

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
A C A T L Á N**

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL
ÁREA DE COORDINACIÓN DE UNA AGENCIA DE
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS A TRAVÉS DE LA
PLANEACIÓN OPERATIVA**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

A C T U A R I O

P R E S E N T A

MARÍA ARACELI BERNAL ARELLANO

ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTÍNEZ

SEPTIEMBRE 2006.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mis padres, con todo mi amor:

Celia Arellano Arellano y Pedro Bernal Santa Cruz

A mis profesores del taller, por el conocimiento transmitido, su paciencia y su apoyo:

Act. Luz María Lavín Alanís
Lic. Juan Torres Lovera
Act. Hugo Reyes Martínez
Lic. Gerardo Roldán Ceballos
Act. Liliana Sandoval Luna

Especialmente, agradezco a Hugo Reyes, por ser mi asesor.

A Rocío García Blanco, por ser una excelente amiga y el motor que me ha impulsado a obtener el título de Actuaría.

A Susana Rivas:

con admiración como jefa, ya que es una de las personas más inteligentes que conozco, que me transmitió muchos de los conocimientos que ahora poseo acerca de la investigación de mercados, además de que me ha tenido toda la paciencia el mundo y me ha apoyado bastante, siendo una buena amiga y compañera del seminario.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
Capítulo 1. El papel del área de coordinación en la investigación de mercados	10
1.1 Situación actual de las agencias de investigación de mercados en México	10
1.1.1 Retos de la investigación de mercados para los próximos años	11
1.1.2 Técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos	12
1.2 Proceso de la investigación de mercados cuantitativa	13
1.3 Estructura general de una empresa de investigación de mercados	16
1.3.1 Descripción del proceso seguido en el desarrollo de un proyecto	18
1.4 Estructura del área de coordinación	22
1.4.1 Análisis de puestos	22
1.4.2 Procedimientos utilizados actualmente	28
1.5 Planteamiento del problema	32
1.5.1 Antecedentes	32
1.5.2 Soluciones tentativas y razones de no funcionamiento	33
Conclusiones del capítulo	34
Fuentes de consulta del capítulo	35
Capítulo 2. Rediseño de la estructura organizacional del área de coordinación y plan de capacitación	36
2.1 Planeación de la nueva estructura organizacional	36
2.1.1 Tipo de planeación aplicada	39
2.1.2 Detección de variables controlables y no controlables	40
2.1.3 Análisis FODA de la situación actual	41
2.1.4 Eje de solución	42
2.2 Diseño de la nueva estructura organizacional.....	45
2.2.1 Organigrama propuesto	49
2.2.2 Redistribución del trabajo	51
2.3 Capacitación	53
2.3.1 Detección de necesidades de capacitación	54
2.3.2 Plan de capacitación	55
2.3.3 Manual de apoyo para las tareas de un asistente	58
Conclusiones del capítulo	59
Fuentes de consulta del capítulo	60

Capítulo 3. Implementación de la nueva estructura organizacional y evaluación de resultados	61
3.1 Implementación de la nueva estructura organizacional	61
3.1.1 Cambio de organigrama	61
3.1.2 Capacitación de los asistentes	63
3.1.3 Aplicación de la nueva distribución de trabajo	67
3.2 Medidas de control	69
3.3 Análisis de los resultados obtenidos	70
3.4 Análisis FODA	71
3.5 Generalización del modelo	72
3.6 Definición y evaluación de escenarios	73
Conclusiones del capítulo	79
Fuentes de consulta del capítulo	80
CONCLUSIONES GENERALES	81
BIBLIOGRAFÍA GENERAL	84
ANEXO: Manual de apoyo para asistentes del área de coordinación de una agencia de investigación de mercados	86

INTRODUCCIÓN

La investigación de mercados es una de las herramientas de mayor utilidad para las empresas que brindan servicios y productos finales a los consumidores, ya que les ayuda a conocer sus necesidades y sus reacciones hacia los productos y servicios que ya existen en el mercado y hacia los nuevos que piensan lanzar, lo que les permite tomar decisiones con el menor riesgo posible.

Debido a este lugar preponderante que tiene la investigación de mercados, han surgido en México un gran número de agencias dedicadas a realizarla, ocasionando una fuerte competencia para captar la atención de las principales empresas que ofrecen servicios o productos finales, para lo que deben ofrecer los mejores servicios en general, tanto en tiempos de entrega como en la calidad de los resultados, así como el manejo de metodologías novedosas aplicadas al desarrollo de los proyectos y elaboración de análisis estadísticos cada vez más complejos que faciliten la toma de decisiones.

