



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y
Comercial**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

**“Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas
de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. en la ciudad de Guayaquil-
Ecuador.”**

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de
Empresas

Autora:

Andrea Carolina León Alvarado

Tutor:

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco

Guayaquil – Ecuador

2022



**Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional, Administrativa y
Comercial**

Carrera:

Tecnología en Administración de Empresas

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tema:

**“Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas
de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. en la ciudad de Guayaquil-
Ecuador.”**

Requisito previo para la obtención del título de Tecnóloga en Administración de
Empresas

Autora:

Andrea Carolina León Alvarado

Tutor:

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco

Guayaquil - Ecuador

2022

Reconocimiento de Responsabilidad



Yo, Andrea Carolina León Alvarado, declaro bajo juramento que el presente Trabajo de titulación, válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas, titulado: **“Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. en la ciudad de Guayaquil- Ecuador”**, es de mi autoría; que no lo he presentado en ninguna otra institución educativa para obtener algún título, grado o calificación profesional.

Reconozco que he consultado todas las fuentes bibliográficas que aquí detallo.

De la misma manera, según lo que establece la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y el Reglamento Interno del Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, cedo los derechos de propiedad intelectual de este trabajo de investigación, al Instituto ya mencionado.

Autorizo la reproducción parcial o total de este trabajo con fines académicos por cualquier forma, medio o procedimiento, siempre y cuando se incluya la cita bibliográfica del documento.



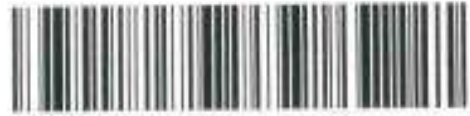
Andrea León Alvarado

Andrea Carolina León Alvarado

C.C.:0922000849



Factura: 001-002-000141467



20220901055D02657

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20220901055D02657

Ante mí, NOTARIO(A) SUPLENTE RUBEN DARIO MORENO FAYTONG de la NOTARÍA QUINCUAGESIMA QUINTA EN RAZÓN DE LA ACCIÓN DE PERSONAL 06645-DP09-2022-AA, comparece(n) ANDREA CAROLINA LEÓN ALVARADO portador(a) de CÉDULA 0922000849 de nacionalidad ECUATORIANA, mayor(es) de edad, estado civil CASADO(A), domiciliado(a) en GUAYAQUIL, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE: quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede RECONOCIMIENTO DE RESPONSABILIDAD, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial - El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. - Se archivó un original. GUAYAQUIL, a 11 DE AGOSTO DEL 2022, (11:29).

Andrea León Alvarado
ANDREA CAROLINA LEÓN ALVARADO
CEDULA: 0922000849

Ruben Dario Moreno Faytong
NOTARIO(A) SUPLENTE RUBEN DARIO MORENO FAYTONG
NOTARÍA QUINCUAGESIMA QUINTA DEL CANTÓN GUAYAQUIL
AP: 06645-DP09-2022-AA



REPUBLICA DEL ECUADOR
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGISTRO CIVIL
 IDENTIFICACIÓN Y CENSALACION

092200084-9

CÓDIGO DE CIUDADANA
 APELLIDOS Y NOMBRES
LEON ALVARADO ANDREA CAROLINA

LUGAR DE NACIMIENTO
 GUAYAS
 PASCUALES

FECHA DE NACIMIENTO: 1989-11-21
 NACIONALIDAD: ECUATORIANA
 SEXO: F

EDIFICIO: CASADA
 JHONY ISMAEL
 MARCELLO ALVAREZ




BACHILLERATO BACHILLER COMERCIAL V4333V2223

APELLIDOS Y NOMBRES DE PADRE
LEON ALVARADO JOSE OSWALDO

APELLIDOS Y NOMBRES DE MADRE
ALVARADO ESPINOZA BALBITA MAGALI

LUGAR Y FECHA DE EMISIÓN
 GUAYAS
 2013-01-18

FECHA DE EXPIRACIÓN
 2023-01-18

Andrea Leon Alvarado



CERTIFICADO DE VOTACION 11 ABRIL 2021

PROVINCIA GUAYAS v 76710133

ORGANIZACION 2

CANTON GUAYAQUIL

PARROQUIA PASCUALES

ZONA 1

LISTA 04 8602 FEMENINO

LEON ALVARADO ANDREA CAROLINA



CERTIFICADO DE VOTACION

ESTHER LEON ALVARADO

Esther Leon D

DE CONFORMIDAD CON EL NUMERAL 510. DEL ART. 18 DE LA LEY NOTARIAL, DEBYE: QUE LA FOTOCOPIA PRECEDENT COMPUESTA DE (2) FOJAS, ES IGUAL AL DOCUMENTO ORIGINAL QUE ME FUE EXHIBIDO.

GUAYAS

Rubén Darío Moreno Fajardo

NOTARIO SUPLENTE 55
 (Cantón Guayaquil) Ab. Rubén Darío Moreno Fajardo



11 AGO 2022

Certificación del Tutor del Trabajo de Titulación

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco, en calidad de Tutor del trabajo de titulación:

CERTIFICA

Que el trabajo de titulación válido para optar por el título de Tecnólogo (a) en Administración de Empresas, cuyo tema es: **“Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. en la ciudad de Guayaquil- Ecuador”**, fue elaborado por la Sra. Andrea Carolina León Alvarado, ha sido debidamente revisado y está en condiciones de ser entregado para que se siga lo dispuesto por el Instituto Superior Tecnológico de Formación Profesional Administrativa y Comercial, correspondiente a la sustentación y defensa del mismo, previo a la obtención de su título.

.....

Ing. César Andrés Valenzuela Velasco

Tutor de Trabajo de
Titulación

Dedicatoria

Este trabajo investigativo va dedicado en primer lugar a Dios, por concederme la sabiduría para culminar esta carrera, por ayudarme en todo momento, y poner en mi camino a personas de gran valor.

A mis padres José León y Magali Alvarado quiénes con su ayuda y bendición me han ayudado en todo momento para poder lograrlo.

A mi esposo Johnny Marcillo por su apoyo incondicional, por hacerme creer que: **“Si lo quieres, lo puedes lograr”**.

A mi hijo Joan Marcillo quien es mi mayor motivación para continuar creciendo personal y profesionalmente, quien es mi motor para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para él.

Andrea Carolina León Alvarado

Agradecimiento

Agradezco a Dios por cada día de mi vida, por enseñarme que todo lo puedo en Cristo que me fortalece, ya que es quién ha sido mi soporte en momentos de dificultad.

Gracias a mi esposo por su apoyo y comprensión a lo largo de mis estudios, a mis padres por confiar en mí, por los consejos, y por los valores que me han inculcado día a día.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron en la realización de este trabajo.

Finalmente, gracias al Instituto Tecnológico de Formación profesional Administrativa y Comercial por los conocimientos y enseñanzas impartidas para formarme como profesional.

Andrea Carolina León Alvarado

Índice de contenidos

Contenido

Introducción	1
Capítulo I	6
1. Marco Histórico	6
1.1. Historia de la Administración	6
1.1.2. Evolución de la Administración como ciencia.	7
1.1.2.1. Enfoque Clásico	8
1.1.2.2. Enfoque Humanista	8
1.1.2.3. Enfoque Contemporáneo	10
1.1.2.4. Tendencias actuales de la administración	11
1.1.3. Evolución del Manual de Funciones	13
1.1.3.1. Historia de los manuales administrativos	13
1.1.4. Historia de Jardines de Esperanza Jardiesa S.A.	15
1.2. Marco Teórico	16
1.2.1. Administración	16
1.2.2. Planificación	18
1.2.3. Organización	18
1.2.4. Dirección	19
1.2.5. Control	20
1.2.6. Funciones, actividades, deberes, responsabilidades y autoridad en la organización.	21
1.2.7. Manual de Funciones	24
1.3. Clasificación del Manual de Funciones	28
1.4. Objetivo del Manual de Funciones	30
1.5. Breve Análisis del sector de servicios funerarios	30
1.5.1. Estadísticas de defunciones en el Ecuador	31

1.5.2.	Servicios Exequiales en Guayaquil.....	34
1.3.	Marco Conceptual.....	38
1.4.	Marco Jurídico.....	42
1.4.1.	CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR.....	42
1.4.2.	Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades.....	43
1.4.3.	Código del Trabajo	45
1.4.4.	LEY ORGANICA DE LA SALUD	48
1.4.5.	Código Orgánico de la Salud	50
1.4.6.	REGLAMENTO ESTABLECIMIENTOS SERVICIOS FUNERARIOS Y MANEJO CADAVERES.....	52
1.4.7.	CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.....	64
	Capítulo II.....	67
2.	Metodología empleada.	67
2.1.	Tipos de Estudio.....	67
2.1.2.	Descriptivo:	67
2.1.3.	Explicativo:	67
2.2.	Tipos de Método.....	67
2.2.1.	Método de investigación.	67
2.2.1.1.	Método Teórico	67
2.2.1.1.1.	Análisis y Síntesis:.....	67
2.2.1.1.2.	Inducción y Deducción:	68
2.2.1.1.3.	Histórico – Lógico:.....	68
2.2.1.2.	Método empírico.....	69
2.2.1.2.1.	Observación:	69
2.2.1.2.2.	Entrevista:.....	73
2.2.1.2.3.	Encuesta:.....	76
2.2.1.3.	Herramientas de Análisis.....	87

2.2.1.3.1. Análisis FODA	87
2.2.1.3.2. Análisis CAPA	88
Capítulo III.....	91
3. Propuesta.	91
3.1. Título de la Propuesta.	91
3.2. Objetivo de la Propuesta.	91
3.3. Descripción de la Propuesta.	91
3.4. Factibilidades de la Propuesta.	91
3.5. Desarrollo de la Propuesta.	92
3.6. Resultados esperados en la aplicación de la Propuesta.	93
3.7. Propuesta para la implementación de un Manual de Funciones para el departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza.	93
3.8. Metodología para la elaboración del Manual de Funciones.	95
3.9. Presupuesto para la implementación del Manual de Funciones.	95
3.10. Diagrama de Flujos para la elaboración e implementación del Manual de Funciones.	98
3.11. Estrategias para la elaboración e implementación del Manual de Funciones.	99
Conclusiones	106
Recomendaciones	107
Bibliografía	108

Índice de Tablas

Tabla 1. Administración en la antigüedad.....	7
Tabla 2. Género de los encuestados	78
Tabla 3. Pregunta 1 ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	79
Tabla 4. Pregunta 2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?	80
Tabla 5. Pregunta 3 ¿Cuándo pasó a laborar en la empresa, su jefe inmediato le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?	81
Tabla 6. Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para la toma de decisiones sobre sus actividades?	82
Tabla 7. Pregunta 5 ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los colaboradores del Departamento?.....	83
Tabla 8. Pregunta 6 ¿Le han impartido cursos de capacitación enfocados a su puesto de trabajo?.....	84
Tabla 9. Pregunta 7 ¿Está de acuerdo que a los colaboradores se los capacite y evalúe?.....	85
Tabla 10. Pregunta 8. ¿Usted realiza funciones que no corresponden a su cargo?	86
Tabla 11. Diagrama de Gantt del Cronograma Proyecto.	95
Tabla 12. Grupos de socialización del Manual de Funciones	96
Tabla 13. Presupuesto Socialización del Manual de Funciones	96
Tabla 14. Grupos para capacitaciones de ventas	97
Tabla 15. Presupuesto de Capacitaciones Dpto. Comercial.....	97

Índice de Anexos

ANEXO I. GUÍA DE OBSERVACIÓN.....	114
ANEXO II. CUESTIONARIO ENTREVISTA	115
ANEXO III. CUESTIONARIO ENCUESTA	117
ANEXO IV. SOFTWARE HRIDER	118
ANEXO V. MANUAL.....	123

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género de los encuestados	78
Gráfico 2. Pregunta 1 ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?	79
Gráfico 3. Pregunta 2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?	80
Gráfico 4. Pregunta 3 ¿Cuándo pasó a laborar en la empresa, su jefe inmediato le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?.....	81
Gráfico 5. Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para la toma de decisiones sobre sus actividades?	82
Gráfico 6. Pregunta 5 ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los colaboradores del Departamento?.....	83
Gráfico 7. Pregunta 6 ¿Le han impartido cursos de capacitación enfocados a su puesto de trabajo?.....	84
Gráfico 8. Pregunta 7 ¿Está de acuerdo que a los colaboradores se los capacite y evalúe?	85
Gráfico 9. Pregunta 8. ¿Usted realiza funciones que no corresponden a su cargo?	86

Índice de imágenes

Imagen no. 1 La empresa como un sistema	10
Imagen no. 2 Clasificación de los Manuales de Funciones.....	28
Imagen no. 3 Tendencias de defunciones generales 2001-2020.....	31
Imagen no. 4 Defunciones en exceso por mes del año 2020.....	32
Imagen no. 5 Defunciones en exceso según causas de muerte.....	32
Imagen no. 6 Número semanal de casos confirmados y muertes causadas por el coronavirus (COVID-19) en Ecuador entre enero del año 2020 y junio del año 2022.....	33
Imagen no. 7 Muertes violentas (2018 – 2022).....	34
Imagen no. 8 Parroquias con mayor incremento de muertes violentas.....	34
Imagen no. 9 Empresas de Servicios Exequiales en Guayas.....	35
Imagen no. 10 Ventas Totales Empresas de Servicios Exequiales en Guayas (2020).....	36
Imagen no. 11 Plazas de Empleo Empresas de Servicios Exequiales en Guayas (2020).....	36
Imagen no. 12 Servicios Exequiales con medidas sanitarias.....	38
Imagen no. 13 Counter en el interior del parque cementerio.....	70
Imagen no. 14 Carpas exteriores ubicadas en el parque cementerio.....	70
Imagen no. 15 Grupos de Asesores.....	71
Imagen no. 16 Firma de solicitudes de ventas.....	72
Imagen no. 17. Diagrama 1 del Proyecto.....	98
Imagen no. 18. Diagrama 2 del Proyecto.....	99
Imagen no. 19. Modelo del manual de funciones.....	100
Imagen no. 20. Capacitaciones al Departamento Comercial.....	101
Imagen no. 21. Reuniones para verificar las mejoras.....	102
Imagen no. 22. Reuniones para verificar las mejoras.....	103
Imagen no. 23. Capacitaciones del Departamento Comercial.....	104
Imagen no. 24. Modelo de Formato de Evaluación de Desempeño.....	105

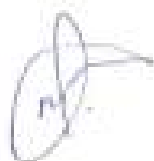
CERTIFICACIÓN

En calidad de revisor del trabajo de titulación "Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas de la empresa Jardines de Esperanza Jardines S.A. en la ciudad de Guayaquil-Ecuador."

CERTIFICO

Que el trabajo de la estudiante **ANDREA CAROLINA LEÓN ALVARADO** ha sido analizado por un sistema de reconocimiento de texto automático **COPYLEAKS**.

Los resultados alcanzados evidencian el cumplimiento del nivel de coincidencias permitido hasta el 17%. Por tanto, se autoriza su impresión y presentación al acto de defensa



Dr. C. Rafael Bell Rodríguez

Vicerrector Académico

Resumen

El presente trabajo de investigación aborda una problemática identificada en el departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. empresa fundada en 1.976 con más 46 años en el mercado de servicios exequiales y que no cuenta con un manual de funciones cuya implementación se constituye en el objetivo de este proyecto. Se hace un análisis del sector de servicios funerarios que es el giro del negocio de la empresa, se abordan los principales aspectos que se deben de considerar para el diseño, desarrollo e implementación de los manuales de funciones, lo que unido al aspecto legal que se debe de cumplir conforman el marco adecuado para que Jardines de Esperanza pueda ejecutar este proyecto cumpliendo con los requisitos establecidos. La metodóloga aplicada nos permitió establecer las consecuencias y en el desarrollo del trabajo las causas de la problemática, información importante para poder elaborar el manual. Todo ello implicó un análisis interno de la empresa, establecer la factibilidad del proyecto y poder desarrollar la propuesta, su diseño, estructura, estrategias, presupuestos, etc. Finalmente se elaboraron las conclusiones y recomendaciones basados en toda la información y evidencia que se obtuvo en el desarrollo de este trabajo de investigación

Palabras claves: competencias, manual, servicios exequiales, funciones, administración.

Abstract

This research work addresses a problem identified in the commercial department of the company Jardines de Esperanza Jardies S.A. company founded in 1976 with more than 45 years in the market of funeral services and that does not have a manual of functions whose implementation is the objective of this project. An analysis of the funeral services sector is made, which is the line of business of the company, the main aspects that must be considered for the design, development and implementation of the manuals of functions are addressed, which together with the legal aspect that is must comply with the appropriate framework for Jardines de Esperanza to execute this project in compliance with the established requirements. The applied methodology allowed us to establish the consequences and in the development of the work the causes of the problem, important information to be able to elaborate the manual. All this involved an internal analysis of the company, establishing the feasibility of the project and being able to develop the proposal, its design, structure, strategies, budgets, etc. Finally, the conclusions and recommendations were drawn up based on all the information and evidence that was obtained in the development of this research work.

Keywords: competencies, manual, funeral services, functions, administration.

Introducción

Con el pasar de los años la administración ha tomado especial importancia debido a que la globalización ha impulsado a las empresas a ser más eficientes en sus procesos ya sea para la obtención de producto o para la prestación de un servicio, convirtiéndose en un pilar fundamental para las organizaciones que ven en su correcto manejo una alternativa para optimizar sus recursos y poder hacer frente a los constantes desafíos del entorno de una manera acertada, asegurando su vida útil.

En la actualidad, el manual de funciones y procedimientos es la parte administrativa que requiere toda empresa, en el cual se especifican los roles y las actividades que debe realizar cada colaborador, y que estos sean desarrollados con mayor eficiencia y eficacia; lo cual permitiría el cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía, y contribuirán a la mejora y desarrollo empresarial.

De la misma forma describe de manera básica las ocupaciones de los diferentes puestos de trabajo, sin entrar en detalles, ya que se trata de que la empresa describa de forma sintética y específica cada una de las funciones de los puestos, responsabilidades, y las limitaciones del cargo.

Además, con los manuales se puede realizar un seguimiento de las actividades establecidas en el orden y tiempo que corresponde, ejerciendo dos de los principios fundamentales de la administración como son la ejecución y el control.

Con esta herramienta administrativa se puede evidenciar los propósitos y necesidades de la compañía, agilizar el desempeño de las tareas, establecer diferencia de cargos, determinando cada responsabilidad, evitando duplicar las funciones, con el objetivo de lograr lo que la compañía desea.

Si las organizaciones cuentan con los manuales de funciones correspondientes, pueden implementar controles internos; que les ayudarán en la toma de decisiones para su administración.

Muchas veces el no contar con un correcto manual de funciones hace que de manera directa afecte a los colaboradores, por lo tanto, es importante que las gerencias tomen conciencia en la creación de un manual de funciones adecuado a cada puesto de trabajo.

Lo anteriormente expuesto, nos lleva a reflexionar que el recurso humano tiene mucha influencia en el proceso de desarrollo de las organizaciones, siendo imprescindible manejar una cultura organizacional de mejora continua, optimizando constantemente los aspectos internos, estructurales de la empresa que le permitan brindar un servicio basado en la mejora continua.

En el ámbito empresarial existe una tipología organizacional llamada empresa familiar. En el Ecuador según estudios efectuados por la Universidad Espíritu Santo en su POLICY REPORT: EMPRESAS FAMILIARES EN ECUADOR 2021 nos menciona que este tipo de empresas representan el 40% del Valor Agregado Bruto (VAB), proporcionando más del 90% de empleo en la PEA (Población Económicamente Activa) y constituyéndose en el 91% de las empresas privadas formales. Las principales características que las han mantenido son su gran esfuerzo, capacidad de adaptarse a los cambios, el deseo de mantener su legado que les han permitido mantener su continuidad en el tiempo.

Prueba de lo mencionado es la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A., reconocida por su nombre comercial “Jardines de la Esperanza”, ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, siendo el primer parque cementerio que abrió sus puertas en 1.976 gracias a la visión del reconocido político y empresario Dr. Aurelio Carrera del Rio, legado que continúa en su hijo Ingeniero Andrés Carrera del Río Licht.

Cabe indicar que su ubicación estratégica en la Av. Del Santuario y Av. Felipe Pezo, cerca de una de las arterias del norte de la ciudad como es la Av. Juan Tanca Marengo lo ha convertido en el parque cementerio más accesible.

Esta empresa está dedicada a ofrecer servicios exequiales y funerarios. Estos servicios se ofrecen tanto en previsión como en situaciones de emergencia. El principal objetivo es acompañar a las familias que han sufrido la pérdida de un ser querido.

Jardines de la Esperanza ha logrado posicionarse como una de las primeras alternativas en este tipo de servicios debido a que brinda una atención de calidez y profesionalismo, contando ya con más de 45 años de experiencia en servicios funerarios, a través de la infraestructura que posee como son las 16 hectáreas, destinadas a la custodia temporal y a perpetuidad de restos de aquellos seres que partieron, comprometidos siempre a brindar un homenaje a la vida.

El departamento comercial actualmente cuenta con 123 colaboradores, de los cuales 1 es la gerente comercial, 101 Asesores comerciales, 6 supervisores, 2 asistentes de gerencia, 3 asistentes de ventas, 1 coordinadora de asistentes familiares, 3 coordinadores de redes sociales y 6 telefonistas de call center.

El departamento comercial de Jardines de Esperanza no ha contado con un manual de funciones en donde se detalla de forma precisa las principales funciones a desarrollar y cumplir por el personal que labora en el mismo, el cuál será un beneficio para el desarrollo de este departamento y el cumplimiento de las metas de la empresa, facilitaría los procesos, reduciría tiempo, permitiría conocer el perfil de cada recurso humano, así también conocer sus destrezas, habilidades y competencias.

Por tal motivo, el presente trabajo consistió en identificar los cargos existentes del Departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza, el perfil del cargo, sus funciones, que nos sirvieron para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos.

Por lo tanto, la importancia principal de realizar este documento fue el contribuir al correcto desempeño de las funciones de cada uno de los empleados, ya que el éxito de las empresas en su mayoría depende del conocimiento que tienen los colaboradores acerca de sus funciones y las instrucciones que reciben por parte de sus jefes inmediatos.

De manera frecuente nos encontramos con empresas en las que los trabajadores desconocen lo que deben hacer, sobre todo las personas nuevas, las cuáles se les complica ejercer sus funciones de la mejor manera. Los colaboradores deben conocer desde su ingreso todo lo relacionado a la empresa, el organigrama, el área donde se desempeñará y el manual de funciones, permitiendo reducir el tiempo de la curva de aprendizaje y evitando caer en posibles errores por el desconocimiento o no tener claro cuáles son sus responsabilidades.

Esta herramienta será de gran utilidad para el departamento comercial, porque brindará la información necesaria para el buen desarrollo y continuo progreso de las tareas a realizar, logrando que los procesos de cada rol del colaborador sean más eficaces y brindar mejor servicio en el área comercial.

Los años de estudios en el Instituto Tecnológico de Formación a la autora del presente proyecto le permitieron conocer una amplia variedad de teorías basados en los conocimientos de cada docente, con el fin de entender el mundo empresarial y aplicar los conocimientos adquiridos, mediante las materias tales como: Gestión empresarial y Recursos Humanos, Planificación estratégica, Ética Empresarial y Responsabilidad Social y Gestión de la cultura Organizacional.

Formulación del problema

¿Cómo mejorar el desempeño del Departamento Comercial de la empresa Jardines de Esperanza?

Formulación del objetivo general

Implementar un Manual de Funciones para Departamento Comercial de la empresa Jardines de Esperanza en el periodo 2022-2023.

