, traslados, pagos a cementerios.
- **Jefe de cafetería y auxiliares de cafetería:** el jefe tiene a su cargo el control de los insumos de la cafetería, coordinar turnos para el personal de cafetería, auxiliares son las encargadas de preparar los alimentos y colocarlos en las capillas correspondientes al servicio.

Figura 2. Organigrama de Capillas Señoriales



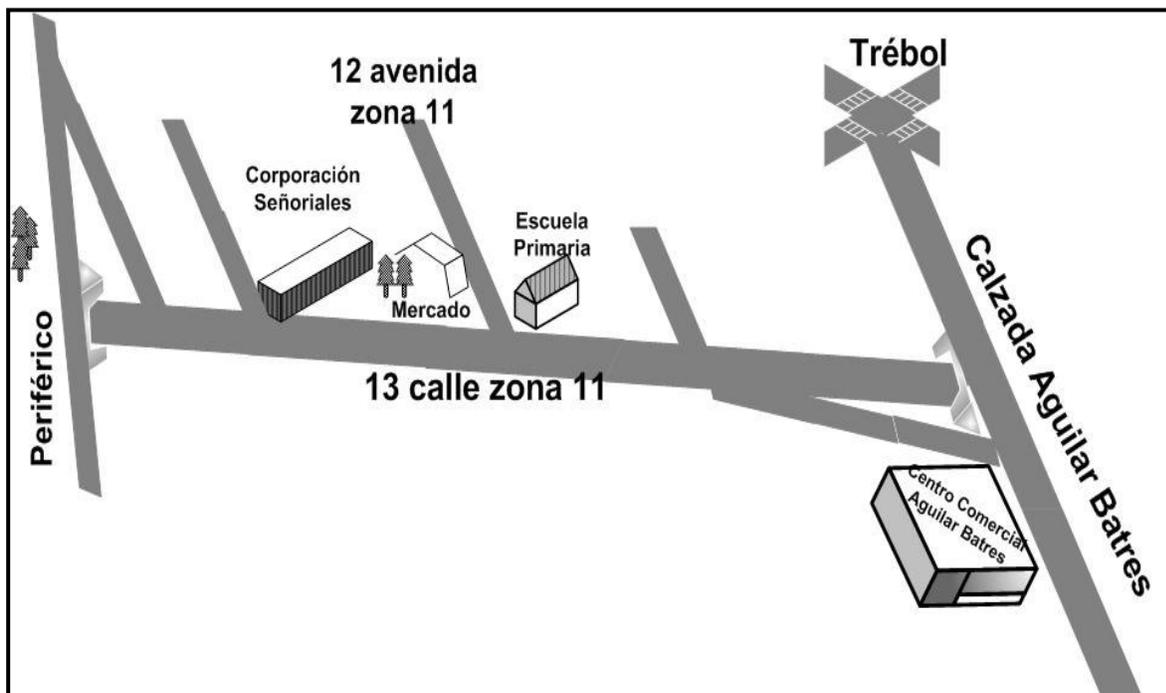
Fuente: Investigación de EPS Brenda González

1.5 Ubicación

Actualmente Capillas Señoriales tiene dos inmuebles. Uno está ubicado en Boulevard Liberación 6-53 zona 9, que cuenta con diez capillas para velación. El otro está ubicado en calle Martí 14-35 zona 6, La Parroquia, con cuatro capillas de velación.

Las oficinas centrales de la corporación se encuentra ubicada en la 13 calle 12-96 zona 11 Edificio 5B, tiene accesos por el periférico como por la avenida de la Aguilar Batres. (Ver figura 2)

Figura 3. Mapa de ubicación de oficinas centrales de Señoriales Corporación



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

2. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, se cuenta con mercados globalizados, razón por la cual se requiere ofrecer productos o servicios de calidad, con un mejor control para ser competitivos. Es necesario conocer y aplicar todos los aspectos relacionados con el diseño de procesos de servicios.

2.1 Definición de servicio

El servicio es todo suceso o tarea que una parte puede ofrecer a otra. Es básicamente intangible y no da ninguna propiedad. Los servicios tienen características principales:

- Son Intangibles. No se pueden tocar, ver o sentir.
- No son homogéneos. Son modificables para cada tipo de cliente o situación.
- Los deseos de los clientes varían según épocas, horas, días, etc.

2.1.1 Diferencia entre producto y servicio

La diferencia entre producto y servicio es que uno es tangible y el otro no. Los productos son tangibles. Las personas los pueden poseer, su costo es más factible y su calidad es homogénea, Los productos tienen características tales como color, aroma, empaque, textura y apariencia.

2.1.2 Intangibilidad del servicio

Los servicios son intangibles y percederos. No se pueden poseer y su calidad es heterogénea. Es decir, su calidad variará dependiendo del tipo de servicio. Por su intangibilidad, el proceso requiere mayor esfuerzo. Se tiene que lograr mayor percepción por parte de quien lo solicita y que su experiencia sea agradable y confortable.

2.1.3 Características de la calidad del servicio

El cliente puede calificar la calidad del servicio durante y después de ser utilizado. Para una empresa es difícil comprender estos criterios de evolución.

Otros aspectos importantes que se deben tomar en cuenta para la calidad del servicio son:

- Comunicación con el cliente.
- Las experiencias anteriores que el haya tenido con anterioridad.
- La forma de comunicación que se tenga.
- El deseo del cliente por satisfacer su necesidad.

2.1.4 Inconveniencias en los servicios

Cuando se presta un servicio, pueden haber desacuerdos que provoquen deficiencias y no se logre satisfacer las expectativas del cliente. Las deficiencias que pueden suceder en un servicio son:

- El interés entre cliente y directivos de la empresa por falta de visión.
- La falta de expectativas de los directivos para prestar un servicio de calidad.
- Cuando los requisitos y procedimientos no se realizan como se habían establecido.
- Falta de comunicación entre los empleados.
- Los mensajes de una publicidad negativa.

2.1.5 Evaluación de los servicios

Cada tipo de servicio tendrá su propio criterio de evaluación. Es común que el cliente se base en algunas de las siguientes características para evaluar el servicio que se le ofrezca:

- El aspecto de cómo se encuentre el lugar.
- Profesionalismo en el servicio.
- Veracidad del servicio.
- La cordialidad con que se atiende.
- El fácil acceso hacia el lugar.
- Atención que se le preste.
- Comunicación durante y después del servicio.

2.1.6 Cultura de servicio

Los clientes observan las actitudes y conductas en la atención que se les presta en el servicio. La calidad de los servicios dependerá de la actitud de todo el personal que labora en una empresa.

La motivación en el trabajo es una herramienta importante para edificar y fortalecer la cultura de servicio hacia los clientes.

2.2 Definición de procedimientos

“Es el conjunto ordenado de etapas con características de acción relacionada, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado. “ (3)

El estudio de los procesos busca optimizar áreas de trabajo y mejor distribución de la maquinaria. La norma ISO define el proceso como “Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”. (4)

2.3 Naturaleza y clase de procedimientos

La naturaleza del procedimiento se encuentra apoyada en la bendecía humana de seguir la línea del menor esfuerzo; es decir, en el trabajo diario evitar el estar decidiendo a cada paso, ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿quién debe realizarlo? y una serie de interrogantes que suele surgir, lo cual se logra estableciendo los procedimientos que indican la rutinas fijadas para la resolución de los diferentes aspectos del trabajo. (6)

Los procedimientos pueden ser:

- Producción de artículos (fabricas)
- Tramitar documentos (gobierno)
- Prestar un servicio (bancos)
- Vender un productos (comercios)

2.4 Elaboración de procedimientos

Para realizar un proceso, se requiere reconocerlo y registrarlo de forma detallada, sin que haya omisiones o errores dentro de él. La presentación de los procesos debe ser clara para una fácil interpretación.

Las observaciones deben ser directas y los registros no deben ser validados por simples comentarios y opiniones de quienes realizan el trabajo, debido a que se pueden cometer errores.

2.4.1 Lineamientos que se deben seguir para el análisis de procedimientos

Para el análisis de procedimientos es necesario tomar en cuenta los siguientes pasos:

- Seleccionar el trabajo o procedimiento que se va a estudiar
- Realizar registros de datos relacionados con el procedimiento
- Examinar todos los datos del procedimiento
- Desarrollar el procedimiento más adecuado, según objetivos y políticas de la empresa.
- Adoptar el procedimiento propuesto
- Mantener actualizado el procedimiento, estableciendo los controles adecuados. (6)

2.4.2 Definición de diagrama de procesos

Es la representación gráfica de cada uno de los pasos que se debe seguir para realizar alguna actividad dentro de un proceso industrial o administrativo. Se incluye información como: localización física de los objetos o dónde se realizan las actividades de distintas operaciones.

El diagrama de procesos es una herramienta de trabajo para la ingeniera o ingeniero de métodos. Le permite el análisis para encontrar deficiencias y mejorar el proceso productivo.

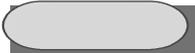
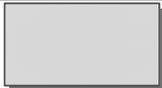
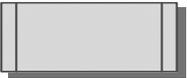
2.4.3 Registro y análisis de los procesos

El análisis de los procesos trata de eliminar las principales deficiencias lograr una buena distribución de actividades dentro de una planta de producción o una empresa administrativa. Para lograr esta finalidad se logra por medio del registro de las actividades en los diagramas de procesos. (6)

Cuando se registran todos los datos del procedimiento, se deberá revisar para asegurarse que están todas las operaciones. Después se deberán diagramar, utilizando la simbología para registrar los procedimientos. Esto se realiza con el fin de observar gráficamente el flujo de las operaciones y el de documento.

2.4.4 Simbología de los procesos

Tabla I. Simbología para los procesos

Imagen	Concepto
	Impresión o copia: existe un documento impreso o copia de documento.
	Capturar de datos: se refiere a cualquier tipo de información que se ingrese en el procedimiento.
	Decisión a tomar: indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos opciones.
	Terminal: inicio o final de un flujo, el cual puede ser acción o lugar.
	Actividades que se debe de realizar: actividades que se debe de realizar en el proceso.
	Conectores de actividades: conecta todas las actividades en un flujo.
	Ir a otro proceso: indica que se debe consultar otro proceso
	Otro manual: indica de existe otro manual que se debe consultar.

Fuente: Franklin Enrique Franklin, **Organización de Empresas**, página192

2.4.5 Ventajas de los diagramas en los procesos

La ventaja que trae el uso de los diagramas de procesos son los siguientes:

- El trabajo se realiza con menos esfuerzo.
- El trabajo es más agradable y sencillo.
- Sirve de guía para el trabajador.
- Propicia el incremento de conocimientos técnicos.
- Favorece la estabilidad del personal en sus puestos de trabajo.
- Evita el desperdicio de insumos y recursos.
- Aumenta la productividad y el rendimiento.
- Reduce costos de adiestramiento.
- Existe un mejor control de actividades.

2.4.6 Variedad de los procesos

Cuando se produce un producto o se presta un servicio, se utilizan distintas herramientas en el proceso y se involucran los procedimientos, los materiales y las condiciones laborales. Al combinarse todos estos elementos, forman uno solo proceso, promoviendo variación e integración del personal. Aunque un proceso se parezca a otro, siempre existirá una variación en éste, lo que afecta la calidad del servicio o producto.

2.4.7 Capacidad de los procesos en un servicio

La medición de la capacidad del servicio se realiza por medio de atributos. Se toman variables de tiempo y atención para medir la satisfacción o la insatisfacción. Para la medición, es necesario tomar diversos grupos de muestreo y determinar el número de observaciones.

2.4.8 Importancia de los procedimientos

Los procedimientos permiten controlar adecuadamente cualquier etapa de una actividad o de un proyecto. Además, si una empresa no contara con los procedimientos establecidos, se tendría que realizar nuevos procedimientos. Esto generaría costos y tiempo. Por medio de los procedimientos se pueden lograr buenas costumbres dentro de las organizaciones, ya que se indica cómo realizar el trabajo.

2.5 Manuales administrativos

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (7)

2.5.1 Objetivos de los manuales administrativos

Los manuales administrativos son considerados necesarios, teniendo diferentes objetivos en los cuales se puede mencionar los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad de trabajo, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como vehículo de orientación e información a los trabajadores.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Agilizar el estudio de la organización. (7)

2.5.2 Tipos de manuales

Los manuales administrativos facilitan el aprendizaje de la organización, además dan una orientación precisa que requiere la acción del ser humano en las unidades de trabajo, especialmente para los niveles operativos o de ejecución. Dado que estos son fuente de información. Existen diversas clasificaciones de los manuales, estos se denominan con diferentes nombres, los cuales se pueden resumir de la siguiente manera:

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica o área de actividad:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De finanzas.
5. Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.

- **Manuales de historia de la empresa:** la información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

- **Manuales de organización:** exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

- **Manual de procedimiento:** este tipo de manuales es una fuente eficiente de cómo el trabajador puede realizar sus tareas cotidianas, simplificando el trabajo, este va ilustrado por diagramas, entre los beneficios que presenta este tipo de manual es; reduce los gastos generales a través de correcciones que hagan en el sistema, controla las actividades por medio de los lineamientos que se establezcan, mejoramiento de la eficiencia ya que se fusca la reducción de tiempos y de actividades innecesarias, beneficia al trabajador en una estabilidad del puesto.(7)

2.5.3 Contenido de un manual

De acuerdo con la categoría, los manuales llevan diferentes tipos de contenido. En su mayoría, los manuales contienen los siguientes aspectos:

- **Identificación:** incluye el nombre de la institución, el título del manual, el lugar y la fecha en que se realizó, número de revisión si fuera necesario y la unidad responsable de su ejecución.
- **Índice de contenido:** muestra la ubicación del procedimiento, la función, los organigramas, etc. Para elaborar los índices, se siguen los criterios de relacionar los nombres con los capítulos y de escribir los títulos con inicial mayúscula.
- **Introducción:** Proporciona una información breve del contenido, a quién se dirige, la forma de uso, el propósito fundamental que se desea cumplir y el mensaje de la gerencia general de la institución. La redacción tiene que ser clara y precisa.
- **El contenido del documento:** depende del tipo de manual, si es de procedimientos, funciones, organizacional, políticas, etc.

2.6 Mejora del proceso

La mejora de los procesos es hacerlos más eficientes y eficaces. Para obtener mejoras es necesario contar con el apoyo de la alta dirección de las organizaciones, se deben de conocer las causas asignables en las variaciones que puedan suceder en los procesos y eliminar actividades que no tengan ningún valor.

Para mejorar los procesos, se debe considerar los siguientes aspectos:

- Análisis de los flujos de trabajo.
- Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
- Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- Responsabilidad e involucrar al personal.

Es importante tener presente que la mejora de los procesos significa que todos los integrantes de la organización se deben esforzar para “Hacer las cosas bien”. Para lograrlo la organización requiere de; responsables de los proceso, documentación, requisitos definidos por sus proveedores, requisitos y necesidades de los clientes internos, establecer el grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejoras.

Para establecer una metodología para el cumplimiento de la mejora de los procesos, es necesario establecer una secuencia de pasos tales como:

- Definir el o los problemas
- Determinar el mecanismo de medición más adecuado.
- Identificar las causas que originaron el problema
- Establecer planes de acción e implementar la mejora
- Controlar la mejora de los procesos.

La mejora de procesos está integrada en la gestión de procesos
Teniendo como fases las siguientes:

- **Identificación**
 - Identificación.
 - Clasificación.
 - Desarrollo.

- **Implantación**
 - Documentación.
 - Toma de datos.

- **Mejora**
 - Planificar.
 - Hacer.
 - Controlar.
 - Actuar.

En la planificación es necesario medir en tiempo los procesos, así mismo conocer las causas que generan los problemas. Mejorar los procesos ayuda a eliminar duplicaciones, identificando las mejoras tecnológicas que se requieran, para que funcionen los procesos.

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SERVICIO FUNERARIO

Es necesario realizar una evaluación del entorno de la organización, por medio del análisis. Para establecer procesos en la prestación del servicio funerario.

Para el diseño del proceso funerario, se analizó la situación actual de la operación del servicio. Se tomó en cuenta el recurso humano y las herramientas necesarias para prestar el servicio.

3.1 Análisis del sistema de servicio

Para realizar el análisis de la situación, es importante conocer el lugar de trabajo, los procesos que se realizan. Esta es una empresa de servicio funerario, lo cual hace que el trabajo sea de mayor esfuerzo.

3.1.1 Análisis FODA

Tabla II. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Prestigio a nivel de competencia. 2. Equipo de computación moderno. 3. Diversidad de servicios. 4. Alto nivel competitivo. 5. Comodidad en las instalaciones. 6. Tecnología moderna. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC), se puede expandir a nivel centroamericano. 2. Se pueden buscar alternativas para satisfacer necesidades de los clientes.
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación 2. Las políticas actuales no están bien definidas. 3. Falta de manuales de procedimientos y funciones. 4. Falta fluidez en la comunicación dentro del personal. 5. Resistencia al cambio en el personal. 6. Las personas carecen de cultura de previsión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia gana mercado. Está utilizando técnicas de ventas más agresivas. 2. Crisis económica que pueda pasar el país, provocando la disminución del poder adquisitivo de la población 3. Los sucesos que puedan darse en el entorno, el cual puede impedir el cumplimiento de la misión de la empresa.

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

3.1.2 Diagrama de causa y efecto para el servicio

El diagrama de causa y efecto es una técnica que permite buscar soluciones a los problemas, con una amplia visualización.