En el presente trabajo se analiza la situación de un área de coordinación que pertenece a una de las pocas agencias 100% mexicanas que se dedican a la investigación de mercados y que se han mantenido con un buen nivel competitivo, ya que cada vez son más las agencias que se asocian o integran a las extranjeras, con lo que obtienen un fuerte apoyo en recursos financieros y nuevas metodologías de investigación; sin embargo, esta agencia se encuentra en los primeros lugares, en México, en cuanto a facturación y cuenta con cierto renombre dentro de la investigación cuantitativa.

El área de coordinación estudiada en este trabajo, se encarga de atender a varias de las empresas que integran uno de los grupos corporativos más grandes que existen en México y se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que tiene poco más de un año de haberse creado (enero del 2005), por lo que es necesario planear adecuadamente este crecimiento, brindando un buen servicio a sus clientes actuales y logrando captar algunos otros nuevos.

La principal problemática que se observa en el área es de organización, ya que el trabajo se está cargando a algunos de sus integrantes, ocasionándoles largas jornadas de trabajo para cubrir los requerimientos básicos de cada proyecto y sin contar con el tiempo necesario para buscar la manera de proporcionar un servicio adicional a los clientes, con lo que estén convencidos de seguir trabajando con ella; lo cual podría ocasionar en un futuro que, debido a la gran competencia que existe, se sientan atraídos por otras empresas.

Es muy importante resaltar que este trabajo es iniciativa de uno de los coordinadores del área, no es algo impuesto por un mando superior debido a que, hasta el momento, no se ha presentado ningún problema con los clientes; sin embargo, la preocupación recae sobre la mala distribución de trabajo que existe entre el coordinador y sus asistentes, quienes no están debidamente capacitados para realizar las tareas que corresponden a su cargo. Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es encontrar, a través de la planeación, la solución más adecuada para eficientar la forma en que trabaja este equipo.

Dicho coordinador, quien es el autor del presente trabajo, cuenta con ocho años de experiencia en investigación de mercados con técnicas cuantitativas, y ha permanecido en la empresa donde se encuentra el área de coordinación durante casi cinco años, siempre en el mismo puesto, por lo que conoce la problemática que existe, así como las limitantes que se tienen para resolverla; además, al formar parte del equipo, puede observar, de forma directa, el avance obtenido y detectar las áreas en las que aún hace falta trabajar. Otro aspecto a considerar es que este coordinador tiene un interés personal en incrementar la eficiencia en el trabajo del área: contar con jornadas de trabajo menos extensas e incrementar la facturación del equipo, con lo que podría independizarse como una nueva unidad de negocios, presentándose, para él, la oportunidad de tomar el cargo de director.

La hipótesis que se tiene es que, haciendo una modificación al organigrama del equipo, de tal manera que se tenga un coordinador más, y aplicando una nueva distribución del trabajo entre asistente y coordinador, se puede hacer más eficiente la forma en que se trabaja en el área, lo que mejorará la calidad del servicio brindado a los clientes para conservar a los actuales y se estará en condiciones de abarcar más cuentas.

En el primer capítulo de este trabajo se muestra la importancia del área de coordinación en un proyecto de investigación de mercados, las funciones que le corresponden y la forma en que actualmente se trabaja en la empresa a la que pertenece el área, llegando a la problemática que presenta, la cual se analiza en el segundo capítulo a través de la planeación operativa, determinando que la solución más adecuada es un rediseño integral, el cual está integrado por dos partes: un cambio al organigrama y una redistribución del trabajo; además de presentar un plan de capacitación. Finalmente, en el tercer capítulo, se muestra la forma en que se implementó esta reestructuración, así como los resultados obtenidos, y se analiza la situación de la empresa en un futuro próximo en diferentes escenarios posibles.

El principal aprendizaje obtenido por el autor, durante el desarrollo de este trabajo, es acerca del proceso de planeación; ya que es un término que se utiliza a menudo en la actualidad, pero son muy pocos los que realmente conocen todos los pasos que la integran, los cuales permiten enfocar el problema real y evitan pasar por alto aspectos fundamentales de su medio ambiente. Como se puede observar a través de este trabajo, es innegable que la planeación fue una parte crucial en la solución de la problemática que presentaba el área de coordinación, ya que, a pesar de que la hipótesis resultó ser correcta, no se tenían las bases suficientes para sustentar esta decisión, además de que no se habían evaluado de manera pertinente las otras alternativas entre las que podría haber estado la solución ideal.