La consecución de este objetivo permitió identificar las falencias que como en toda organización existe cuando no se cuenta con las directrices establecidas, contar con una herramienta que dote al personal actual y futuro a tener un conocimiento claro de las tareas y responsabilidades que conlleva su cargo, siendo esto esencial para mantener el principio de mejora continua de la empresa y un correcto control y organización del Departamento Comercial de Jardines de Esperanza.

En el **capítulo I** que es la fundamentación de este trabajo está conformado por el marco histórico en el que haremos una mirada retrospectiva a la administración, la implementación a través del tiempo que han tenido los manuales de funciones y su evolución, esto se complementará en el marco teórico con las diferentes definiciones que en el estudio del arte han efectuado importantes autores al respecto, el glosario de las palabras técnicas ayudarán a la mejor comprensión del trabajo que se efectuó que junto con el marco jurídico de las principales leyes relacionadas con la actividad de la empresa nos proporcionan las bases en las que se sustenta esta investigación.

La metodología utilizada en este trabajo es detallada en el **capítulo II** que nos permitió visualizar la problemática con la aplicación de los métodos tanto teóricos como empíricos, el enfoque mixto, tipo de investigación descriptiva-explicativa, se describen además los instrumentos de recolección de información como observación, entrevista y

encuesta, por tanto, se utilizó el método estadístico para exponer los resultados obtenidos en los instrumentos antes mencionados.

El desarrollo de la propuesta es efectuado en el **capítulo III** en el cual detallamos las factibilidades que tuvo este trabajo de investigación, y comprende en esencia la elaboración y la planeación del Manual de Funciones así como los indicadores que se propusieron para poder comprobar la efectividad de la propuesta.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegó con el desarrollo de este trabajo de investigación, así como las recomendaciones para que lo que se ha propuesto se pueda implementar y se mantenga.

Capítulo I

1. Marco Histórico

1.1. Historia de la Administración

Cuando pensamos en la historia de la administración es imprescindible no relacionarla con el ser humano desde que adquiere el razonamiento; por tanto, es tan antigua como este, ya que buscó la forma de organizarse, para poder efectuar sus actividades y labores de la mejor manera para conseguir mejores resultados, designar un jefe, la toma de decisiones, efectuar planificación para que juntos puedan conseguir un objetivo, sea social como individual es parte de la razón de la administración. Como ciencia nace muchos siglos más tarde, teniendo como punto de partida la revolución industrial y todo lo que trajo consigo ya que se pasó de los pequeños talleres domésticos a las grandes factorías en las que se requería mano de obra abundante lo que hizo imprescindible organizar a estos para que puedan desempeñar mejor las tareas y optimizar los recursos y, por ende, la necesidad de ejercer un control a través de la cadena de mando, propia de las organizaciones.

Para su estudio como ciencia, la administración ha sido dividida en escuelas del pensamiento, las misma que está estrechamente ligada con la evolución del hombre; ya que desde las culturas primitivas hasta el día de hoy podemos ver que día a día existe la necesidad de planificar, controlar, organizar y dirigir, pero todas estas acciones han sido enfocadas a lo largo del tiempo según la evolución de la administración:

- **Época primitiva (2.000 a.C) y Periodo agrícola (7.000-3.000 a.C):** Trabajo en grupo según la capacidad de sexo y edad.
- **Época grecolatina (siglo VIII a.C – V d.C):** Aparece el esclavismo, trabajo y castigo corporal a los esclavos.
- **Época feudal (Siglo IX – XV):** La administración del pueblo sujeta al criterio del señor feudal.
- **Revolución industrial (Siglo XVIII al año 1840):** Aparición de inventos y descubrimientos, en donde existía explotación al ser humano.
- **Administración en la actualidad siglo XXI:** Hoy en día se enfoca en la gestión del talento humano, en la implementación de tecnologías de la

informática y la comunicación adecuadas para incrementar su competitividad y el rendimiento.

Al respecto, mencionaremos lo que dice (Juan Beltrán Ríos, 2018) en su libro Evolución de la Administración sobre el pensamiento administrativo en la antigüedad que está estrechamente vinculado con las actividades que desarrollaban como la caza, el cultivo, o edificando sus comunidades, terminaron estableciendo jerarquías para organizarse de forma grupal.

Tabla 1. Administración en la antigüedad

REGIÓN	AÑOS	CARACTERÍSTICAS
MESOPOTAMIA	4.000 a.C.	Primera civilización (Ríos Tigris y Éufrates) organizados en clanes con patriarcado.
EGIPTO	2635 al 2155 a.C	Organización social y edificaciones monumentales (Río Nilo), tres pirámides icónicas de esta civilización, Keops, Kerfen y Micerinos, demuestran los enormes esfuerzos de proyección de una sociedad profundamente compleja y organizada.
INDIA	1600 a. C	Dos códigos de la administración: Código de Manu y el Arthasastra de Kautilya
CHINA	I siglo III y IV a.C	Confucio, Lao Tsé (a filosofía, la política y la religión estaban íntimamente vinculadas) los negocios ennoblecen al hombre

Fuente: (Juan Beltrán Ríos, 2018)

Elaboración: la autora

1.1.2. Evolución de la Administración como ciencia.

En relación a esta, podremos indicar que para el estudio de la administración como ciencia se han agrupado en escuelas del pensamiento que se caracterizan por coincidir en ideas, conceptos y preceptos que se han estudiado a través de establecer modelos basados en una serie de valores no solo de conceptos sino de procedimiento que van dejando una ruta de acción que tratan de dar respuesta a las diferentes situaciones que se viven al interior de las empresas, siendo estos modelos una guía para las organizaciones para enfrentar las situaciones cotidianas que se presentan,

1.1.2.1. Enfoque Clásico

Los representantes de esta escuela son los conocidos como los padres de la administración Henri Fayol y Frederick Taylor, que se caracterizó según (Juan Beltrán Ríos, 2018) por:

(...) quienes iniciaron un campo de reflexión respecto al fenómeno de la administración que iba más allá de las meras intuiciones o del carácter pragmático del día a día del entorno organizacional, tratando de generar unos principios abstractos, sistemáticos, axiológicos y epistemológicos, que pudiesen aplicarse a todas las empresas y potenciar su eficiencia en la consecución de sus objetivos. A estos primeros diseños de una sistematización teórica y científica del fenómeno administrativo se le denomina enfoque clásico y se divide en la administración científica (Winslow Taylor, 1911) y en la administración general (Henri Fayol, 1916). (pág. 24).

Lo planteado por Taylor y Fayol han tenido muchas críticas debido a que centran sus teorías en enfocar al recurso humano como un ser pasivo al que hay que estimularlo para poder alcanzar su eficacia, aumentar su productividad y por ende proporcionar el tan ansiado crecimiento empresarial siendo otra variable más del sistema.

1.1.2.2. Enfoque Humanista

Esta escuela se contrapone con lo indicado por la clásica ya que visualiza al trabajador como un ente dinámico responsable del éxito o fracaso de las empresas, se enfoca en la comprensión del individuo desde una perspectiva filosófica, antropológica, sociológica, pero haciendo un especial énfasis en la psicológica y de esta forma tratar de entender lo complejo que es el ser humano y como todo esto influye en su productividad.

Apareció en 1930 y se extendió hasta 1955, su objetivo era según (Gallardo-Gallardo, 2015) que toma como referencia lo indicado por Bateman y Snell en el año 2009: “comprender la interacción de los procesos psicológicos y sociales con la situación laboral a fin de influir en el desempeño. Las relaciones humanas fueron el primer acercamiento que enfatizó las relaciones laborales informales y la satisfacción del trabajador” (pág. 43)

El principal representante del enfoque de las relaciones humanas fue Elton Mayo (y sus experimentos en Hawthorne), pero hubo otros más como:

- Robert Owen (británico) se caracterizó por el estudio del sufrimiento de la clase obrera, defensa de los horarios de trabajo, las leyes sobre el trabajo infantil, entre otros.
- Hugo Munsterberg (germano-estadounidense) creador de la psicología industrial, las pruebas psicológicas para la selección de personal, estudió la conducta humana para descubrir las mejores técnicas para motivar a los trabajadores.
- Mary Parker Follet (estadounidense) crítica de Taylor y enfocada en el comportamiento de los gerentes con los empleados teniendo un rol mas bien de instructor y facilitador y no de supervisores y vigilantes. Proponía los equipos multidisciplinarios en los proyectos, es decir desarrollar el “poder con” en vez del “poder sobre”. Sustituir la coerción por la co-acción.
- Chester Barnard (estadounidense) mantenía que las empresas eran sistemas sociales que necesitan la cooperación de sus empleados, a través de la aceptación de la autoridad, siendo la comunicación clave para la consecución de los objetivos y estimular los esfuerzos de los subordinados.
- Elton Mayo (australiano) conocido por liderar los experimentos de Hawthorne como la iluminación-productividad y otras variables que afectan el desempeño como: cantidad y duración de los descansos, rediseñar los trabajos, cambios en la jornada laboral, los planes salariales individuales.

(Gallardo-Gallardo, 2015) señala lo indicado por Robbins y DeCenzo:

“el comportamiento y los sentimientos están estrechamente relacionados, que las influencias del grupo afectan mucho el comportamiento individual, que los parámetros del grupo establecen la producción del trabajador individual, y que el dinero es un factor menos importante que las normas, los sentimientos del grupo y la seguridad para determinar la producción” (pág. 52)

Podemos resumir que el enfoque de esta escuela se centra en que las conductas individuales de las personas son producto de la conducta del grupo en el que actúan.

Además:

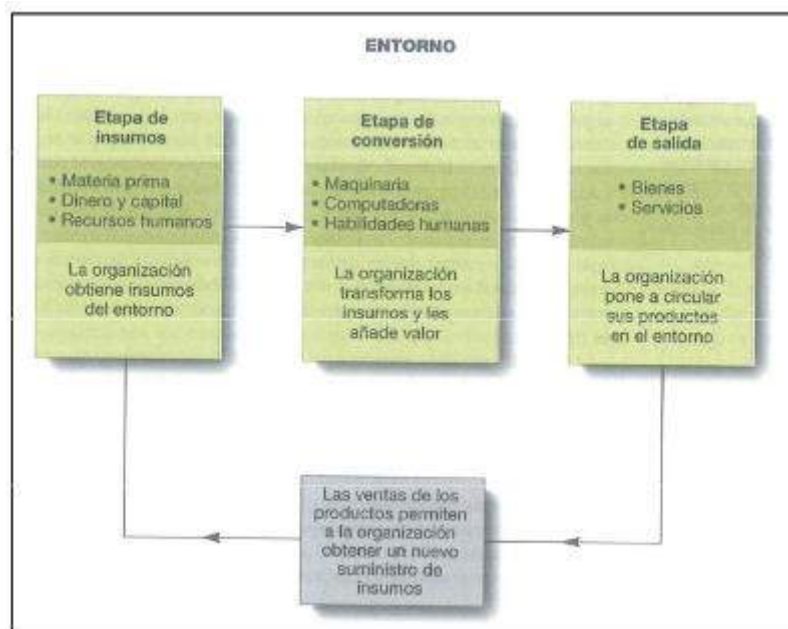
- a) Sostiene que el hombre está motivado por un conjunto de factores de los cuales uno es el económico, pero no el único, también inciden los psicológicos y sociológicos;
- b) Que necesita formar de un grupo;
- c) Que el grupo está dirigido por un LIDER

1.1.2.3. Enfoque Contemporáneo

Los principales son:

- Enfoque cuantitativo o Investigación Operativa: mediante análisis cuantitativos de los problemas se podían tomar decisiones gerenciales, lo que implicaba procesar la información de manera objetiva y racional.
- Teoría General de Sistemas: indica que la empresa es un sistema abierto supeditada a los recursos que recibe del exterior, realizando un proceso de transformación para la obtención del producto o servicio y que devuelve al entorno para que sea comprado por los clientes. Katz y Kahn, Emery y Trist son sus principales representantes.

Imagen no. 1 La empresa como un sistema



Fuente y elaboración: Jones y George, 2010

- **Enfoque Contingente:** Conocido como enfoque situacional sostiene que los factores internos y externos influyen en el desempeño de la organización, identificando a las estructuras y sistemas de control como contingentes los mismos que están supeditados a las características del entorno. Mintzberg es su principal representante. Para entender este enfoque nos remitimos a lo que indica (Gallardo-Gallardo, 2015):

A las características situacionales se les llama “contingencias”. Por tanto, hablaremos de factores/variables contingentes, por ejemplo:

Tamaño de la organización: A mayor tamaño, mayores problemas de coordinación.

- **Rutina en las tecnologías utilizadas:** Las tecnologías rutinarias requieren estructuras, estilos de liderazgo y sistemas de control distintas que las tecnologías personalizadas.
- **Incertidumbre ambiental:** Aquello que funciona bien en un entorno estable y predecible puede ser totalmente inapropiado en un ambiente muy cambiante e impredecible.
- **Diferencias individuales:** Los individuos difieren en sus deseos de crecimiento, autonomía, tolerancia a la ambigüedad y expectativas. (pág. 58)

1.1.2.4. Tendencias actuales de la administración

Entre las principales tendencias de manejar acaulemente la administración tenemos la aplicación de:

- ✓ **Just In Time:** surgida en Japón, adoptada por occidente en la década de los 80 fue producto de un análisis de las pérdidas que experimentaron al aplicar economías de escala para obtener eficiencia y terminaban con gran cantidad de inventario solo con el objetivo de mantener siempre un stock para la venta. Al respecto (Juan Beltrán Ríos, 2018) mencionan: “El sistema propone, de acuerdo con el tipo de producción que se deba completar, que la cadena de trabajadores y maquinaria esté dispuesta de tal manera que se economice tiempo, espacio y movimientos en la mayor medida posible” (pág. 77).

- ✓ Outsourcing: nace con el nuevo siglo (XXI) de la mano con el desarrollo tecnológico principalmente de las telecomunicaciones y la manera de hacer negocios y la economía, muchas empresas se dieron cuenta que contratar servicios externos les traía beneficios y ventajas. (Juan Beltrán Ríos, 2018) referencian a Schneider, 2009 en la definición del outsourcing:

El outsourcing, traducido del inglés como subcontratación o tercerización, implica el pago de servicios de entidades que no están afiliadas a la empresa, pero trabajarán para ella en determinado proyecto o departamento; “Es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos” (pág. 78)

- ✓ Administración de la Calidad Total: los principales referentes en esta área son Crosby y Deming, este último define a la calidad como: “un grado predecible de uniformidad y dependencia a un bajo costo y de acuerdo al mercado” (Gonzalez, 2012).

Este proceso de mejora continua implica estar monitoreando los niveles de rendimiento y calidad de manera constante ya que de ellos depende la rentabilidad de la empresa, todo ello a través de una retroalimentación y la implementación de Sistemas de Calidad.

- ✓ Benchmarking: esta practica requiere de un análisis de las empresas con más éxito en el sector en el que se desarrolle la vuestra, estableciendo una comparación entre ambas y lograr establecer los patrones de comportamiento, estrategias que han llevado a esa determinada empresa al éxito y a ser líder o referente en ese sector. Todo ello requiere de recabar información de: mercadeo, producción, almacenamiento, distribución, etc., y poder establecer nuestras propias estrategias.
- ✓ Reingeniería: esta práctica consiste en reducir la organización luego de hacer un análisis exhaustivo de la estructura de la misma, que, en muchos casos, con los años se ha tornado compleja y no responde a los avances del sector empresarial. Ello implica que deban de hacerse recortes en las cadenas de mando, mejorar procesos, eliminar actividades innecesarias con nel objetivo de que sea más eficiente y competitiva.

✓ **Joint Venturi:** se trata de alianzas estratégicas que las empresas deben de efectuar cuando solas no pueden como por ejemplo ingresar a un nuevo mercado en el cual se aprovecha el conocimiento del aliado e inclusive se pueden utilizar sus canales de distribución y de esta manera no solo ahorrar costos sino reducir la incertidumbre del mercado de destino, para lo cual convergen sus recursos, capitales y lo necesario para el desarrollo de sus actividades.

1.1.3. Evolución del Manual de Funciones

Es importante definir claramente que es un Manual de funciones, al respecto hay múltiples definiciones que podemos resumir a partir de una definición propia, como el documento que es generado al interior de las empresas para poder optimizar los recursos (humanos, financieros, de capital, activos, etc.), siendo una herramienta de gran ayuda no solo para los jefes departamentales sino para los colaboradores que van a desempeñar las actividades asignadas a su puesto, siendo imprescindible cuando ingresa personal nuevo a la organización el mismo que debe de recibirlo formalmente y de esta manera queda claro sus funciones.

Lo anteriormente indicado ha cobrado importancia ya que en la actualidad las empresas pugna por ser competitivas en los sectores en los que se desenvuelven, todo esto debido a lo dinámico que se ha vuelto la economía y por ende la comercialización e productos y de servicios que hacen que las organizaciones adopten una infraestructura adecuada y estructura organizacional eficiente de la mano con la planificación que deben de efectuar alienados a los objetivos y cumplimiento de metas.

1.1.3.1.Historia de los manuales administrativos

Con la era industrial y el nacimiento de la administración como ciencia, surge la necesidad de crear un documento que sirva de guía para el personal, al respecto de la historia de los manuales administrativos nos remitiremos a lo indicado por (Perla, 2013) en su artículo “Los manuales administrativos como herramienta clave”:

“El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993).(...)

(...) Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores. (pág. 1)

Como podemos evidenciar con la evolución de los procesos administrativos los manuales han ido perfeccionándose y a pesar de que no hay un formato de aplicación estándar es de gran ayuda definir el tipo, el objetivo que debe de cumplir el mismo, el ámbito de aplicación y la forma en que se va a socializar el mismo al interior de la organización.

Para poder elaborarlo es necesario realizar una correcta recopilación de información lo que implicará la planeación sistemática que inicia con un diseño del proyecto, seguido de la presentación del mismo a las autoridades (de acuerdo a la cadena de mandos), recopilación de la información, integración y análisis de la información, desarrollo de las recomendaciones, la presentación, reproducción e implementación es la siguiente etapa. Este proceso se cierra con revisión y actualización del manual (se pueden establecer indicadores de gestión que nos permitan medir la efectividad de la utilización del manual).

El contenido del manual de funciones puede variar, al respecto existen muchas sugerencias, así como formatos, pero es finalmente la empresa la que decide lo que debe de incluirse en el manual y la forma en que se presentará.

1.1.4. Historia de Jardines de Esperanza Jardiesa S.A.

Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. parque cementerio Jardines de Esperanza, fue legalmente constituida el 21 de abril de 1.976, por el reconocido político y empresario Dr. Aurelio Carrera Del Río.

Esta empresa fue fundada con el objetivo de brindar seguridad y protección a las familias de Guayaquil y Milagro.

Se fundó inspirada en el amor por la vida y el respetuoso recuerdo de quienes han partido, así como en el deseo de dotar a la comunidad de un lugar acogedor y digno, dentro del sentido administrativo, arquitectónico y artístico, para rendir homenaje a sus seres queridos que han fallecido.

En el año 1.990 asumió la dirección de la empresa el Ing. Andrés Carrera Licht, que, hasta la actualidad con la gran colaboración de su equipo gerencial, ha llevado a la empresa a un acelerado crecimiento.

En el año 2005 abrió sus puertas Cautisa, que es la primera sucursal de Jardines de Esperanza, ubicada en la ciudad de Milagro en el km. 1.5 vía al 26, a solo 8 minutos del centro.

Está conformada por aproximadamente por 450 empleados, entre supervisores, asesores de ventas, personal administrativo y de servicios. Jardines de Esperanza Jardiesa S.A. se dirige al segmento de población económica, medio y alto.

Los servicios y productos que se comercializan en la actualidad son:

- Lotes, Unidades Familiares, Bóvedas, Osarios, Servicios funerales, Cremaciones, Cenizarios, Mausoleos.

Cabe indicar que existen otras empresas que ofrecen servicio exequiales, pero Jardines de la Esperanza es reconocida por brindar un correcto servicio al usuario y a la

sociedad, procurando alcanzar la eficiencia poniendo especial énfasis en las normas de desempeño, cumpliendo a cabalidad con la misión y visión, comprometidos con la mejora continua que aseguren no solo fortalecer las habilidades de los trabajadores sino que permitan el crecimiento organizacional en pro de alcanzar la excelencia en el servicio al cliente.

1.2. Marco Teórico

Dentro de las definiciones que encontramos sobre las empresas podemos indicar que se trata de unas organizaciones que están en constantes cambios, es decir son dinámicas, mejoran procesos, crecen y con ello cambia su organización. Al respecto vamos a mencionar algunos aportes que se relacionan con este trabajo de investigación.

1.2.1. Administración

Para (Redalyc, 2007) hace mención a conceptos de la administración de autores importantes:

“Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”. (Henri Fayol).

“La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).

“La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Agustín Reyes Ponce). Este autor añade que la Administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

“La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Harold Koontz y Cyril ODonnell).

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. (George R. Terry).

“La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos”. (George R. Terry).

“La Administración es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (E.F.L. Brech).

“La Administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana” (J.D. Mooney).

“La Administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.” (Peterson y Plowman).

“La Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguiente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa.” (F. Tannenbaum). (pág. 5)

Las definiciones que se mencionan contribuyeron a darnos la perspectiva que la administración a más de ser una ciencia social requiere para su correcto ejercicio de que se emplee autoridad (para poder organizar, dirigir y controlar a los colaboradores), además de una correcta planificación a través de los objetivos, estrategias y metas que serán alcanzadas con el correcto desempeño de las actividades que se asignen a sus empleados los que requerirán lógicamente de una acertada dirección.

1.2.2. Planificación

Para (MariaMero-Vélez, 2018) la planificación es:

La función de planificación consiste primero en determinar: ¿Qué se va a ser? o ¿dónde estamos parados?, ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?, ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo?, ¿Quién y cuándo lo va a hacer?, ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?, es decir, es hacer una revisión del estado de la organización: el diagnóstico y una clara descripción de los recursos con los que se cuenta, posteriormente, basados en la realidad, debemos fijar objetivos concretos y realizables, para ello se incluyen diversas actividades a tener en cuenta que son: la investigación del entorno e interna; el planteamiento de estrategias; las políticas; los propósitos; acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo, que dan salida a la determinación de estrategias y tácticas según se ha citado y que posibilitaran su coordinación y cumplimiento. En resumen; la planeación trata de crear un futuro deseado. (pág. 9)

Podremos indicar que la planificación es lo que la empresa desea conseguir en el futuro, para lo cual debe de hacer un diagnóstico de la infraestructura que posee, revisar el macroentorno y desarrollar estrategias, que tracen el camino a seguir, siendo esta una herramienta esencial para poder mantener la empresa en el tiempo.

1.2.3. Organización

Para definir lo que es organización vamos a mencionar lo indicado por (PromoNegocios, 2018):

(...) definición de organización, para cada uno de los siguientes casos:

1) como entidad y 2) como actividad:

Como entidad:

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de

forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

Por ejemplo: Una organización sin fines de lucro (una ONG) o con fines de lucro (una empresa).

Como actividad:

La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Por ejemplo: La organización de una empresa para que ofrezca productos de valor y sea competitiva en el mercado o la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto. (pág. 1)

La organización es un pilar fundamental dentro de las empresas, ya que nos permite disponer de todos los recursos con los que cuenta la misma para asignar actividades de manera ordenada con la finalidad de poder dirigirlos conforme los objetivos establecidos en la planificación.