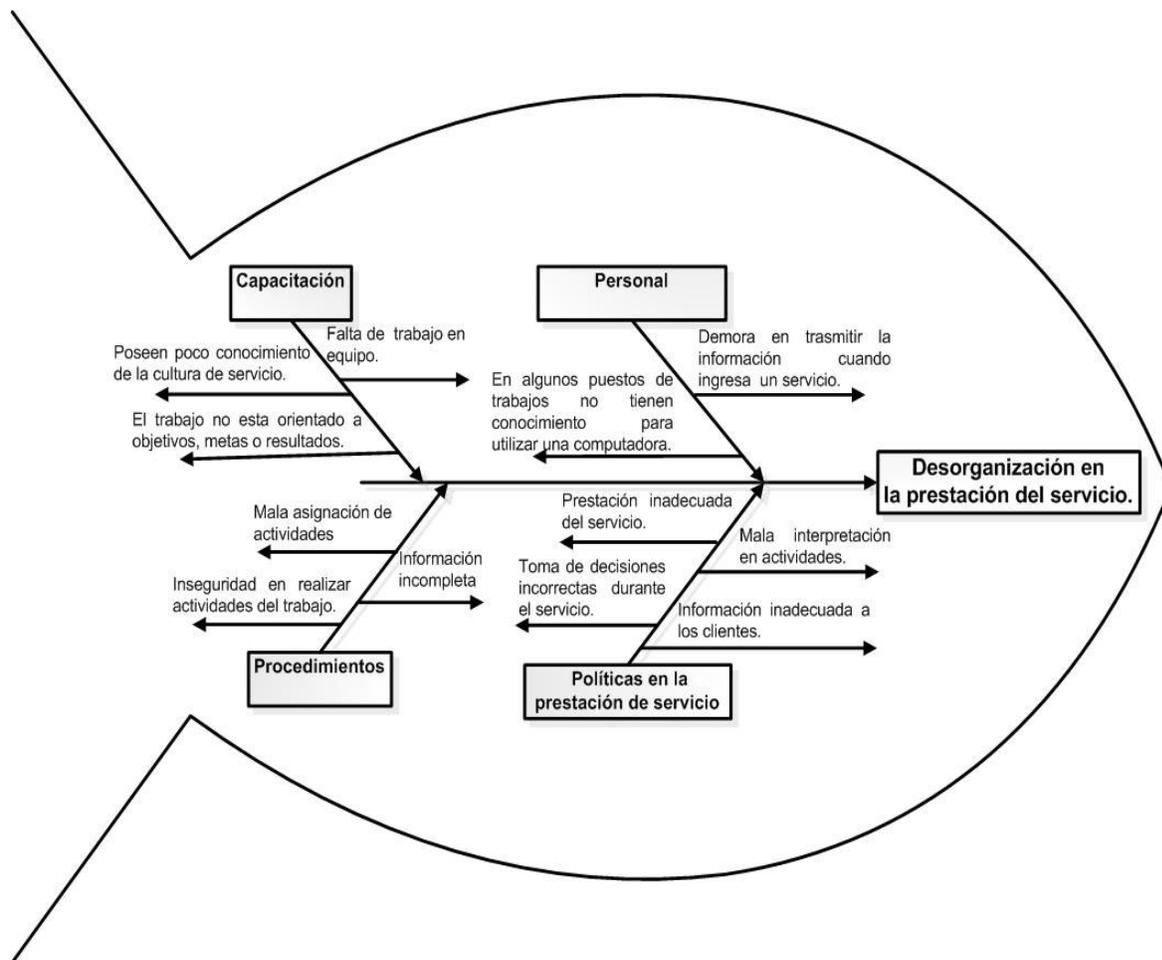
En la prestación del servicio funerario existe una desorganización la cual refleja como causas las siguientes:

- **Capacitación:** en algunos puestos de trabajo el personal no tiene una orientación sobre sus actividades, es importante que en todos los niveles y áreas el personal sea consciente de las actividades del servicio, ya que el éxito de las relaciones entre la empresa y los clientes, dependerá de las condiciones y comportamientos que tengan con respecto a la atención hacia cliente.
- **Cultura de servicio:** la falta de trabajo en equipo, genera que la información de un servicio no llegue en el tiempo debido o esta llegue inconclusa.
- **Procedimientos no establecidos:** no están bien establecidos los procesos, generando duda al personal cuando se realizan sus actividades, además hace que la información llegue incompleta.

- **Políticas no definidas:** la falta de estas genera que el personal haga decisiones inadecuadas durante el servicio ó pueda proporcionar información incorrecta al cliente cuando este la solicite.

A continuación se presenta el diagrama de causa y efecto, en la prestación de un servicio funerario.

Figura 4. Diagrama de causa y efecto



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

3.1.3 Condiciones de trabajo

El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo y para que éste cumpla con sus tareas, es indispensable contar con buenas condiciones laborales de seguridad, de higiene, de espacio físico y de prestaciones de bienestar. En lo respecta a la seguridad, dentro del proceso del servicio funerario de la empresa, se cuenta con pocos extintores. En cuanto a la higiene, se tiene una iluminación natural y artificial adecuada. Además, las paredes están pintadas con colores apropiados para actividades de oficina.

El espacio físico de las oficinas es cómodo y adecuado para atender a los clientes.

Las prestaciones de bienestar con que cuentan los empleados son servicio médico, instalaciones sanitarias y suministro de agua potable.

3.1.4 Medios de comunicación

Con los medios de comunicación se cumplen los objetivos de realizar consultas, dar directrices del trabajo y órdenes de trabajo de forma inmediata.

Todas las áreas cuentan con servicio de telefonía. Las Asistentes de Gerencia, los Directores de servicio, el Jefe de Conserjes y Pilotos cuentan con radio localizador. Este último medio, en ocasiones presenta problemas de comunicación, pues la señal no es clara o a veces no llega lo que provoca que se pierdan algunas directrices de una actividad.

Los teléfonos celulares también tiene la desventaja de que la señal no llegue a todos los lugares, lo que dificulta la localización del personal.

También, se cuenta con correo electrónico. Tienen acceso a este servicio: el Gerente General, las Asistentes de Gerencia, los Directores de Servicio, el jefe de Conserjes y el Jefe de Cocina.

3.2 Metodología para el análisis de la situación actual

Las herramientas que se utilizaron para el análisis de la situación de la empresa son entrevistas, observaciones, reuniones y encuestas, que permitieron conocer la forma en que opera el servicio.

3.2.1 Entrevistas

Previamente se redactaron las preguntas con el objetivo de conocer la situación actual de la empresa. Esta información sirvió para elaborar el mapa de procedimientos, que deben ser específicos, claros, concisos y completos en las actividades.

Se utilizó la entrevista en consultas y pláticas informales, para aclarar actividades del proceso o formularios utilizados en el servicio. A continuación se presenta los formatos utilizados en las entrevistas.

a. Entrevista para analizar la situación actual de la empresa.

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Qué tipo de servicios prestan?
- ¿Cuándo inicio la empresa?
- ¿Cuentan con alguna planeación estratégica sobre le proceso de servicio?
- ¿Con qué recursos cuentan para realizar las actividades?

b. Entrevista para realizar el mapa de procedimientos

- ¿Cuál es la primera actividad con que se inicia el servicio?
- Una vez iniciado el servicio, ¿cuál es la siguiente actividad?
- ¿Cuáles son los pasos necesarios para realizar esta actividad?
- ¿Hay pasos simultáneos para esta actividad?
- ¿Quién es la persona responsable de esta actividad?
- ¿Qué áreas se involucran en esta actividad?
- ¿Se toma alguna decisión en esta actividad?
- ¿Cuál es la decisión que se toma?
- ¿Qué alternativas tiene esta decisión?
- ¿Cuál es la primera actividad que se toma para esta decisión?
- ¿Qué resultado se espera para esta actividad?

3.2.2 Encuestas

Se empleó esta herramienta para analizar el desarrollo del trabajo de la empresa, la descripción de los puestos de trabajo, las funciones y la descripción de procedimientos. **(Ver formatos en apéndice 1 y 2)**

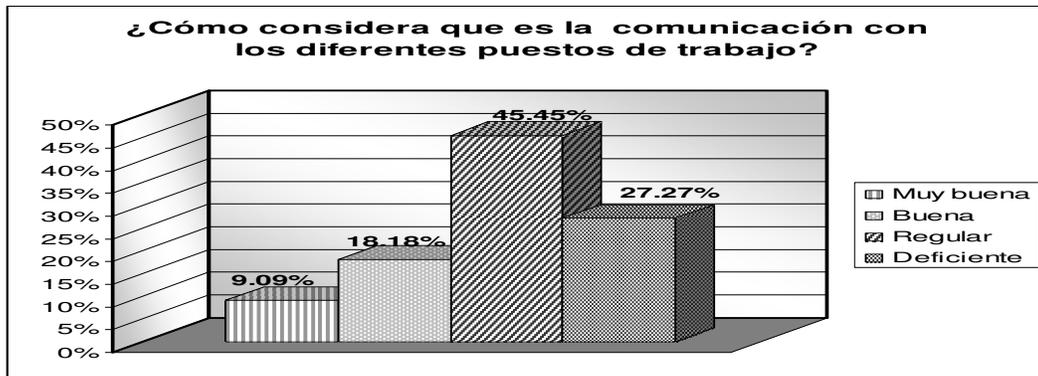
3.2.3 Análisis de entrevistas y encuestas

Los resultados de entrevistas **(Ver formato en página 41)** y encuestas **(Ver formato en Apéndice 1 y 2)** dieron como resultado el siguiente análisis.

Entrevista: esta se realizó al Gerente General de Capillas Señoriales, a quien se le consultó durante la entrevista sobre el proceso del servicio, indicando que en la actualidad la deficiencia es que no cuentan con procesos establecidos en la prestación del servicio.

Encuesta: se realizó para el personal operativo de la empresa, observándose que la comunicación entre los diferentes puestos de trabajo es regular, al consultar esta pregunta a los entrevistados, el 9.09% contestó que es muy buena, el 18.18% contestó que es buena, el 45.45% contestó que es regular y el 27.27% que es deficiente. Como se puede observar en la gráfica siguiente.

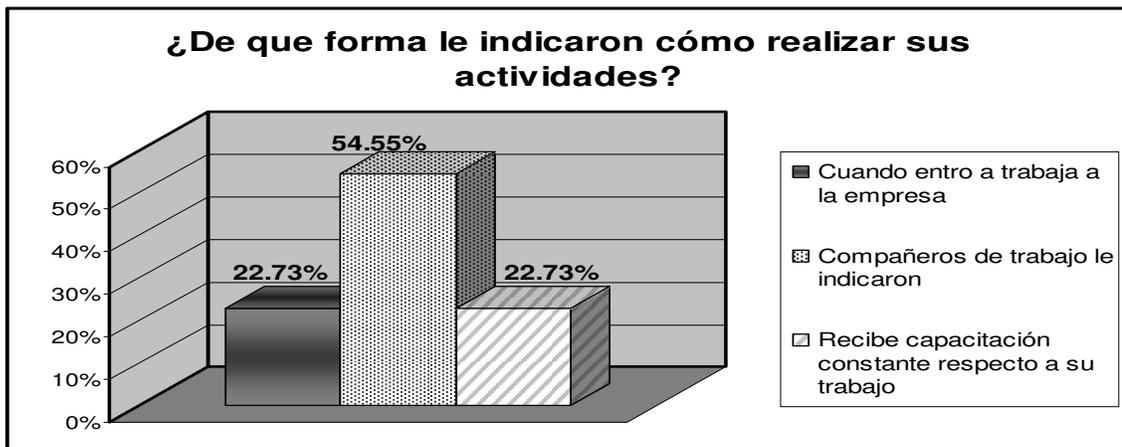
Figura 5. Gráfica de análisis sobre la comunicación con el personal



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

En la pregunta, ¿Le indicaron a usted de cómo debía realizar su trabajo?, el 81.82% indicó que sí le han indicado cómo realizar sus tareas, el 18.18% respondió que no le habían indicado, además se les consultó ¿De qué forma le indicaron cómo realizar sus actividades?, el 22.73% que cuando entraron a la empresa, el 54.55% que los compañeros les indicaron cómo realizar su trabajo, el 22.73% recibe capacitaciones constantes, estos valores se pueden observar en la gráfica siguiente.

Figura 6. Gráfica de análisis de realización de actividades



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

El personal conoce sus funciones por las pláticas de inducción que da la empresa, pero estas funciones no se describen en ningún documento. El único documento a nivel de corporación es el manual de inducción que describe normas de conducta, beneficios para los empleados, visión, misión y valores.

Quienes más capacitación reciben son las Asesoras Certificadas de Familia. Se les capacita más en ventas que en orientación al servicio.

3.2.4 Procesos del servicio de Capillas

Para cualquier empresa los procesos son un factor esencia. Es importante conocer la forma de cómo labora la empresa en la prestación del servicio funerario y como se encuentra estructurado en la actualidad. Así mismo describiendo las dificultades que se presentan en cada paso del proceso.

3.2.4.1 Requerimiento del servicio

Se recibe la llamada del cliente el cual solicita un servicio funerario, la Asesora Certificada de Familia llena el formulario del requerimiento del servicio (**Ver anexo 1**), solicitando los datos del cliente. El director de servicio, cuando es un servicio en prenecesidad busca en el sistema (SYS 2010), el estado de cuenta del cliente e imprime una copia de este.

Un aspecto importante que se observa en esta parte del proceso, es que la Asesora Certificada de Familia en la mayoría de veces no sabe cómo interpretar un estado de cuenta, y siempre consulta al Director de Servicio. Esto es una deficiencia por parte de ella ya que no se informa bien sobre el cliente antes de que este se presente a Capillas.

En esta parte es bien importante la comunicación con el cliente, por lo cual se le da un seguimiento constante al deudo a través de vía telefónica.

3.2.4.1.1 Orden de trámites legales

Los trámites legales son los que se realizan previos a trasladar a la persona fallecida hasta capillas, depende del requerimiento del servicio para poder iniciar esta actividad. Actualmente el piloto es la persona responsable de solicitar el certificado medico a el deudo. Teniendo este documento se realizan gestiones en: municipalidad, sanidad pública y policía nacional civil.

Las dificultades que se tienen es que estos no dependen de la empresa, sino de cada lugar donde se realice cada trámite, este puede ser rápido o pueden demorar en relación al tiempo. Lo cual algunas Asesoras Certificadas no explican a los deudos.

3.2.4.2 Orden de servicio

Inicia cuando el deudo llega a capillas a seleccionar el tipo de ataúd, capillas, tipo de alimentos, esta actividad la tiene a su cargo la Asesora Certificada de Familia, quien llena un formulario de orden de servicio (**Ver anexo 2**), con todas las especificaciones que el cliente desee para el servicio funerario.

Dentro del llenado del formulario de la orden de servicio, se detecto las siguientes deficiencias; letra ilegible, requerimientos incompletos, cálculos incorrectos de los requerimientos adicionales, esto genera que el Director de Servicio deba realizar la orden de servicio de nuevo o completarlas.

3.2.4.2.1 Orden de capilla

Esta actividad consiste en que los conserjes preparen todo lo necesario para la capilla, actualmente no existe una orden de capilla, una capilla debe de estar preparada con lo siguiente:

- Torcheros
- Porta coronas
- Floreros
- Reclinatorio
- Cristo
- Peaña
- Candelero

El problema frecuente en este paso del servicio, es que a los conserjes no se les informa de inmediato que capilla va a utilizar cuando existe un servicio. Los conserjes deben estar preguntando todo lo referente a la capilla, para así ellos poder llevar acabo sus actividades.

3.2.4.2.2 Orden de alimentos

La actividad está a cargo de, el jefe de cocina, auxiliares de cocina, aquí se prepara todos los alimentos y bebidas, el tipo de cafetería depende del contrato cuando son clientes en prenecesidad y si un cliente en necesidad, dependerá de lo solicitado en su servicio.

Aquí al igual que la orden de capilla, no se les informa de inmediato que tipo de que tipo de alimentos deben de prepara cuando existe un servicio. Esto genera algunas veces, que la familiares y amigos del deudo, se encuentren en la capilla y los alimentos no estén colocados aún.

3.2.4.3 Cuidado y manejo de la persona fallecida

Es todo el manejo que se da a la persona fallecida desde que se realiza el traslado a capillas hasta que se coloca en el ataúd donde será velado.

3.2.4.3.1 Traslado de la persona fallecida

Consiste en trasladar a la persona fallecida del lugar donde se encuentra hasta capillas, la actividad la realizan: conserjes y pilotos, quienes deben de preparar la carroza de traslado, el ataúd de traslado, batas guantes, para poder realizar dicha actividad.

Estando en capillas el cuerpo de la persona fallecida es llevado al laboratorio a embalsamar.

Como no existe una orden de traslado, genera en algunos casos que no les den indicaciones exactas para realizar este paso. Por ejemplo indicarles la descripción del lugar donde se encuentra la persona fallecida, la consistencia de la persona fallecida, para así llevar el equipo y personal necesario.

3.2.4.3.2 Embalsamamiento

Es toda la operación que tiene como fin la conservación de una persona fallecida, para mantenerlo en condiciones óptimas. En algunos ocasiones se utiliza para su traslado a otro país o cuando estas fallecieron por causas de enfermedades infectocontagiosa. Esta actividad la realiza el técnico embalsamador, quien es una persona especializada en embalsamar.

A pesar de que existe una orden de embalsamamiento, el técnico embalsamador, se entera en muchas ocasiones de que la persona fallecida se debe de embalsamar, hasta que esta está dentro del laboratorio.

Esto provoca descontento a los deudos ya que surge un atraso en la hora de inicio de velación.

3.2.4.4 Traslado a cementerio

Se realiza cuando termina la velación, consiste en trasladar a la persona fallecida hacia el cementerio donde será inhumada. La actividad la realizan pilotos y conserjes, quienes deben de preparar la carroza de traslado, carro de flores y prepararse con la ropa de traslado.

El traslado a cementerio como no existe una buena coordinación en la salida de los cortejos fúnebres, esto genera congestión, debido a que en ocasiones hay hasta tres servicios por salir a la misma hora.

3.2.5 Puntos críticos en el servicio

Durante la prestación del servicio la situación más crítica es cuando inicia el proceso de embalsamamiento, ya que los clientes desean que la persona fallecida sea trasladada de inmediato a la capilla donde se realizará la velación.

Uno de los inconvenientes que se presenta es cuando todas las capillas se encuentran ocupadas, debido a que si entra un servicio los deudos se molestan por que no existe la disponibilidad, por lo cual se debe esperar en algunos casos horas para iniciar la velación.

Otro punto crítico que se presenta es cuando se inicia el traslado a cementerio, como no existe una buena coordinación en las salidas, hay aglomeración de vehículos en las dos salidas de las capillas, esto da algunas veces que el personal no se de abasto para poder realizar todos los preparativos para el traslado al cementerio.

3.3 Descripción de los formatos actuales

Son los medios de comunicación escrito con que cuenta la empresa, la cual contiene información fija escrita manualmente, con espacios para realizar alguna anotación. El uso de estos formatos es interno para todas las operaciones necesarias en el servicio funerario.

Los formatos con que se cuenta actualmente, como se ha indicado en el párrafo anterior son manuales, estos a veces tienen letras ilegibles, lo que provoca que al Director de Servicio, le cueste comprender los requerimientos que haya solicitado el deudo.

3.3.1 Requerimiento del servicio

La Asesora Certificada de Familia llena este formato (**Ver anexo 1**) con los datos del solicitante del servicio. Se encuentra compuesto por la fecha de la llama, nombre del contratante, persona fallecida, lugar donde se encuentra la persona fallecida.

Este documento por ser llenado a mano, en la mayoría de veces cuesta entender la letra de la persona que escribe. Además por que este documento lo posee la Asesora Certificada de Familia no traslada la información de forma inmediata a todo el personal que se ve involucrado en la prestación de servicio.