La planeación es un método muy eficaz, tanto para la vida laboral como personal, por lo que se espera que este trabajo sea un buen ejemplo de su aplicación para todos los lectores y que encuentren en él una guía para resolver problemas similares donde sea posible aplicarla.

EL PAPEL DEL ÁREA DE COORDINACIÓN EN LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se muestra la importancia del área encargada de coordinar los proyectos en una agencia dedicada a la investigación de mercados, partiendo de la situación actual de este tipo de agencias en México y definiendo las funciones que corresponden al área de coordinación, así como la forma en que actualmente está trabajando, hasta llegar a la problemática que existe en el área, la cual limita su capacidad para brindar un mejor servicio a sus clientes.

1.1 Situación actual de las agencias de investigación de mercados en México

En la actualidad, existen muchos productos y marcas en el mercado de consumo, ocasionando que el espacio mental que los consumidores pueden destinar para guardar el mensaje publicitario de los anunciantes esté verdaderamente disputado, por lo que solamente los mejores logran un impacto, captación, entendimiento y motivación.

El convencer a un consumidor de que compre determinado producto obliga a las empresas a ser cada vez más creativas, inteligentes y audaces en todos los sentidos, ofreciendo no solo un mejor artículo en sus características intrínsecas, sino en la forma como lo vende: empaque, publicidad, promociones, etc., que son los aspectos que captan la atención de los consumidores, motivándolos a adquirir el producto o servicio ofrecido.

Esto representa un gran reto para los mercadólogos, quienes se han visto obligados a demostrar una verdadera capacidad de entendimiento y adaptación para que los nuevos productos logren un lugar digno en el mercado y para que los resultados obtenidos en cualquier estudio realizado sean veraces, además de obtenidos en el menor tiempo posible, ya que la calidad de las decisiones tomadas depende, en gran parte, de la información con que cuenta la persona que las toma.

La **investigación de mercados** es el instrumento con que cuentan los mercadólogos para conocer al consumidor, ya que la información que se obtiene a través de ella puede ayudar a deducir las consecuencias futuras probables y a valorar las ventajas e inconvenientes de las alternativas de acción, reduciendo los riesgos que implica la toma de decisiones.

La investigación de mercados se viene realizando en México desde los años setenta y es una industria que ha ido creciendo vertiginosamente, sobre todo en esta última década, con crecimientos de más del 25 por ciento anual¹.

En la crisis de los años 80, las agencias de investigación de mercados tuvieron un estancamiento durante muchos meses, porque los clientes no sabían qué hacer con el poco dinero del que disponían; sin embargo, esa época dejó un buen aprendizaje para las empresas, ya que se dieron cuenta que la investigación de mercados, lejos de ser

¹ Revista "Segmenta". Abril, 1999.

un gasto, era realmente una inversión y más en esa época de crisis en que tenían que conocer a profundidad las necesidades de sus clientes y lo que sus consumidores querían. También se dieron cuenta que era un desperdicio hacer grandes campañas masivas, iguales para todo el mundo. Fue entonces cuando cobró auge la práctica de segmentar los mercados y dirigir esfuerzos, para lo cual era indispensable conocer directamente qué pasaba con estos grupos. A partir de ahí, en México comenzó a incrementarse la cultura de la investigación de mercados hasta el día de hoy, que sigue en aumento, empezando una etapa de sofisticación. Actualmente las empresas ya comprobaron que la investigación de mercados sí sirve, y se preocupan más por conocer cuál es la metodología o la mezcla de metodologías que mejor les puede funcionar. Esto obliga a las agencias a mantenerse en un proceso no sólo de consolidación, sino también de innovación y sofisticación.

Las empresas de investigación de mercados que existen actualmente en México, se pueden clasificar en 3 grupos:

- 1) Las que fueron compradas y ahora forman parte de empresas multinacionales o globales, las cuales están en una etapa de consolidación, creciendo y encontrando su propia personalidad.
- 2) Las que decidieron no vender para seguir siendo mexicanas o porque no recibieron una oferta interesante de compra, pero que son empresas que están al día en las nuevas tendencias, en tecnología e innovaciones en el área de la investigación de mercados y que también están creciendo.