1.2.4. Dirección

(MariaMero-Vélez, 2018) hace mención a estas definiciones:

Conceptualmente la dirección es dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Este es el punto central y más importante de la administración, pero donde también existe mayor número de discrepancias, aunque algunas de ellas sean accidentales. Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. El eminente investigador Terry define la actuación como, Cito (...), "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo". Otros investigadores como Koontz y O'Donnell adoptan el término dirección, definiendo ésta como, Cito (...), "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados". Fayol define por su parte a la dirección indirectamente al señalar: "Una vez

constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa"(Mendoza, 2005)De los anteriores planteamientos se deduce que se impone la respuesta a la pregunta: ¿Hacer que se haga? (pág. 11)

Es la tarea de guiar, e hacer que los subordinados ejecuten las actividades conforme lo planificado en la búsqueda de los objetivos de la organización y obtener los mejores resultados.

1.2.5. Control

Para referir el concepto de control nos remitiremos a (MariaMero-Vélez, 2018):

Para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas, es que se realiza el control, cuarta función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional; implica medir el desempeño contra las metas y los planes programados, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas, es decir, facilita el logro de los planes y estos no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes(Urquizo, 2014) El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento.

(...) Otros especialistas en el tema lo enuncian de esta forma: -

Robbins en el año 1996, definió al control como, Cito (...) "el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa" -Stoner en el año 1996, lo define de la siguiente manera, Cito (...): "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" -Fayol, citado por Melinkoff wen el

año 1990, define al control como, Cito (...), "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativo; tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición".

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

-se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.

-deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.

-el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.

-a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.
(pág. 12)

1.2.6. Funciones, actividades, deberes, responsabilidades y autoridad en la organización.

Es importante tener claros estos conceptos ya que son la base fundamental para el desarrollo de este trabajo de investigación.

Según (Valencia, Joaquín Rodríguez, 2012) son diferentes conceptos que se interrelacionan entre sí, así:

Las funciones

Constituyen la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente.

Podemos definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Los organismos sociales requieren que se realice un conjunto de actividades principales: producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus planes. La última actividad incluye el establecimiento de relaciones jerárquicas. (pág. 21)

Las actividades

Es necesario recabar todos los factores y actividades necesarios para realizar un trabajo de la mejor manera.

El término actividades puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones.

De esta manera se pueden realizar los planes y lograr los objetivos de la empresa; por ejemplo, para cumplir la función de compras en una organización es necesario llevar a cabo un conjunto de actividades, ejecutadas por las subunidades de un departamento de compras, como el área de abastecimiento, que suministra materiales a otros departamentos para que operen en forma adecuada.

En resumen, un proceso de desintegración orgánica incluye desde la división de la función para concretarla en actividades hasta la división de éstas en tareas más pequeñas.

(pág. 22)

Las obligaciones o deberes

Las actividades de un puesto se expresan y especifican en forma de obligaciones. Las personas que ocupan una unidad orgánica están obligadas a efectuar esas actividades, que a su vez están condicionadas por deberes.

Ahora bien, las obligaciones se definen como las actividades que debe realizar un individuo con base en el puesto que ocupa en la organización.

Las obligaciones recaen en el subordinado que tiene que obedecer órdenes o seguir instrucciones (una obligación es y se ordena como un trabajo, una tarea que hay que realizar). De ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sea la realización coordinada y orgánica de las actividades y, en consecuencia, de las funciones.

Con base en lo anterior, podemos establecer una relación de implicación que contiene las gradaciones de los términos trabajo, labor y tarea. Podríamos decir que se realiza un proceso de lo general a lo particular: se comienza con el trabajo y se termina con la tarea. Es decir, el concepto más general y, por tanto, más importante será el trabajo, y enseguida estará la labor, con lo cual concluirá la tarea. (pág. 22)

Las responsabilidades

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones, y el subordinado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejerce la autoridad en los términos de las políticas fijadas.

La responsabilidad puede definirse como la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados.

Con base en la definición anterior, la responsabilidad tiene un carácter personal, por consiguiente, no se puede delegar.

Para aclarar cómo funciona la responsabilidad y los compromisos finales que se derivan de ella, citamos el ejemplo siguiente: un director de auditoría interna es responsable de que se cumplan las actividades de su unidad orgánica y las funciones, pero no puede realizar ambas por sí mismo; en consecuencia, tiene que delegar autoridad a cada persona de su unidad para que ésta cumpla con sus respectivas responsabilidades.

Las responsabilidades son identificables (en los manuales de organización). Éstas se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por

formular sus propias responsabilidades. De esta manera ayudan a mantener la jerarquía, la autoridad y la disciplina, al tiempo que se identifican con la organización y con la naturaleza de las responsabilidades que cada quien tiene asignadas. (pág. 23)

La autoridad

La autoridad puede definirse como el derecho que tiene una persona de exigir a otra que cumpla ciertos deberes. H. Fayol, por su parte, la define como:

El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Ambas definiciones expresan con exactitud el concepto de autoridad. Se trata del derecho de mandar a actuar y de tomar decisiones y hacer que se cumplan.

En una organización se detecta la fuente de la autoridad desplazándose por los niveles jerárquicos, partiendo de los niveles inferiores hasta llegar a la unidad jerárquica máxima, la cual se conoce como autoridad formal y sólo puede adquirir vigencia si es aceptada por los subordinados.

Esto último es de gran importancia para el funcionamiento de la organización. (pág. 23)

1.2.7. Manual de Funciones

A continuación, procedo a detallar definiciones por parte de algunos autores, sobre el manual de funciones en la administración.

Fayol en el libro Administración industrial y general menciona que “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el programa adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente”. (Fayol, 1987)

También el autor Torres Álvarez del libro Manual para elaborar políticas y procedimientos menciona que “Los manuales de procedimientos son una herramienta

eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentas la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema". (Torres Álvarez, 1996).

De la misma forma en el libro *Sistemas administrativos* el autor Gómez Cejas, considera que el manual de procedimiento es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad administrativa, o de dos o más de ella. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. (Gomez Cejas, 1997)

De la misma manera en el libro *Auditoría de control interno* el autor Gómez indica que "El manual de procedimientos es "un instrumento de apoyo en el que se encuentran de manera sistemática los pasos a seguir, para ejecutar las actividades de un puesto determinado y/o funciones de la unidad administrativa". (Gómez, 2001).

En cambio, Chiavenato autor del libro *Administración de Recursos Humanos* indica que:

Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas alcancen sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto, muchos de los cuales jamás serian logrados con el esfuerzo personal aislado. (Chiavenato, 2001)

A diferencia de Mantilla en el libro de *Auditoría del control interno* indica que, el control interno es el proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. (Mantilla, 2005)

Según la revista de New York, *Accountants* indica que:

"El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la

organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones". (Accountants, 2008)

También los autores Benjamín, E., & Fincowsky, F. del libro Organización de Empresas indican que

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas. (Benjamin, E., & Fincowsky, F., 2009)

Del mismo modo según el libro Fundamentos de administración de los autores Robbins DeCenzo y Moon menciona que "El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes". (Robbins, S., DeCenzo, D., & Moon, H., 2009)

El autor Valencia en el libro de cómo elaborar y usar manuales administrativos considera que los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas, para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados. (Valencia J. R., 2012)

De acuerdo con los constructos de la autora en su modelo de competencias, en el desarrollo de un manual de funciones en una organización se deben considerar los siguientes hitos:

- Establecer las competencias cardinales, específicas u otras de acuerdo a la misión, visión y la estrategia de la organización.
- Realizar los diccionarios de competencias, con los grados y los comportamientos observables.

- Definir las competencias de los puestos o las específicas por área y las competencias gerenciales, por las actividades esenciales y la naturaleza de su puesto.

También los autores Lourdes Münch y José García en su libro *Fundamentos de Administración* del año 2004, afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse; pues de eso se encargan los métodos, mismos que están implícitos en los procedimientos. Así mismo argumentan que un método es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, la cual puede ser rutinaria y repetitiva. Como se puede observar, los métodos son parte de los procedimientos. (Lourdes Münch, José G. García Martínez, 2004)

Según el autor Torres en su libro *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimiento* del año 2006, considera que es una guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo. Los procedimientos que se utilizan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. (Torres, M. G. , 2006)

Mientras que Valencia, Joaquín Rodríguez del libro *Como elaborar y usar manuales administrativos*, indica que las funciones constituyen la acción innata de la empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente. (Valencia J. R., 2012).

Conforme todas las definiciones citadas para la autora de la tesina el *Manual de Funciones* es un documento interno necesario en todas las organizaciones para que sea una guía, no solo para los nuevos colaboradores que ingresen sino para los que actualmente pueda tener la empresa y sea utilizado como una herramienta en la cual se establecen de manera precisa las funciones, actividades, responsabilidades, procedimientos de manera secuencial y ordenada optimizando los recursos, evitando duplicar actividades, disminuyendo errores en pro de la consecución de los objetivos de la organización. Cabe mencionar que estos deben de incluir indicadores que permitan medir su efectividad y que están sujetos a revisiones periódicas conforme la empresa evolucione y sufra cambios lógicos como ente dinámico que es.

1.3. Clasificación del Manual de Funciones

Atendiendo al propósito para el cual han sido concebidos, los manuales de funciones se pueden clasificar de la siguiente forma:

Imagen no. 2 Clasificación de los Manuales de Funciones

Clases de manuales administrativos	
Por su contenido	En esta categoría se incluyen los siguientes manuales: <ul style="list-style-type: none">• De historia del organismo• De organización• De políticas• De procedimientos• De contenido múltiple (cuando, por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización)• De adiestramiento o instructivo• Técnicos
Por función específica	En este grupo entran los manuales que rigen a una determinada función operacional. El grupo incluye los manuales: <ul style="list-style-type: none">• De producción• De compras• De ventas• De finanzas• De contabilidad• De crédito y cobranzas• De personal• Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales)

Fuente y elaboración: (Valencia J. R., 2012)

Clasificación de manuales por su contenido

• Manual de historia: incluye información referente a la empresa como: comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual., proporcionando al empleado una visión general de la empresa.

• Manual de organización: describe la estructura de la empresa, incluye detalladamente los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

• Manual de políticas: se basa en el detalle de los lineamientos para tomar decisiones en la planificación de los objetivos. Propicia una descentralización en la cadena de mandos intermedios, estos deben de ser revisados constantemente ya que los mismos pueden cambiar conforme el crecimiento de la organización.

- Manual de procedimientos: sirve para definir la actividad operativa siendo una guía que explica al personal como debe hacer las cosas, siendo una herramienta valiosa para orientar a los colaboradores de manera especial a los nuevos. E exponen de manera analítica los procesos.

- Manual de contenido múltiple: se elaboran cuando la cantidad de actividades no amerita la realización de manuales individuales, pidiendo unir los de políticas y procedimientos, o poder combinar otras categorías que se relacionen o sean afines.

Clasificación de manuales por función específica:

- Manual de producción: contiene todas las instrucciones sobre el proceso de elaboración del producto, por tanto, se encuentra todo lo relacionado con la ingeniería industrial, las inspecciones y como se efectúan los controles.

- Manual de compras: sirve de referencia para los compradores que se encargan de la adquisición de todos los suministros, depende del giro del negocio estas compras pueden ser compras locales, internacionales o de útiles de oficina y los problemas que se pueden derivar en estas adquisiciones.

- Manual de ventas: establece todo lo relacionado a las ventas como: las políticas, los procesos, controles, comisiones, etc. siendo una gran herramienta para el equipo de ventas pues les ayuda con la toma de decisiones que se toman en esta gestión.

- Manual de finanzas: el objetivo que persigue es establecer las reglas claras y determinar las responsabilidades determinar las responsabilidades en el manejo del dinero, en toda la cadena de mando, así como la elaboración de la información financiera de la empresa que es fundamental para la toma de decisiones de la dirección.

- Manual de contabilidad: sirve para establecer todos los principios y técnicas que debe de manera el personal encargado del manejo contable de la empresa, de manera especial se resalta la estructura orgánica departamental, manejo del sistema contable, los procesos al interior de la empresa para los registros e inclusive la información financiera de la empresa.

- Manual de crédito y cobranza: tiene como objetivo establecer los procedimientos a seguir para el otorgamiento de crédito, requisitos, así como el control y el cobro de las

operaciones a crédito y los principales indicadores para medir la efectividad en el retorno del dinero del giro del negocio.

- Manual de personal: se incluye información relativa a la selección de personal, su administración, indicadores de evaluación de la gestión de los diferentes departamentos y como resolver los conflictos que se dan al interior de la empresa, cuidado de los recursos de la empresa, prestaciones, cronograma de capacitaciones, etc., pero principalmente las actividades y políticas de la dirección de la organización.

- Manual técnico: su objetivo principal es ser una herramienta de referencia sobre operaciones determinadas de una unidad administrativa encargados de realizar las tareas.

1.4. Objetivo del Manual de Funciones

La competitividad que hay en el medio empresarial hace imprescindible la necesidad de ser competitivos y eficientes, es precisamente este contexto el que ha hecho que los manuales de funciones tomen especial relevancia. El crecimiento y tamaño de las empresas hacen más complejo su manejo y la división del trabajo, la gran cantidad de procedimientos que se manejan al interior de la misma puede ser la causa de que se generen errores cuando no se tienen claras las tareas, es por ello que, se ha convertido en una necesidad el diseño e implementación de los manuales administrativos.

Deben de ser herramientas que toda empresa debe de tener mas que nada cuando se manejan sistemas de gestión de calidad, ya que recopila información detallada que ha sido recabada de manera sistemática, procesada y escrita en lenguaje claro para que sirva de instrumento al personal.

Los manuales no dan la solución a las problemáticas que pueda tener una organización, sin embargo, evita en muchos casos que estos se generen o ayudan a resolver las situaciones derivadas del desconocimiento de las funciones que cada colaborador debe de realizar.

1.5. Breve Análisis del sector de servicios funerarios

Es importante mencionar que la empresa Jardines de la Esperanza desempeña su actividad en un sector de servicios bastante sensible, a continuación, efectuaremos un breve análisis estadístico del contexto en que se desarrolla la actividad.

1.5.1. Estadísticas de defunciones en el Ecuador

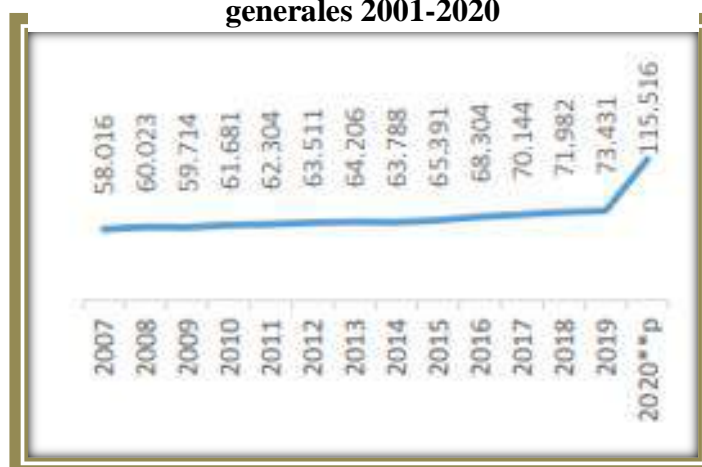
Según (Ecuador en Cifras, 2021) las defunciones en el Ecuador desde el 2004 ha ido en incremento, no obstante, a fines del 2019 se registró un aumento inusual que continuo a inicios del año 2020 que fue de 2.3%. Sin embargo, esta cifra se incrementó un mas producto de las defunciones relacionadas con el COVID -19.

En el Boletín Técnico Registro Estadístico de Defunciones Generales Junio, 2021 de (Ecuador en Cifras, 2021) nos dice que:

En este año se registraron más de 41 mil muertes en exceso con respecto al 2019. Es importante aclarar que, en el contexto de la pandemia, hubo imprecisiones en las actas de defunción. Por tanto, el INEC hizo un trabajo de cruce de datos con el Registro Civil y el Ministerio de Salud Pública para determinar la causa principal del fallecimiento y así mejorar la calidad del registro. Como resultado del trabajo técnico se determinó que, del total de muertes en exceso, 23.793 son casos confirmados o sospechosos de la COVID-19 y las 17.284 defunciones restantes están asociadas principalmente con enfermedades respiratorias como influenza y neumonía, enfermedades isquémicas del corazón y diabetes.

(pág. 3).

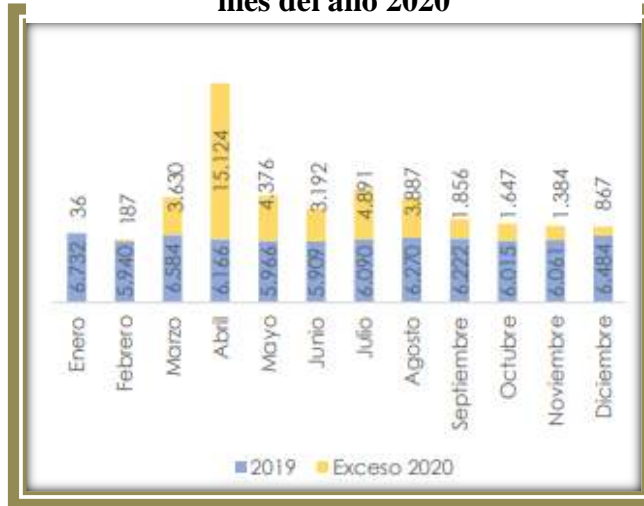
**Imagen no. 3 Tendencias de defunciones
generales 2001-2020**



Fuente y elaboración: (Ecuador en Cifras, 2021)

Como se puede verificar en el año 2020 fallecieron 115.516 personas lo que representa un incremento del 55% respecto del año 2019. El exceso de la cantidad de personas se visualiza en la siguiente imagen:

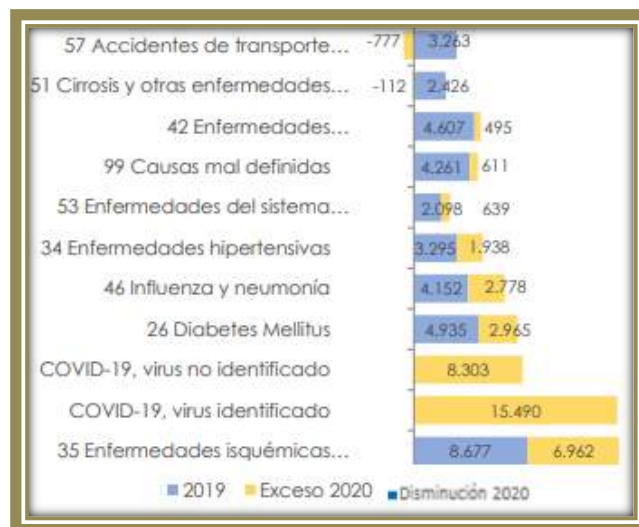
Imagen no. 4 Defunciones en exceso por mes del año 2020



Fuente y elaboración: (Ecuador en Cifras, 2021)

Este incremento representó un 245% más que en el año 2019, de los cuales 14.269 fueron mujeres (42.9% más que en el 2019) y hombres 26.807 (65.1% más que en el 2019). Las causas principales de las muertes fueron:

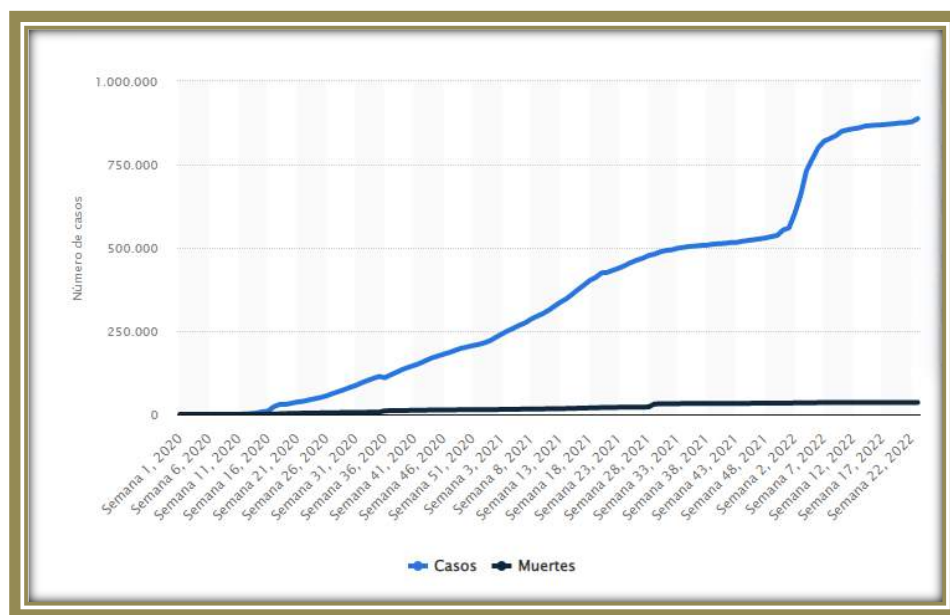
Imagen no. 5 Defunciones en exceso según causas de muerte



Fuente y elaboración: (Ecuador en Cifras, 2021)

Esta tendencia bajo en el año 2021 con la vacunación, las tasas de mortalidad bajaron casi a los niveles usuales antes de la pandemia, pero las diferentes variantes del covid-19 y la disminución de las restricciones ha hecho que hasta mayo del 2022 según (Estatista, 2022) se está incrementando:

Imagen no. 6 Número semanal de casos confirmados y muertes causadas por el coronavirus (COVID-19) en Ecuador entre enero del año 2020 y junio del año 2022



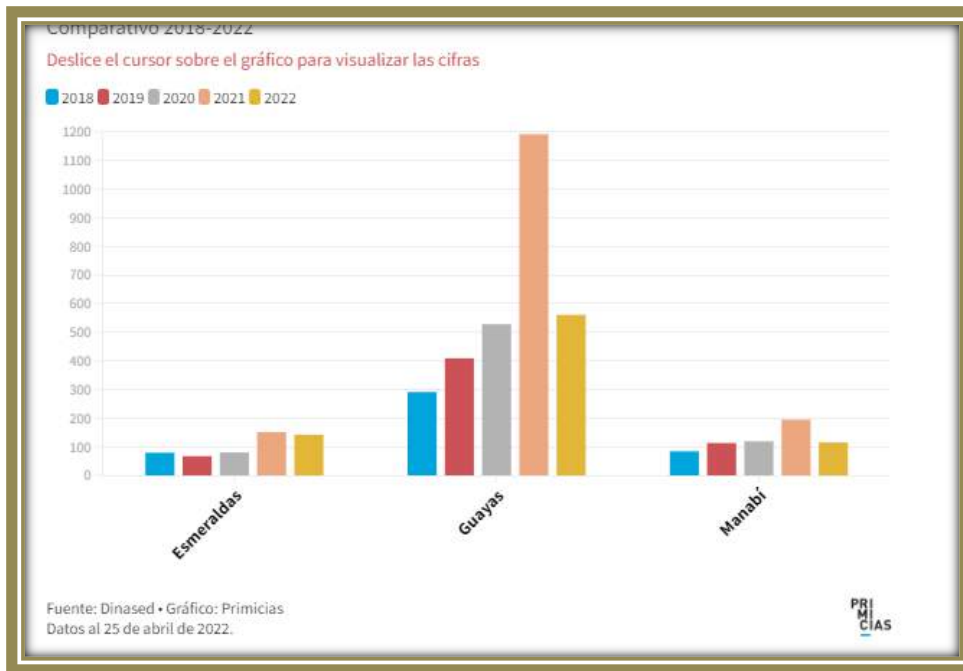
Fuente y elaboración: (Estatista, 2022)

Actualmente la ola delincencial que vive el país ha sumado a las causas de muertes que se han incrementado, así lo indica (Diario Primicias, 2022):

En Guayas, Esmeraldas y Manabí ocurrieron más de 800 asesinatos. Hay parroquias con incrementos de hasta el 500% con relación a 2021. Por segunda vez desde que asumió el poder, el presidente Guillermo Lasso declaró un estado de excepción por la “grave conmoción” causada por los niveles de delincuencia y muertes violentas. En octubre de 2021, el Primer Mandatario declaró la emergencia a escala nacional. En esta ocasión, focalizó la medida para tres provincias: Esmeraldas, Manabí y Guayas, las tres más violentas del país. (pág. 1)

Así nos lo muestran las estadísticas:

Imagen no. 7 Muertes violentas (2018 – 2022)



Fuente y elaboración: (Diario Primicias, 2022)

Imagen no. 8 Parroquias con mayor incremento de muertes violentas

Parroquia	Cantón	Provincia	Muertes 2021	Muertes 2022	Variación (%)
Ximena	Guayaquil	Guayas	56	115	105
Eloy Alfaro	Durán	Guayas	20	64	220
Pascuales	Guayaquil	Guayas	21	54	157
Esmeraldas	Esmeraldas	Esmeraldas	15	90	500

Datos de 2022 hasta el 25 de abril.
Tabla: PRIMICIAS - Fuente: Policía Nacional - Descargar los datos - Creado con Datawrapper

Fuente y elaboración: (Diario Primicias, 2022)

Como vemos la mayor concentración de muertes violentas radica en Guayaquil el incremento porcentual va más allá del 100% respecto al 2021

1.5.2. Servicios Exequiales en Guayaquil

Como en todo sector de la economía, sea de bienes o servicios, el consumidor o usuario tiene varias alternativas, los servicios exequiales ofrecen alternativas personalizadas

acorde a las necesidades y a la capacidad económica de las personas, inclusive tienen planes de financiamiento.