3.3.2 Orden de servicio

Describe todos los elementos para el servicio, el cual se llena de acuerdo al contrato (si lo posee el cliente) o lo requerido por el cliente para el servicio. **(Ver anexo 2)**. Los espacios de este formato son muy pequeños, para las personas que tienen una letra grande, le es difícil poder escribir todos los requerimientos que un cliente haga en la prestación del servicio. Debido a que aquí se debe colocar el nombre del ataúd con el número de código.

Aquí es donde se deben realizar los cálculos cuando hay diferencias en la prestación de un servicio. A muchas Asesoras Certificadas de Familia, les cuesta realizar cálculos, lo cual provoca que el Director de Servicio deba realizar de nuevo los cálculos.

3.3.3 Embalsamamiento

Indica la orden de realizar o de no realizar embalsamamiento, la cual es entregada al técnico de laboratorio, indica el número de presupuesto, nombre de la persona fallecida, si se encuentra incluido en el contrato incluido o no en el contrato, y el nombre del anfitrión de servicio. **(Ver anexo 3)**

3.3.4 Autorización de embalsamamiento

Es el permiso que dan los familiares de la persona fallecida para que se realice el embalsamamiento, tiene como formato de una carta firmada por la persona responsable **(Ver anexo 4)**

La carta de autorización de embalsamamiento no lleva el número de cédula y el parentesco de la persona que autorizada. Esta información es importante, para que el documento tenga más formalidad.

3.3.5 Orden de facturación

Describe los datos de la persona a quien se emitirá la factura, y describe a que empresa van las facturas **(Ver anexo 5)**.

Este también es un documento que se debe llenar a mano, el cual se puede optimizar a través de la mejora de los procesos.

3.3.6 Centro de alimentos

Proporciona la información de que tipo de preparación de alimentos se necesitan para el servicio (**Ver anexo 6**)

Este es un documento que llega muchas veces después de que inicio la velación, esto puede provocar atrasos en la prestación de servicio.

4. DISEÑO DEL PROCESO DE UN SERVICIO FUNERARIO EN LA EMPRESA CAPILLAS SEÑORIALES

Para el diseño del servicio funerario, es necesario establecer los procedimientos necesarios, definir quienes realizaran las diferentes tareas en la prestación del servicio. Así mismo todas las herramientas necesarias.

El diseño del servicio funerario se basa bajo la tendencia de transmitir los conocimientos entre empleados, competencias y tecnología dentro de la organización.

Para ello es necesario establecer las funciones del personal que conforma la organización, definir sus procedimientos, establecer las herramientas que son necesarias en el servicio. El aprovechamiento de la tecnología permitirá la mejora de los procesos, teniendo como resultado que toda la información llegue en los diferentes lugares de trabajo.

4.1 Manual de funciones para el servicio funerario

4.1.1 Manual de funciones para ACF

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	<i>Señoriales</i> CORPORACIÓN DE SERVICIO
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
<i>Capillas Señoriales</i>	ASESORAS CERTIFICADAS DE FAMILIA	
	<p>4.1.1.1 Objetivo del cargo</p> <ul style="list-style-type: none">Asesorar y asistir a los clientes que requieren de un servicio funerario, así como ofrecer servicios en prenecesidad y necesidad. <p>4.1.1.2 Funciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none">Comunicarse con el cliente después de que ha ingresado la solicitud del servicio.Completar toda la papelería y los registros electrónicos requeridos por los procesos del servicio en Capillas.Orientar a los deudos sobre el procedimiento del servicio funerario y además proporcionar la guía que le indica las decisiones a tomar.Atender y dar información a clientes que le solicitan a través de la vía telefónica o que se presenten en Capillas.Asesorar a los clientes que no cuenta con contrato sobre los diferentes tipos de servicios y variantes que puede elegir para el servicio,Responder a las demandas de servicio de los deudos de acuerdo con los valores corporativos y la política de atención de Capillas.Contactar a las familias después de haber prestado el servicio, para dar un seguimiento y apoyar a la familia en el manejo del dolor.	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
<i>Capillas Señoriales</i>	ASESORAS CERTIFICADAS DE FAMILIA	
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notificar de inmediato a Capillas que recibió el mensaje, y solicitar información para contactarse con el cliente. <p>4.1.1.3 Personal que se relaciona con el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotos ▪ Recepcionista ▪ Director de servicio <p>4.1.1.4 Perfil del puesto</p> <p>Nivel académico</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Título nivel medio ▪ Estudios superiores en áreas sociales o administrativas ▪ Conocimientos básicos en computación <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 años experiencia en ventas o en servicio al cliente <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativa, innovadora, disciplinada y responsable ▪ Mayores de 30 años ▪ Con disponibilidad de horario 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.1.2 Manual de funciones para directores de servicio

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	 CORPORACIÓN DE SERVICIO
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
<i>Capillas Señoriales</i>	DIRECTOR DE SERVICIO	
	<p>4.1.2.1 Objetivo del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dirigir al personal y coordinar la operación de la prestación del servicio. <p>4.1.2.2 Funciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar por medio de los jefes de: conserjes, cocina y pilotos los procedimientos del servicio. ▪ Atender de inmediato y eficientemente cualquier problema o situación emergente que se presente y que esté relacionada con el servicio al cliente y las operaciones. ▪ Controlar todas las actividades del servicio, mediante la verificación del cumplimiento de las labores de conserjes, pilotos y auxiliares de cocina. ▪ Mantener una coordinación adecuada con el personal a su cargo de las áreas operativas, con el fin de lograr los objetivos trazados. ▪ Generar las distintas órdenes en el servicio. ▪ Realizar el control de calidad de los servicios, con relación a limpieza y mantenimiento de las instalaciones. ▪ Mantener actualizada la bitácora de servicio ▪ Definir las metas de rendimiento, eficiencia y calidad, así como los recursos económicos, humanos y de sistemas necesarios para alcanzarlas. 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	 CORPORACIÓN DE SERVICIO
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Capillas Señoriales	<p style="text-align: center;">DIRECTOR DE SERVICIO</p> <p style="text-align: center;">4.1.2.3 Personal que se relaciona con el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conserjes ▪ Pilotos ▪ ACF ▪ Auxiliares de cocina <p style="text-align: center;">4.1.2.4 Perfil del puesto</p> <p>Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De preferencia bilingüe ▪ 2 años de estudios universitarios en áreas administrativas ▪ Conocimientos básicos de computación <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 años de experiencia laboral en áreas de asistencia administrativa y manejo de personal. <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creativo, innovador, disciplinado y responsable ▪ Liderazgo ▪ Con disponibilidad de horario ▪ Con buenas relaciones interpersonales ▪ Mayor de 28 años 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.1.3 Manual de funciones para conserjes

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Capillas Señoriales	<h2>CONSERJES</h2>	
	<p>4.1.3.1 Objetivo del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener permanentemente las instalaciones y sus alrededores en condiciones óptimas de limpieza. <p>4.1.3.2 Funciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las tareas diarias de limpieza asignadas por el jefe de conserjes ▪ Hacer uso adecuado de los materiales e insumos de limpieza • Reportar de inmediato cualquier problema de mantenimiento, bajo la dirección del Jefe de Conserjes proceder a repararlo ▪ Mantener las instalaciones y sus alrededores impecablemente limpias en todo momento. Incluye las capillas, baños, pasillos, cocina, oficinas, acera, y otras ▪ Realizar traslado de la persona fallecida ya sea a Capillas o Cementerio ▪ Llenar la hoja de pertenencias de la persona fallecida ▪ Trasladar las ofrendas florales de las Capillas al vehículo que las llevará al cementerio ▪ Colocar las ofrendas florales en el lugar de inhumación. 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	 Señoriales CORPORACIÓN DE SERVICIO
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Capillas Señoriales	<p style="text-align: center;">CONSERJES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuando sea necesario ayudar a trasladar a la persona fallecida al lugar de inhumación ▪ Vestir, maquillar y colocar en el ataúd a la persona fallecida. ▪ Prepara el mobiliario y equipo cuando se realicen servicios a domicilio ▪ Proveer apoyo al piloto en lo que sea necesario y esté relacionado con sus actividades propias <p style="text-align: center;">4.1.3.3 Personal que se relaciona con el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Jefe de conserjes ▪ Directores de servicio <p style="text-align: center;">4.1.3.4 Perfil del puesto</p> <p>Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con estudios de educación primaria <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 4 meses de experiencia (No indispensable) <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con disponibilidad de horario ▪ Puntual ▪ Trabajar en equipo ▪ Organizados 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.1.4 Manual de funciones para pilotos

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Capillas Señoriales	<h3>PILOTOS</h3> <p>4.1.4.1 Objetivo del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar en la realización de trámites así como de traslados de la persona fallecida. <p>4.1.4.2 Funciones básicas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener limpio y en buen estado de funcionamiento el vehículo asignado. ▪ Llevar el control de kilometraje por cada actividad que realice. ▪ Respetar las leyes de tránsito cuando se encuentre cumpliendo con las actividades. ▪ Transportar a la persona fallecida, sus deudos y al personal de Capillas a cementerio a inhumar. ▪ Realizar todos trámites necesarios para realizar el traslado de la persona fallecida. ▪ Reportar al Jefe de Pilotos cuando se presente alguna avería en los vehículos. ▪ Limpiar los vehículos asignados, tanto externa como internamente. ▪ Dejar anotado el kilometraje al iniciar el día. ▪ Solicitar los insumos para limpieza y mantenimiento del vehículo a Jefe de Pilotos. ▪ Transportar y colocar los utensilios de velación cuando se trate de un servicio en domicilio. 	
	NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS

MANUAL DE FUNCIONES	DOCUMENTO No 1	 CORPORACIÓN DE SERVICIO
FECHA DE EMISIÓN: 23/09/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	REALIZADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Capillas Señoriales	<p style="text-align: center;">PILOTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar el traslado de la persona fallecida del lugar donde falleció a Capillas. ▪ Reportar del avance de los trámites a Director de Servicio. <p style="text-align: center;">4.1.4.3 Personal que se relaciona con el puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conserjes <p style="text-align: center;">4.1.4.4 Perfil del puesto</p> <p>Académicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduado de nivel medio ▪ De preferencia conocimientos básicos en mecánica ▪ Haber recibido la certificación de manejo a la defensiva <p>Experiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3 años de experiencia de conducción de vehículos <p>Otros</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Con disponibilidad de horario ▪ Puntual ▪ Trabajar en equipo ▪ Organizados ▪ Responsable ▪ Prudente 	
NÚMERO DE CAMBIOS:1	REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2 Manual de procedimientos para el servicio funerario

Es un documento que sirve como instrumento para la coordinación de toda la operación del servicio, el cual permite registrar y transmitir de forma ordenada todas las actividades.

4.2.1 Introducción

El servicio en capillas requiere de diferentes actividades de gran importancia, que unidas todas conforman el proceso del servicio. En las cuales se requiere de gran interés, para dar un servicio de calidad, que al final se obtendrá como resultado la satisfacción del cliente.

4.2.2 Objetivo

Prestar un servicio de calidad por medio de una buena coordinación en Capillas Señoriales.

4.2.3 Alcance

Este es un instrumento de trabajo de carácter obligatorio para el cumplimiento de las actividades por parte del personal de Capillas Señoriales, contempla el procedimiento que deben emplearse para prestar el servicio funerario, de acuerdo a su puesto de trabajo.

4.2.4 Instrucciones de uso

Para una buena interpretación de las actividades del servicio debe realizar lo siguiente:

1. Leer detenidamente cada una de las actividades.
2. Seguir la secuencia de actividades en flujograma

4.2.5 Procedimientos para el servicio

Dentro de los principales procedimientos del servicio se encuentra el requerimiento del servicio, coordinación de la orden de servicio, proceso de cuidado y manejo de la persona fallecida. Los cuales cuentan con sus respectivos subproceso.

4.2.5.1 Proceso requerimiento del servicio

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCEDIMIENTO PARA REQUERIMIENTO DEL SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Recepcionista	Recibe la llamada atiende al cliente	
2.		<p>Ingresa al sistema y solicita los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de quien proporciona los datos ▪ Número de teléfono ▪ Nombre de la persona fallecida ▪ Lugar donde se encuentra <p>Consulta si la persona tiene contrato con la empresa, si tiene contrato consulta los siguientes datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del contratante 	
3.	Recepcionista	Al terminar de ingresar los datos le informa al cliente que en un momento le atenderá una Asesora Certificada de Familia.	
4.	Recepcionista	Informa a ACF que ingreso un servicio.	
5.	ACF	<p>Ingresa en el sistema, verifica la información :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí tiene contrato (Paso 6) ▪ No tiene contrato (Paso 8) 	
6.	ACF	<p>Se comunica con el cliente solicita los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del responsable del servicio ▪ No de teléfono ▪ No de cédula 	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCEDIMIENTO PARA REQUERIMIENTO DEL SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
7.	ACF	<p>Informa de los documentos indispensables para iniciar la prestación del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cédula de vecindad de la persona fallecida o fe edad si es menor de edad. ▪ Certificado forense <p>Informa que llegara hasta el lugar donde se encuentran. (paso 12)</p>	
8.	ACF	Si el cliente no está en el sistema buscar en los otros sistemas.	
9.	ACF	<p>Verificar estado de cuenta e imprimir el estado de cuenta del cliente.</p> <p>Solicita copia del contrato a archivo general</p>	
10.	ACF	<p>Se comunica con el cliente solicita los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre del responsable del servicio ▪ No de teléfono ▪ No de cédula 	
11.	ACF	<p>Informa de los documentos indispensables para iniciar la prestación del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cédula de vecindad de la persona fallecida o fe edad si es menor de edad. ▪ Certificado forense <p>Informa que llegara hasta el lugar donde se encuentran.</p>	
12.	ACF	Con la información recibida le comunica al Director de servicio que se trasladar hasta el lugar donde se encuentra la persona fallecida. (subproceso de trámites)	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.1.1 Sub-proceso de trámites legales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO DE TRÁMITES LEGALES		
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.	Jefe de pilotos	Asigna piloto en el sistema.
2.	Director de servicio	Verifica en el sistema nombre de piloto y ACF, e imprime boleta de trámites legales (ver figura 7 de la página 86). Entrega la boleta a jefe de pilotos
3.	Jefe de pilotos	Entrega la boleta a piloto asignado.
4.	Piloto de trámites	Prepara vehículo y se traslada junto con ACF hasta el lugar donde se encuentre la familia.
5.	ACF	Solicita a familiares el certificado medico forense, cédula de vecindad, verificar que los datos estén correctos.
6.	ACF	Entrega documentos a piloto y se traslada junto con la familia hasta capillas (proceso de coordinación de la orden de servicio)
7.	Piloto de trámites	Se traslada a municipalidad a gestionar acta de defunción, gestionada el acta de desunión se traslada hasta sanidad pública.
8.	Piloto de trámites	En sanidad publica gestionar licencia de traslado y luego se traslada a policía nacional civil.
9.	Piloto de trámites	En policía nacional civil razonar licencia de traslado. Se comunica con jefe de piloto indica del avance de trámites.
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO DE TRÁMITES LEGALES			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
10.	Jefe de pilotos	Ingresar en el sistema avances de todos los trámites.	
11.	Piloto de trámites	Razonada la licencia se trasladarse hasta donde se encuentra la persona fallecida. Informar a jefe de piloto que los trámites se encuentran terminados.	
12.	Jefe de pilotos	Ingresa en el sistema la finalización de todos los trámites legales. (Ver proceso de Cuidado y manejo de la persona fallecida, subproceso de traslado a capillas en 4.2.5.3.1 página 72).	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.1.2 Sub-proceso búsqueda de contrato

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005	A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO BÚSQUEDA DE CONTRATO		
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1.	ACF	Ingresar al sistema SYS.
2.		<p>Buscar en el sistema el contrato de la siguiente manera.</p> <p>Nombres completos No de cédula. Fecha de nacimiento.</p>
3.		<p>Si aparece en el sistema, consultar el estado de cuenta del cliente e imprimir. (Ver paso 7)</p> <p>Si el cliente no aparece en el sistema buscar en el sistema de ACCES.</p>
4.		<p>Si se localiza al cliente en el sistema ACCES verificar el estado de cuenta, si el contrato no se localiza o aparece suspendido buscar en el AR-PLUS.</p> <p>Si el contrato no se encuentra suspendido ver paso 7.</p>
5.		<p>Si el cliente aparecen en el AR-PLUS ver paso.7.</p> <p>Si el cliente no aparece en el AR-PLUS, buscar en el sistema Corre.</p>
6.		Al localizar al cliente en cualquiera de los sistemas, solicitar una copia del contrato a archivo general.
7.		Explicar al cliente características del contrato.
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS

4.2.5.2 Proceso de coordinación de la orden de servicio

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	ACF	<p>Se reúne con la familia en capillas, si la familia cuenta con contrato funerario (ver paso 2)</p> <p>Si la familia no cuenta con contrato funerario (ver paso 4b)</p>	
2.		Ingresar al sistema de Capillas, colocar los horarios de velación, e indicar el estado de cuenta del cliente.	
3.		<p>Si el contrato no esta cancelado se ingresa en el sistema la forma de pago.</p> <p>Generar la orden de pago del contrato.</p>	
4.		<p>a. Terminado de indicar el estado de cuenta, se explican las características del contrato.</p> <p>b. Si no cuenta con contrato se ofrecen los diferentes tipos de servicios.</p>	
5.		<p>a. Si el deudo cuenta con contrato verificar si su servicio incluye embalsamamiento. Si no incluye se ofrece el servicio de embalsamamiento. Consultar a los deudos si utilizan el servicio de embalsamamiento, ingresar el sistema si se utiliza el embalsamamiento.</p> <p>b. Si el deudo no cuenta con contrato, se ofrece el servicio, ingresar el sistema si se utiliza el servicio de embalsamamiento.</p>	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
6.	ACF	<p>Si se utiliza el servicio de embalsamamiento, se imprime la autorización de embalsamamiento.</p> <p>Si los deudos no utilizan el servicio de embalsamamiento se imprime la orden de no embalsamamiento.</p> <p>El responsable del servicio debe de firmar la autorización o no autorización de embalsamamiento, dependiendo del caso.</p>	
7.		Se realiza la presentación de los ataúdes que le incluyen en su contrato funerario.	
8.	Cliente	Elige el ataúd e indica ACF.	
9.	ACF	Ingresa en el sistema el tipo de ataúd a utilizar.	
10.		Presenta las capillas que le incluyen en su contrato.	
11.	Cliente	Elige la capilla a utilizar para la velación.	
12.	ACF	Ingresar en el sistema el tipo de capilla a utilizar el equipo indispensable para la velación.	
13.		<p>Indicar el tipo de alimentos que incluye su servicio funerario.</p> <p>Ingresar en el sistema el tipo de cafetería para el servicio.</p>	
14.	Director de servicio	<p>Verifica en el sistema el tipo de cafetería y capilla y genera las órdenes en el sistema.</p> <p>Entregar las respectivas órdenes a jefe de pilotos y conserjes (ver proceso de orden de capilla, proceso de orden de alimentos)</p>	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
15.	ACF	<p>Verifica si el contrato incluye esquelas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sí incluye esquelas se le indica a las que tiene derecho. Se redacta esquelas. ▪ No incluye esquelas pero el cliente requiere el servicio, se muestra el catálogo. Indicar el costo y ser redacta la esquila. ▪ Si es un servicio en necesidad y el cliente requiere esquelas se muestra el catálogo. Indicar el costo y ser redacta la esquila. 	
16.		<p>Cuando se trate de un cliente en prenecesidad se le solicita el contrato original a cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiene el contrato original se queda con la copia. ▪ No tiene contrato original se imprime finiquito de servicio prestado. 	
17.		<p>Si es un cliente en prenecesidad y requirió extras, se le indica el monto de las extras.</p> <p>Si es un cliente en necesidad se le indica el consto del servicio solicitado.</p>	
18.	Director de servicio	Generar la orden de servicio, imprimir y entregar a ACF.	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
PROCESO DE COORDINACIÓN DE LA ORDEN DE SERVICIO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
19.	ACF	<p>Entregar los diferentes reportes a responsable de servicio para firma entregar a director de servicio.</p> <p>Permanecer en contacto con los deudos durante todo el servicio.</p>	
20.	Director de servicio	<p>Verificar que el servicio se preste de acuerdo a lo estipulado en su contrato (cuando es cliente en prenecesidad) o a los requerimientos del servicio.</p> <p>Archivar las diferentes órdenes.</p>	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.2.1 Sub-proceso de orden de capilla