Estos dos primeros grupos tienen cada vez más cultura de investigación, están creciendo no solo en número de clientes o en facturación, sino en experiencia, innovación y adopción de nuevas metodologías y tecnologías.

- 3) Finalmente, está el grupo de las empresas que se quedaron estancadas: no se informaron ni actualizaron; no evolucionaron y siguen ofreciendo precios muy bajos, aunque los resultados tienen una calidad bastante deficiente, pero que, afortunadamente, cada vez son menos.

Para que las empresas mexicanas puedan mantenerse en un lugar importante dentro de una industria tan competitiva, deben trabajar con seriedad, profesionalismo, actualización constante y un equipo humano muy talentoso.

1.1.1 Retos de la investigación de mercados para los próximos años

Se está llegando a un momento en donde se tienen que optimizar recursos, y una forma de hacerlo es a través del uso más frecuente de "estudios sindicados", en donde varias empresas se pueden asociar para solicitar a una agencia un estudio mucho más profundo sobre un determinado tema. Otra tendencia es la del "estudio de los estudios" o minería de los datos: hay algunas empresas que ya tienen demasiada información y no han sabido utilizarla, realmente no están aprovechando todos esos datos, fruto de muchos estudios; las agencias de investigación tienen que apoyar a sus clientes, asesorándolos para organizar y utilizar toda la información que ellos tienen; detectar por ejemplo, con la información que han acumulado desde hace años, cuál ha sido la evolución, qué es lo que ha ido pasando, cuáles son las principales diferencias o cambios que se van dando y cómo utilizar esa información. Y no solo eso, sino analizar lo que ya se tiene y cruzarlo con datos sobre los cambios en el entorno político, económico y social.

Las agencias deben trabajar más de cerca con los departamentos de mercadotecnia, ventas y planeación, y formar un verdadero equipo con ellos; así, además de optimizar recursos, se unen los talentos y van los dos, tanto cliente como agencia, en la misma dirección, de manera que las empresas no vean a las agencias únicamente como proveedoras de datos, sino como un socio estratégico en donde ambos busquen las mejores formas de lograr que la empresa venda mejor.²

1.1.2 Técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos

Los resultados de la gran variedad de estudios realizados en la industria de investigación de mercados pueden ser obtenidos a partir del uso de técnicas cualitativas y/o cuantitativas.

La primera supone la recolección, análisis e interpretación de datos que no son objetivamente mensurables, es decir, que no pueden cuantificarse. Sin embargo esto no implica una falta de objetividad de los resultados obtenidos a través de la investigación cualitativa que suele ser flexible en su planteamiento y desarrollo. Permite penetrar, a través de las ciencias de la conducta, en el porqué del comportamiento del consumidor, lo que ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos. Esta técnica tiene una estructura exploratoria, se basa en impresiones y se realiza entre pequeños grupos de personas, a las cuales se entrevista en grupo o individualmente. En la mayoría de las ocasiones esta técnica es utilizada como punto de partida para posteriormente realizar un análisis mucho más amplio con técnicas cuantitativas.

Por otro lado, las técnicas cuantitativas se dirigen a obtener información objetivamente mensurable, a través de una muestra representativa de la población objetivo del análisis. Esta técnica refleja lo que ocurre realmente en un mercado, es decir, ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos; esta investigación es estructurada y determinante, se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente.

Debido a las diferencias que existen entre ambas técnicas, las empresas prefieren los estudios cuantitativos a la hora de tomar una decisión importante, porque así van sobre una base más segura. Sin embargo, no sólo es importante conocer qué porcentaje de los consumidores prefiere tal o cual producto, sino también qué hace que un consumidor se acerque a ciertos productos o qué frenos son los que lo alejan; por lo que la investigación de mercados se encuentra en una constante búsqueda de nuevas técnicas que ayuden a conocer más ampliamente el mercado, lo cual ha provocado el surgimiento de investigaciones específicas que combinan las características de ambas técnicas. En resumen, combinando un cualitativo y un cuantitativo se pueden tomar decisiones importantes.

En el presente trabajo, se profundizará en la técnica cuantitativa, ya que es la que se utiliza en el área de coordinación estudiada.