De acuerdo a un informe efectuado por (Revista Gestión, 2012) en el país existen más de 564 empresas que ofrecen servicios funerarios y 124 cementerios.

Señala además (Revista Gestión, 2012):

(..) el mercado funerario resulta muy atractivo, pues hay una demanda permanente. Aunque se crea que la muerte es “plana” y solo requiere inversión, organización y administración, buen manejo de las finanzas, y conocimiento de la clientela y de la competencia, eso no es suficiente. En este negocio la novedad y la creatividad constituyen valores agregados para atraer a consumidores en vida y asegurarles un “futuro descanso de paz” (pág. 4)

En la provincia del Guayas hay 74 empresas que están registradas en la Superintendencia de Compañías como dedicadas a este sector (datos actualizados hasta el 28 de octubre del 2021):

Imagen no. 9 Empresas de Servicios Exequiales



Fuente: (Ecuador en Cifras, 2021)

Elaboración: la autora

Las ventas aproximadas que estos servicios generan en la provincia son de \$ 32'249.00.00,00 año 2020.

Imagen no. 10 Ventas Totales Empresas de Servicios Exequiales en Guayas (2020)

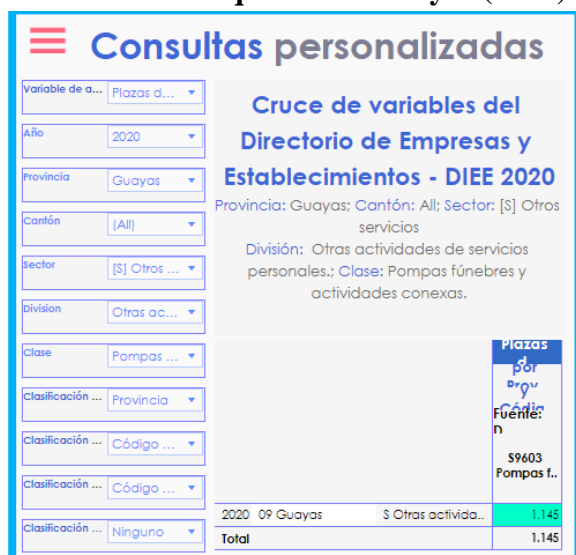


Fuente: (Ecuador en Cifras, 2021)

Elaboración: la autora

Generan alrededor de 11.145 plazas de trabajo directos e indirectos

Imagen no. 11 Plazas de Empleo Empresas de Servicios Exequiales en Guayas (2020)



Fuente: (Ecuador en Cifras, 2021)

Elaboración: la autora

Con la emergencia sanitaria provocada con el Covid-19 y los protocolos sanitarios impuestos, este sector tuvo que renovarse para cumplir con lo dispuestos por las autoridades.

(Revista Ambito Empresarial, 2020) menciona respecto a esto:

Para el sector de servicios exequiales el desafío fue inmenso, especialmente al inicio, puesto que debieron enfrentar una amenaza desconocida para la cual no había protocolos definitivos. Sebastián Barona, coordinador nacional de la Federación de Funerarias del Ecuador, comenta que realizaron un protocolo basándose en la experiencia de otros países como Italia y España. Gracias a eso, “logramos estar todos sanos durante los meses de semáforo rojo”, comenta, por lo que se logró el retiro de los cuerpos, su cremación y tratamiento acorde a las necesidades del momento. La adaptación a esta realidad se vivió de manera distinta si comparamos las grandes empresas con las más pequeñas. Las primeras tuvieron la liquidez necesaria para implementar los protocolos de manera inmediata, mientras que las últimas tuvieron que cerrar temporalmente hasta lograr cumplir con los requisitos, lo cual, en varios casos, tomó un mes o más. En este momento las compañías funcionan de manera regular, acorde a Barona. Los protocolos de manejo de cadáveres se evidencian en varias medidas que deben ser consideradas por las empresas de servicios exequiales. Esto se afirma, por ejemplo, en el procedimiento para recoger los cuerpos. Actualmente, es común que quienes realizan esta labor posean una máscara que cubre todo el rostro, además de la mascarilla y el traje de bioseguridad, cosa que antes no era necesario ya que se hacía nada más con bata, guantes y mascarilla quirúrgica convencional. (pág. 5).

Imagen no. 12 Servicios Exequiales con medidas sanitarias



Fuente y elaboración: (Revista Ambito Empresarial, 2020)

Esto representó un desafío para las empresas de este sector, ya que implicaba que por el aforo y las restricciones no se pudiera acompañar a los seres queridos en el último adiós, por ello muchas de las funerarias adoptaron las velaciones online y celebraciones de las misas vía zoom, ello implicó que robustecieran su infraestructura tecnológica.

Servicios como la cremación que ya se ofrecía al ser un requisito por la crisis sanitaria este se ha vuelto masivo.

Otra opción es la urna ecológica, que sirve para depositar las cenizas de la persona fallecida. El material del que están elaboradas es con materiales reciclados que no contaminan y que es enterrada para dar vida a un árbol, esto permite ver la muerte desde otra perspectiva, Esta opción está reemplazando a los nichos, tumbas y panteones.

1.3. Marco Conceptual

Mencionaremos las principales terminologías utilizadas en este trabajo de investigación.

Administración: Es una ciencia social encargada del manejo de recursos (humanos, económicos, de capital y financieros) con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados en la planificación, para lo cual debe de organizar, controlar y dirigir.

Capital humano: “El capital humano es una medida del valor económico de las habilidades profesionales de una persona. También hace referencia al factor de

producción del trabajo, que son las horas que dedican las personas a la producción de bienes o servicios.” (Arias, 2016)

Competencias: En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona al éxito desde su puesto de trabajo. Para definir si la persona evaluada es competente se consideran los denominados "factores diferenciadores de éxito", es decir, aquello que hace que unas personas sean mejores o las indicadas para asumir exitosamente determinado puesto. (Esan Graduate School of Bussines, 2016)

Control: Vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas.

“Evaluar en qué medida la organización consigue sus metas y emprende las acciones correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño, (...) El resultado del proceso de control es la capacidad de medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización “(Jones y George, 2010:12) (Gallardo-Gallardo, 2015) (pág. 11)

Desempeño: El desempeño podría resumirse en el rendimiento de una persona a la hora de llevar a cabo sus funciones. Sin embargo, el desempeño involucra varios factores, como el desempeño de la tarea y el desempeño contextual. El desempeño de la tarea se evalúa en función de sus objetivos, el desempeño contextual revela sus competencias más soft, como su relación con sus compañeros de trabajo, con los clientes o su capacidad para resolver problemas. (Hrider, s.f., pág. 1)

Dirección: “Es la función administrativa que interpreta los objetivos y planes para alcanzarlos, conduce y orienta a las personas rumbo a ellos”. (Chiavenato, 2001, pág. 108)

Diseño de Puestos: Conforme con Chiavenato citado por (Iborra, 2016, pág. 31), se define diseño de puestos como las actividades, relaciones de trabajo y métodos específicos que deben satisfacer los requerimientos técnicos, sociales o personales de la persona que ocupara el puesto con el fin de que pueda cumplir con las necesidades organizacionales de rendimiento.

Ejecución: Esta fase de la administración es realizada por la dirección quien debe encargarse que todo lo que se planteó en la planificación y organización (objetivos y tareas) sea realizado y para ello debe dirigir, instruir en todas las cadenas de mando con el objetivo de mejorar el trabajo.

Evaluación de desempeño: constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. (Miriam, 2004)

Manual: documento interno de la empresa utilizado como herramienta y guía referente algún tema de la organización, cuyo contenido ha sido recabado y sistematizado para transmitir estos conocimientos a los colaboradores.

Organigrama: Organigrama (órgano = órgano u organismo + grama = gráfico) es la gráfica que representa la organización de una empresa, o sea, su estructura organizacional. Es la gráfica estadística, esto es, corresponde a la radiografía de la empresa y muestra su esqueleto y su constitución interna, pero no su funcionamiento ni su dinámica. También son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. (FONSECA, 2010).

Organización: Es una función del proceso administrativo se refiere a todo lo útil para el funcionamiento de la empresa, ya sean materiales, herramientas, capital o personal de la misma. Puede ser dividida en organización material y social, que es lo material y lo humano (Sheldrake, 2003)

Planificar: definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse.

Históricamente era un proceso de “arriba hacia abajo” (la alta dirección formulaba planes y estrategias y dadas las instrucciones a los niveles inferiores). Actualmente, no se concibe como una función exclusiva de la alta dirección, sino que, en mayor o menor medida, todos los niveles y (personas) planifican. (Gallardo-Gallardo, 2015, pág. 9)

Políticas: son los lineamientos generales que se siguen para emprender la acción administrativa. Las políticas deben formularse por escrito (manual de políticas), y se

fijan de tal manera que sean congruentes con los planes de acción, con las áreas funcionales, dejando un margen para que el administrador individual las interprete. Una función importante de los administradores consiste en interpretar las políticas para que las apliquen los empleados. (Valencia, Joaquín Rodríguez, 2012, pág. 29)

Proceso: son las descripciones de los pasos que se deben seguir en el desempeño de un puesto de trabajo para lograr un objetivo fijado. Por ello, los procedimientos guían las acciones en lugar del razonamiento, en la medida que establecen la manera concreta en que se deberá realizar determinada actividad. Los procedimientos existen en todos los niveles jerárquicos de una empresa, pero son más específicos y complejos en el nivel operativo. (Valencia J. R., 2012, pág. 29)

Puesto de trabajo: (..) un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”. (Ballivian D. Rafael A., 2020, pág. 1)

Procedimiento: Un procedimiento administrativo, por su parte, se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso, un acto administrativo. La administración pública los establece para garantizar a los ciudadanos que las medidas tomadas por el gobierno serán coherentes entre sí, y que estarán siempre documentadas. Las personas tienen derecho a conocer dicha información, de manera que nunca sean sorprendidas por medidas que atenten contra su seguridad o integridad. (Gardey, 2021, pág. 1).

Recurso humano: El recurso humano es el elemento fundamental para la ventaja competitiva y por lo tanto éste se constituye en un componente esencial para cualquier tipo de institución. Este elemento común es el gran diferenciador que hace que haya competitividad puesto que esta debe demostrarse, debe medirse y se debe comparar (González, 2005) y en las organizaciones ésta puede estar medida ya sea en los servicios o productos ofrecidos a los clientes, como lo ha expresado González ser competitivo es más que ser productivos y ser rentables ello debido a que la competitividad es el premio que el mercado como juez da a las decisiones y acciones que se lleven a cabo en las organizaciones, lo cual se ve reflejado en la consecución de las metas establecidas (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2016)

1.4. Marco Jurídico

1.4.1. CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Capítulo cuarto Soberanía económica Sección séptima Política comercial

De acuerdo a lo indicado en (Registro Oficial del Ecuador, 2008)

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados (pág. 146).

Título VII RÉGIMEN DEL BUEN VIVIR Sección tercera Seguridad social

De acuerdo a (Registro Oficial del Ecuador, 2008):

Art. 369.- El seguro universal obligatorio cubrirá las contingencias de enfermedad, maternidad, paternidad, riesgos de trabajo, cesantía,

desempleo, vejez, invalidez, discapacidad, muerte y aquellas que defina la ley. Las prestaciones de salud de las contingencias de enfermedad y maternidad se brindarán a través de la red pública integral de salud.

El seguro universal obligatorio se extenderá a toda la población urbana y rural, con independencia de su situación laboral. Las prestaciones para las personas que realizan trabajo doméstico no remunerado y tareas de cuidado se financiarán con aportes y contribuciones del Estado. La ley definirá el mecanismo correspondiente.

La creación de nuevas prestaciones estará debidamente financiada. (pág. 168).

1.4.2. Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades

(Registro Oficial del Ecuador, 2021)

Objetivos del Eje Económico

Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales

La mejor política social es la creación de empleo. Sin embargo, el papel del Gobierno se limita a la creación de las condiciones adecuadas para que el sector privado sea el responsable de la creación de empleos. Para esto es esencial la existencia de una economía de libre mercado.

(...) El segundo elemento para tener una economía libre es la competencia. El mercado se basa en el principio de igualdad de oportunidades, no pueden existir empresas que reciban privilegios especiales del Gobierno y cada una debe innovar y poner todos sus esfuerzos para satisfacer constantemente a los consumidores si quieren prosperar.

La defensa de la propiedad privada es otro fundamento del mercado libre. Solo cuando las personas tienen garantizado el respeto a su

propiedad estas pueden usarla para la creación de riqueza. En este sentido, el Estado tiene la obligación de hacer respetar la propiedad privada. Por esto, el Gobierno del Encuentro promoverá una economía de libre mercado y abierta al mundo, fiscalmente responsable para lograr un crecimiento sostenible y generar oportunidades de empleo. Esta es la mejor forma de crear oportunidades para todos y mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos, considerando las diversidades de género, intergeneracional, pueblos y nacionalidades y grupos atención de prioritaria.

En lo que refiere al emprendimiento, se precisa eliminar trámites innecesarios, propiciar capacitación y acceso a condiciones óptimas de financiamiento, tomando en cuenta la interrelación que debe existir entre la academia, la empresa y los diferentes niveles de gobierno.

Nuestro sistema económico es social y solidario. La economía está al servicio de la población para garantizar los derechos y en ella interactúan los subsistemas públicos, privado, y popular y solidario; los tres requieren incentivos y regulación del aparato público (pág. 49).

Objetivos del Eje Social

Objetivo 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social.

(...) Es prioritario procurar la creación de oportunidades para una sociedad más justa que respete la dignidad de las personas y haga frente a las condiciones de pobreza y violencia que persisten en la nación. La familia en sus diversos tipos, núcleo fundamental de la sociedad, debe ser protegida por el Estado y es de fundamental importancia la promoción de políticas que garanticen la atención especializada, tanto a nivel público como privado, de las personas o grupos de atención prioritaria.(...)

(...) Políticas:

(...) 5.3 Consolidar un sistema de seguridad social universal, eficiente, transparente y sostenible, en corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía (..) (pág. 63).

1.4.3. Código del Trabajo

Capítulo IV

De las obligaciones del empleador y del trabajador

(Ministerio de Trabajo, 2012)

Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;

b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;

c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;

d) Observar buena conducta durante el trabajo;

e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;

f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;

g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;

h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;

i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,

j) Las demás establecidas en este Código. (pág. 22)

Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;

b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;

c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;

e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;

f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;

g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;

h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,

i) Abandonar el trabajo sin causa legal (pág. 23).

Capítulo VI

De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley.

El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo.

La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código. (pág. 29)

Art. 121.- Obligaciones de los empleadores.- Las entidades públicas o semipúblicas, las empresas o empleadores, estarán obligados a proporcionar al Consejo Nacional de Salarios, la información que fuere requerida para el cabal cumplimiento de sus funciones.

(pág. 38)

Art. 129.- Comisiones de trabajo.- Además de las comisiones sectoriales, se conformarán y actuarán también las comisiones de trabajo, en los casos señalados y de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes (pág. 39)..

1.4.4. LEY ORGANICA DE LA SALUD

CAPITULO II

De la disposición y manejo de cadáveres

De acuerdo a (Ministerio de Salud Pública, 2015):

Art. 87.- La instalación, construcción y mantenimiento de cementerios, criptas, crematorios, morgues o sitios de conservación de cadáveres, lo podrán hacer entidades públicas y privadas, para lo cual sedará cumplimiento a las normas establecidas en esta Ley.

Previamente se verificará la ubicación y la infraestructura a emplearse y que no constituyan riesgo para la salud. Deberán contar con el estudio de impacto ambiental y la correspondiente licencia ambiental.

Los cementerios y criptas son los únicos sitios autorizados para la inhumación de cadáveres y deben cumplir las normas establecidas por la autoridad sanitaria nacional y la correspondiente municipalidad. (pág. 17)

Art. 88.- Practicada la necropsia, el cadáver debe ser obligatoriamente tratado, inhumado o cremado.

Ningún cadáver podrá mantenerse insepulto o sin someterse a cremación por más de setenta y dos horas, excepto cuando medie orden judicial o no sean reconocidos o reclamados por sus familiares o derechohabientes, en cuyo caso debe garantizarse su mantenimiento en los sitios autorizados y en condiciones de conservación adecuadas que no comprometan la integridad del cadáver ni alteren las posibles evidencias. (págs. 17,18).

Art. 89.- Los cadáveres no identificados o que no fueren reclamados en el plazo de treinta días posteriores a su fallecimiento, se entregarán a título de donación a las facultades de Ciencias Médicas o de la Salud legalmente establecidas dando preferencia a las estatales, o se inhumarán de conformidad con las disposiciones pertinentes.

De los cadáveres no identificados, previa a su donación o inhumación se extraerán muestras que permita la obtención del perfil genético de la persona. Esta información será registrada en un banco de datos de cadáveres no identificados. (pág. 18).

Art. 90.- No se podrá proceder a la inhumación o cremación de un cadáver sin que se cuente con el certificado médico que confirme la defunción y establezca sus posibles causas, de acuerdo a su diagnóstico. Esta responsabilidad corresponde a los cementerios o crematorios según el caso. (pág. 18)

Art. 91.- La exhumación para efectos legales podrá practicarse en cualquier tiempo por orden de autoridad competente. (pág. 18)

Art. 92.- El traslado de cadáveres, dentro del país, en los casos y condiciones establecidos en el reglamento de esta Ley, así como su ingreso al territorio nacional requiere autorización de la autoridad sanitaria nacional, quien establecerá las normas de conservación y seguridad. (pág. 18)

Art. 93.- Las necropsias deben ser realizadas bajo responsabilidad de médicos patólogos o forenses, excepto en las localidades donde estos profesionales no existan, en cuyo caso se realizarán de acuerdo con lo establecido en el Código de Procedimiento Penal, sin costo para los familiares o deudos en las instituciones públicas (pág. 18).

Art. 94.- Es obligatoria la necropsia cuando:

- a) No se conozca la causa del fallecimiento;
- b) Por muerte repentina;

- c) El Ministerio Público lo disponga;
- d) En casos de emergencia sanitaria;
- e) Por razones de salud pública; y,
- f) Por petición y consentimiento del representante legal o pariente más cercano hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad (pág. 18).

1.4.5. Código Orgánico de la Salud

Capítulo III

Disposición de Cadáveres

Según el (Ministerio de Salud Pública, 2015):

Art 287.- Regulación. - Corresponderá a la Autoridad Sanitaria Nacional regular el manejo y disposición de cadáveres, partes anatómicas y restos humanos.

Los donantes de órganos y/o tejidos, serán claramente identificados y tendrán absoluta prioridad y agilidad necesaria para la realización de la necropsia para permitir la extracción de los órganos de forma oportuna, así como el apoyo logístico que pudiera requerirse (pág. 112.113).

Art 288.- Establecimientos que manejan disponen de cadáveres partes anatómicas y restos humanos.- La instalación, construcción, mantenimiento y operación de cementerios, salas de velación, tanatorios, criptas, crematorios, morgues o sitio de conservación de cadáveres y restos humanos podrá ser realizada por entidades públicas, privadas y comunitarias, previo cumplimiento de las normas establecidas por la Autoridad Sanitaria Nacional en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, y otras entidades competentes. Los cementerios y criptas son los únicos sitios autorizados para la inhumación de cadáveres, partes anatómicas y restos humanos.

El incumplimiento a lo dispuesto a este artículo será considerado infracción grave (pág. 113).

Artículo 289.- Obligación de Certificado de defunción. - No se podrá proceder a la disposición, inhumación o cremación de un cadáver sin que se cuente con la certificación de defunción emitida por un médico que confirme la muerte y establezca sus causas de acuerdo al diagnóstico.

El incumplimiento a lo dispuesto a este artículo será considerado infracción grave. (pág. 113).

Artículo 290.- Disposición de cadáveres y partes anatómicas en situaciones de emergencia sanitaria. - La Autoridad Sanitaria Nacional será la responsable de regular e implementar medidas de excepción para el manejo de cadáveres y restos humanos producto de situaciones de emergencia sanitaria (pág. 113).

Art 291.- Cadáveres no identificados. – Previa disposición o inhumación de los cadáveres no identificados, se extraerán muestras que permitan la obtención del perfil genético de la persona. Esta información será registrada en un banco de datos de cadáveres no identificados. Está prohibida la cremación de cadáveres no identificados, salvo n casos de emergencia sanitaria.

Los cadáveres no identificados o que no fueren reclamados en el plazo que determine la Autoridad Sanitaria Nacional a la defunción de la persona, se entregarán a las facultades de ciencias médicas o de la salud, legalmente establecidas, dando preferencia a la estatales, o se inhumarán de conformidad con las disposiciones pertinentes. Está prohibida la comercialización de cadáveres o restos anatómicos.

El incumplimiento a lo dispuesto a este artículo será considerado infracción grave (pág. 113).

Art. 292.- Traslado de cadáveres y partes anatómicas. - La Autoridad Sanitaria Nacional establecerá los casos y condiciones para el traslado de cadáveres y partes anatómicas dentro y fuera del país. La Autoridad

Sanitaria Nacional establecerá las normas de conservación y seguridad; y, autorizará el ingreso y la salida de cadáveres y partes anatómicas del territorio nacional (pág. 114).

1.4.6. REGLAMENTO ESTABLECIMIENTOS SERVICIOS FUNERARIOS Y MANEJO CADAVERES.

CAPITULO I

OBJETO Y AMBITO DE APLICACIÓN

(Registro oficial, 2018):

Art. 1.- El presente Reglamento tiene por objeto regular las actividades relacionadas con la gestión de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas, así como el funcionamiento de los establecimientos que prestan servicios funerarios (pág. 2).