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO ORDEN DE CAPILLA			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Director de Servicio y Jefe de Conserje	Verifican en el sistema nombre de conserjes asignados.	
2.	Jefe de conserjes	Verifica el nombre de los conserjes asignados en el sistema, solicita insumos al jefe de inventarios.	
3.	Jefe de inventarios	Entrega los insumos solicitados a supervisor de conserjes.	
4.	Jefe de conserjes	Informa a supervisor de conserjes de la capilla a utilizar y conserjes asignados.	
5.	Supervisor de conserjes.	Informa a conserjes que trasladen insumos y mobiliario a la capilla a utilizar. Verifica si la capilla tiene habitación. Si la capilla tiene habitación informa a encargadas de habitación para que arreglen la habitación.	
6.	Supervisor de conserjes.	Informa a conserjes que trasladen insumos y mobiliario a la capilla a utilizar. Verifica si la capilla tiene habitación. Si la capilla tiene habitación informa a encargadas de habitación para que arreglen la habitación.	
7.	Conserjes	Preparan la capilla con todos los insumos y mobiliario necesarios para la capilla.	
8.	Director de servicio	Supervisa que la capilla se encuentre en óptimas condiciones. Autoriza y firma el uso de la capilla.	
9.	Conserjes	Permanecen pendientes de la capilla durante el servicio	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.2.2 Sub-proceso de orden de alimentos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO ORDEN DE ALIMENTOS			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Director de servicio, jefe de cocina, encargada de cocina.	Revisan en pantalla la orden de alimentos y coordinan la orden.	
2.	Jefe de alimentos	<p>Revisa en pantalla los siguientes datos de la orden de alimentos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ No de orden ▪ Nombre del dueño del servicio ▪ Nombre de la capilla donde se presta el servicio ▪ Tipo de alimentos para el servicio <p>Solicita a jefe de inventario los insumos necesarios para el servicio.</p>	
3.	Jefe de inventarios	Entrega los insumos a encargada de cocina.	
4.	Encargada de cocina	Coordinar a auxiliares de cocina para la elaboración de alimentos, distribución y limpieza. De acuerdo a la orden de servicio.	
5.	Director se servicio y jefe de cocina.	Verifica que se preparen los alimentos indicados en la orden del servicio.	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO ORDEN DE ALIMENTOS			
No	RESPONSABLE		ACTIVIDAD
6.	Auxiliar de cocina	de	Preparan alimentos según el tipo de servicio e instrucciones que indique encargada de cocina.
7.	Auxiliar de cocina	de	Debe de colocar la isla para montar el servicio, capilla especificada en la orden de centro de alimentos.
8.	Auxiliar de cocina	de	Esta pendiente durante el servicio, supervisando que la mesa de buffet siempre tenga mantel limpio, ordenada y alimentos de acuerdo a horarios.
9.	Directora de servicio	de	Verifica que los alimentos se sirvan de acuerdo a los horarios y lo requerido en la orden de servicio.
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.3 Proceso del cuidado y manejo de la persona fallecida

Consiste en las actividades donde se traslada a la persona fallecida y donde se utilizan medios para preservar a la persona fallecida.

4.2.5.3.1 Sub-proceso de traslado a capillas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUBPROCESO DE TRASLADO A CAPILLAS			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Director de Servicio.	Generar la orden de traslado a capilla, imprimir boleta de traslado. Entregar a jefe de pilotos y feje de conserjes.	
2.	Jefe de pilotos	Verificar la orden, entregar a piloto asignado.	
3.	Jefe de conserjes	Revisar la orden de traslado informar a conserjes asignados y preparar la ropa adecuada para realizar traslado.	
4.	Pilotos y conserjes.	Realizar traslado hasta donde se encuentre la persona fallecida.	
5.	Piloto de trámites.	Entregar a piloto de traslado la licencia de traslado.	
6.	Piloto	Presentar documentos de traslado a encargado de hospital o morgue para que autorice el traslado.	
7.	Conserjes	Llenar hoja de pertencías.	
8.	Piloto y conserjes	Realizar traslado hasta capillas.	
9.	Conserjes.	Trasladar a la persona fallecida hasta laboratorio (Ver subproceso de embalsamamiento en 4.2.5.3.2 página 73)	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

4.2.5.3.2 Sub-proceso de embalsamamiento

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO DE EMBALSAMAMIENTO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Técnico de laboratorio	Revisa la orden en el sistema. Revisa en el certificado medico forense el tipo de muerte.	
2.	Técnico de laboratorio	Si muere por muerte infectocontagiosa, o se encuentra en estado de descomposición, indica a conserjes que lo coloquen en caja de zinc.(ver paso 3) Si es muerte natural ver paso 4	
3.	Asistente de laboratorio	Realizar lo siguiente. 1. Colocar en caja de zinc 2. Colocar en ataúd normal 3. Llevan a la capilla donde será la velación	
4.	Técnico de laboratorio	Revisa si existe orden de embalsamamiento. ▪ SI no existe ver paso 10 ▪ Si existe ver paso 5	
5.	Asistente de laboratorio	Desvestir el cuerpo y colocar en la losa.	
6.	Técnico de laboratorio	Preparar máquinas, con sustancias químicas.	
7.	Técnico de laboratorio	Preparada la persona y la máquina realiza lo siguiente: ▪ Bañar el cuerpo. ▪ Succionar líquidos ▪ Extraer gases del cuerpo.	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

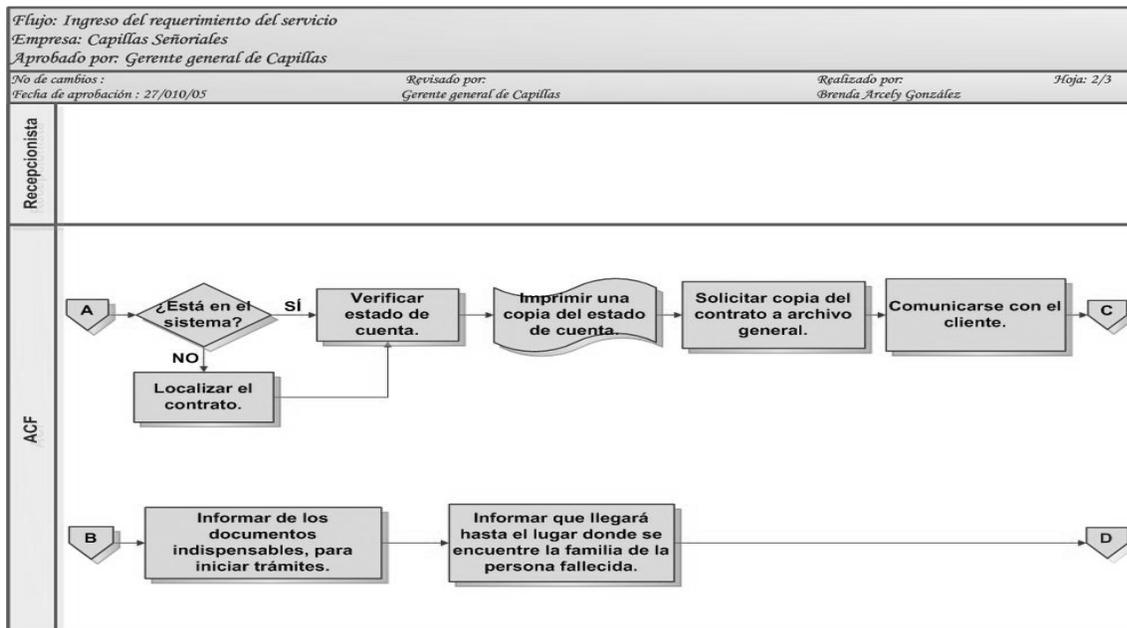
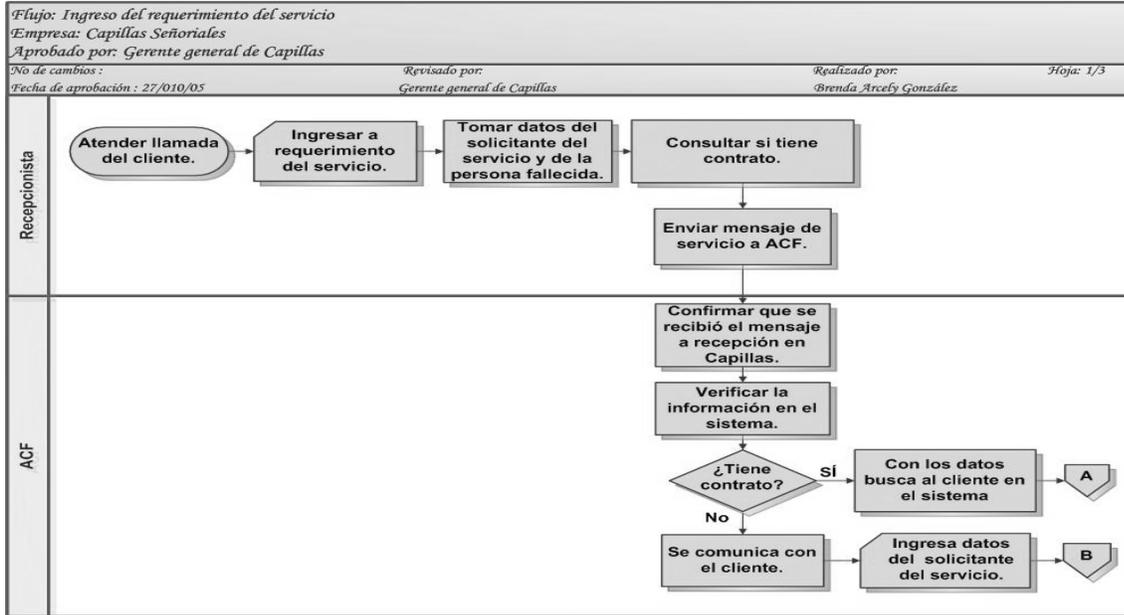
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
SUB-PROCESO DE EMBALSAMAMIENTO			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
8.	Técnico de laboratorio	Colocar inyector manual con sustancias químicas, realizar lo siguiente. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inyectar parte del rostro, bañar el cuerpo. ▪ Saturar en parte perforada y colocar botón plástico en abdomen. 	
9.	Técnico de laboratorio	Ingresar en el sistema la finalización de embalsamamiento.	
10.	Asistente de laboratorio	Realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Trasladar el cuerpo a la camilla ▪ Vestir el cuerpo y maquilar ▪ Colocar en ataúd. ▪ Trasladarlo a sala intima 	
11.	Técnico de laboratorio	Informar a Director de servicio, que ser querido está preparado.	
12.	Director de servicio	Informa a ACF responsable del servicio.	
13.	ACF	Informar a familia que ya se termino el proceso de embalsamamiento y/o maquillaje	
14.	Asistente de laboratorio	Mostrar a familia, si la familia esta de acuerdo se traslada a la capilla para velación.	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

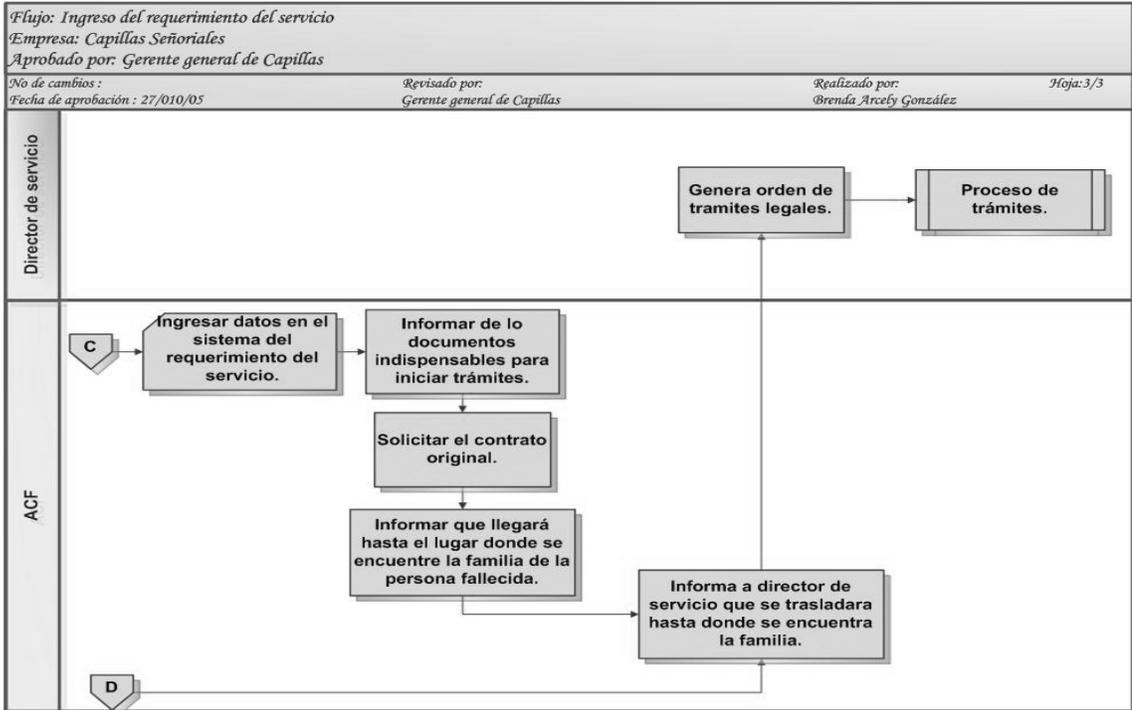
4.2.5.4 Proceso traslado a cementerio

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		DOCUMENTO No 2	<i>Capillas Señoriales</i>
FECHA DE EMISIÓN: 27/05/2005		A PROBADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	ELABORADO POR: BRENDA GONZÁLEZ
Proceso de traslado a cementerio			
No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	
1.	Director de servicios	Generar la orden de traslado de la persona fallecida, imprimir la orden de traslado a cementerio entregar a jefes.	
2.	Jefe de pilotos y conserjes	Revisar en el sistema, asignar el personal para realizar traslado a cementerio.	
3.	Jefe de pilotos y conserjes	Informar al personal asignado, entregar la orden de traslado.	
4.	Pilotos	Preparan vehículos.	
5.	Conserjes.	Realizar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Retirar flores de capillas, llevarlas al vehículo ▪ Retirar a la persona fallecida, llevar a carroza ▪ Prepararse con vestuario para traslado 	
6.	ACF, conserjes, pilotos	Realizar el traslado hasta el cementerio.	
7.	Conserjes	Retirar las flores del vehículo	
8.	ACF	Atiende a la familia en el cementerio	
9.	ACF, conserjes, pilotos	Trasladarse a capillas.	
NÚMERO DE CAMBIOS:		REVISADO POR: GERENCIA GENERAL DE CAPILLAS	