² Entrevista a Gabriela De la Riva, Presidenta de la Agencia de Investigación de Mercados “De la Riva Investigación Estratégica”. Revista Segmento. Agosto – Octubre, 2004.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/segmento_ent_qdlr.asp

1.2 Proceso de la investigación de mercados cuantitativa

Como se mencionó anteriormente, en las técnicas cuantitativas se debe establecer comunicación directa con los sujetos estudiados. La información deseada se obtiene consultando a estas personas sobre aspectos ordenados en un cuestionario. Los medios por los que se establece esta comunicación son: entrevista por correo, entrevista telefónica, entrevista personal y paneles, principalmente.

En particular, es de interés en este trabajo hablar sobre las entrevistas personales, que es uno de los métodos más utilizados actualmente, ya que permite obtener mejores resultados. Consiste en aplicar un cuestionario estructurado que puede contener preguntas cerradas (donde se le dan opciones de respuesta al entrevistado para que elija una o varias de ellas), abiertas (donde el entrevistado puede expresar libremente su opinión acerca del tema) o una combinación de ambas. El método de entrevistas personales tiene la ventaja de proporcionar más información que los otros métodos, se puede combinar con la observación, o utilizar material gráfico y muestras que permitan al entrevistado captar mejor las ideas, además de que el entrevistado puede proporcionar respuestas amplias sobre su punto de vista de cada tema. Las desventajas son que es muy costoso y lento.

Para realizar un proyecto de investigación cuantitativa de mercados a través de encuestas personales, deben seguirse los siguientes pasos:

- 1) Planeación: definir los objetivos que se desean alcanzar con la investigación y la información que se necesita para lograrlos.
- 2) Establecer la muestra: es necesario considerar primero cuál es el universo para tomar una parte de él, donde se deben presentar los mismo fenómenos que ocurren en al universo con el fin de estudiarlos y medirlos. La muestra debe ser:
 - a) representativa, es decir, todos sus elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo.
 - b) suficiente. La cantidad de elementos seleccionados debe estar libre de errores.

Las ventajas de utilizar una muestra y no el universo es que el proyecto tendrá un menor costo, se llevará a cabo en menos tiempo, se puede tener un mejor control, y los resultados son confiables cuando se comprueba la representatividad de la muestra (una muestra idónea ofrece hasta 99% de confiabilidad en los resultados).

La muestra se puede determinar a través de dos métodos: probabilístico y no probabilístico. Los primeros, son aquellos en los que cada elemento del universo tiene la misma oportunidad de ser elegido; los tipos básicos de este método son: aleatorio simple, estratificado, y por áreas (o polietápico).

El método de muestreo no probabilístico puede ser de cuotas o de juicio:

- a) El muestreo de cuotas es recomendable para las empresas que tienen su propio departamento de investigación de mercados o para los despachos de consultoría, ya que se basa en la práctica y experiencia de los investigadores: el investigador determina el número de entrevistas, a través de datos estadísticos, y los entrevistadores eligen a sus entrevistados libremente, con base en sus conocimientos y experiencia.
- b) En el muestreo de juicio, el responsable de la investigación escoge a su juicio la muestra que considera conveniente. Este juicio es muy subjetivo, pero el método puede ser útil cuando el tamaño muestral es demasiado pequeño.

Para asegurar la representatividad de la muestra, en los métodos no probabilísticos se puede aplicar el método de salto sistemático, el cual permite fijar un intervalo para realizar cada entrevista. Por ejemplo: como punto de partida se elige un hogar para realizar la primera entrevista; en caso de que ésta se logre, la siguiente debe hacerse 3 casas más adelante; en caso de no lograrla, se sigue casa por casa hasta realizarla y de ahí se aplica el salto. Es decir, cada que se realiza una entrevista se deben saltar 3 hogares.

En la práctica, lo más común es utilizar el muestreo de juicio, ya que normalmente se cuenta con presupuesto reducido y se trata de obtener la menor muestra posible que permita tener bases suficientes para analizar la información obtenida. Generalmente, las empresas ya tienen definida la muestra que les interesa realizar y solo la comentan con la agencia de investigación de mercados al momento de solicitar el estudio, cuando no es así, la agencia propone la muestra con base en su experiencia. Son muy pocas las ocasiones en que se calcula la muestra a través de métodos probabilísticos.

3) Una vez que se tienen definidos los objetivos de la investigación, el número de entrevistas a realizar y el perfil de la muestra, se estima el tiempo y el costo del proyecto, con lo que se prepara la propuesta escrita para llevar a cabo el estudio, la cual se entrega al cliente para su aprobación.