Art. 2.- Las disposiciones de este Reglamento serán de cumplimiento obligatorio a nivel nacional por todos los establecimientos que prestan servicios funerarios y aquellos que realizan actividades relacionadas con la gestión de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas (pág. 3).

CAPITULO II

GESTION Y TRATAMIENTO DE CADAVERES, MORTINATOS, PIEZAS ANATOMICAS U OSAMENTAS HUMANAS

SECCION I

DEFINICIONES

(Registro oficial, 2018):

Art. 3.- Para efectos del presente Reglamento se consideran las siguientes definiciones:

Cadáver: cuerpo humano en el que se ha comprobado la pérdida de vida.

Cementerios: son los lugares destinados para sepultar: cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas, osamentas humanas; o, para depositar las cenizas procedentes de la cremación.

Columbarios: son habitáculos en los que se ubican las urnas que contienen las cenizas procedentes de la cremación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas.

Cremación: es el acto de reducir a cenizas un cadáver, mortinato, piezas anatómicas u osamentas por acción del calor.

Crematorios: son lugares en donde se realiza la reducción a cenizas de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas, por acción del calor.

Criptas: son espacios arquitectónicos ubicados dentro de iglesias o cementerios, destinados al depósito de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas.

Deudos: familiares comprendidos dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo grado de afinidad, cónyuge o conviviente en unión de hecho del fallecido.

Embolsado: acción de introducir el cadáver considerado de riesgo, en una bolsa o funda especial, hermética e impermeable destinado para este efecto.

Endemia: prevalencia usual de una enfermedad particular o un agente infeccioso en un área geográfica determinada.

Enfermedad transmisible: es aquella cuyos agentes causales pueden pasar o ser transportados de una persona, animal o medio ambiente, a una persona susceptible, ya sea directa o indirectamente a través de lo que se conoce como "vectores".

Exhumación: procedimiento mediante el cual se extrae un cadáver, mortinato, piezas anatómicas u osamentas del lugar donde fue enterrado.

Fetos humanos: son considerados como el producto de la fecundación desde la octava semana de embarazo hasta el final de la vida intrauterina.

Inhumación: es la acción de enterrar cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas y osamentas humanas.

Métodos de conservación:

a. Refrigeración: conservación del cadáver en cámaras cerradas a temperaturas dentro del rango de 2 a 8 grados centígrados.

b. Congelación: conservación del cadáver en cámaras cerradas a temperaturas de 15 grados centígrados bajo cero en la región sierra y de 20 grados centígrados bajo cero en la región costa.

Métodos de preservación:

a. Preservación por métodos químicos: consiste en la aplicación por inyección intracavitaria e intramuscular de sustancias químicas, con la finalidad de retrasar el proceso de descomposición del cadáver.

b. Embalsamamiento: consiste en el procedimiento de llenar de sustancias químicas, en especial resinas o bálsamos, las cavidades de los cadáveres, con el propósito de retardar su descomposición.

Muerte fetal o mortinato: se define al feto con ausencia de signos vitales, considerando que el peso sea mayor o igual a 500 gramos, edad gestacional mayor o igual a 22 semanas o longitud corporal mayor o igual a 25 centímetros medida desde la corona hasta el talón.

Necro identificación: son procesos relacionados con la identificación de cadáveres a través de autopsia médico legal, necrodactilar, estudio antropológico, odontológico, radiológico y/o genético.

Osamenta: restos óseos humanos que resultan de la descomposición de la materia orgánica de un cadáver, mortinato o pieza anatómica.

Osario: área de un cementerio destinado al depósito de restos óseos extraídos del lugar donde fueron enterrados.

Piezas anatómicas: porciones estructurales separadas de un cuerpo organizado; los segmentos corporales que han sido separados del cuerpo en forma quirúrgica programada o amputación traumática espontánea; fetos con peso menor a 500 gramos, edad gestacional menor a 22 semanas

y longitud corporal menor a 25 centímetros medida desde la corona hasta el talón.

Tanatopraxia: es el conjunto de prácticas que se realizan sobre un cadáver desarrollando y aplicando métodos tanto para su higienización, conservación, embalsamamiento, restauración, reconstrucción y cuidado estético del cadáver, como para el soporte de su presentación.

Tanatorios: son áreas o espacios donde se aplican las técnicas de preservación, adecuación o reconstrucción de cadáveres humanos.

Salas de velación: son establecimientos públicos o privados dedicados a la prestación de servicios funerarios.

Solicitante: persona que sin ser deudo y en casos excepcionales pueden solicitar las autorizaciones establecidas en el presente Reglamento (pág. 3.4).

SECCION II

GENERALIDADES

(Registro oficial, 2018):

Art. 4.- La disposición final de los cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas se realizará por inhumación o cremación (pág. 4).

Art. 5.- Los cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas deberán ser inhumados o cremados dentro del plazo máximo de setenta y dos (72) horas posteriores a la defunción. Los cadáveres o

mortinatos no podrán ser cremados cuando se trate de muerte violenta, medie orden judicial o no sean reconocidos y/o reclamados por los deudos (pág. 4).

Art. 6.- Los cadáveres no identificados o identificados y no retirados de la morgue del Servicio de Medicina Legal y Ciencias Forenses o quien ejerza sus competencias, en el plazo de treinta (30) días posteriores a su fallecimiento, podrán ser donados a las facultades de ciencias médicas o de salud legalmente establecidas. En caso que las facultades no requieran aceptar estas donaciones, se cumplirán con los procesos técnicos de necro identificación, garantizándose su mantenimiento en condiciones de conservación adecuadas que no comprometan la integridad del cadáver ni alteren las posibles evidencias.

Cumplido el plazo señalado en el inciso anterior, el Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses solicitará a la Dirección Distrital de Salud correspondiente, la autorización para proceder con la inhumación de los cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas dentro de las áreas de los cementerios destinadas para el efecto, conforme se establece en el presente Reglamento, previo informe emitido por el Fiscal responsable del caso.

Respecto a los cadáveres de personas no identificadas o identificadas no reclamadas, sean nacionales o extranjeras, que se encuentren en establecimientos de salud públicos o privados, la máxima autoridad del establecimiento, o su delegado, dentro de las veinte y cuatro (24) horas posteriores al fallecimiento, comunicará el particular al Fiscal competente para los fines legales pertinentes (págs. 4,5).

Art. 7.- La cremación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas se realizará en crematorios que cumplan con las especificaciones y requisitos que para el efecto exija la autoridad ambiental (pág. 5).

Art. 8.- Los mortinatos y las piezas anatómicas podrán ser retirados de los establecimientos de salud por sus deudos o por la persona a la cual se

le extrajo la pieza anatómica, a fin de ser inhumados o cremados conforme a los procedimientos descritos en este Reglamento (pág. 5).

SECCION III

AUTOPSIAS O NECROPSIAS

(Registro oficial, 2018):

Art. 9.- Autopsia o necropsia es el procedimiento técnico mediante el cual se observa y analiza un cadáver externa e internamente, para establecer las causas del fallecimiento de una persona. Con dicha observación y análisis se obtiene información para fines científicos, de vigilancia epidemiológica o jurídicos, teniendo en cuenta el examen de las evidencias o pruebas físicas relacionadas con el cadáver, así como las circunstancias conocidas como anteriores o posteriores a la muerte (pág. 5).

Art. 10.- La autopsia o necropsia pueden ser de dos tipos:

a. Médico legal: procedimiento realizado por disposición fiscal que detalla el estado del cadáver, el tiempo transcurrido desde el deceso, el probable elemento empleado para causar la muerte, la manera y las causas probables de la muerte. Difiere de la autopsia clínica por el tipo de examen requerido, los estudios complementarios necesarios, la importancia de la recolección y preservación de indicios y la necesidad de establecer una adecuada cadena de custodia de las muestras.

b. Clínica: es el procedimiento con el cual se determina:

- Causa de la muerte por correlación clínico -patológica;
- Efectividad de un tratamiento;
- El curso y la extensión de un proceso y su posible modificación tras los tratamientos indicados; y,
- Apoyo para la capacitación del personal de salud (pág. 5).

SECCION V

PRESERVACION Y CONSERVACION DE CADAVERES, MORTINATOS Y PIEZAS ANATOMICAS HUMANAS

(Registro oficial, 2018):

Art. 14.- Para la preservación de cadáveres, mortinatos y piezas anatómicas humanas se considerarán los siguientes procedimientos:

- a. Preservación por métodos químicos
- b. Embalsamamiento (pág. 6).

Art. 15.- Para la conservación de cadáveres, mortinatos y piezas anatómicas humanas se considerarán los siguientes procedimientos:

- a. Refrigeración; y,
- b. Congelación (pág. 6).

Art. 16.- La preservación de cadáveres, mortinatos y piezas anatómicas humanas podrá realizarse en tanatorios o establecimientos de salud públicos o privados, en caso de ser requerida por los deudos o solicitantes y/o cuando la Autoridad Sanitaria Nacional disponga que es obligatorio aplicar este procedimiento, de acuerdo al riesgo epidemiológico que genere la causa de defunción.

El profesional médico, con título registrado ante la Autoridad Sanitaria Nacional que haya realizado la preservación, emitirá el informe correspondiente en el que conste la razón por la que se realizó la preservación (pág. 6).

Art. 17.- Los establecimientos que prestan servicios de preservación de cadáveres, mortinatos y piezas anatómicas humanas mantendrán registros de los procedimientos realizados, en los que deberán constar los datos de identificación del cadáver, la técnica ejecutada, las sustancias y materiales utilizados (pág. 6).

SECCION VI

CONDICIONES PARA EL TRANSPORTE DE CADAVERES, MORTINATOS, PIEZAS ANATOMICAS U OSAMENTAS HUMANAS

(Registro oficial, 2018):

Art. 18.- Todos los vehículos destinados a este tipo de transporte cumplirán con las siguientes especificaciones:

a. Ser de uso exclusivo para el transporte de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas;

b. Disponer de dos compartimientos separados, uno para el conductor y acompañantes, y otro para el féretro o ataúd que contiene el cadáver, mortinato, piezas anatómicas u osamentas humanas; y,

c. El transporte de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas, relacionados a los procesos operativos del Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, se realizará en los vehículos diseñados para tal efecto (pág. 6).

Art. 19.- El ingreso al país y el transporte fuera del territorio nacional de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas, se realizará en un ataúd que cumpla con las siguientes características técnicas:

Estar compuesto por dos cajas:

a. Una exterior: de madera maciza de mínimo 2 centímetros de grosor;

b. Una interior de material metálico, impermeabilizada, con cierre hermético; y,

c. Entre las dos cajas debe existir una capa de material absorbente que retenga posibles fugas de fluidos (pág. 6).

CAPITULO III

AUTORIZACIONES

(Registro oficial, 2018):

Art. 20.- Las autorizaciones para inhumación, transporte y cremación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas serán solicitadas por los deudos del fallecido o solicitante y concedidas a través de los establecimientos de salud públicos o privados, de manera gratuita, mediante el formulario codificado que el Ministerio de Salud Pública establezca para el efecto. Este servicio lo prestarán los establecimientos de salud que brinden atención las veinte y cuatro (24) horas del día, los siete (7) días de la semana, en forma permanente e ininterrumpida (pág. 7).

Art. 21.- La autorización para exhumación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas será concedida por las Direcciones Distritales de Salud a través de la Ventanilla Unica de Atención al Usuario, de manera gratuita, mediante el formulario codificado que el Ministerio de Salud Pública establezca para el efecto. La solicitud la podrán realizar los deudos y en casos de investigación de presuntas infracciones penales se efectuará conforme establece la Ley. (pág. 7).

Art. 22.- La autorización para inhumación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas no identificados e identificados no retirados y exhumación para fines legales, será emitida al Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses o a la autoridad competente, por las Direcciones Distritales de Salud a través de la ventanilla única de atención al usuario, de manera gratuita, mediante el formulario codificado que el Ministerio de Salud Pública establezca para el efecto, previa autorización emitida por el Juez responsable del caso. (pág. 7).

Art. 23.- La autorización para el ingreso al país y transporte fuera del territorio nacional de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas,

osamentas humanas o cenizas, será otorgada por las Direcciones Distritales de Salud a través de la Unidad de Sanidad Internacional de Vigilancia Epidemiológica, en el punto de entrada y/o de salida internacional aérea, marítima o terrestre, de manera gratuita, mediante el formulario codificado que la Autoridad Sanitaria Nacional establezca para el efecto (pág. 7).

Art. 24.- La codificación de los formularios se realizará conforme a los lineamientos que emita la Autoridad Sanitaria Nacional y la impresión de los mismos será responsabilidad de la instancia que deba emitir la respectiva autorización (pág. 7).

Art. 25.- Si el fallecido no cuenta con deudos, el solicitante de la autorización deberá presentar por escrito una declaración juramentada en la que conste este particular, misma que será realizada ante la máxima autoridad de las instancias descritas en los artículos precedentes, según corresponda (pág. 7).

CAPITULO V

FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS QUE PRESTAN SERVICIOS

FUNERARIOS

(Registro oficial, 2018):

Art. 36.- Los establecimientos que prestan servicios funerarios son los siguientes:

1. Crematorios
2. Columbarios
3. Tanatorios
4. Cementerios
5. Salas de velación. (pág. 9)

Art. 37.- Los establecimientos que realizan actividades de inhumaciones, cremaciones, prácticas de tanatopraxia, exhumaciones, velaciones y otras relacionadas, estarán sujetos a vigilancia y control sanitario por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA; y, deberán cumplir con las condiciones higiénicas y sanitarias, y demás especificaciones que dicha Agencia determine para el efecto (pág. 9).

Art. 38.- Los cementerios son los únicos sitios autorizados para la inhumación de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas humanas, los cuales deben cumplir con las disposiciones contempladas en la Ley Orgánica de Salud, este Reglamento, las normas técnicas que la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA emita y la normativa ambiental correspondiente. Todo cementerio deberá contar con un osario (pág. 9).

Art. 39.- En las iglesias no se podrán construir nuevas criptas ni se realizarán ampliaciones a las ya existentes (pág. 9).

Art. 40.- En los cementerios ubicados en poblaciones cuyas condiciones climáticas son favorables para la reproducción y proliferación de vectores de enfermedades tropicales, la administración del cementerio colocará obligatoriamente tierra o arena húmeda dentro de todo florero y realizará la limpieza y mantenimiento de las estructuras y fuentes, con el fin de evitar la referida proliferación.

La Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria - ARCSA controlará el cumplimiento de esta disposición en cualquier momento, priorizando la época invernal (pág. 9.10).

Art. 41.- Los cementerios, crematorios y columbarios, conforme a su actividad, están obligados a llevar registros individualizados que contengan al menos los siguientes datos:

a. Nombres, apellidos y número de cédula de identidad o pasaporte del fallecido;

- b. Número de la autorización de inhumación, cremación o exhumación expedida por la instancia de salud correspondiente;
- c. Fecha y hora de la inhumación, cremación o exhumación;
- d. Lugar específico del depósito del cuerpo o las cenizas; y,
- e. Nombre de un familiar del fallecido o persona de contacto.

Estos registros estarán disponibles para verificación por parte de las autoridades competentes en materia de salud y de investigación legal (pág. 10).

Art. 42.- Los cementerios pondrán a disposición del Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, o quien ejerza sus competencias, el 3% de su área total de inhumación, tumbas o nichos individuales debidamente identificados y codificados, para la disposición de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas de personas no identificadas e identificadas no retiradas. Los cementerios no podrán destinar este porcentaje para otros fines.

Los cementerios deberán llevar registros actualizados de estas inhumaciones, información que estará disponible para control de la autoridad competente en materia de investigación legal.

Para el cumplimiento de lo dispuesto en el primer inciso de este artículo, el Servicio Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses suscribirá un convenio con cada cementerio, en el que se determinará expresamente el lugar del cementerio que corresponda al 3% de su área total de inhumación destinada para la disposición de cadáveres, mortinatos, piezas anatómicas u osamentas de personas no identificadas e identificadas no retiradas.

Todos los cementerios a nivel nacional cumplirán con esta disposición para su funcionamiento, para lo cual deberán contar con el plano del establecimiento con linderación incluida, en el que conste el 3% del área total de inhumación destinada a los fines establecidos en el presente

artículo. Este requisito será verificado por la ARCSA durante las inspecciones de control posterior que realice a los cementerios.

La Agencia mantendrá una base de datos de estos cementerios y publicará semestralmente la actualización de dicha base en su página web (pág. 10).

Art. 43.- En caso de emergencias o desastres, los cementerios deberán poner a disposición el espacio que las autoridades competentes definan (pág. 10).

1.4.7. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.

TÍTULO PRELIMINAR

DE LAS DISPOSICIONES COMUNES A LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

(Registro Oficial , 2016)

Artículo 4.- Principios. - Para la aplicación de las disposiciones contenidas en el presente Código, se observarán los siguientes principios:

1. El conocimiento constituye un bien de interés público, su acceso será libre y no tendrá más restricciones que las establecidas en este Código, la Constitución, los tratados internacionales y la Ley y, su distribución se realizará de manera justa, equitativa y democrática;
2. Los derechos intelectuales son una herramienta para la adecuada gestión de los conocimientos. La adquisición y ejercicio de los derechos de propiedad intelectual asegurarán un equilibrio entre titulares y usuarios. Además de las limitaciones y excepciones previstas en este Código, el Estado podrá adoptar las medidas necesarias para garantizar la salud, nutrición, educación, cultura, el desarrollo científico y tecnológico, la innovación y la transferencia y difusión tecnológica como sectores de importancia vital para el desarrollo socioeconómico y tecnológico del país.

Nada de lo previsto en este Código podrá interpretarse de forma contraria a los principios, derechos y obligaciones establecidos en los Tratados Internacionales de los que Ecuador es parte, como parte integrante de nuestro ordenamiento jurídico;

3. La formación del talento humano es el factor primordial de una economía social basada en los conocimientos, la creatividad y la innovación, razón por la cual debe ser de excelencia y distribuida democráticamente;

4. El conocimiento se desarrollará de manera colaborativa y corresponsable;

5. La generación, transmisión, gestión, uso y aprovechamiento de los conocimientos, la creatividad, la tecnología, la innovación y los conocimientos tradicionales se orientarán hacia la realización del buen vivir, buscando la satisfacción de las necesidades de la población, el efectivo ejercicio de los derechos y el aprovechamiento biofísicamente sustentable de los recursos del país, en el marco de la garantía de la reproducción de la vida;(…)
(pág. 6).

CAPÍTULO I

DEL FORTALECIMIENTO DEL TALENTO HUMANO Y SU VINCULACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN.

(Registro Oficial , 2016):

Artículo 28.- El fortalecimiento del talento humano para la consecución de los fines de la economía social de los conocimientos, la creatividad y la innovación.- La Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, en coordinación con los organismos públicos competentes, formulará la política pública dirigida a consolidar el talento humano como un factor primordial en la economía social basada en los conocimientos, la creatividad y la innovación a través de su continuo fortalecimiento (pág. 12).

TÍTULO I

PRINCIPIOS Y DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO I

PRINCIPIOS GENERALES

(Registro Oficial , 2016):

Artículo 85.- Derechos intelectuales. - Se protegen los derechos intelectuales en todas sus formas, los mismos que serán adquiridos de conformidad con la Constitución, los Tratados Internacionales de los cuales Ecuador es parte y el presente Código. Los derechos intelectuales comprenden principalmente a la propiedad intelectual, y los conocimientos tradicionales. Su regulación constituye una herramienta para la adecuada gestión de los conocimientos, con el objetivo de promover el desarrollo científico, tecnológico, artístico, y cultural, así como para incentivar la innovación. Su adquisición y ejercicio, así como su ponderación con otros derechos, asegurarán el efectivo goce de los derechos fundamentales y contribuirán a una adecuada difusión de los conocimientos en beneficio de los titulares y la sociedad.

A las otras modalidades existentes, este Código les garantiza protección contra la competencia desleal (pág. 23).

Capítulo II

2. Metodología empleada.

2.1. Tipos de Estudio

La autora del siguiente trabajo tiene un enfoque mixto en la investigación utilizará dos tipos de estudios que ayudará a obtener información necesaria para la correcta elaboración del manual de funciones, los mismos que se detallan de la siguiente manera:

2.1.2. Descriptivo:

Este tipo de método de estudio utilizado será descriptivo ya que se busca describir la condición actual de la empresa, por tal motivo la autora del presente proyecto investigativo desarrollará este método para dar a conocer la problemática antes mencionada.

2.1.3. Explicativo:

Mediante este tipo de estudio le permitirá a la autora del presente trabajo investigativo encontrar los motivos que ha causado el siguiente problema, No contar con un manual de funciones que tiene como problemas secundarios: desconocimiento de las funciones de cada colaborador, evaluar el desempeño de los mismos, adaptación y anticipación a posibles variaciones de los puestos de trabajo.

2.2. Tipos de Método

A continuación, detallaremos los métodos empleados en este trabajo de investigación

2.2.1. Método de investigación.

Para su correcto desarrollo la autora del presente trabajo investigativo consideró importante utilizar tres tipos de método de investigación que son: teórico, empírico y estadístico.

2.2.1.1. Método Teórico

2.2.1.1.1. Análisis y Síntesis:

En el presente proyecto se utilizó el método Análisis y Síntesis ya que la autora del mismo profundizó en diferentes fuentes bibliográficas referente al Manual de funciones

al momento de realizar el marco teórico, el cual se encuentra conformado por 15 autores de diferentes libros y revistas.

- Del libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos (Álvarez Torres 1996).
- Revista Accountants Audit Sampling Task Force (New York 2008).
- Del libro Organización de Empresas (Benjamín & Fincowsky 2009).
- Del libro Como elaborar y usar manuales administrativos (Valencia, Joaquín Rodríguez 2012).
- Del libro Fundamentos de Administración (Lourdes Münch y José García 2004).

Referente a las fuentes consultadas el 30% corresponde a los últimos 30 años, el 60% corresponden a los últimos 20 años y el otro 10% de los últimos 5 años hasta la actualidad. Lo cual permite extraer información necesaria para que la autora del presente trabajo amplíe sus conocimientos y determine diferentes puntos a analizar.

2.2.1.1.2. Inducción y Deducción:

La autora del presente trabajo investigativo escogió el método de inducción y deducción ya que permite tener un amplio conocimiento del tema para identificar las necesidades:

1. Implementar un manual de funciones para el área comercial.
2. Conocimiento de los colaboradores del uso correcto del mismo.
3. Evitar duplicidad de funciones.

Por esta razón se analizó cada una de las necesidades, llegando a la conclusión que es necesario el contar con un correcto Manual de Funciones para el Departamento Comercial de la empresa Jardines de Esperanza ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

2.2.1.1.3. Histórico – Lógico:

Por último, la autora del presente ha considerado utilizar el método histórico-lógico debido al progreso que ha tenido la administración en todo este tiempo y la historia de la empresa Jardines de Esperanza empresa que tiene 45 años en la ciudad de Guayaquil,

fundada con el objetivo de brindar seguridad y protección a las familias de Guayaquil y Milagro.

2.2.1.2.Método empírico.

2.2.1.2.1. Observación:

Este método se realizará con una observación participativa debido a que la autora del presente proyecto desarrollará el siguiente método de forma simple, la cual se ejecutó el día jueves 16 de septiembre de 2021 y viernes 17 de septiembre del 2021 desde las 08:30 hasta las 17:00 que es el horario laboral de la empresa, el tipo de carácter de dicha observación será de manera abierta ya que la Gerente Comercial autorizó la realización de la misma.