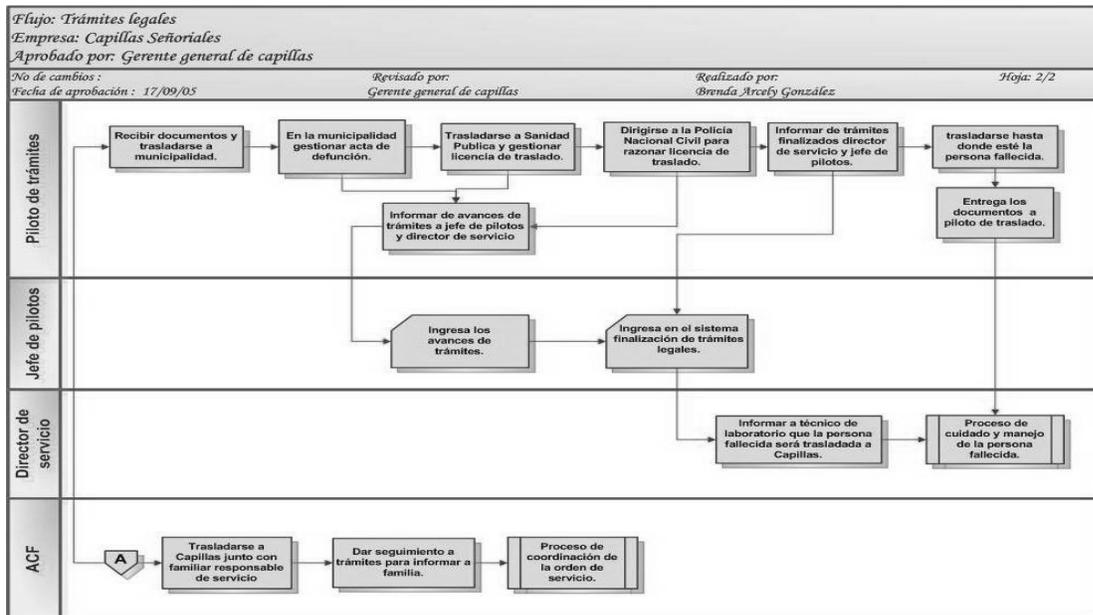
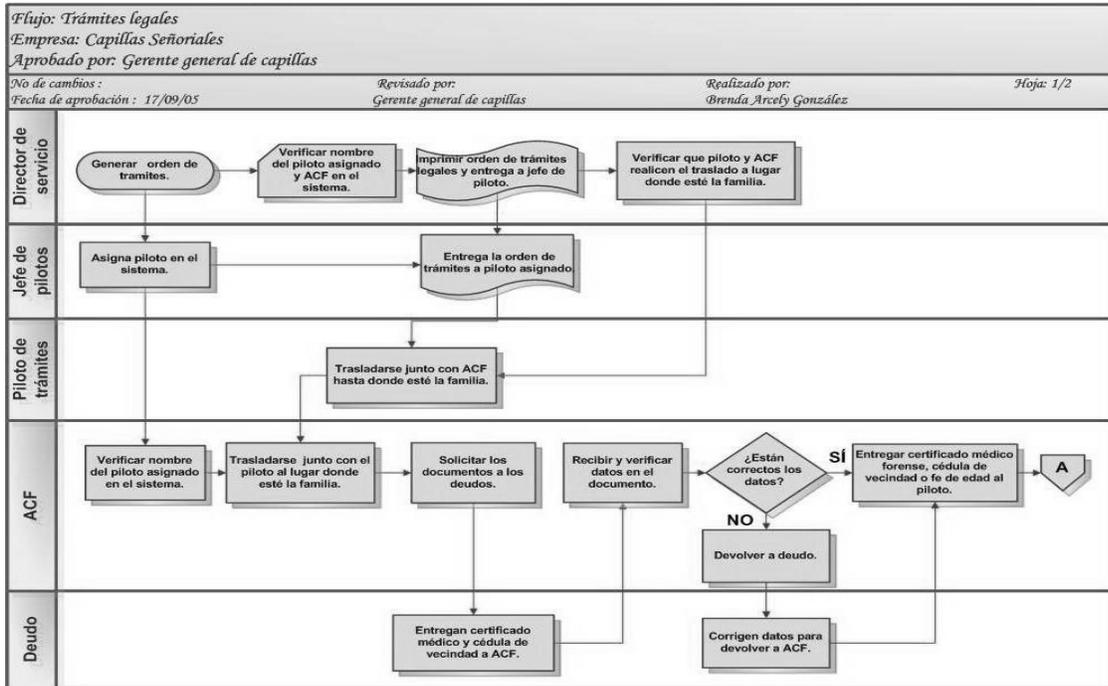
4.2.6 Flujograma para el servicio

Flujo de ingreso de requerimiento del servicio

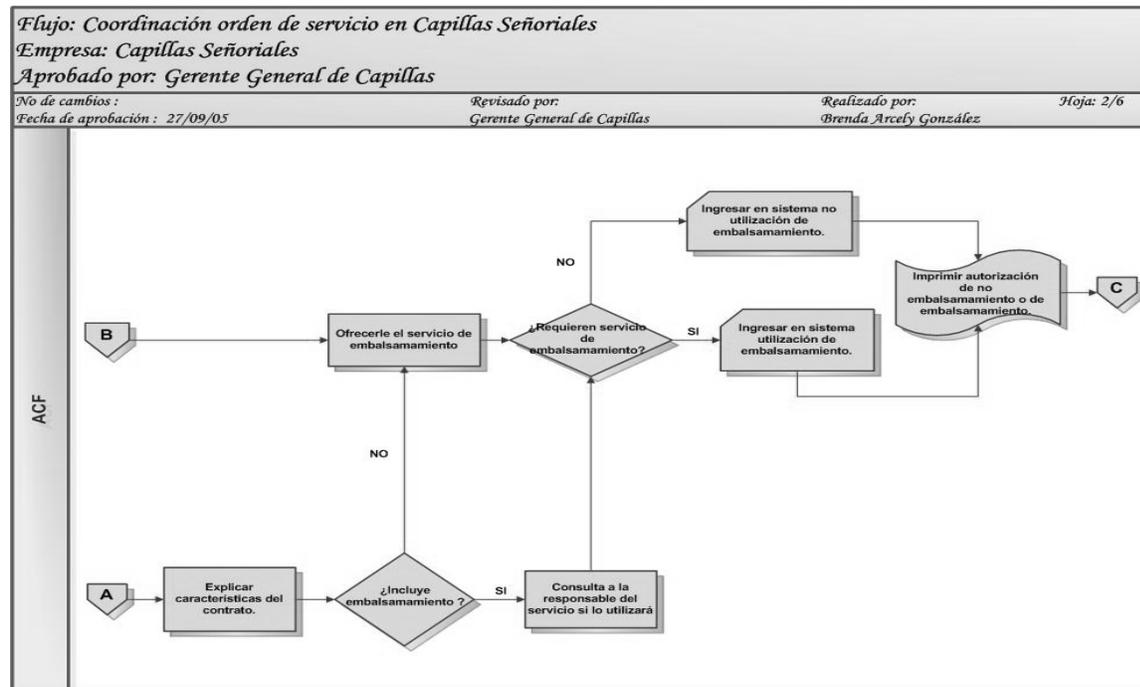
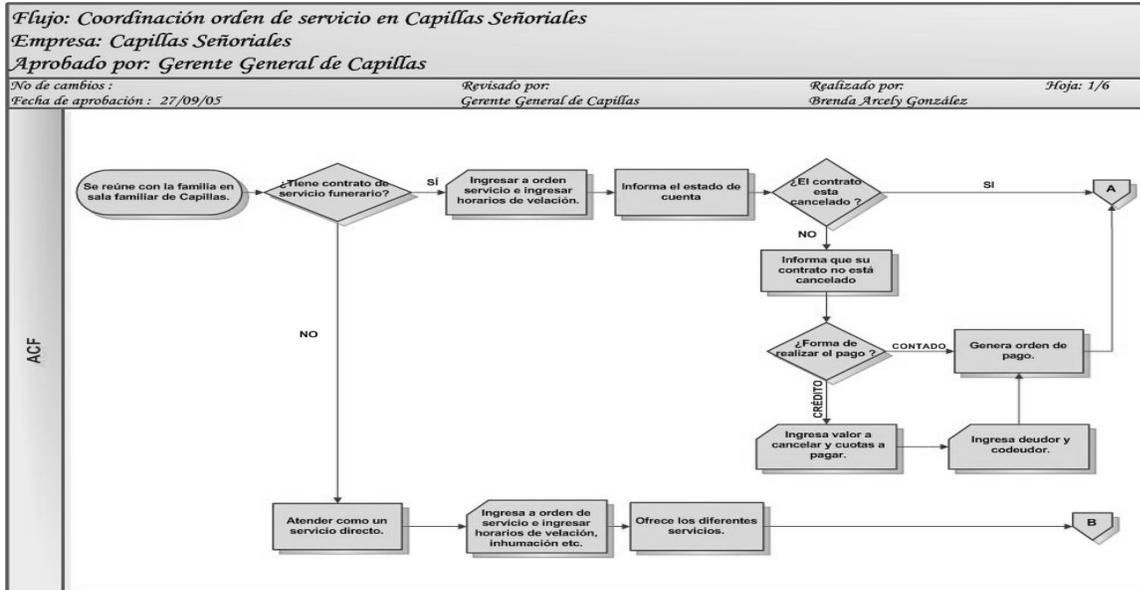


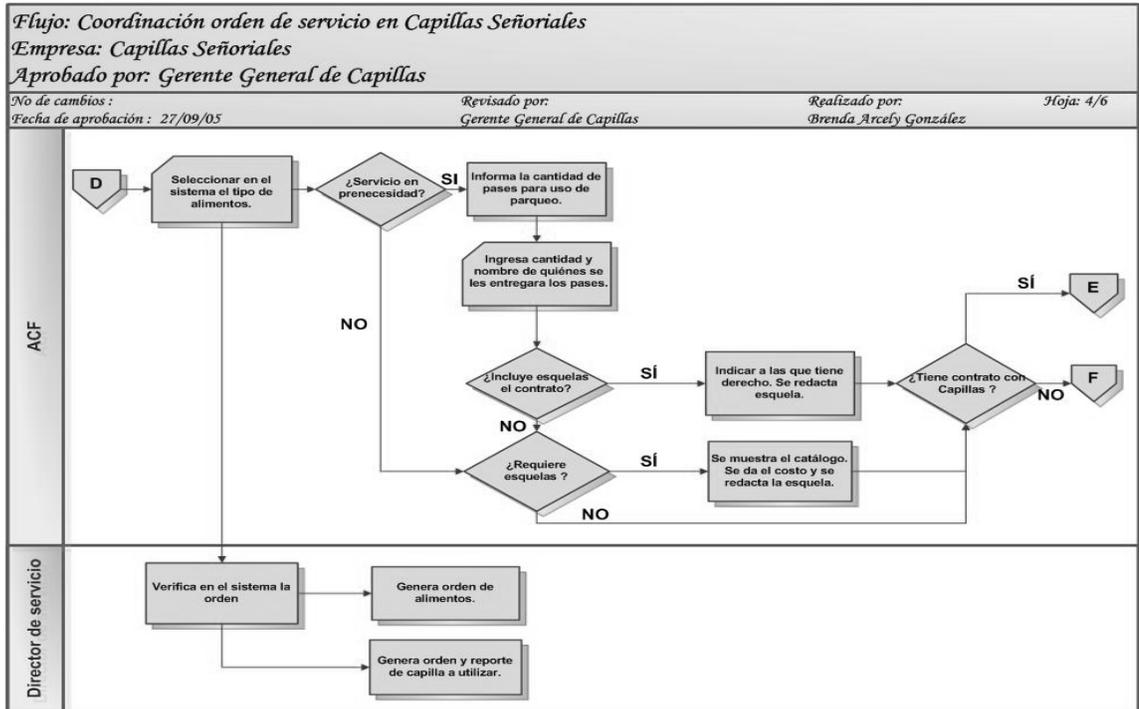
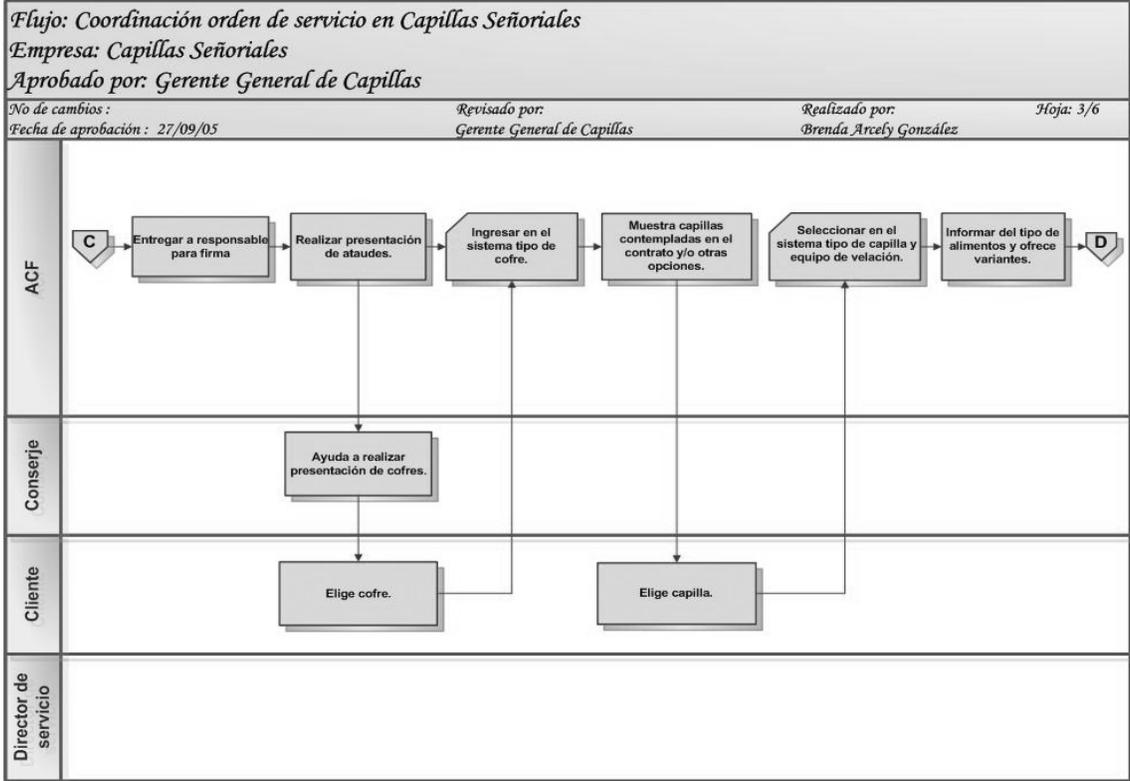


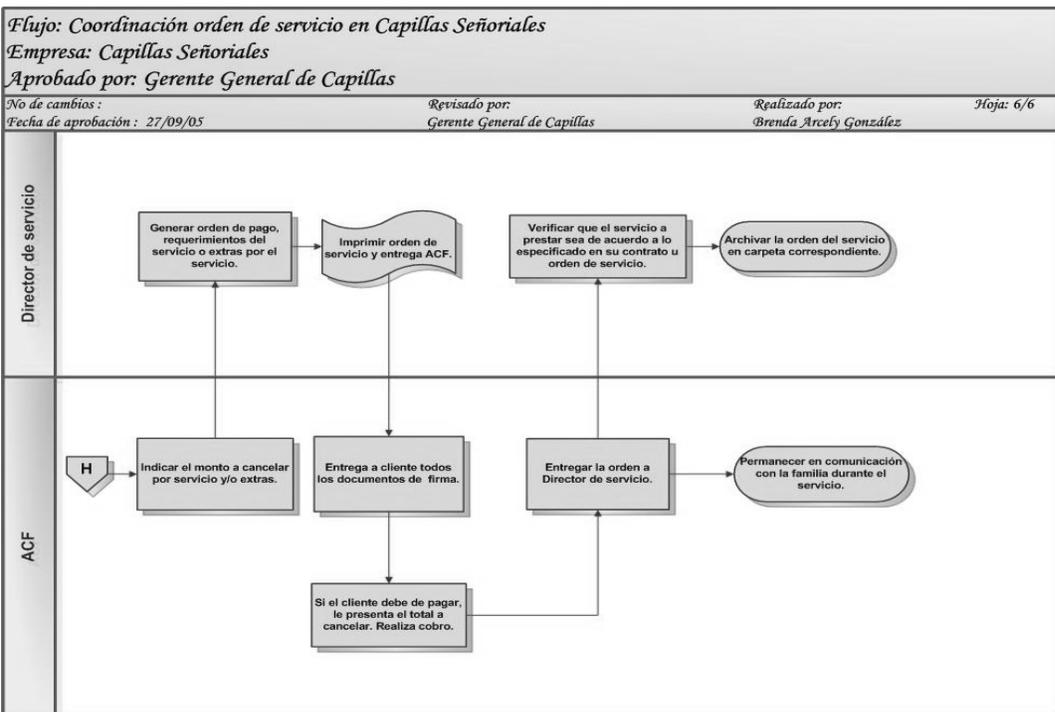
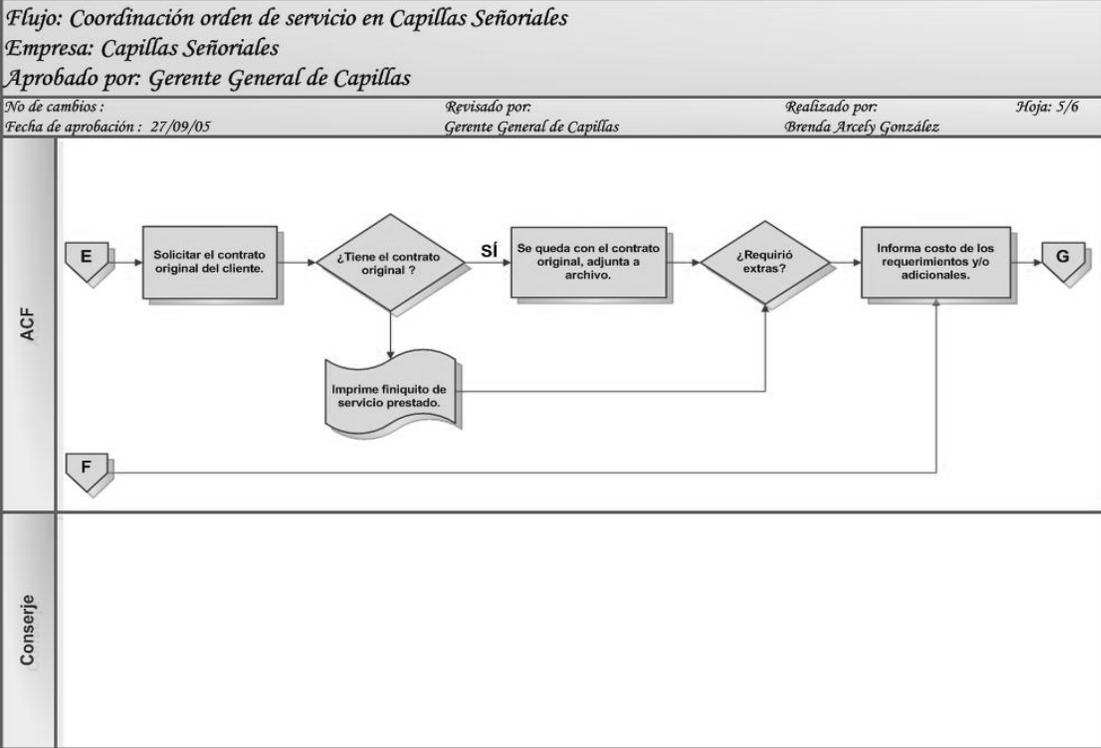
Flujo de trámites legales