En estas 3 primeras etapas del proyecto se debe trabajar muy de cerca con el cliente o gerente de mercadotecnia.

4) Elaboración del cuestionario con base en los objetivos definidos en la propuesta. El éxito en la obtención de la información depende de la forma en que planean los cuestionarios, para evitar malas interpretaciones y equivocaciones que darán como resultado una recopilación inadecuada.

- a) Las preguntas deben hacerse de manera clara y directa
- b) No se deben incluir preguntas que sugieran la respuesta
- c) El cuestionario debe limitarse al propósito de obtener hechos y opiniones
- d) Las preguntas deben tener un orden lógico progresivo, para mantener el flujo de las ideas y de la conversación establecida
- e) Para las preguntas abiertas se debe tener espacio suficiente para anotar las respuestas
- f) Las preguntas deben tener una numeración consecutiva
- g) Se debe hacer una prueba piloto del cuestionario antes de reproducirlo para salir a campo

5) Trabajo de campo. Es necesario contar con un buen equipo de encuestadores, ya que de ellos dependerá en gran parte el éxito o fracaso de la investigación. Una vez que se tiene el cuestionario, debe capacitarse a los encuestadores sobre las principales instrucciones a seguir para la aplicación de la entrevista, cómo hacer las preguntas y cómo registrar las respuestas.

Debido a que la mayoría de las veces se trabaja con un gran número de entrevistadores, es necesario establecer una organización del trabajo de campo para determinar la ruta de cada entrevistador, tener el control del trabajo realizado por cada uno de ellos y hacer la supervisión correspondiente.

6) Verificación de las entrevistas. Confirmar que la entrevista realmente fue contestada por la persona cuyos datos aparecen en la carátula de la entrevista y que cumple con los filtros requeridos en el estudio: edad, nivel socioeconómico, consumo de cierto tipo de productos en determinado tiempo, etc.

7) Edición y codificación. Las entrevistas deben revisarse para asegurarse de que se están aplicando correctamente en campo (pases, registro de respuestas a preguntas abiertas, preguntas de respuesta única, etc.). La codificación consiste en asignar un 'número' a cada idea que aparece en las respuestas de las preguntas abiertas, es decir, para poder tener una base numérica de la información recabada en las entrevistas, es necesario categorizar las respuestas dadas por los entrevistados en las preguntas abiertas, haciendo una lista con las menciones que van apareciendo en las entrevistas.

8) Captura. Una vez editadas y codificadas las entrevistas realizadas, se procede a capturar la información para crear la base de datos con la que se trabajará para hacer el análisis de la misma.

9) Tabulación. Consiste en obtener frecuencias y porcentajes de las respuestas obtenidas en cada pregunta a total y para cada corte que sea de interés para el análisis de la información (generalmente se consideran los cortes demográficos: sexo, edad, nivel socioeconómico, etc.) señalando las diferencias significativas entre grupos comparativos (hombres y mujeres, por ejemplo).

10) Análisis estadísticos. Deben responder a las necesidades específicas de cada estudio, los más comunes son mapas perceptuales, análisis de correspondencia, análisis de regresión, análisis de fortalezas y debilidades, análisis de segmentación, análisis discriminante, análisis factorial y análisis de conjunto (conjoint analysis), aunque hay una gran variedad de ellos. La información que se obtiene de estos análisis, a pesar de estar basada en las respuestas de los entrevistados, no se puede obtener directamente con una o varias preguntas, por lo que se obtiene de manera indirecta.

11) Elaboración del reporte final de los resultados. Es una representación gráfica de los principales resultados obtenidos en la investigación y la metodología usada. Este informe debe tener una presentación agradable y limpia, redacción clara y concisa que sea comprensible para cualquier persona que lo vea, con un orden lógico y bien organizado, resaltando los puntos importantes y siempre con objetividad aunque los resultados no sean los esperados, esto permitirá que las decisiones se tomen de manera adecuada. El objetivo del informe es darle al lector una visión general del problema o de los objetivos de la investigación en el tiempo más corto posible. Al final del informe se deben presentar de manera resumida los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

A continuación se muestra un diagrama de flujo en el cual se resume el proceso de investigación de mercados aplicando técnicas cuantitativas que se explicó detalladamente en este punto.