Resumiendo, los días observados podemos indicar:

Jueves 16 de septiembre se llegó a la oficina ubicada en Av. Felipe Pezo y Av. Del Santuario, se procedió a observar las diferentes actividades que realizan los vendedores al momento de llegar, se pudo evidenciar que cada uno llega a sus puestos de trabajo y efectúa una revisión de lo que ha quedado pendiente del día anterior, cabe indicar que no hay un control exhaustivo de la ubicación de los vendedores, ya que dependiendo del grupo al que estén asignados, sea dentro de la oficina como en los exteriores del camposanto, así como en las islas ubicadas en centros comerciales estratégicos se mantienen comunicaciones de tipo informales, no hay una bitácora de registro de control de los vendedores en el exterior, cada persona ha desarrollado su propio método de ventas.

Cabe indicar que de acuerdo a la estructura actual que tiene el departamento luego del Gerente Comercial y sus 2 asistentes, se han dividido en 6 grupos de 17 vendedores a los que se les han asignado nombres para poder identificarlos, estos se soportan 6 supervisores y en 3 asistentes de ventas para que realicen toda la parte de la documentación formal (cartas, correos, entrega de títulos) actividad que efectúan en coordinación con las 2 asistentes de la Gerencia Comercial. Cada vendedor tiene asignado 1 telefonista de call center que es por donde se canalizan citas de los potenciales clientes así como las llamadas de acuerdo a una agenda asignada, también se promociona el servicio para conseguir nuevos clientes.

**Imagen no. 13 Counter en el interior del
parque cementerio**



Fuente y elaboración: la autora.

**Imagen no. 14 Carpas exteriores ubicadas en el parque
cementerio**



Fuente y elaboración: la autora.

Viernes 17 de septiembre se llegó a la oficina ubicada en Av. Felipe Pezo y Av. Del Santuario, en este día se pudo observar que cada grupo revisa las ventas que han logrado los 15 primeros días, se reúnen por grupos y pasan el reporte manual para que las asistentes en coordinación con las asistentes de la Gerencia Comercial elaboren el reporte definitivo para la gerencia. Se evidenció además que los vendedores solicitan la distribución de los títulos de propiedad a las asistentes, hay desconocimiento del proceso que debe de hacerse en cada caso en particular debido a las individualidades de cada cliente, lo que ocasiono que se dupliquen las tareas ya que uno de los puntos a favor que tiene la empresa es que da la opción a las personas que tienen el seguro del IESS a poder acceder a los servicios y eso en algunos casos causa retraso en la elaboración de los documentos cuando se requiere agilidad ya que en este caso particular el servicio se da cuando ya ha ocurrido el deceso y los familiares lógicamente están afectados por la pérdida. Algunos grupos están apretados con el cumplimiento del presupuesto mensual de ventas.

Imagen no. 15 Grupos de Asesores



Fuente y elaboración: la autora.

**Imagen no. 16 Firma de solicitudes de
ventas**



Fuente y elaboración: la autora.

Conclusión de la observación: Con las observaciones efectuadas podemos concluir que existe una centralización de las comunicaciones formales en las asistentes de ventas y de gerencia, lo cual en algunos casos causa demora en la entrega del llenado y entrega de solicitudes de ventas debido a que los vendedores muchas veces no tienen claras las especificaciones respecto a la tarea que deben de realizar, no hay una descripción de los puestos y una escasa especialización en lo relativo al manejo del sistema y herramientas relacionadas con las tics, trayendo como consecuencia funciones laborales no definidas formalmente, duplicidad de funciones, cierre de ventas inadecuadas, incumplimiento del presupuesto de ventas.(ANEXO I)

2.2.1.2.2. Entrevista:

La entrevista se llevó a cabo bajo un enfoque de orientación informativa para poder tener conocimiento acerca del manual de funciones, con aplicación de un cuestionario con preguntas abiertas y de opciones en algunas (*ANEXO II*), sexta entrevista se realizó el 16 de septiembre del 2021, los entrevistados fueron 3 personas:

Entrevista 1:

- **Gerente Comercial de Jardines de Esperanza**

Ing. Dalila Roldán, persona con 21 de experiencia en el área comercial, manejó el grupo de Jardines en Milagro con 8 años, actualmente lleva 9 años en la Gerencia del Departamento comercial de Guayaquil.

Nombre:	Ing. Dalila Roldán
Fecha:	16-sep-21
Cargo:	Gerente Comercial de Jardines de Esperanza
Correo electrónico:	d.roldan@jardinesdeesperanza.net
Lugar:	Parque cementerio Jardines de la Esperanza
Tiempo de duración:	10 minutos

En la entrevista con la Gerente Comercial manifestó que creía importante que se elabore un manual de funciones de cada cargo del departamento de ventas ya que eso simplificaría las actividades que actualmente se duplican en ciertas situaciones ya que a pesar de la experiencia que tienen los vendedores, no hay una estandarización de procesos, pues cada quien ha implementado sus propios métodos de desarrollo de las tareas. Considera que el tiempo de adaptación de un nuevo colaborador puede ser entre 6 meses y un año y que dependerá de la experiencia que en la venta de servicios funerarios haya tenido, el tema emocional influye más aun sino ha tenido experiencia en ventas, pero no de este tipo de servicios, lo cual requiere que la empresa efectúe capacitaciones para tratar de reducir la curva de aprendizaje que estas falencias pueden tomar. Reconoce que se debe sistematizar los controles con software (*ANEXO IV*) especializados para ello, ya que actualmente los controles que se efectúan son manuales, a base de reportes de Excel que los elaboran las asistentes de ventas. Por lo general este tipo de herramientas cuentan con reportería que ayudaría no solo a un control más adecuado de las ventas, presupuestos, sino que contarían con indicadores que permitan analizar el desempeño de cada vendedor ya que actualmente esta es muy subjetiva y facultaría la toma de decisiones de la gerencia comercial. Todo ello ayudaría a

implementar un sistema de mejora continua que puede llevar si así lo decide la Dirección calificar a una normativa ISO.

Entrevista 2:

- **Subjefe de Recursos Humanos**

Ing. Silvana Vega, encargada del área de talento humano con conocimiento en el manejo de procesos y políticas, cuenta con 9 años de experiencia.

Nombre:	Ing. Silvana Vega
Fecha:	16-sep-21
Cargo:	Subjefa de Recursos Humanos
Correo electrónico:	svega@jardinesdeesperanza.net
Lugar:	Parque cementerio Jardines de la Esperanza
Tiempo de duración:	10 minutos

En la entrevista con la Subjefe de Recursos Humanos pudimos conocer que hay un deseo de que se puedan formalizar los procesos relativos a las funciones de todos los departamentos ya que ello ayudaría inclusive a que las actividades que realiza talento humano no sean solo de selección de personal, roles, etc., sino que puedan implementar una correcta inducción, efectuar las programaciones de las mismas y establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de todos los colaboradores. Resaltó que es importante que se notifique a talento humano cuando las funciones de un colaborador cambian no solo para el tema de control sino porque se debe de actualizar el contrato de trabajo (adendum), ya que esto es parte esencial de lo empresa. En cuanto a lo que debe de contener un manual de funciones agregó que se debe de incluir un perfil de cargo, habilidades, responsabilidades, destrezas requeridas o complementarias al cargo, competencias ya que ello ayudaría en el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para cada cargo y ayudaría como guía al personal evitando la duplicación de tareas y que en algunos casos se les pueda capacitar para que ejecute mejor las tareas asignadas y no exista un recargo en las funciones que desencadena en algunos casos en que renuncien.

Entrevista 3:

- **Asistente de Gerencia Comercial**

Sra. Bonny Ramírez, actualmente cuenta con 6 años en el cargo que ha desempeñado como Asistente de Gerencia de Ventas, maneja grupos de trabajo y es la mano derecha de la Gerencia Comercial.

Nombre:	Sra. Bonny Ramírez
Fecha:	16-sep-21
Cargo:	Asistente de Gerencia Comercial
Correo electrónico:	bramirez@jardinesdeesperanza.net
Lugar:	Parque cementerio Jardines de la Esperanza
Tiempo de duración:	10 minutos

La asistente de Gerencia Comercial nos manifestó en la entrevista que no existe un manual en el que se detallen sus funciones, que con los años se le han ido asignando conforme a las necesidades del departamento, por lo que considera que sería esencial que se elabore un manual con las funciones ya que eso evitaría confusiones por ejemplo cuando ella se ausente por vacaciones, por enfermedad, etc. Nos comentó que se debería formalizar en un contrato o un alcance al mismo cuando se modifiquen las actividades asignadas así ayudaría a no cometer errores ni a duplicar actividades. Piensa que el manual debe de hacerse sin considerar las religiones ya que eso no debe de influir para el colaborador haga las tareas, sino se tendrían muchos manuales y eso causaría confusión, si algún colaborador no profesó una determinada religión, al momento de la selección del personal se debería de enfatizar eso y especificarlo en el manual de esa manera ya saben que alguna actividad que esté vinculada con la religión le tocará hacer y será el quien decida si pertenecer o no a la empresa. Considera que es importante el conocer lo que hace cada departamento ya que muchas actividades están ligadas dentro de la organización y de esa forma se pueden conocer las responsabilidades que atañen a cada colaborador.

Conclusión de las entrevistas: De lo consultado a las 3 personas, una de las cuales no labora en el departamento comercial pero si está directamente relacionada con el objeto de estudio de esta investigación, podemos aplicar que el denominador común es que creen necesario la implementación de un manual de funciones no solo para el departamento comercial sino para todos los departamentos de la empresa ya que eso ayudaría en mejorar las actividades asignadas, duplicar tareas, utilizar de mejor manera los recursos de la organización, mejorar los procesos de selección e inducción del personal nuevo y

empezar a pensar en implementar un proceso de mejora continua para toda la organización.

2.2.1.2.3. Encuesta:

Se realizó una encuesta que consta de 8 preguntas cerradas, dicotómicas, politómicas, (ANEXO III) y de forma presencial con los colaboradores del Departamento Comercial de Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil.

El departamento está conformado por 101 Asesores comerciales, 6 supervisores, 2 asistentes de gerencia, 3 asistentes de ventas, 1 coordinadora de asistentes familiares, 3 coordinadores de redes sociales y 6 telefonistas de call center todos dirigidos por la Gerencia Comercial, en total son 123 personas que conformarían nuestra población.

Muestra:

Para la obtención de la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple para lo cual se empleó la fórmula de la población finita, la misma que fue aplicada así:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

El nivel de confianza que se aplicó fue conforme a la siguiente tabla:

Nivel de confianza	Z _{alfa}
99.7%	3
99%	2,58
98%	2,33
96%	2,05
95%	1,96
90%	1,645
80%	1,28
50%	0,674

Donde:

N= Total de la Población

n= Representa la muestra

z= nivel de confianza

p= Nos da el % de ocurrencia

q= Representa la probabilidad de no ocurrencia

e= Caracteriza el error de muestreo

$$n = \frac{123 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (123 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{118.1292}{1.2654}$$
$$n = 93.353248$$

El resultado de la formula estadística arrojó un total de 94 vendedores que fueron encuestados que en conjunto con la observación y entrevista nos permitieron conocer la forma en que debíamos implementar el manual de funciones, los principales cambios que deben de efectuarse al interior del departamento comercial

Tabulación de los datos de la encuesta:

El resultado de la tabulación del cuestionario aplicado a la encuesta fue el siguiente:

Tabla 2. Género de los encuestados

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
FEMENINO	68	72
MASCULINO	26	28
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

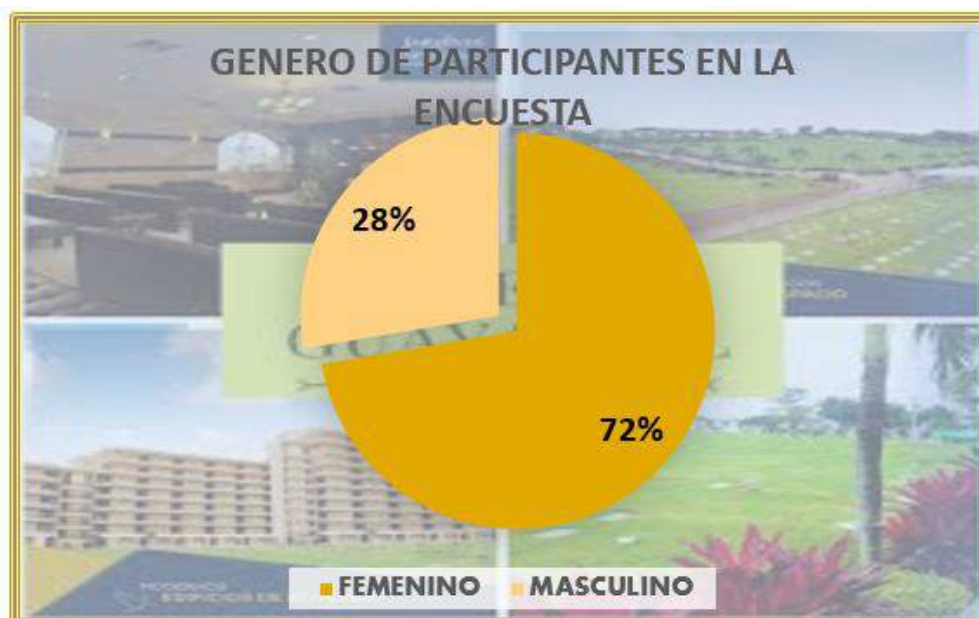


Gráfico 1. Género de los encuestados

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: La encuesta fue efectuada a 94 colaboradores del departamento comercial de los cuales el 72% son del género femenino y el 28% del género masculino.

Tabla 3. Pregunta 1 ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	65	69
No	29	31
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora



Gráfico 2. Pregunta 1 ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: En esta pregunta el 69% de los colaboradores del departamento comercial conoce el organigrama, mientras que el 31% no lo conoce.

Tabla 4. Pregunta 2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	39	42
No	49	52
Alguna vez	6	6
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

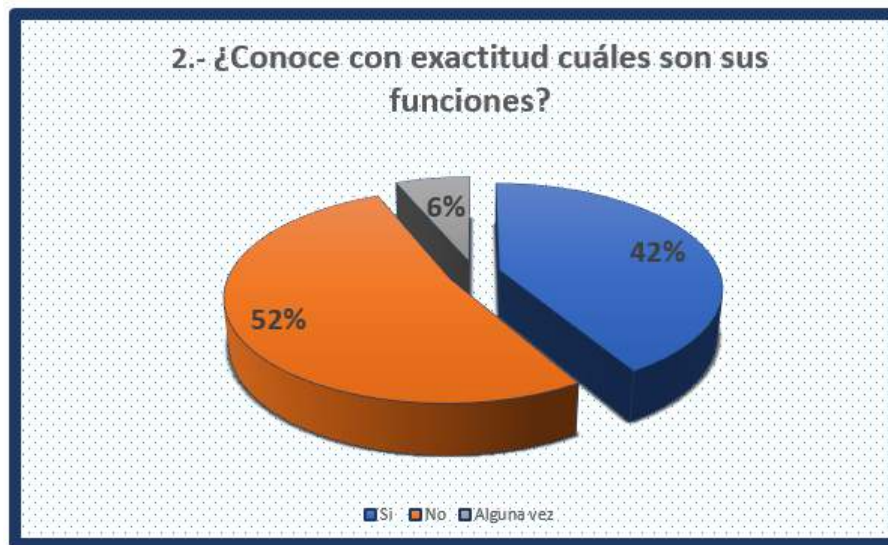


Gráfico 3. Pregunta 2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 52% conoce cuáles son sus funciones, el 42% contestó que no conoce, mientras que el 6% alguna vez las conoció.

Tabla 5. Pregunta 3 ¿Cuándo pasó a laborar en la empresa, su jefe inmediato le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	94	100
No	0	0
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autor



Gráfico 4. Pregunta 3 ¿Cuándo pasó a laborar en la empresa, su jefe inmediato le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 100% respondió que al ingresar a la empresa no le indicaron sus funciones a través de un manual.

Tabla 6. Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para la toma de decisiones sobre sus actividades?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Continuamente	45	48
Regularmente	31	33
Ocasionalmente	15	16
Nunca	3	3
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora



Gráfico 5. Pregunta 4 ¿Con qué frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para la toma de decisiones sobre sus actividades?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados 45 contestaron que continuamente preguntan a sus compañeros eso corresponde al 48%, que regularmente hacen preguntas contestaron 31 personas que significa el 33% de los encuestados, mientras que 15 contesto que ocasionalmente eso significa el 16%, finalmente 3 personas contestaron que nunca que corresponde al 3% del total de encuestados.

Tabla 7. Pregunta 5 ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los colaboradores del Departamento?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	76	81
No	7	7
Tal vez	11	12
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

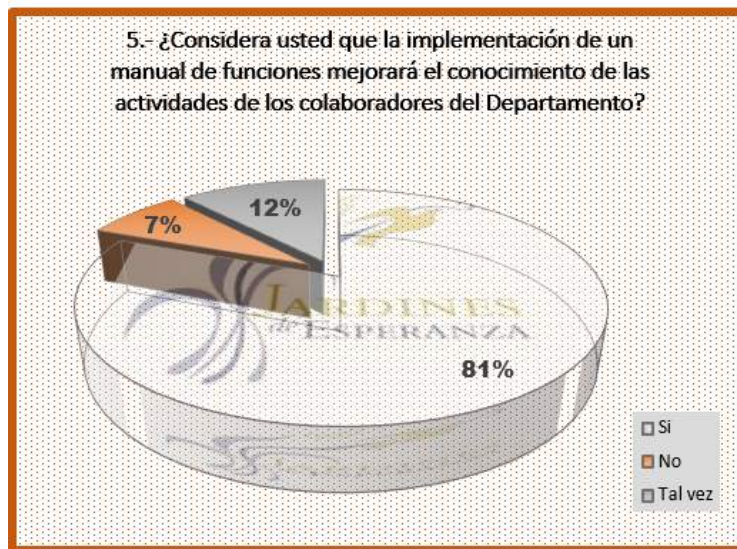


Gráfico 6. Pregunta 5 ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los colaboradores del Departamento?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 81% considera que la implementación de un manual de funciones ayudaría al mejor desempeño de las tareas asignadas, un 12% considera tal vez ayudaría mientras que un 7% contestó que no ayudaría.

Tabla 8. Pregunta 6 ¿Le han impartido cursos de capacitación enfocados a su puesto de trabajo?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	71	76
No	23	24
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora



Gráfico 7. Pregunta 6 ¿Le han impartido cursos de capacitación enfocados a su puesto de trabajo?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 76% si ha recibido capacitaciones, mientras que el 24% contestó.

Tabla 9. Pregunta 7 ¿Está de acuerdo que a los colaboradores se los capacite y evalúe?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Si	80	85
No	14	15
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora



Gráfico 8. Pregunta 7 ¿Está de acuerdo que a los colaboradores se los capacite y evalúe?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 85% está de acuerdo que se los capacite y evalúe, mientras que el 15% contestó que no está de acuerdo.

Tabla 10. Pregunta 8. ¿Usted realiza funciones que no corresponden a su cargo?

INDICADORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Continuamente	48	51
Regularmente	27	28
Ocasionalmente	11	12
Nunca	8	9
TOTAL	94	100

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

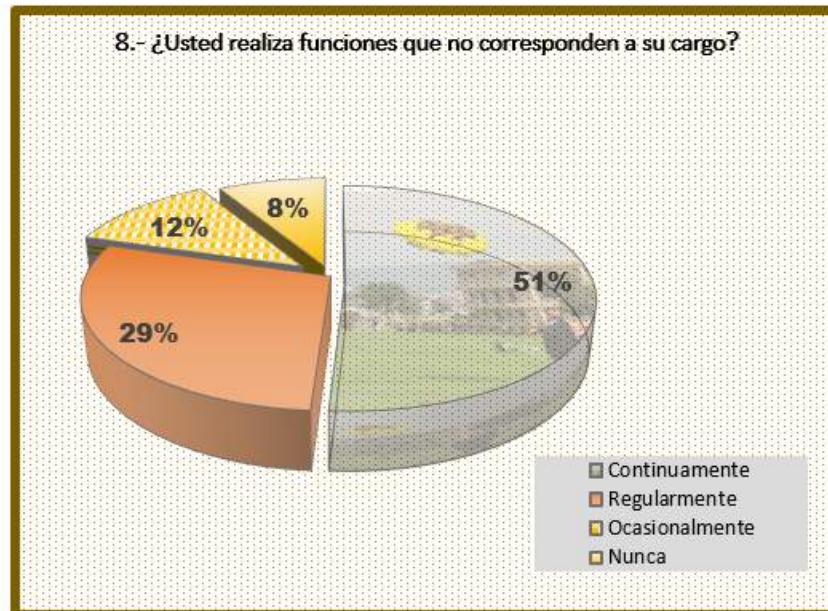


Gráfico 9. Pregunta 8. ¿Usted realiza funciones que no corresponden a su cargo?

Fuente: Encuestas a vendedores Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

Análisis: De los encuestados el 51% indicó que continuamente hace tareas que no le corresponden, el 28% lo hace regularmente, el 12% ocasionalmente, mientras que el 8% contestó que nunca hace funciones que no corresponden a su cargo.

Resumen del resultado de la encuesta: Los resultados de la encuesta aplicada reflejan que si bien es cierto más del 50% los colaboradores del departamento comercial conocen el organigrama, reciben capacitaciones, también se evidenció que no existe un manual de funciones, realizan continuamente tareas que no les corresponden, por lo que es necesario la elaboración e implementación de este documento para de esa forma cada colaborador conozca cuáles son sus funciones y responsabilidades.

2.2.1.3.Herramientas de Análisis.

Estas fueron empleadas para efectuar el análisis al micro entorno ya que tiene factores con sus propias características que influyen el objeto de estudio.

2.2.1.3.1. Análisis FODA

Consiste en analizar los factores que son susceptibles de control por parte de la dirección de la empresa, identificar las fortalezas (impulsan la actividad), las oportunidades (que se debe de aprovechar), debilidades (obstáculos que impiden el desempeño de la organización) y las amenazas (del entorno).

- **FORTALEZAS**

1. Amplia experiencia en el mercado.
2. Apoyo a la administración por parte de los que conforman el comité.
3. Cumplimiento con los beneficios de ley.
4. Mejora continua en cuanto al manejo de la tecnología.
5. Ubicación estratégica

- **OPORTUNIDADES**

1. Aprovechamiento de los recursos tecnológicos para lograr una mayor exposición de la empresa.
2. Implementar un manual de funciones para el cumplimiento de las responsabilidades.
3. Capacitar al personal sobre las funciones que debe realizar.
4. Evaluación de desempeño para toma de decisiones.
5. Creación de alianzas estratégicas.

- **DEBILIDADES**

1. Falta de conocimiento e implementación de manual de funciones.

2. No existe un plan de capacitación al personal.
3. No cuenta con procesos de evaluación al personal.
4. Sobrecarga de funciones de algunos colaboradores.
5. Carencia de profesionalización en los cargos administrativos.

- **AMENAZAS**

1. Pandemia Covid 19
2. La inestabilidad por problemas económicos.
3. La existencia de competencias.
4. Desastres Naturales.