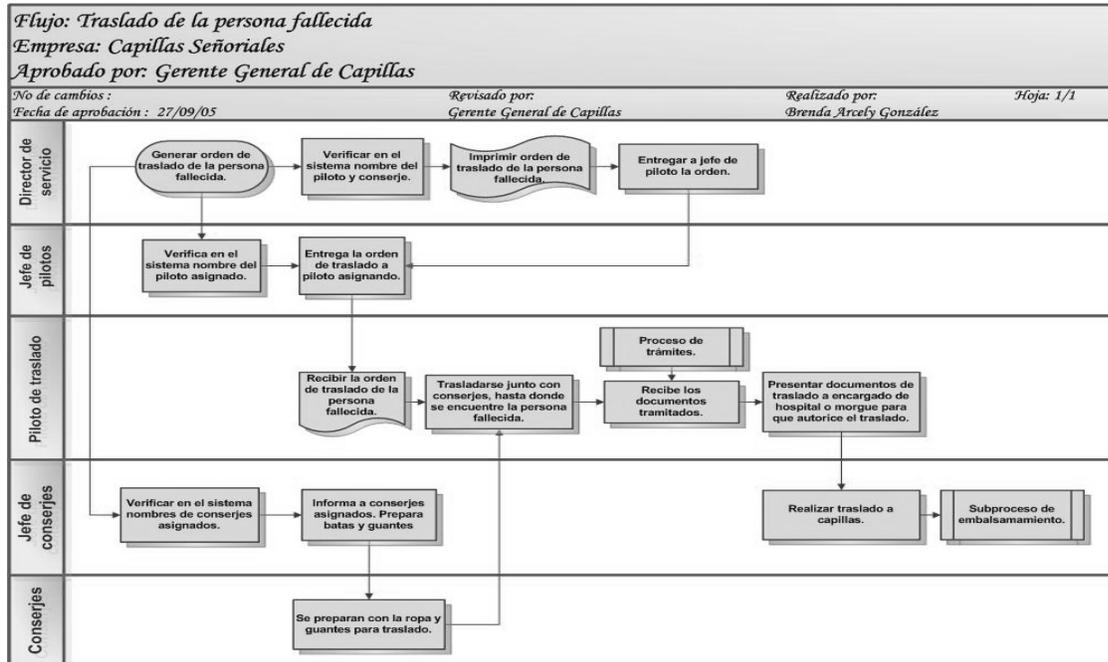
Flujo de coordinación orden de servicio



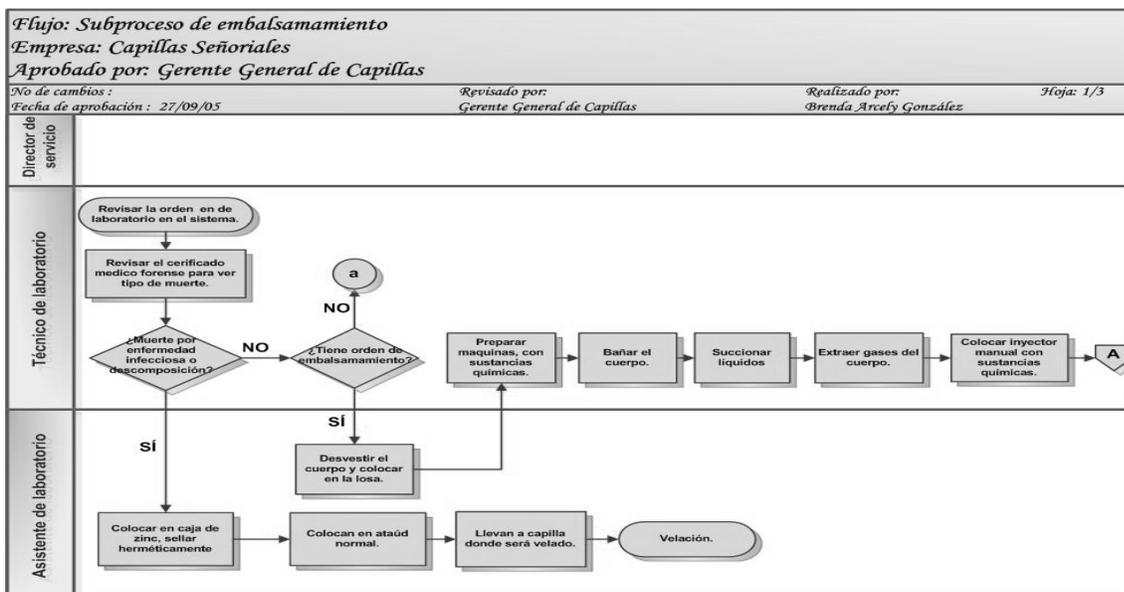


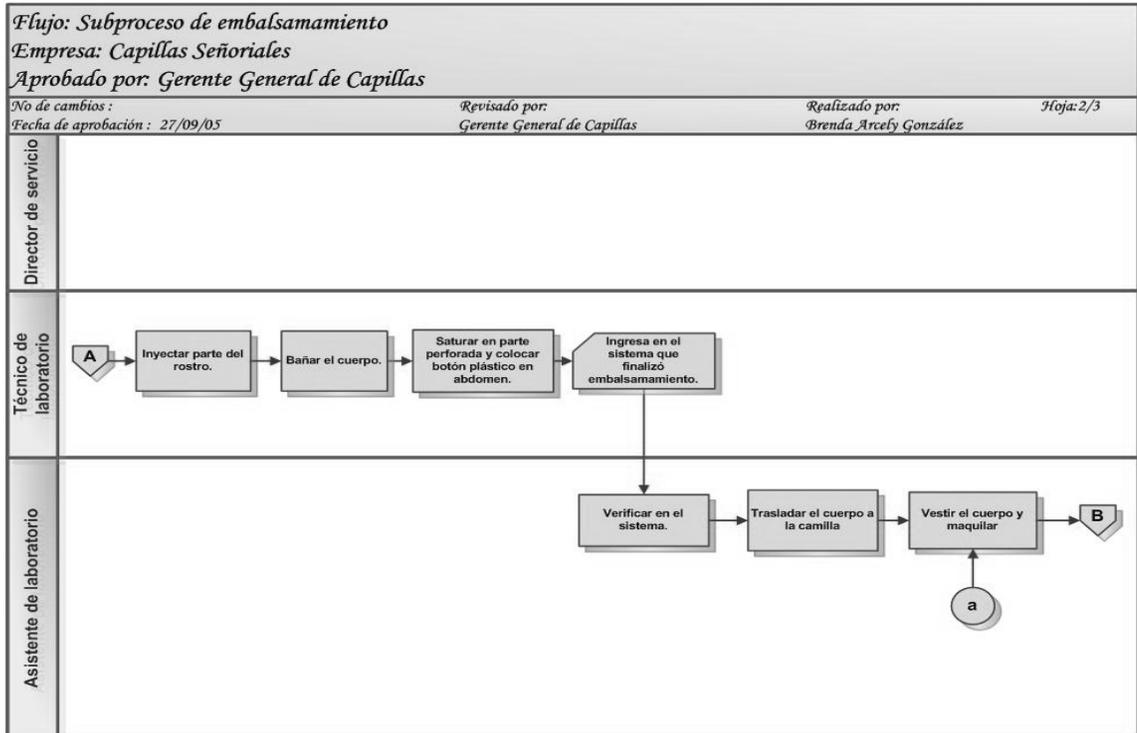


Flujo de traslado de la persona fallecida

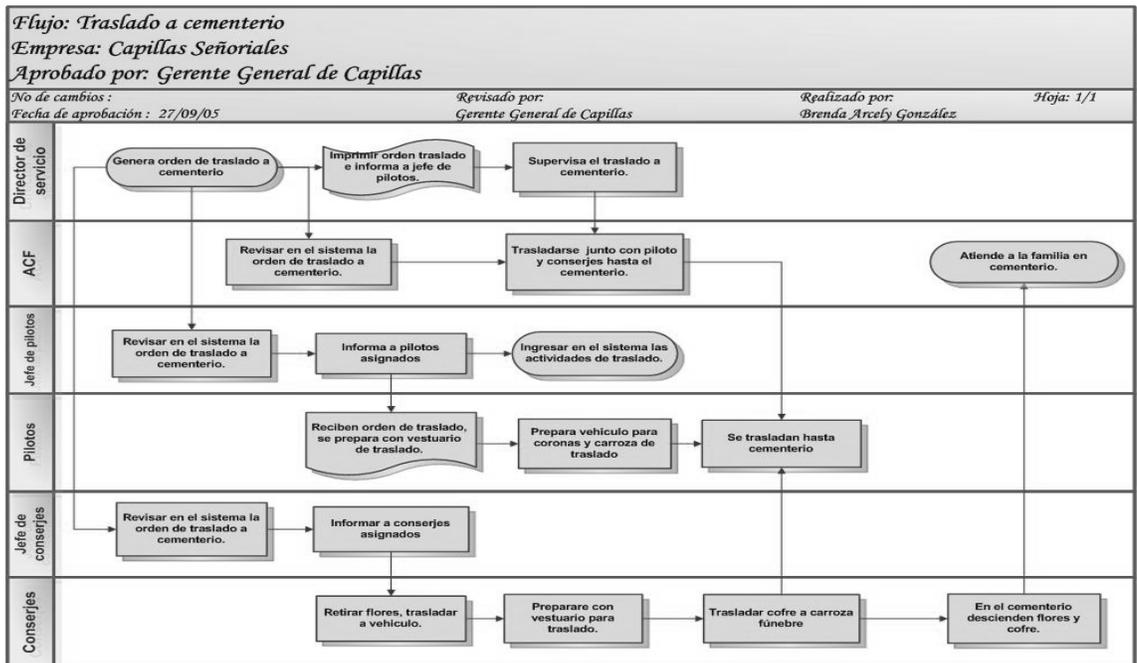


Flujo de subproceso de embalsamamiento





Flujo de traslado al cementerio



4.3 Formatos sugeridos para el nuevo proceso

Debido al gran volumen de información que se maneja en la prestación del servicio es necesario unificar los formatos. Diseñadas con los espacios adecuados, para lograr que la información sea clara. Esta información ya no será llena a mano, debido a que a través del sistema se genera la información.

Con el sistema de computarizado de Capillas algunos ordenes ya no serán necesarias ya que estas se podrán observar desde el sistema. Las órdenes que ya no se utilizaran son:

- **Ingreso del requerimiento del servicio;** debido a que recepción ingresara al sistema los datos generales del cliente, cualquier persona podrá consultar esta información en el sistema.
- **Orden de embalsamamiento;** la Asesora podrá ingresar al sistema si la familia desea realizar el embalsamamiento. no existirá la necesidad de imprimir esta orden ya que el técnico embalsamador podrá consultar la información desde el sistema.

a. Orden de trámites legales

Esta herramienta es un medio de comunicación escrito e impreso, el cual el sistema lo genera, con el ingreso de la información necesaria para realizar los trámites, este tiene como objetivo de transmitir todos los datos necesarios para realizar cada una de las actividades necesarias en el proceso de trámites legales. A continuación se presenta el formato sugerido.

Figura 7. Orden de trámites

<i>Capillas Senoriales</i>		ORDEN DE TRÁMITES			
		No DE ORDEN _____	HORA _____		
		FECHA:	Día	Mes	Año
		NOMBRE DE ACF: _____			
DATOS DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO					
NOMBRE RESPONSABLE					
No DE TELÉFONO					
DIRECCIÓN					
DATOS DE LA PERSONA FALLECIDA					
NOMBRE:					
LUGAR DONDE SE ENCUENTRA		DOMICILIO	<input type="radio"/> HOSPITAL PRIVADO	<input type="radio"/> SANATORIO	<input type="radio"/> HOSPITAL PÚBLICO
DIRECCIÓN:					
ZONA:		COLONIA:			
MUNICIPIO:		DEPARTAMENTO:			
CEMENTERIO					
NOMBRE DEL CEMENTERIO:					
DIRECCIÓN:					
PERSONAL REQUERIDO					
NOMBRE DE PILOTO					

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

b. Orden de traslado a Capillas

Es el medio que permite obtener todos los datos sobre el lugar donde se encuentra la persona fallecida, así como la asignación de personal, continuación se presenta la forma de orden de traslado a capillas

Figura 8. Orden de traslado a capillas

<i>Capillas Señoriales</i>		ORDEN DE TRASLADO		
		No DE ORDEN _____	HORA _____	
FECHA:		Día	Mes	Año
NOMBRE DE ACF:				
DATOS DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO				
NOMBRE RESPONSABLE				
No DE TELÉFONO				
DIRECCIÓN				
DATOS DE LA PERSONA FALLECIDA				
NOMBRE:				
LUGAR DONDE SE ENCUENTRA	DOMICILIO	<input type="radio"/> HOSPITAL PRIVADO	<input type="radio"/> SANATORIO	<input type="radio"/> HOSPITAL PÚBLICO
DIRECCIÓN:				
ZONA:	COLONIA:			
MUNICIPIO:	DEPARTAMENTO:			
PERSONAL REQUERIDO PARA TRASLADO				
NOMBRE DE PILOTO				
NOMBRE DE CONSERJE				
NOMBRE DE CONSERJE				

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

c. Carta de autorización de embalsamamiento

Este es documento formal, que firmara la persona responsable del servicio, autorizando el embalsamamiento de la persona fallecida. Ingresando los datos del responsable del servicio, persona fallecida, lecha en que falleció, causa del fallecimiento, desde el sistema se podrá imprimir el documento.

Figura 9. Carta de autorización de embalsamamiento

<i>Capillas Señoriales</i>	Guatemala, _____
Señores Capillas Señoriales Ciudad de Guatemala	
Estimados señores:	
La asesora certificada de familia a cargo del servicio,	_____
me ha informado de la necesidad de embalsamar al señor (a) (ita)	_____
quien falleció el día _____ a consecuencia de _____	
y será inhumado el día _____ en el cementerio _____	
ubicado _____ municipio _____	
del departamento de _____	
Por lo antes expuesto, AUTORIZO a Capillas Señoriales a embalsamar a mi ser querido.	
Atentamente,	
_____	Firma de responsable
_____	Nombre de responsable
_____	No de cédula
_____	Parentesco

d. Orden de traslado a cementerio

Describe el lugar hacia donde se dirige el cortejo fúnebre, el cual sirve de guía para los pilotos, la asignación del personal necesario para realizar el proceso de traslado a cementerio. A continuación se muestra el formato de traslado a cementerio.

Figura 10. Orden de traslado a cementerio

ORDEN DE TRASLADO A CEMENTERIO			
<i>Capillas Señoriales</i>		No DE ORDEN _____	HORA _____
		FECHA: _____	
		Día	Mes Año
		NOMBRE DE ACF: _____	
DATOS DEL RESPONSABLE DEL SERVICIO			
NOMBRE RESPONSABLE			
No DE TELÉFONO			
DIRECCIÓN			
DATOS DE LA PERSONA FALLECIDA			
NOMBRE:			
CEMENTERIO A TRASLADAR			
NOMBRE DEL CEMENTERIO:			
DIRECCIÓN:			
ZONA::	COLONIA:		
MUNICIPIO:	DEPARTAMENTO:		
PERSONAL REQUERIDO PARA TRASLADO			
NOMBRE DE PILOTO			
NOMBRE DE CONSERJE			
NOMBRE DE CONSERJE			

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.4 Requerimientos necesarios para la creación de pantallas del sistema computarizado

El sistema computarizado ayudará a desarrollar de una forma eficiente la prestación del servicio, desde de este sistema se podrá acceder y salvaguardar la información necesaria para realizar en el servicio, además permitirá que la información la pueda tener más de un usuario en forma paralela.

a. Ingreso del servicio

El objetivo de esta pantalla es poder capturar los datos del solicitante del servicio, datos de la persona fallecida, el lugar donde se encuentra la persona fallecida, el lugar don se desea que se preste el servicio. A continuación se presenta los datos necesarios para esta pantalla.

Figura 11. Pantalla de ingreso de servicio

INGRESO DEL SERVICIO			
FECHA	<input type="text"/>	HORA	<input type="text"/>
NOMBRE DE QUIEN PROPORCIONA DATOS	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA
	<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE
			<input type="text"/> TELÉFONO
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATANTE			
CONTRATO CON CAPILLAS SEÑORIALES	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DEL CONTRATANTE	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA
	<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE
			<input type="text"/> TELÉFONO
DATOS DE LA PERSONA FALLECIDA			
NOMBRE DE PERSONA FALLECIDA	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA
	<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE
			<input type="text"/> TELÉFONO
LUGAR DONDE SE ENCUENTRA	<input type="checkbox"/> HOSPITAL PRIVADO <input type="checkbox"/> HOSPITAL PUBLICO <input type="checkbox"/> MORGUE <input type="checkbox"/> SANATORIO <input type="checkbox"/> DOMICILIO		
NOMBRE DEL HOSPITAL O SANATORIO	<input type="text"/>		
OTRO HOSPITAL O SANATORIO	<input type="text"/>		
DIRECCIÓN DONDE SE ENCUENTRA	<input type="text"/> ZONA	<input type="text"/> COLONIA	<input type="text"/>
MUNICIPIO	<input type="text"/> DEPARTAMENTO	<input type="text"/>	
CARACTERÍSTICAS PARA EL SERVICIO			
LUGAR DE SERVICIO	<input type="checkbox"/> ZONA 6	<input type="checkbox"/> ZONA 9	<input type="checkbox"/> DOMICILIO
ASESORA CERTIFICADA DE FAMILIA	<input type="text"/>		
OBSERVACIONES	<input type="text"/>		
<input type="button" value="GENERAR ORDEN DE TRAMITES LEGALES"/>			

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

c. Consulta de saldos de contratos

Mostrara todo lo referente a los pagos del contrato.

Figura 13. Pantalla consulta de saldo

ORDEN DE SERVICIO			
No.ORDEN	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>
No de NEGOCIO	<input type="text"/>	VALOR DEL CONTRATO	<input type="text"/>
ASESORA CERTIFICADA DE FAMILIA	<input type="text"/>		
HORA <input type="text"/>			
STATUS DEL CONTRATO <input type="text"/>			
DATOS DEL CONTRATANTE			
NOMBRE DEL CONTRATANTE	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA
<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE	TELÉFONO <input type="text"/>
ESTADO DE CUENTA DEL CONTRATO			
SALDO DEL CONTRATO	<input type="text"/>		
FORMA DE PAGO	<input type="text"/>		
CONTADO	<input type="checkbox"/>	TOTAL A PAGAR EN EL MOMENTO DE PRESTAR EL SERVICIO	<input type="text"/>
CRÉDITO	<input type="checkbox"/>	<input type="button" value="GENERAR ORDEN DE PAGO"/>	
PLAN DE CRÉDITO	<input type="text"/>		
VALOR DEL 50% DEL CONTRATO	<input type="text"/>	(-)VALOR PAGADO (SI EL VALOR PAGADO ES MENOR AL 50% DEL CONTRATO)	<input type="text"/>
VALOR A PAGAR POR COMPLEMENTO AL 50% DEL CONTRATO	<input type="text"/>	AUTENTICA	<input type="text"/>
TOTAL A PAGAR EN EL MOMENTO DE PRESTAR EL SERVICIO	<input type="text"/>		
SALDO DEL CONTRATO			
VALOR DEL CONTRATO	<input type="text"/>	VALOR PAGADO	<input type="text"/>
VALOR PAGADO POR COMPLEMENTO AL 50%	<input type="text"/>	VALOR A FINANCIAR	<input type="text"/>
INTERESES	<input type="text"/>	MESES	<input type="text"/>
SALDO A PAGAR EN CUOTAS	<input type="text"/>	VALOR DE LA CUOTA	<input type="text"/>
NUMERO DE CUOTAS	<input type="text"/>		
<input type="button" value="PANTALLA DE RECONOCIMIENTO DE DEUDA"/>		<input type="button" value="GENERAR ORDEN DE PAGO"/>	
<input type="button" value="IMPRIMIR ESTADO DE CUENTA"/>			

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

d. Control de pases de parqueo.