2.2.1.3.2. Análisis CAPA

- **Corregir las debilidades**

1. Se corregirá la falta de conocimiento e implementación de manual de funciones, mediante el desarrollo de un manual que servirá para que los colaboradores conozcan las funciones y tareas asignadas a cada uno, con la finalidad de que exista un orden en las actividades de cada empleado.
2. Se realizarán cronogramas para capacitación del personal tanto antiguo como nuevo, de preferencia dos veces al mes.
3. Se medirán resultados de manera quincenal, al mismo tiempo se ejecutará el análisis de los mismos y en base a lo indicado anteriormente se tomarán las medidas correctivas.
4. Se hará evaluación a cada empleado para verificar el conocimiento de sus funciones para lo cual fue contratado, si dicho colaborador informa que realiza alguna función adicional, se le hará un comunicado a su jefe inmediato con copia a RR.HH. En caso de que realice alguna función adicional por el tipo de empresa, se deberá informar al empleado al inicio del contrato.
5. Será RR.HH. quien se encargue de realizar las respectivas pruebas pre ingreso del colaborador, y también para el colaborador que ya tiene antigüedad (psicológicas, de actitud y aptitud), y en base a resultados

obtenidos tomar medidas correctivas tales como iniciar estudios adicionales o dar por terminado el contrato de trabajo y reclutar al nuevo personal.

- **Potenciar las fortalezas**

1. Se potenciará la amplia experiencia en el mercado, debido a que el plan de la empresa es claro y definido, está completamente alineada a los objetivos empresariales, comprometida a sacar el mejor provecho a esta oportunidad del mercado.
2. Se potenciará el apoyo a la administración por parte de los que conforman el comité, teniendo en cuenta las sugerencias y consultas para brindar calidad al cliente interno.
3. Se potenciará el cumplimiento con los beneficios de ley, manteniendo asesoría en materia legal y financiera.
4. Se potenciará la mejora continua en el manejo de la tecnología, esta permitirá a mejorar la productividad de la empresa. Generando reducción de tiempos en los procesos, con la oportunidad de que la compañía vaya evolucionando y no se quede estancada.
5. Se potenciará la ubicación estratégica, con el alto tráfico de visitantes al parque cementerio, como sector funerario tiene una importante participación, lo que le atribuye solidez y posición en la ciudad de Guayaquil.

- **Afrontar las amenazas**

1. Se afrontará la Pandemia COVID 19, con estrategias y medios digitales para trabajar de acuerdo al comportamiento del cliente.
2. Para la inestabilidad por problemas económicos, se afrontará implementando un plan de descuentos y bonos para que los clientes adquieran los productos y servicios de la empresa, con el fin de tener nuevos referidos para la misma.
3. Se afrontará la amenaza de la existencia de competencias, creando productos con la oportunidad de protegerse a un bajo costo que no le ofrece la competencia.
4. Se afrontará la amenaza de desastres naturales, aplicando medidas previas al evento, acciones durante y posteriores al mismo. Esto permitirá recopilar

datos para reducir la vulnerabilidad del tipo de desastre, preparación para emergencias, capacitaciones.

- **Aprovechar las oportunidades**

1. Se aprovecharán los recursos tecnológicos, apareciendo en redes sociales y página web para lograr una mayor exposición de la empresa.
2. Se aprovechará la oportunidad de la implementación de un manual de funciones, basado en un enfoque claro y definido sobre las capacidades y actitudes que cada persona del departamento debe tener en cuanto a la función que vaya a realizar para el cumplimiento de las responsabilidades encomendadas.
3. Se aprovecha la oportunidad de capacitar al personal sobre las funciones que debe realizar, para que los procesos se realicen con mayor efectividad en cuanto a la función que cada persona desempeñe.
4. Se aprovechará la oportunidad de evaluación de desempeño para toma de decisiones, con esto reconoceremos las necesidades y deseos que tenga cada colaborador para encontrar soluciones en cada problema que presenten y permita tomar decisiones referentes al puesto o función de cada uno.
5. Se aprovechará la oportunidad de la creación de alianzas estratégicas, para efectuar las actividades de forma más eficiente con el propósito de alcanzar los objetivos, permitiendo ganar acceso a nuevos mercados, hacer frente a los retos competitivos y reducir riesgos.

Un adecuado análisis, acorde a la realidad y efectuado de manera oportuna sirve para que la empresa pueda manejar adecuadamente estos factores, con el objetivo de poder utilizarlos para su beneficio.

Capítulo III

3. Propuesta.

La empresa Jardines de Esperanza cuenta con más de 45 años en el mercado lo que le ha permitido tener un reconocimiento alto en el mercado siendo una de las organizaciones baluartes en este sector se servicios funerarios, sin embargo, hay falencias internas como no contar con documentos escritos que detallen las actividades y responsabilidades inherentes a cada puesto de trabajo, especialmente en un departamento tan importante como es el Comercial que mueve prácticamente los ingresos de la organización. Nuestra propuesta consistió en la elaboración e implementación de un Manual de Funciones para el Departamento Comercial y de esta manera reducir los errores, mantener al personal actualizado y capacitado, que este sea un referente para que en el resto de los departamentos se implementen y poder implementar en términos generales un proceso de mejora continua.

3.1. Título de la Propuesta.

“Implementación de un manual de funciones para el departamento de Ventas de la empresa Jardines de Esperanza Jardies S.A. en la ciudad de Guayaquil- Ecuador”.

3.2. Objetivo de la Propuesta.

Implementar un Manual de Funciones para Departamento Comercial de la empresa Jardines de Esperanza en el periodo 2022-2023.

3.3. Descripción de la Propuesta.

Con base en la recolección de datos efectuada mediante las diferentes herramientas utilizadas del método empírico nos sirvió para poder entender la problemática del Departamento Comercial de Jardines de Esperanza y poder estructurar de la manera correcta la propuesta de identificar las funciones que deben de establecerse para cada puesto de trabajo como son el perfil, las competencias, la experiencia y las responsabilidades que debe de tener cada integrante de este departamento.

3.4. Factibilidades de la Propuesta.

Para el desarrollo de la propuesta se identificaron las factibilidades que aplican al proyecto:

Factibilidad Operativa. – Los integrantes del departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil cuentan con una estructura organizacional definida por cadenas de mando, cuentan con la experiencia en el sector y el reconocimiento respectivo en el mercado apoyado en la infraestructura que posee la empresa y que se amplía de manera continua debido a la demanda existente. Con una capacitación adecuada y personalizada al identificar las falencias del personal se podría mejorar el rendimiento del departamento.

Factibilidad Administrativa. – El departamento comercial cuenta con la estructura organizacional adecuada que a través del manual de funciones propuesto conocerán las tareas específicas asignadas a sus puestos de trabajo y evitarán la duplicación de actividades permitiéndoles ser más eficientes y eficaces en su desempeño laboral.

Factibilidad Técnica. - La empresa Jardines de Esperanza constantemente está adquiriendo tecnología para efectuar una simplificación de procesos, los vendedores cuentan con los dispositivos necesarios para el desarrollo de su actividad.

Factibilidad Comercial. – Siendo una de las empresas mejor posicionadas en el sector de servicios exequiales, la empresa busca constantemente ofrecer a sus clientes mejores opciones para la adquisición de sus productos y servicios, los convenios empresariales, instituciones, la diversificación de productos conexos con el giro del negocio, así como su ubicación estratégica hacen de Jardines de Esperanza son el fundamento para su actividad comercial.

Factibilidad Económica. – El proyecto implica que se efectúe una inversión mínima para su implementación, el departamento comercial cuenta con un presupuesto asignado, y la Gerencia Comercial gestionará una ampliación para poder cubrir con lo que requiera.

Factibilidad Legal. – Dentro del marco jurídico que es de cumplimiento obligatorio para las empresas que se dedican a esta actividad, Jardines de Esperanza cumple con todo lo requerido, tiene todos los permisos y no hay ningún tipo de impedimento para desarrollar sus operaciones.

3.5. Desarrollo de la Propuesta.

Con los resultados obtenidos del diagnóstico, identificación de la problemática, las consecuencias reflejadas en el departamento comercial se elaboró el manual de

funciones donde se detallan las actividades que deben de ser cumplidas para obtener mejores resultados y se enmarquen a lo establecido para su puesto de trabajo y se refleje también en una mejor atención al cliente. Esto se complementará con las capacitaciones personalizadas al identificar mediante la evaluación de competencias las falencias que cada colaborador tiene y que mejorará sus competencias, y las que se efectuarán de manera general a todo el departamento como clima laboral, liderazgo, motivación personal, comunicación interna. También se desarrolló el cronograma de implementación del Manual, se incluyó un presupuesto a estos efectos, y luego de las acciones aplicadas se pudo medir a través de indicadores la efectividad de la implementación del manual.

3.6. Resultados esperados en la aplicación de la Propuesta.

Con la implementación de este trabajo de investigación se espera mejorar de manera permanente el desempeño de los colaboradores del departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza de la ciudad de Guayaquil y conseguir mejores resultados derivados de la gestión del recurso humano que labora en el área comercial, a futuro contribuir para la implementación de un sistema de mejora continua a nivel general de la empresa al ser un referente para el resto de divisiones de la misma, reducir a 0 la duplicación de tareas, aplicación de evaluación de competencias, medición a través de indicadores de gestión y dotar a la Gerencia Comercial de información para la toma de decisiones.

3.7. Propuesta para la implementación de un Manual de Funciones para el departamento comercial de la empresa Jardines de Esperanza.

Para la elaboración del manual de funciones nos respaldamos en el análisis de información recabada con la utilización de las herramientas del método empírico, nos fundamentamos en lo desarrollado en el marco teórico. Concluido el manual de funciones se procede a presentar al Gerente Comercial para su autorización, aprobación y posterior socialización. A continuación, los pasos aplicados:

ETAPAS	ACTIVIDADES
1.- <i>Diseño del proyecto</i>	Implica de gran precisión la elaboración de un manual de funciones , pues los datos deben ser precisos para no generar confusión en la interpretación de su contenido por quienes van a ser utilizados y/o quien los va a consultar, esta actividad implica poner mucha atención en todos y cada una de sus etapas de integración, poder delinear un proyecto en el que deben de converger los requerimientos, fases y procesos que fundamentan la ejecución del trabajo.
2.- <i>Presentación del proyecto a las autoridades competentes</i>	El proyecto se debe presentar al gerente del departamento involucrado de la organización y a los que atañe esta actividad como es talento humano; una vez que se haya aprobado se debe poner en conocimiento a todos los niveles jerárquicos, manifestandoles los beneficios que de se vaan a obtener con la implementación y de esta manera conseguir el apoyo y colaboración durante la elaboración del proyecto y para su futura ejecución.
3.- <i>Captación de la información</i>	En primer lugar se debe identificar al personal que va a participar en el levantamiento de la misma, efectuar la capacitación en lo que respecta a los medios de investigación que se utilizarán para obtener la información y también en el proceso que se seguirá para preparara el manual.
4.- <i>Integración de la información</i>	La información obtenida debe cdificarse y archivar, de esta forma tendremos información veraz, ágil y precisa; se debe considerar la reglamentación jurídico administrativa que regula la realización del trabajo; así como la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender la situación actual; en cuanto a esto se debe considerar o tomar en cuenta los objetivos, estructura orgánica, normas y políticas administrativas, funciones, procedimientos, condiciones de trabajo, ambiente laboral; como también es importante considerar las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgo y flujo de la comunicación formal e informal.
5.- <i>Análisis de la información</i>	Hay que efectuar un estudio crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales: 1. ¿Qué trabajo se hace? 2. ¿Para qué se hace? 3. ¿Quién lo hace? 4. ¿Cómo se hace? 5. ¿Con qué se hace? 6. Cuándo se hace?
6.- <i>Preparación del proyecto de manual</i>	Con toda la información, es imperativo que se elabore un documento integrado, sintetizando todos los elementos que se hallan separados; posteriormente se debe presentar a la unidad responsable para la respectiva aprobación.
7.- <i>Formulación de recomendaciones</i>	Significa convertir las conclusiones en recomendaciones, para lo cual se debe tomar en cuenta los recursos necesarios para aplicarlas, costos, ventajas y limitaciones.
8.- <i>Presentación del manual para su aprobación</i>	Con el manual concluído se deberán presentar a los niveles directivos respectivos, por lo que se hace necesario que se elabore también un informe de lo que contiene el manual, permitiendo que tengan una breve idea de lo que trata.
9.- <i>Reproducción del manual</i>	Ya elaborado y aprobado el manual por los mandos respectivos, se debe coordinar con el área financiera para que esta área reproduzca los ejemplares necesarios los mismos que serán distribuidos a las áreas o unidades que corresponde para su implementación.
10.- <i>Implementación del manual</i>	Es la puesta en práctica de todo el trabajo realizado, implica poner en marcha las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.
11.- <i>Revisión y actualización</i>	Una vez implementados y en uso los manuales deben ser revisados y actualizados para evitar de que la información que contienen resulte obsoleta. Esto implica que las unidades administrativas deben aplicar mecanismos periódicos de revisión y actualización de estos documentos. Para la revisión y actualización del Manual, deberá ser seguida la misma metodología utilizada para su elaboración e instrumentación.

3.8. Metodología para la elaboración del Manual de Funciones.

Para el desarrollo del manual es necesario elaborar un plan de trabajo para efectuar de manera ordenada cada una de las actividades que implicará la elaboración e implementación del manual para calcular el tiempo que se va a requerir en todo el proceso, optimizar el material que se utilizará, eliminar la duplicidad de las tareas que deben de efectuarse con este objetivo.

Emplearemos la gráfica de Gantt o gráfica de barras para graficar las actividades que se van a ejecutar y el tiempo asignado a cada una de ellas, en el cual el eje horizontal se usa para representar el tiempo, mientras que en la columna vertical de la izquierda pondremos las actividades, los renglones o personal.

Esto nos va a permitir tener una visión de la ejecución planificada versus la real una vez efectuada la implementación.

Tabla 11. Diagrama de Gantt del Cronograma Proyecto.

ETAPA	ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	1.- Diseño del proyecto	■	■																												
2	2.- Presentación del proyecto a las autoridades competentes		■	■																											
3	3.- Captación de la información			■	■	■																									
4	4.- Integración de la información						■	■	■	■																					
5	5.- Análisis de la información											■																			
6	6.- Preparación del proyecto de manual											■	■	■	■																
7	7.- Formulación de recomendaciones																■	■													
8	8.- Presentación del manual para su aprobación																		■	■											
9	9.- Reproducción del manual																			■	■	■	■								
10	10.- Implementación del manual																					■	■	■	■	■					
11	11.- Revisión y actualización																										■	■	■	■	■

Fuente y elaboración: la autora

3.9. Presupuesto para la implementación del Manual de Funciones.

Para poder llevar a cabo la implementación del Manual de Funciones se cuenta con el presupuesto asignado al departamento comercial de Jardines de Esperanza, detallamos a continuación el mismo:

Tabla 12. Grupos de socialización del Manual de Funciones

GRUPOS -SOCIALIZACIÓN	CANTIDAD DE PERSONAS	HORAS (1 HORASPOR PERSONA)
Gerencia Comercial, Asistentes de Gerencia Comercial y Asistente de Ventas	7	7
Gerencias Departamentales vinculadas al Dpt. Comercial, Coordinadora de Asistencia Familiar y Dpt. de Talento Humano.	9	9
Coordinadores de Redes Sociales	3	3
Grupo Guerreros y Legendarios	38	38
Grupo Ave Fénix y Emprendedores	37	37
Grupo Gladiadores y Brillantes	38	38
TOTALES GENERALES	132	132

Fuente: Dpto. de Talento Humano Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Tabla 13. Presupuesto Socialización del Manual de Funciones

COSTO MATERIALES PARA LA IMPRESION Y SOCIALIZACION DEL MANUAL DE FUNCIONES DPTO.COMERCIAL	
RUBROS	VALOR
Impresión del Manual de Funciones (\$1.50 c/u) tiraje 150	\$225.00
Coffe Break (\$2 por persona)	\$264.00
Total materiales capacitación	\$489.00

Fuente: Cotizaciones proveedores de servicios

Elaboración: la autora

Tabla 14. Grupos para capacitaciones de ventas

GRUPOS -CAPACITACIÓN	CANTIDAD DE PERSONAS	HORAS (4 HORAS POR PERSONA)	VALOR TOTAL POR HORAS (\$6 POR HORA)
Gerencia Comercial, Asistentes de Gerencia Comercial y Asistente de Ventas	7	28	\$168.00
Coordinadores de Redes Sociales	3	12	\$72.00
Grupo Guerreros y Legendarios	38	152	\$912.00
Grupo Ave Fénix y Emprendedores	37	148	\$888.00
Grupo Gladiadores y Brillantes	38	152	\$912.00
TOTALES GENERALES	123	492	\$2,952.00

Fuente: Dpto. de talento Humano Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Tabla 15. Presupuesto de Capacitaciones Dpto. Comercial

COSTO MATERIALES PARA LA CAPACITACION	
RUBROS	VALOR
Diseño de material	\$50.00
Material didáctico para dinámicas	\$60.00
Impresión de material (\$ 1.50 cada uno)	\$184.50
Coffe Break (\$2 por persona)	\$246.00
Esferos y block de notas (\$ 1.50 por persona)	\$184.50
Total materiales capacitación	\$725.00

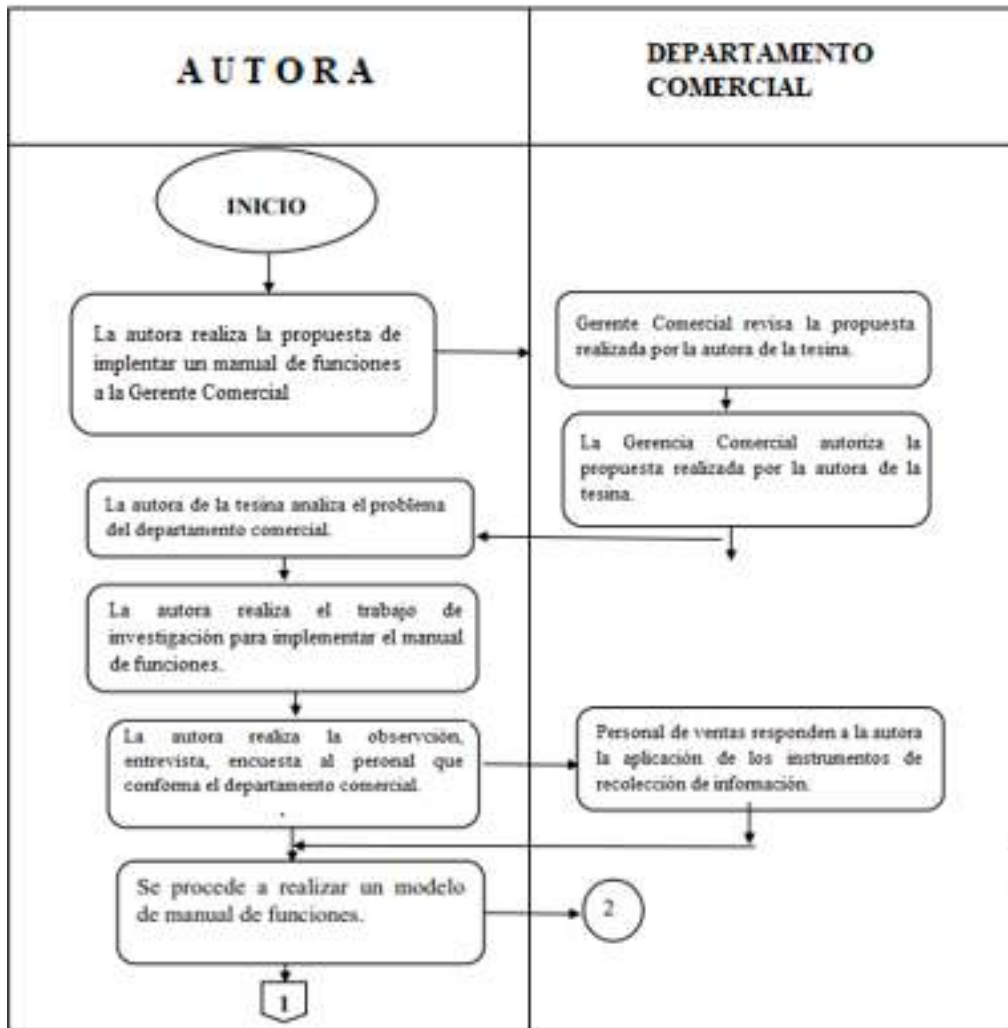
Fuente: Cotizaciones proveedores de servicios

Elaboración: la autora

3.10. Diagrama de Flujos para la elaboración e implementación del Manual de Funciones.

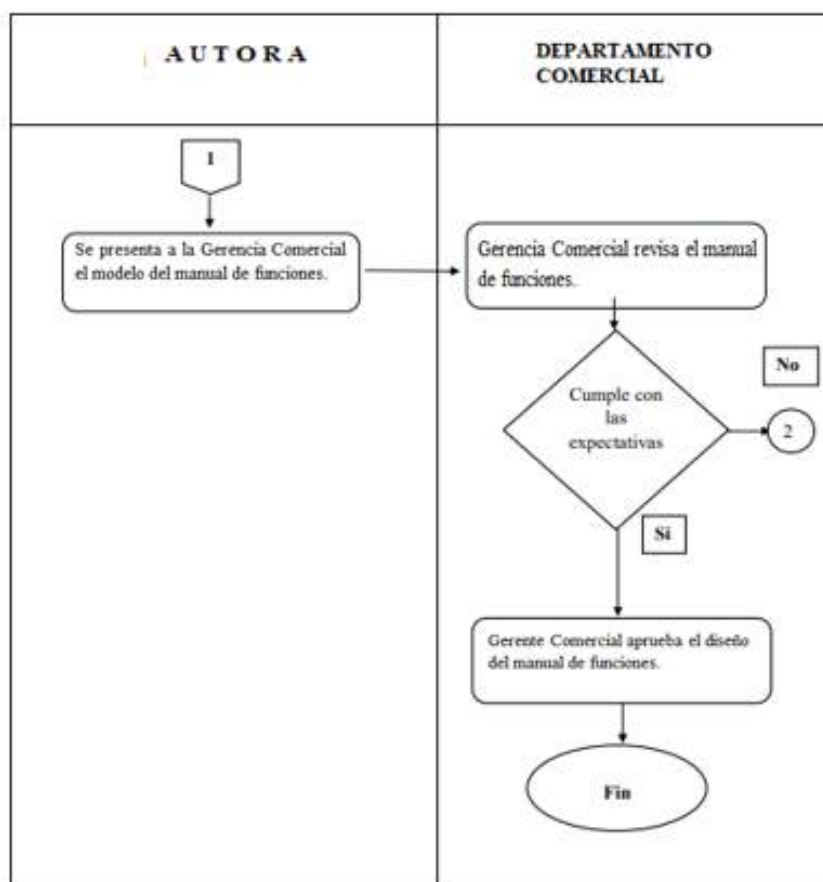
Para efectuar las tareas de manera ordenada y sistemática se elaboraron 2 diagramas de flujo que sirvieron de guía y permitieron una visión general del procedimiento a realizar.

Imagen no. 17. Diagrama 1 del Proyecto



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

Imagen no. 18. Diagrama 2 del Proyecto



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

3.11. Estrategias para la elaboración e implementación del Manual de Funciones.

A continuación, detallaremos las estrategias que se desarrollaron para poder diseñar, elaborar e implementar la propuesta

1. Se corregirá la falta de conocimiento e implementación del manual de funciones, mediante el desarrollo de un documento que servirá para que los colaboradores conozcan las funciones y tareas asignadas a cada uno, con la finalidad de lograr el cumplimiento de las actividades designadas, disminuyendo el clima laboral inadecuado para que haya una comunicación efectiva entre el personal subordinado y jerárquico, y de esta manera la atención al cliente interno y externo sea eficiente.

Con la finalidad de fijar políticas, definir funciones y entregar responsabilidades, que ayuden a tener actividades que integren los procesos adecuados a cada función tales como: Gerente General, Supervisores de Ventas, Asesores comerciales, Asistentes de Ventas y Telefonistas.

De la misma forma el manual de funciones detallará información necesaria con las actividades que cada colaborador debe realizar.

Imagen no. 19. Modelo del manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
Identificación del cargo	
Nombre del cargo:	Director General
Número de Cargos:	Uno (1)
Reporta a:	Jefe directo
Requisitos Mínimos	
Perfil del cargo	Hombre con título en administración de empresas, ingeniero de alimentos. Con conocimientos en computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.
Requisitos de Experiencia	Experiencia mínima de dos (2) años en labores propias del cargo.
Objetivo principal	
<p>Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado. Es responsable ante los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, dirige y controla las actividades, ejerciendo autoridad funcional sobre el resto de administrativos y operacionales de la organización.</p>	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fija las políticas y los objetivos de la organización para el largo y mediano plazo, el plan estratégico se sustenta en un presupuesto y en los estados financieros proyectados. • Diseña estructuras organizacionales acorde a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado. 	

Fuente: autores varios

Elaboración: la autora

2. Se corregirán los cronogramas de capacitación entre los 6 grupos de ventas, con el fin de darles nuevas estrategias y herramientas que les ayudará a vender más.

Ayudará al desarrollo de los colaboradores para poder enfrentar las negaciones del cliente ante una negociación de nuestros servicios.

Dar a conocer todos los beneficios de nuestro producto al cliente.

Las capacitaciones se realizarán en el horario de 8am a 9am, junto con una clínica de ventas para poner en práctica lo aprendido durante la capacitación.

Beneficios de la capacitación:

- Etapas del proceso de ventas
- Convertir el no en si
- ¿Cómo cumplir las metas de ventas?
- Ideas para el cierre de ventas
- Tener lluvia de ideas para verificar las fallas.
- Entrega de certificados.

Imagen no. 20. Capacitaciones al Departamento Comercial



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

El objetivo es capacitar a la fuerza de ventas para las diferentes etapas del proceso, para el uso de nuevas herramientas y metodologías, para la cultura de la empresa o para una acción específica.

3. Se medirán resultados de manera semanal, se logrará a través de informes diarios de parte de la fuerza de ventas. Como clientes visitados, clientes efectivos en compra, clientes con reprogramación de visita, recomendaciones de personas interesadas en nuestros productos como familiares y vecinos, junto con sus presupuestos de ventas semanales.
4. Reuniones de mejora continua:
 - Elaboración de cronograma para reuniones.
 - Organización del lugar.
 - Estrategias comerciales.

Imagen no. 21. Reuniones para verificar las mejoras



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza
Elaboración: la autora

Imagen no. 22. Reuniones para verificar las mejoras



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

Con las otras Estrategias de ventas como son Call Center y Facebook se medirá el número de llamadas a clientes, ofreciendo nuestros productos y servicios. Junto con el número de visitas agendadas en la semana y cumplimiento de la producción mensual.

5. Se hará evaluación a cada empleado para verificar el conocimiento de sus funciones, lo adquirido durante las capacitaciones de ventas y un test de ambiente laboral donde cada empleado pueda calificar su propio desempeño y a su jefe inmediato.

Imagen no. 23. Capacitaciones del Departamento Comercial



Fuente: Departamento Comercial Jardines de Esperanza

Elaboración: la autora

6. Es importante que los gerentes de la empresa y los líderes de ventas estén atento a las necesidades de aprendizaje del equipo, tanto a nivel técnico como de comportamiento.

Imagen no. 24. Modelo de Formato de Evaluación de Desempeño

Fuente: autores varios

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL

UNIDAD/DPTO.-----ÁREA/SERV.-----
 EVALUADO-----
 PUESTO----- FECHA DE INGRESO-----
 EVALUADOR-----
 FECHA DE LA EVALUACIÓN -----

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO	PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
UTILIZACIÓN DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.						
CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.						
RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.						
CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados						
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.						
COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.						
RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores propiciando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.						
INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.						
CONFIABILIDAD: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.						
COLABORACIÓN: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.						
ATENCIÓN AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.						
PUNTAJE TOTAL:						

Firma del evaluador (Director, Jefe de Departamento Asistencial, o Jefe de Unidad Administrativa)	Comentarios
--	--------------------

Elaboración: la autora

- Talento Humano será el encargado de efectuar el proceso de reclutamiento selección del colaborador con pruebas psicométricas, actitud y aptitud. Y también para el colaborador que ya tiene antigüedad incentivarlo adquirir nuevos conocimientos e iniciar estudios adicionales a través de convenios con Institutos o Universidades del país.

Conclusiones

Como conclusiones del desarrollo de este trabajo de investigación podemos citar:

- El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Jardines de Esperanza Jardies S.A. se evidenció que no existe un Manual de Funciones para el área comercial que ayude a la organización, coordinación, ejecución y control de las actividades diarias que efectúa el personal de ventas, lo que ha dificultado la forma en que el colaborador se desempeña y hace sus de los recursos.
- El no tener un documento que sirva de guía para las actividades que realizan las personas inherentes a cada puesto hace que continuamente se dupliquen tareas y que el personal termine haciendo tareas que no son propias de sus puestos de trabajo lo que a la larga afecta el clima laboral.
- No hay una evaluación de competencias del personal de departamento comercial lo cual se debe de analizar tal vez con la adquisición de un software automatizado que arroje reportes que permitan la toma de decisiones de la Gerencia Comercial.
- Con la información recabada se concluyó que a pesar de que se efectúan capacitaciones periódicas al personal, es fundamental que se realicen las mismas basados en un análisis de las competencias de los colaboradores y las falencias que estos pudieran tener.
- Se demostró que los servicios exequiales que ofrece Jardines de Esperanza son personalizados y de alta calidad, a pesar que la competencia agresiva que tiene se hace imperativo el mejoramiento de estrategias comerciales para mantener el posicionamiento que tiene en el sector, en donde el papel del vendedor es fundamental.

Recomendaciones

- ✓ La elaboración, implementación y revisión del Manual de Funciones siendo este la base fundamental para que el colaborador cumpla con sus responsabilidades a ellos asignadas de forma adecuada mejorando su rendimiento laboral.
- ✓ Efectuar una revisión de las estrategias comerciales que se deben de implementar para mantener el posicionamiento de mercado.
- ✓ Adquirir una herramienta tecnológica como un software automatizado como HRider Evaluación del Desempeño y Feedback 360° (que sirve para mejorar el rendimiento del personal): evalúa competencias y objetivos, incluye planes de acción, mide y mejora el clima laboral, se obtiene reportes para la toma de decisiones, matrices de talento, mapa de fortalezas y áreas de mejora.
- ✓ Existen 2 factores importantes que se deben de considerar para mejorar el rendimiento de los colaboradores: la capacitación y la motivación de los empleados y poder crear una cultura organizacional que comprometa y mejore los resultados.
- ✓ Desarrollar una estructura (línea de supervisión) óptima para la implementación y mantenimiento del manual de funciones de forma tal que se conozca lo que se requiere para cada cargo y las funciones que debe desempeñar cada uno fomentando la responsabilidad y el sentido de compromiso y cumplimiento que desemboquen en un alto rendimiento laboral.
- ✓ Revisar, actualizar y ejecutar planes de capacitación que permitan explorar y explotar los talentos y habilidades del personal que labora Enel departamento comercial.

Bibliografía

(s.f.). doi:<http://www.eeq.com.ec:8080/>

Accountants, A. I. (2008). *Audit Sampling Task Force. New York: American Institute of Certified Public Accountants.*

Alvarez Torres, M. G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos.* México: Panorama Editorial.

Arias, A. S. (2016, 10 19). *Econopedia.*
doi:<https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>

Ballivian D. Rafael A.. (2020, 1 18). *Gestiopolis.*
doi:[https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/#:~:text=Así%2C%20Mondy%20y%20Noe%20\(1997,organización%20pueda%20alcanzar%20sus%20objetivos](https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/#:~:text=Así%2C%20Mondy%20y%20Noe%20(1997,organización%20pueda%20alcanzar%20sus%20objetivos)”.

Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas.* México: McGraw-Hill.

Bilbao, A. (2000). *Política y Sociedad.* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Nómos S.A.

Criterio5. (s.f.).
https://www.ujen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf. Obtenido de https://www.ujen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf.

Diario Primicias. (2022, 5 4). doi:<https://www.primicias.ec/noticias/en-exclusiva/muertes-violentas-provincias-emergencia/>

Ecuador en Cifras. (2021). Estadístico, INEC.
doi:https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Defunciones_Generales_2020/boletin_tecnico_edg_2020_v1.pdf

- Esan Graduate School of Bussines. (2016, 7 15). *Conexion esan*. doi:<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-son-competencias>
- Estatista. (2022). *Casos y muertes confirmadas por coronavirus*. doi:<https://es.statista.com/estadisticas/1110063/numero-casos-muertes-covid-19-ecuador/>
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- FONSECA, D. M. (2010, 06 04). *CUN - ADMINISTRACION DE EMPRESAS* . Obtenido de IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA EN UNA EMPRESA: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORGANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1625615819&Signature=gaucepCqSZJxG2YQ8HbLUINaCNm9ZiPaP9KDGFC0kJJdyzOWpxotSrkJF4D0rN~ynkpbrddS-6pJZyTiQJnWqkfc80OPnAyAL9r4hOtl3J7IrmCVB
- Gallardo-Gallardo, E. (2015). *Universidad Politécnica de Cataluña*. doi:https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191619/t-2_fundamentos_de_administracion-5648.pdf
- Gardey, J. P. (2021). doi:<https://definicion.de/procedimiento/>
- Gestiopolis. (2013, 11 21). *Gestiopolis*. doi:<https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>
- Gomez Cejas, G. (1997). *Sistemas Administrativos*. México: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (2001). *Auditoría de Control Interno*. Obtenido de Auditoría de Control Interno: <http://www.gestiopolis.com/Auditoría-del-control-interno/>
- Gonzalez, C. y. (2012). Recuperado el 6 30, 2022
- Hrider. (s.f.). *Hrider*. doi:<https://www.hrider.net/cms/diccionario/desempeno>
- Iborra, D. D. (2016). *Fundamentos de direccion de empresas*. Recuperado el 7 11, 2022
- Juan Beltrán Ríos, J. L. (2018, 12 3). *Universidad Católica Luis Amigo*. (F. E. Amigó, Ed.)

doi:https://www.funlam.edu.co/uploads/fondoeditorial/447_Evolucion_de_la_administracion.pdf

Lourdes Münch, José G. García Martínez. (2004). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Mantilla, S. A. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOE.

MariaMero-Vélez, J. (2018, 9). Empresa, administración y proceso administrativo. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales, Vol. 3, Año 3(8)*. doi:10.23857/fipcaec.v3i8.59

Ministerio de Salud Pública. (2015, 12 18). *Ministerio de Salud Pública*. doi:<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%20NICA-DE-SALUD4.pdf>

Ministerio de Trabajo. (2012, 9 26). doi:<https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%20B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>

Miriam, C. A. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Rosario, Argentina: Invenio, vol. 7 núm. 13.

Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 2. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/1126/1/EL%20RECURSO%20HUMANO%20COMO%20ELEMENTO%20FUNDAMENTAL%20PARA%20LA%20GESTI%20N%20DE%20CALIDAD%20Y%20LA%20COMPETITIVIDAD%20ORGANIZ.pdf>

Palma, J. (2010). *Manual de Procedimiento*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml>

Perla, J. A. (2013, 11 21). *Gestiopolis*. doi:<https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>

PromoNegocios. (2018). *PromoNegocios*. doi:<https://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>

- Redalyc. (2007, 12). *Perspectivas*, núm.20, pp.45-54(núm.20, pp.45-54).
doi:<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>
- Registro Oficial . (2016, 12 9). *Ministerio de Telecomunicaciones*.
doi:<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/12/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-ECONOMIA-SOCIAL-DE-LOS-CONOCIMIENTOS.pdf>
- Registro oficial. (2018, 4 20).
doi:<http://www.emuce.gob.ec/sites/default/files/Reglamento%20Establecimiento%20de%20Servicios%20Funerarios%20y%20Manejo%20de%20Cada%CC%81veres.pdf>
- Registro Oficial del Ecuador. (2008, febrero 15). *Registro Oficial*. Obtenido de Registro oficial:
<https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/4864-registro-oficial-no-449>
- Registro Oficial del Ecuador. (2021, 9 23). *Registro Oficial del Ecuador*. Recuperado el 7 9, 2022
- Revista Ambito Empresarial. (2020, 8). *Revista Ambito*.
doi:<https://revistaambito.com/wp-content/uploads/2020/08/Exequiales-WEB.pdf>
- Revista Gestión. (2012). *Revista Gestión*.
doi:https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/235_004.pdf
- Robbins, S., DeCenzo, D., & Moon, H. (2009). *Fundamentos de administración*. México.
- Sen, A. (1998). *Dialnet*. Recuperado el 07 02, 2021, de dialnet.unirioja.es:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4934956.pdf>
- Sheldrake, J. (2003). *Management Theory*. Londres: Thomson.
- Torres Álvarez, M. (1996). *Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos*. México: Panorama.
- Torres, M. G. . (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimiento* . México: Panorama Editorial S.A.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning Editores S.A.

Valencia, J. R. (2012). *Como elaborar y usar manuales administrativos* (4a. Ed. ed.). Santa Cruz: Cengage Learning Editores, S.A. .

Valencia, Joaquín Rodríguez. (2012). *Como elaborar y usar los manuales administrativos*. México: Cengage Learning. Recuperado el 7 11, 2022

ANEXOS

ANEXO I. GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE		Andrea Carolina León Alvarado		
TEMA DE INVESTIGACION		Implementación de un manual de funciones para el departamento de ventas de la empresa Jardines de Esperanza Jardiesa S.A en la ciudad de Guayaquil- Ecuador.		
TEMA DE LA BITACORA		OBSERVACION DEL PROCESO DE IMPORTACION		
FECHA	DESCRIPCION DE LA OBSERVACION	DATOS RECABADOS	OBSERVACIONES	CONCLUSION
9/16/2021	Estructura del departamento de Ventas	El departamento de ventas esta liderado por grupo de vendedores.	La comunicación es informal, se centra en los asistentes de los grupos de ventas.	Hay una centralización de la información en las asistentes de ventas.
9/17/2021	Control de ventas y trámites de títulos.	Funciones de los vendedores, asistentes de ventas, asistente de Gerencia.	Hay duplicación de tareas por desconocimiento de cómo manejar cada caso.	Se debe de capacitar en las funciones y establecer un manual detallado con las funciones de cada cargo

ANEXO II. CUESTIONARIO ENTREVISTA

1. ¿Cree usted importante que los departamentos de la empresa tengan conocimiento claro sobre un manual de funciones y por qué?
2. ¿Cuál cree usted que es el tiempo de adaptación que necesita un colaborador para realizar las funciones requeridas?
1 mes o menos _____
1 a 3 meses _____
3 a 6 meses _____
6 meses a 1 año _____
3. ¿Cree usted que se necesita un plan de inducción específico para enseñar las diferentes funciones de los colaboradores?
4. ¿Cuenta con algún tipo de control para verificar que el colaborador esté ejecutando de manera correcta sus funciones?
5. ¿Existe algún tiempo estimado en donde evalúa el desempeño de lo que cada colaborador realiza?

- **Subjefe de Recursos Humanos**

Ing. Silvana Vega, encargada del área de talento humano con conocimiento en el manejo de procesos y políticas, cuenta con 15 años de experiencia.

1. ¿Cree que se debe comunicar con anticipación los cambios de funciones de un colaborador y explique por qué?
2. ¿Considera usted que el conocimiento de las funciones de cada empleado influye en el manejo de los aspectos relevantes que se realizan en la empresa
3. ¿Qué aspectos importantes cree usted que debería tener un manual de funciones?
4. ¿Cómo afecta al personal el desconocimiento sus funciones específicas?
5. ¿Considera usted que la sobrecarga de funciones afecta el rendimiento de los empleados?

- **Asistente de Gerencia Comercial**

Sra. Bonny Ramírez, actualmente cuenta con 7 años en el cargo que ha desempeñado como Asistente de Gerencia de Ventas, maneja grupos de trabajo y es la mano derecha de la Gerencia Comercial.

1. ¿Tiene el conocimiento sobre el manual de funciones del cargo que desempeña como asistente de gerencia?
2. ¿Es importante que sus funciones se encuentren contempladas en un manual?
3. ¿Considera usted que, al cambiar a un colaborador de sus funciones, se debería realizar un nuevo contrato y por qué?
4. ¿Cree usted que el manual de funciones se debe modificar, en base a las creencias que tenga cada colaborador, tales como religión etc.?
5. ¿Qué importancia tiene para usted conocer las funciones que realizan cada departamento de la empresa y por qué?

ANEXO III. CUESTIONARIO ENCUESTA

1. ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?
SI () NO ()

2. ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones?
SI () NO () TAL VEZ ()

3. ¿Cuándo pasó a laborar en la empresa, su jefe inmediato le dio indicaciones de sus funciones a través de un manual?
SI () NO ()

4. ¿Con que frecuencia usted realiza preguntas a sus compañeros para la toma de decisiones sobre sus actividades?
CONTINUAMENTE ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

5. ¿Considera usted que la implementación de un manual de funciones mejorará el conocimiento de las actividades de los colaboradores del Departamento?
SI () NO () TAL VEZ ()

6. ¿Le han impartido cursos de capacitación enfocados a su puesto de trabajo?
SI () NO ()

7. ¿Está de acuerdo que a los colaboradores se los capacite y evalúe?
SI () NO ()

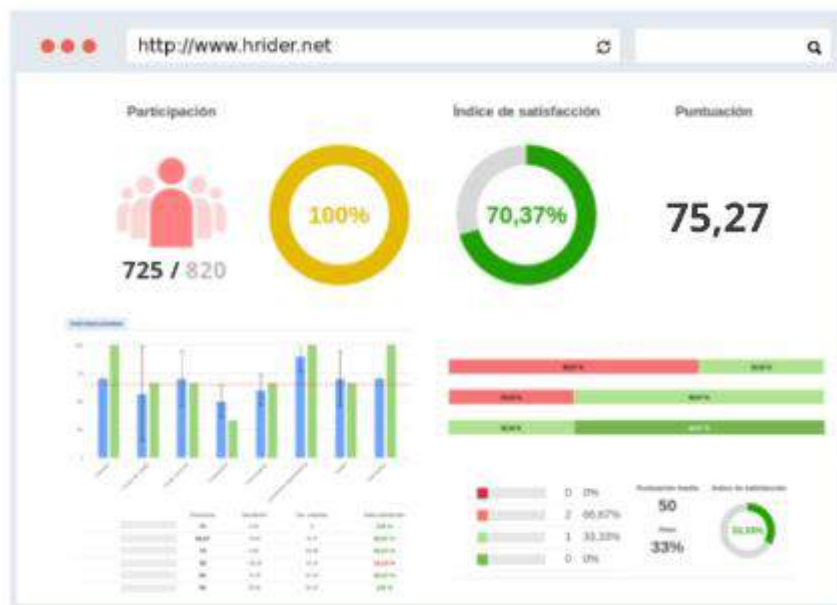
8. ¿Usted realiza funciones que no corresponden a su cargo?
CONTINUAMENTE ()
REGULARMENTE ()
OCASIONALMENTE ()
NUNCA ()

ANEXO IV. SOFTWARE HRIDER

Desarrolla el talento de tu organización con HRider

HRider es la plataforma tecnológica especializada en gestión del talento que eligen los profesionales de Recursos Humanos. Su suite de herramientas y algoritmos hacen fácil tomar decisiones en tiempo real para impulsar el talento y crear una cultura organizacional fuerte e inspiradora.

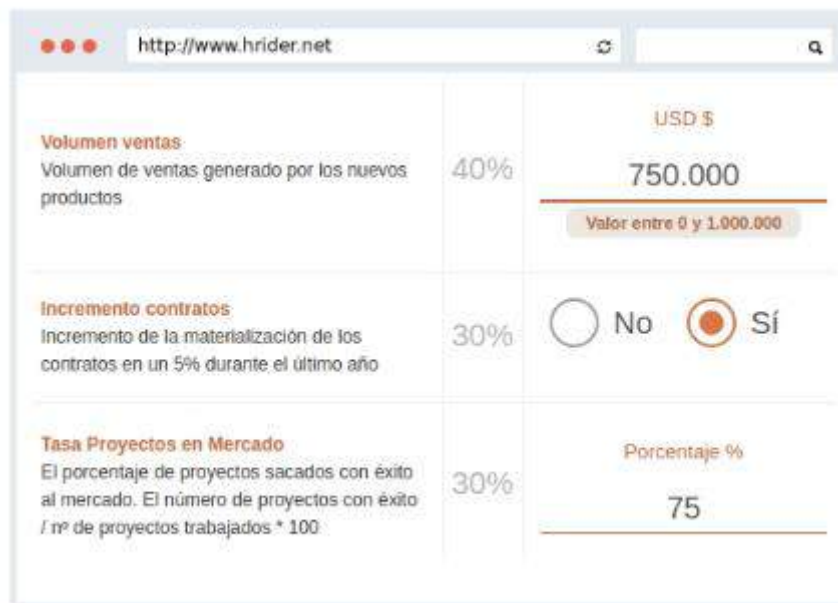
Automatiza de forma fácil y elegante todos los procesos de gestión del talento: evaluación del desempeño 90°, 180°, 270° y 360°, medición de competencias, objetivos y KPIs, creación de planes de desarrollo individual, mapa de fortalezas y áreas de mejora, matrices de talento nine box y mucho más.



Evalúa Competencias y Objetivos

Evalúa competencias y objetivos por separado o juntos en la misma evaluación. Personaliza los pesos de cada indicador y obtén informes detallados para análisis de KPIs. Podrás realizar:

- Seguimiento: reabrir encuestas y enviar recordatorios.
- Añadir y modificar encuestas on-the-fly.
- Modificar objetivos durante el proceso.
- Establecer un workflow de validación de objetivos.
- Proceso de revisión para las reuniones de feedback.



Incluye Planes de Acción

Con el Plan de Acción empleados y supervisores podrán colaborar definiendo objetivos y las acciones necesarias para lograrlos, registrar sus progresos y conocer fácilmente las acciones pendientes, completadas o atrasadas.

Tus empleados agradecerán trabajar con una interfaz potente, intuitiva y elegante que anima a la colaboración.



Mide y mejora el Clima Laboral

Evalúa de forma fácil y profesional el clima laboral. Tómale el pulso a tu organización para fortalecer el compromiso y crear una cultura corporativa más sólida. Impulsa procesos de feedback participativo poniendo a las personas en el centro de la organización y logra altos niveles de satisfacción laboral.

Realiza todas las evaluaciones al año que necesites sin costo añadido con encuestas a tu medida y tu propia imagen corporativa.



Obtén fantásticos informes de resultados

El Informe personal analiza las fortalezas y debilidades del empleado y servirá como base al supervisor para reunirse y revisar juntos los resultados.

El informe histórico analiza la evolución del empleado a lo largo de todas las evaluaciones realizadas.

Los informes globales de la organización, proporcionan analíticas y comparativas que ayudan a la toma de decisiones y a definir la estrategia de la organización.



Mapa de fortalezas y áreas de mejora

Mejora la comunicación y el desempeño de tu equipo

Utiliza el mapa de fortalezas y áreas de mejora para adecuar los planes de formación, fomentar la comunicación, el autoanálisis y descubrir el talento oculto de tu equipo.

Los mapas se incluyen automáticamente en cualquier evaluación de feedback que incluya la autoevaluación y permiten analizar indicadores o competencias desde dos aspectos: la visión que tenemos de uno mismo y la visión que tienen los otros.