Lleva el registro de las personas que se les proporciona pases para el parqueo.

Figura 14. Pantalla para el control de pases de parqueo

CONTROL DE PASES PARA PARQUEO				
No.ORDEN	<input type="text"/>	FECHA	<input type="text"/>	HORA <input type="text"/>
ASESORA CERTIFICADA DE FAMILIA	<input type="text"/>			
NOMBRE DEL CONTRATANTE	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA	
<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE	TELÉFONO	<input type="text"/>
NOMBRE RESPONSABLE DEL SERVICIO	<input type="text"/> PRIMER APELLIDO	<input type="text"/> SEGUNDO APELLIDO	<input type="text"/> APELLIDO DE CASADA	
<input type="text"/> PRIMER NOMBRE	<input type="text"/> SEGUNDO NOMBRE	<input type="text"/> TERCER NOMBRE	TELÉFONO	<input type="text"/>
TIPO DE CAPILLA	<input type="text"/>			
No.	PROPIETARIO DEL VEHICULO	COLOR DEL VEHICULO	PLACAS	TELEFONO
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.5 Medidores de calidad en el servicio

Para poder medir la calidad de los procesos es importante medir los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente. El criterio a evaluar es la capacidad de respuesta y disposición de prestar el servicio.

4.5.1 Procesos a medir

Durante todo el servicio cuando existe mayor contacto con el cliente es cuando se realiza el proceso de coordinación de la orden de servicio.

4.5.2 Planilla de planificación para la medición de los procesos

Es indispensable contar con una planificación de la medición, para determinar que mediciones son necesarias de realizar, abajo se describe una plantilla de planificación de mediciones.

Tabla III. Planilla de planificación

Tipo de medición	Responsable de realizar la medición	Frecuencia de medición
Observaciones.	El director de servicio observará toda la operación del servicio.	Durante todo la prestación de servicios.
Evaluaciones directas	Directoras de ACF's, evaluarán el desempeño del personal a su cargo.	Trimestralmente para verificar la calidad con que prestan el servicio

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.5.3 Mediciones cualitativas

El control del desempeño del personal, se realizará a través de:

- Entrevistas
- Observaciones

Por medio de las entrevista se obtiene una evaluación directa, conocer las inquietudes, necesidades de las personas evaluadas.

Antes de realizar la entrevista es importante definir el propósito de esta, determinar los temas claves y buscar las personas que estén afectadas por su trabajo (**Ver apéndice 3**)

4.5.4 Herramientas de evaluación del desempeño

Para la evaluación del personal de Capillas Señoriales se ha diseñado un instrumento que permite recolectar los datos. El cual consta de:

- a. Instrucciones; se encuentra identificado el cuestionario, indica la forma de cómo llenarlo.
- b. Marco de referencia; define los aspectos a evaluar, para la evaluación de la prestación del servicio se ha tomado como referencia la evaluación por competencias.
- c. Variables de evaluación; cada uno de los aspectos está definido por las variables de, sobresaliente, muy bueno, bueno. Regular, deficiente.

Los formatos de evolución del desempeño para ACF's, se pueden observar en el apéndice 4.

4.5.5 Resistencia al cambio

Una buena administración de resistencia al cambio, es eliminar el miedo a lo desconocido a los empleados, siendo este la principal consecuencia que ocasiona resistencia. Como acciones claves para administrar la resistencia al cambio del personal de la empresa se puede realizar lo siguiente.

a. Realizar un diagnóstico:

El diagnóstico permitirá reflejar las inconvenientes que ve el personal con el nuevo sistema a implementar, este se puede realizar por medio de una encuesta la cual puede estar estructurada de la siguiente forma:

Modelo de encuesta para diagnóstico

Esta es una encuesta de tipo personal de la cual no se necesita el nombre de la persona a encuestar

1. ¿Esta de acuerdo con las actividades que tiene a su cargo?
2. ¿Le preocupa que las actividades que realiza actualmente tengan algún cambio?
3. ¿Conoce los cambios que se están realizando dentro de la empresa?,
¿Puede mencionar los cambios?

4. ¿Cree que estos cambios benefician en la prestación del servicio?
5. ¿Qué factores considera que influyen en este cambio?
6. Con relación al cambio, ¿Cómo se siente usted?
7. Tiene toda la disponibilidad de comprometerte a los cambios
8. ¿Considera que le han informado lo suficiente sobre los cambios? Le gustaría conocer más sobre los cambios
9. ¿Cómo se siente con todos los cambios que se han realizado?
10. ¿Se encuentra motivado con todos los cambios realizados?

De haber realizado la entrevista se realiza el análisis de toda la información, determinando aquellas causas que mas molestan al empleado. Luego del análisis es necesario buscar una solución a estos problemas.

b. Soluciones que se pueden tomar con respecto a la resistencia al cambio

Talleres con el personal:

Realizar taller coordinado por la alta gerencia, con un plan de comunicación sobre las necesidades y beneficios del cambio, para implementar este plan es necesario tener un cronograma de actividades. A continuación se presenta una propuesta del cronograma

Tabla IV. Cronograma para realizar taller

Actividad	Duración	Personal	Tema	Responsable	Objetivo	Metodología
1	30 minutos	Personal de Capillas Señoriales	Problemas encontrados en la implementación del sistema.	Gerencia General de Capillas Señoriales.	Que el personal pueda expresar las inconformidades que tiene con respecto al sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de los problemas detectados sobre la implementación del sistema. • Participación del personal para que exprese sus inconformidades.
2	30 minutos	Personal de Capillas Señoriales	Beneficios del sistema de Capillas	Gerencia General de Capillas Señoriales.	Exponer al personal la ayuda que proporciona el sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de todos los beneficios del sistema. • Participación del personal expresando ideas para mejorar el sistema.

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

Hojas informativas:

Realizar hojas informativas sobre todos los cambios que se están realizando dentro de la empresa,

4.6 Instructivo propuesto

Es instrumento que permitirá realizar búsquedas eficientes de contratos de los clientes en prenecesidad que llegue a solicitar un servicio o solamente consulta de sus estados de cuentas.

4.6.1 Manual de búsqueda de contrato

A continuación se presenta el manual para búsqueda de contrato en el sistema que utiliza Capillas Señoriales

Figura 15. Instructivo para búsqueda de contrato

<p>1 Director de servicio: Ingresar al sistema SYS busca al cliente por las siguientes formas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Código del cliente 2. No de negocio 3. Solicitud 4. Nombre del cliente (puede ingresar un nombre, un apellido, puede que no estén actualizados los datos del cliente) 5. Nombre del cliente 6. Fecha de nacimiento 7. Iniciales del nombre <p>Si se trata de empresas la búsqueda puede realizarse de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ingresar por corporaciones de forma general 3. Bancos de forma genera <p>Aparece en el sistema paso 2 No aparece en el sistema paso 4</p>	<p>Director de servicio: Si aparece en el SYS verificar lo siguiente</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No de contrato 2. Estatus de la cuenta 3. Producto 4. Saldo 5. Valor  <p>3 Imprime estado de cuenta.</p> <p>4 Director de servicio toma los datos del cliente para solicitar a archivo general la copia del contrato del cliente, y envía un correo al encargado del archivo, realizando dicha solicitud.</p> <p>5 Director de servicio: Si el cliente no aparece en el SYS, debe de busca en el ACCESS</p> <p>Nota:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Si el Director de Servicio encuentra alguna anomalía, código doble, nombres incompletos, etc.... favor informar a la encargada del archivo General para la corrección del mismo. Y esto ayudara a tener depurado la información.
--	--

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.7 Plan de capacitación de los procesos

Instruir al personal es darle mayores habilidades para que el pueda desempeñarse con éxitos en todas la actividades laborales. La capacitación del personal esta estructurada de la siguiente manera.

Tabla V. Plan de capacitación

Numero	Duración	Personal	Tema	Responsable	Objetivo	Metodología	Herramientas
1	1 hora	Pilotos	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio	Brenda González	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio. 	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas "
2	1 hora	Conserjes	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio	Brenda González	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio. 	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas
3	4 horas	Directores de servicio	Todos los procesos del servicio	Brenda González	Que conozcan todas las actividades del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio. 	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas
4	4 horas	ACF'S	Todos los procesos del servicio	Brenda González	Que conozcan todas las actividades del servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio. 	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas
5	1 hora	Cafetería	Proceso de orden de alimentos	Brenda González	Que adquieran el conocimiento de todos los pasos indispensables para realizar todas sus actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Explicación de la simbología de los flujos. • Presentación de los procesos en el programa Visio. 	Flujogramas impresos. Cañonera Computadora Marcadores Blocks de Notas

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.7.1 Personal a capacitar

La capacitación es a través de instrucciones del puesto, es decir explicar todos los pasos necesarios para realizar sus actividades. Las capacitaciones se llevaran a cabo por grupos, el cual se clasifica de la siguiente manera:

- Asesoras Certificadas de Familia
- Directores de servicio
- Personal de mantenimiento
- Personal de cafetería
- Pilotos

4.7.2 Programación de la capacitación

La planificación de la capacitación se realizó separando por puesto de trabajo, cada una de estas, para que estas fueran de una forma específica. A continuación se presenta el cronograma de capacitación de los procesos de Capillas

Tabla VI. Programa de capacitación de procesos

Horario	Fecha	Personal	Lugar	Tema	Responsable
08: a 09:00 AM	24/10/2005	Pilotos	Oficinas centrales de Corporación Señoriales	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio	Brenda González
08: a 09:00 AM	25/10/2006	Conserjes	Oficinas centrales de Corporación Señoriales	Trámites legales, traslado a Capilla, traslado a cementerio	Brenda González
08:00 AM a 12:00 PM	26/10/006	Directores de servicio	Oficinas centrales de Corporación Señoriales	Todos los procesos del servicio	Brenda González
08:00 AM a 12:00 PM	27/10/2006	ACF'S	Oficinas centrales de Corporación Señoriales	Todos los procesos del servicio	Brenda González
08: a 09:00 AM	28/10/2006	Cafetería	Oficinas centrales de Corporación Señoriales	Proceso de orden de alimentos	Brenda González

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.7.3 Resultados de la capacitación

Dentro de las capacitaciones se realizó preguntas abiertas, con el objetivo de buscar la opinión sobre; los cambios realizados, ¿cómo les afecta el proceso?, así mismo se les evaluó la forma de interpretación de los procesos.

En resumen, la ejecución de la técnica mencionada se pudo observar que al personal le parece ideal el diseño del nuevo proceso, debido a que les permite simplificar sus actividades, las cuales se harán de una forma más ordenada, la comunicación será de forma inmediata.

Esta evolución se realizó al personal Capillas Señoriales, para determinar el grado de aprendizaje sobre los procesos. Esta evaluación consta de dos series. Evaluando únicamente la primera serie, debido a que está contiene preguntas sobre los procesos del servicio funerario. La puntuación que se le dio a cada pregunta fue de 20 puntos.

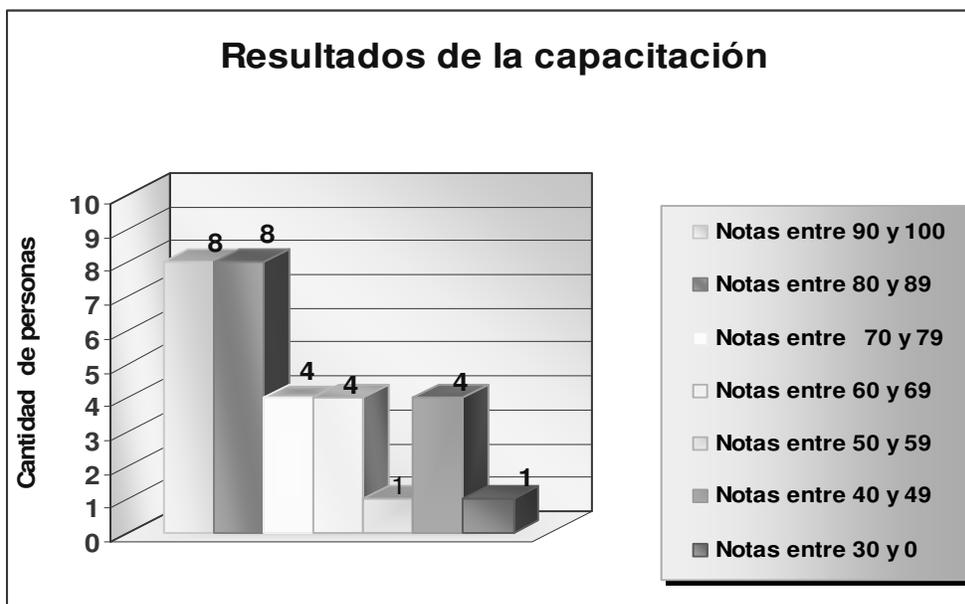
El formato de la evolución se puede observar en el apéndice 5, los resultados de la evolución son los siguientes:

Tabla VII. Resultados de la evaluación de la capacitación

Notas entre 90 y 100	Notas entre 80 y 89	Notas entre 70 y 79	Notas entre 60 y 69	Notas entre 50 y 59	Notas entre 40 y 49	Notas entre 30 y 0	Total de evaluadas
8	8	4	4	1	4	1	30

El grado de comprensión sobre los procesos, es bastante alto, como se puede observar en el rango de las notas entre 30 a 0, solo una persona obtuvo esta nota (Ver figura 15).

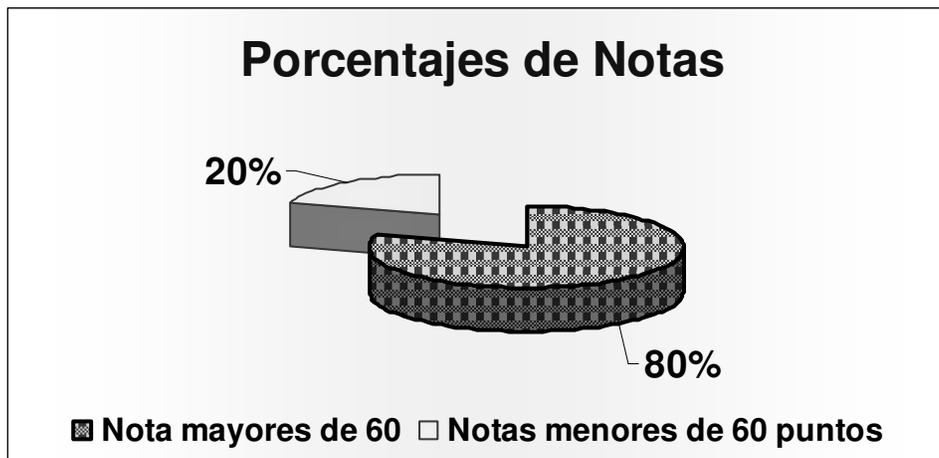
Figura 16. Gráfica de resultados por nota



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

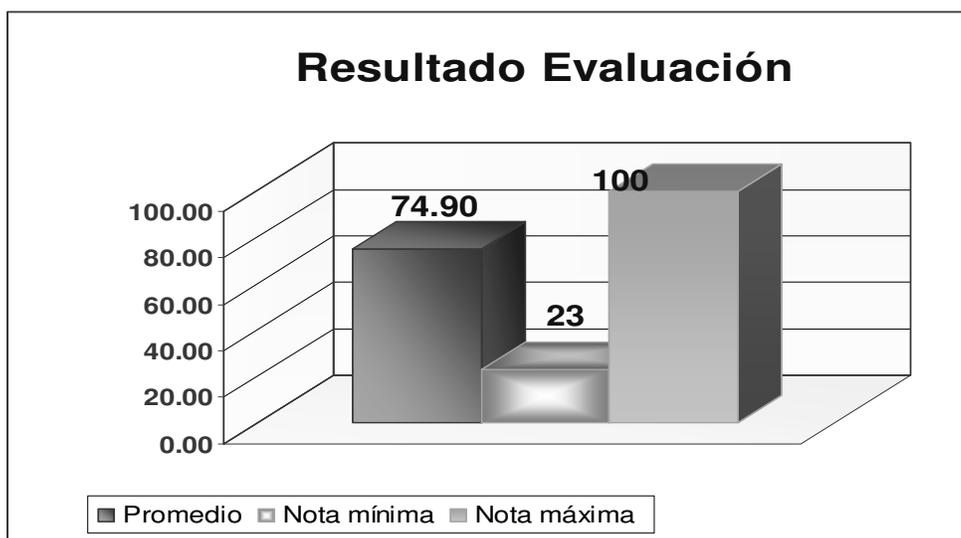
Al comparar estos resultados con porcentajes, se puede observar que el 80%, si comprendió los procesos diseñados del servicio funerario (Ver figura 16), con un promedio de 74.90 (Ver figura 17).

Figura 17. Gráfica de porcentaje de comprensión



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

Figura 18. Gráfica de promedio de las notas



Fuente: Investigación de EPS Brenda González

4.8 Costo del diseño de los manuales

Dentro de los costos de implementación de manuales, se debe tener en cuenta, lo siguiente:

- a. Impresión. debe de ser de calidad, el método de impresión depende de: cantidad de copias, costo, la calidad de impresión, el tipo de impresión, el equipo de impresión con que cuenta la empresa.
- b. Encuadernación: los manuales debe ser conservarse en buenas condiciones, este debe ser una herramienta dinámica para los usuarios.
- c. Costo del servicio profesional: una estudiante de Ingeniería Industrial, realizo durante seis meses, el diseño de los manuales de procedimientos y funciones, por este trabajo la estudiante recibió mensualmente Q 500.00 (quinientos quetzales). El costo total por este servicio es de Q3, 000.00 (tres mil quetzales).

En la siguiente tabla se presenta los costos para implementación de manuales propuestos de funciones y procesos.

Tabla VIII. Costos de implementación de manuales

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (Q)	Costo Total (Q)
Impresión manuales de funciones	5	20.00	100.00
Encuadernación de manuales de funciones	5	10.00	50.00
Impresión manual de procesos	5	30.00	150.00
Encuadernación de manuales de procesos.	5	10.00	50.00
Costo del servicio profesional:	1	500 (por mes)	3,000.00
Total			3,350.00

Fuente: Investigación de EPS Brenda González

Tipo de cambio: 7.61

CONCLUSIONES

1. La empresa tiene actualmente problemas con la coordinación y comunicación al momento en que ingresa un servicio. Generando que la información no llegue de forma inmediata. En ciertas actividades donde es indispensable tener una información clara y específica, no existen órdenes impresas o escritas, las cuales sólo las hacen llegar de una forma verbal.
2. La atención al cliente es de vital importancia para la empresa; para lograr resultados esperados es necesario organizar al personal de la mejor manera, para que toda la prestación del servicio sea el conjunto de actividades realizadas en equipo. Uno de los problemas de la empresa es, que no cuentan con manuales administrativos que describan las funciones de cada puesto de trabajo, lo cual da como consecuencia que el personal desconozca las relaciones laborales con los diferentes puestos de trabajo, las funciones principales en el desempeño de las actividades diarias. Los manuales administrativos son una herramienta importante para el perfecto funcionamiento en la empresa, dentro de la cual siempre debe existir. En el diseño del manual de funciones se realizó un análisis para determinar las tareas y actividades que se desarrollan en cada puesto de trabajo, a su vez se realizaron reuniones con personal de los diferentes puestos de trabajo, para ver las sugerencias de cómo mejorar el trabajo individual, así como en equipo.

El diseño de los manuales de funciones, en conjunto con la implementación, ayudará a eliminar o reducir los problemas que se generen en los diferentes puestos de trabajo

3. Cuando se presta un servicio es necesario realizar una serie de procedimientos. El problema en el manejo de procedimientos es la falta de estandarización de éstos. Para el diseño de los procedimientos es necesario realizar una evaluación de cada uno. Con el manual de procedimientos se desea estandarizar cada uno de ellos, facilitando un orden lógico y de fácil comprensión para el usuario. La definición de los procedimientos es muy importante para optimizar cualquier relación con el cliente, el cual se logra conseguir con el diseño de procesos más eficientes.
4. Con los avances de la tecnología se puede brindar un mejor servicio al cliente y hacer que los procesos sean más eficientes; en la actualidad no cuenta con un sistema que permita que la información de los servicios llegue de una forma inmediata, por tal motivo, se ha realizado la propuesta de diferentes pantallas para el sistema computarizado, que permitan optimizar la fluidez de la información.
5. En todo cambio que se realice dentro de una empresa, es importante mantener informado al personal de modificaciones que se hagan dentro de la prestación del servicio, es por eso que todo el personal debe contar con su manual de procedimientos y funciones, para poder llevar a cabo cada una de sus actividades con eficiencia.

RECOMENDACIONES

A la Gerencia General:

1. Debe realizar reuniones periódicas, donde se pueda tener la participación del personal de Capillas, para conocer todas las inquietudes, sugerencias que ellos tengan con respecto a la prestación de los servicios funerarios.
2. Es necesario evaluar por lo menos una vez al año, los manuales de procedimientos y funciones, para su actualización y mantener una mejora en el servicio, debido a que los procedimientos pueden ir cambiando, ya que siempre existirá una mejor manera de realizar las actividades.
3. Asegurarse que cada puesto de trabajo cuente con sus respectivos manuales propuestos, promoviendo la utilización de ellos, para mantener la calidad del servicio. Evaluar periódicamente el desempeño del personal respecto a las actividades que cada uno realiza.
4. La resistencia al cambio se puede vencer, mostrando a los empleados los beneficios que traen los cambios en la prestación del servicio funerario.

5. Para estar más cerca de la excelencia en la operación del servicio funerario, es necesario, que la organización tenga claro todos los procesos, para poder así optimizar sus procesos con apoyo de la tecnología.

Al personal de Capillas.

6. El manual de procedimientos en conjunto con los flujogramas es una herramienta de trabajo que nos indicará cómo realizar cada actividad, es importante cumplir con cada paso que se indique en los diferentes procedimientos del servicio funerario, pero cada paso o actividad no deben tomarse como las únicas que existen, ya que en el transcurso del trabajo se encontrará mejoras en cada uno de ellos.
7. Durante la prestación del servicio deben garantizar la calidad, tanto para los clientes internos como externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Manual de inducción** de Señoriales Corporación de Servicios
Diciembre 2002.

2. **Gerente General de Capillas Señoriales**, Mayo de 2005.
Comunicación personal.

3. **Gestión integral de la calidad Implantación, control y certificación. Autor: Luís Cuatrecasas** Editorial: Ediciones Gestión 2000. Año 1999. Página 47.

4. **Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario** Autor: Copyright Manager ISO Central Secretariat Date: 2000-12-15.

5. **Roberto García Criollo. Estudio del trabajo, medición del trabajo**, Mc Graw-Hill, México, 1998. Página 34.

6.
Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de empresas, Mc Graw-Hill, México, 2000, octava edición. Páginas 308 a 315

7.
Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Mc Graw-Hill, México, 1998. Página 147

BIBLIOGRAFÍA

1. Bader, Gloria y otros. **La medición del desempeño de un equipo**. Argentina. Ediciones Granica. S. A., 1999. 107 pp.
2. Cabrera Ávila, Farid. Calidad de Servicio como Estrategia de Diferenciación de Negocio para Tikal Renta Autos. Tesis Ing. Industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2006. 166 pp.
3. Chávez Zepeda, Juan José. **Evaluación del Desempeño**. Guatemala; 2000. 48 pp.
4. Decenzo, David A. y Stephen P. Robbins. **Administración de Recursos Humanos**. Limusa, S.A. 2001. 333 pp.
5. Gómez Ceja, Guillermo. **Planeación y Organización de empresas**. 8^{ta} ed. Mexico. Mc Graw Hill, 2000. 430 pp.
6. López Saravia, Cintya Carolina. Diseño e implementación del Proceso de Administración Estratégica en el departamento de Gestión Ambiental de la Dirección General de CAMINOS. Tesis. Ing. Industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003. 218 pp.

7. Oliva Muñoz, Jorge Pablo. Diseño y documentación de los manuales de puestos, funciones y procedimientos para la operación de FUNDAMAR y manejo de desechos en la escuela de la colonia Juan Gerardo en San Pedro Ayampuc. Tesis Ing. Industrial, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 161 pp.

APÉNDICE

Apéndice 1. Encuesta utilizada para analizar la situación actual del personal de capillas.

Nombre del puesto de trabajo: _____

¿Le indicaron a usted cómo debe realizar su trabajo?

Sí

No

¿De qué forma le indicaron cómo realizar sus actividades?

Cuando entró a trabajar a la empresa

Compañeros de trabajo le indicaron

Recibe capacitación constante respecto a su trabajo

¿Le avisan de inmediato cuando entra un servicio?

Sí

No

¿Cuentan con todos los insumos necesarios para prestar el servicio?

Sí

No

¿Se encuentran los deudos? (para puesto de ACF)

Siempre

Pocas veces

Nunca

¿Supervisa las actividades que realizan las personas que están bajo su cargo?

Sí

¿Cómo la realiza? _____

No

¿Por qué no? _____

¿Cómo considera que es la comunicación con los diferentes puestos de trabajo?

Muy buena Buena Regular Deficiente

¿Tiene alguna sugerencia para realizar sus actividades?

Fuente EPS Brenda González

Apéndice 2: Encuesta de evaluación de funciones y procedimientos

Capillas Señoriales está realizando el análisis para la elaboración del diseño del proceso de servicio funerario, el cual contribuirá en prestar un mejor servicio a los clientes; por tal razón se le ruega dedicarle tiempo necesario para que sus respuestas sean precisas. Su apoyo es indispensable para realizar el diseño del proceso.

Se entenderá como proceso o procedimiento: el conjunto de actividades que se realizan para poder prestar el servicio.

1. Nombre del puesto: _____

2. Nivel académico del trabajador:

Primaria: _____

Secundaria: _____

Diversificado: _____

Universitario: _____

3. Relación que tiene el puesto con otros puestos: _____

4. Por qué se relaciona con esos puestos: _____

5. Equipo que utiliza para hacer las actividades:

Computadora _____ Máquina de escribir _____

Calculadora _____ Teléfono _____

Hojas _____ Lapiceros _____

Otros _____

6. Jefe Inmediato: _____

7. ¿Quién revisa el trabajo que realiza? _____

8. ¿En que forma revisan el trabajo? _____

9. ¿Tiene alguna sugerencia, ideas, recomendaciones? que sirvan para mejorar el desarrollo de sus actividades: _____

10. ¿Considera que necesita una capacitación para desarrollar mejor sus actividades? _____

Apéndice 3. Entrevista para la evaluación de desempeño del personal de Capillas Señoriales

Nombre _____

Puesto de trabajo: _____ Fecha: _____

Marque en cada pregunta el número que usted considera más acorde a la preparación de la persona entrevistada.

Escala de Medición:

1. Nunca (menos del 10% del tiempo)
2. Ocasionalmente (entre el 10% y el 30% del tiempo)
3. Algunas veces (entre 30% y el 50% del tiempo)
4. Frecuentemente (entre el 50% y el 80% del tiempo)
5. Casi siempre (más del 80% del tiempo)
- NC. No responde

1. ¿Se centraliza en el objetivo del proyecto que realiza la empresa?

1	2	3	4	5	NC
----------	----------	----------	----------	----------	-----------

2. ¿Lo involucran a usted en el desarrollo del proyecto?

1	2	3	4	5	NC
----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3. ¿Considera que la Gerencia permanece abierta a sus sugerencias, con respecto al proyecto?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

4. ¿Le informan sobre el progreso o las demoras del proyecto?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

Cuando tiene inconvenientes con el sistema, ¿busca la ayuda de personas expertas?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

5. ¿Solicita ayuda de sus compañeros de trabajo cuando lo necesita?

1	2	3	4	5	NC
---	---	---	---	---	----

6. ¿Qué sugerencias tiene usted para el mejor desarrollo de este proyecto?

Gracias por su participación.

Fuente: Gloria Bader, **La Medición del Desempeño de un Equipo**. Página 106

Apéndice 4. Instrumento para la evaluación del desempeño

<i>Capillas</i> <i>Señoriales</i>	Registro de calidad	Documento de trabajo
	Instrumento de evaluación del desempeño	1 De 3

Herramienta de evaluación del desempeño

Puesto de trabajo: ACF		
Periodo de evaluación:	Modalidad: Desempeño General <input type="checkbox"/>	
Fecha de evaluación:	Período de prueba <input type="checkbox"/>	
Nombre completo del trabajador:		
Nombre completo del evaluador:		
Tipo de evaluador:	Superior Jerárquico <input type="checkbox"/>	Subalterno <input type="checkbox"/>
	Cliente <input type="checkbox"/>	Auto evaluación <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES GENERALES:

A continuación se presenta una lista de enunciados, la cual tiene como fin determinar el nivel de desempeño que el trabajador ha demostrado, basándose en las funciones que desarrolla y los resultados que ha logrado.

Para poder llenar la información se solicita que en conjunto con el trabajador, se evalúe cada resultado y competencia, las cuales deben ser analizadas conforme a evidencias, el nivel de desempeño que alcanzo. Al concluir debe firma el evaluador y el trabajador, para hacer constar su participación en el análisis.

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Instrucciones:

Asigne la calificación a cada resultado o competencia, según las instrucciones de cada sección, a continuación se presenta la escala de respuesta.

ESCALA DE REPUESTAS POR CALIDAD (C)				
A = sobresaliente	B = muy buena	C = buena	D = regular	E = deficiente
NOTA: Use como referencia la descripción de la Evaluación Global				

<i>Capillas</i> <i>Señoriales</i>	Registro de calidad	Documento de trabajo
	Instrumento de evaluación del desempeño	2 De 3

SECCIÓN I

A continuación se presentan las funciones esenciales del puesto y los resultados esperados de cada una. Indique el porcentaje (%) de cumplimiento de las funciones. En la casilla de escala de respuesta por calidad (C) indique la calidad en que el trabajador ha demostrado el nivel de productividad en base a la “Escala de Respuesta”.

FUNCIONES ESENCIALES	RESULTADO (S)	%	C
1. Atiende a los clientes orientándolos para que reciban el servicio que requiere.	Satisfacción de los clientes informados y orientados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ayuda a definir metas de ventas así como definir su propio plan de trabajo.	Logros en ventas y servicios.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Notificar de inmediato a Capillas que recibió el mensaje, y solicitar información para contactarse con el cliente.	Fluidez en la operación de los procesos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Completar toda la papelería y los registros electrónicos requeridos por los procesos del servicio en Capillas.	Comunicación escrita efectiva, documentos y registros en el sistema disponibles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Reportar los resultados de las ventas semanalmente	Volúmenes de ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>Capillas</i> <i>Señoriales</i>	Registro de calidad	Documento de trabajo
	Instrumento de evaluación del desempeño	3 De 3

SECCIÓN II

Indique la calidad con que el trabajador evidencia el dominio de su capacidad en el desempeño de sus actividades, basándose en la “**Escala de Respuestas**”.

C

1. Conciencia Organizacional:

Comportamiento: orienta su comportamiento aplicando los valores de la corporación, identifica y respeta la estructura formal, como las líneas jerárquicas, políticas, normas, procedimientos, respeta sus funciones. Se vale de sus funciones para agilizar los procesos en que participa.

2. Calidad y productividad

Comportamiento: revisa periódicamente el cumplimiento de sus actividades. Cumple con los procedimientos establecidos por la empresa, para desarrollar sus funciones. Realiza sus tareas en el tiempo establecido.

3. Trabajo en equipo

Comportamiento: comparte información con sus compañeros de trabajo y es colaborador con ellos. Cumple con las tareas asignadas. Orienta sus metas a las de la empresa.

4. Planificación y administración de los recursos.

Comportamiento: utiliza eficientemente los recursos y herramientas para realizar sus actividades.

Fuente: INTECAP

Apéndice 5. Evaluación de la capacitación

Evaluación de diagnóstico

Nombre: _____

Fecha: _____

Puesto de trabajo: _____

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, responda según su criterio; además, se le presenta un caso para la prestación del servicio funerario. Tiene 45 minutos realizar la evaluación.

I serie

Usted es la ACF que está de turno, y en este momento ingresa a su celular el siguiente mensaje:

“ACF de turno se le solicita un servicio por: la señora Claudia María Marroquín Salvatierra, celular: 00000000. Casa: 00000000. No. Servicio: 25”

1. ¿Después de haber recibido el mensaje ¿qué actividad sigue?:

1. Comunicarse de inmediato con el deudo.
2. Confirmar la aceptación del servicio a recepción de Capillas Señoriales.
3. Comunicarse con su Directora.
4. Buscar de inmediato el contrato del cliente en el sistema.

2. Indique los pasos que debe realizar para buscar un contrato en el sistema

3. Después de haber localizado el contrato del cliente ¿Qué paso debe realizar?

4. Para que se genere la orden de trámites, ¿qué información ingresa en el sistema?

5. Cuándo el deudo se llega a las capillas, ¿Qué pasos realiza usted?

II Serie

1. ¿Cómo les afecta el proceso?,

2. Le parece que los cambios realizados, en el proceso de la prestación del servicio, ¿son adecuados?

3. ¿Qué sugerencias? tiene usted respecto al proceso de servicio en Capillas Señoriales.

Fuente EPS Brenda González

ANEXO

Anexo 1. Formulario de requerimiento del servicio

<i>Señoriales</i>	
CORPORACIÓN DE SERVICIO	
REQUERIMIENTO DE SERVICIO	
Presupuesto No _____	
Fecha de la llamada	
Nombre del contratante	
Persona fallecida	
Lugar donde se encuentra	
Religión que profesan	
Persona que proporciona datos	
Teléfono donde se localiza en los siguientes 20 minutos	
Cementerio a inhumar	
Hora que ingresará el cortejo	
Funeraria que prestará el servicio	
Observaciones	
Asesora Certificada de Familia	
Anfitrión de servicio	
Piloto	

Fuente de información: Capillas Señoriales

Anexo 2. Formulario de la orden de servicio

<i>Capillas Señoriales</i>			
Asesora de familia:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Anfitrión de servicio	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO			
Carroza para el sepelio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Carro para coronas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trámites	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Traslado de	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Maquillaje	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Centro de alimentos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capilla	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Elementos de la capilla	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Torchero <input type="checkbox"/>	Portacoronas <input type="checkbox"/>	Floreros <input type="checkbox"/>	Cristo <input type="checkbox"/>
Candeleros <input type="checkbox"/>	Candelas <input type="checkbox"/>	Reclinatorio <input type="checkbox"/>	Sillas <input type="checkbox"/>
Ataúd	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Descripción de esquelas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Embalsamamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Valor	<input type="text"/>	<input type="text"/>
REQUERIMIENTOS ADICIONALES			
Diferencia de ataúd	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cofre de zinc	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capilla doble	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Noche adicional	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Embalsamamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Descripción de esquelas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Traslado fuera de la capital	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Trámites internacionales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Auténtica	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Complemento de cafetería	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Depósito	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Alimentos a domicilio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Valor diferencias	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	sub total	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Financiamiento	<input type="text"/>	<input type="text"/>
	Valor total de contrato	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cantidad en letras:			
Hora de inhumación:	<input style="width: 90%;" type="text"/>		
Estoy enterado de las condiciones acordadas con Capillas Señoriales.			
Guatemala	_____ de _____		de _____
	_____ Firma interesado		_____ Hora de ingreso
Nombre del interesado	_____		Tel. _____
Facturar a:	_____		Nit: _____
Contrato No:	_____ Tipo	Valor	_____
A nombre de:	_____		
Observaciones:			

Fuente de información: Capillas Señoriales

Anexo 3. Formulario de la orden de embalsamamiento

<i>Capillas Señoriales</i>	
EMBALSAMAMIENTO	
Presupuesto No: _____	Fecha: _____ Hora: _____
Nombre de la persona fallecida: _____	
Incluido en el contrato:	Sí: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>
Observaciones:	
_____	_____
Firma Asesora Certificada de Familia	Firma técnico embalsamador

Anexo 4. Formulario autorización de embalsamamiento

<i>Capillas Señoriales</i>	
Señores Capillas Señoriales Guatemala	
Estimados Señores:	
Autorizo a Capillas Señoriales para efectuar el embalsamamiento del Señor (a) (ita)	
quien falleció el día _____	_____
y será inhumado el día _____	_____
Atentamente,	

Contratante y parentesco	

Fuente de información: Capillas Señoriales

Anexo 5. Formulario orden de facturación

<i>Capillas Señoriales</i>	
FACTURACIÓN	
Asesora Certificada de Familia _____	Presupuesto No: _____
Nombre: _____	
Nit. _____	
Valor _____	
Concepto _____	
Fallecido _____	
Contrato _____	
Teléfono _____	

Anexo 6. Formulario centro de alimentos

<i>Capillas Señoriales</i>	
Presupuesto No: _____	
centro de alimentos	
Nombre del dueño del servicio _____	
Nombre fallecido _____	
Preparación del servicio _____	
Señorial <input type="checkbox"/>	
Extra señorial <input type="checkbox"/>	
Clasicc <input type="checkbox"/>	
Observaciones	
Firma Asesora Certificada de Familia _____	Firma Encargado de cocina _____

Fuente de información: Capillas Señoriales