Diagrama de flujo del proceso de la investigación de mercados cuantitativa

(Fuente: Diseño propio del autor)

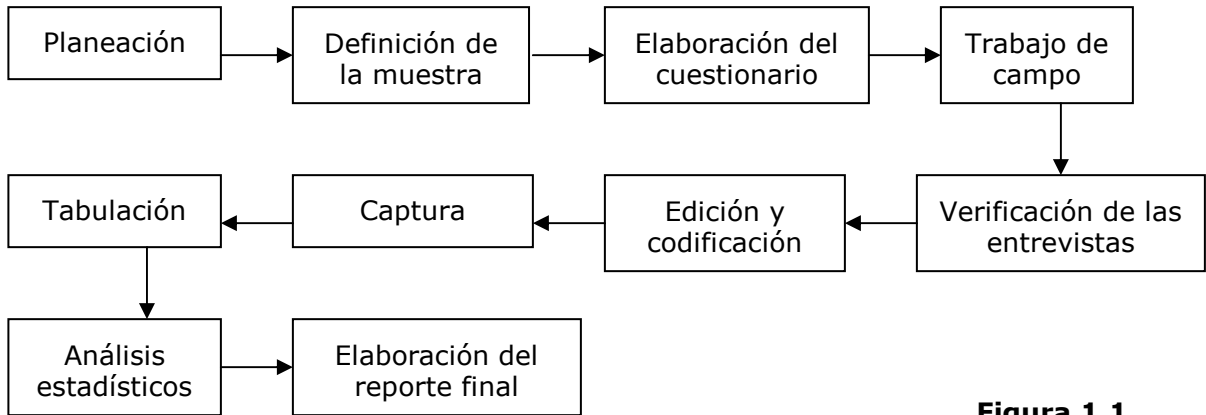


Figura 1.1

1.3 Estructura general de una empresa de investigación de mercados

Recordando que en el presente trabajo se habla del área de coordinación de una agencia de investigación de mercados en particular, el objetivo de este punto es mostrar la estructura general de la empresa, incluyendo solamente los departamentos que tienen alguna relación directa o indirecta con el área de interés.

Dicha empresa está dividida en Unidades de Negocio (UN), las cuales tienen asignados de manera permanente los clientes a quienes da servicio y cada una de ellas maneja diferentes tipos de estudios. Cada UN está formada de la siguiente manera:

Estructura de una Unidad de Negocios³

(Fuente: Diseño propio del autor)

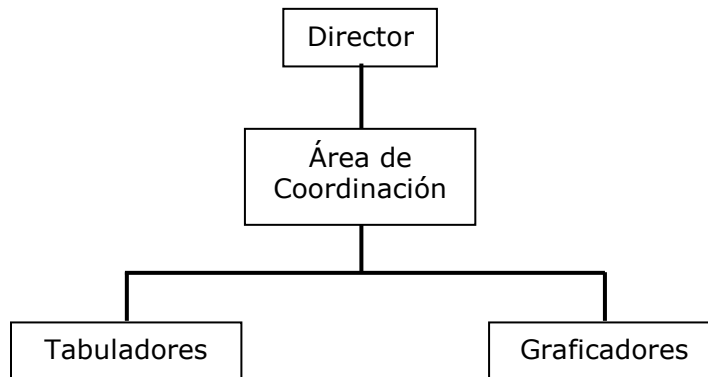


Figura 1.2

Como se puede observa en la Figura 1.2, el área de coordinación tiene a su cargo a los tabuladores y a los graficados, a quienes da instrucciones precisas para el desarrollo de su trabajo y debe asegurarse de que se realice de acuerdo a lo requerido.

³ Las UN pueden estar integradas por una o más áreas de coordinación. El área de coordinación estudiada, originalmente, era la única en la UN a la que pertenece, aunque ha habido algunas modificaciones en la estructura de esta UN, las cuales se mencionan más adelante.

Por otro lado, se encuentran también los departamentos encargados de realizar y procesar las entrevistas (campo, verificación, edición y codificación, captura); cada uno de ellos cuenta con su propia dirección, sin embargo, tienen una relación directa con el área de coordinación. Es decir, a pesar de que existe una dirección para cada una de las áreas de campo y procesamiento, las cuales se encargan de dar las instrucciones particulares para desarrollar su trabajo y de organizar los recursos con que cuenta, el área de coordinación es la encargada de dar los lineamientos específicos de cada proyecto acerca de la metodología que se debe seguir, así como de supervisar que se lleven a cabo correctamente y en los tiempos indicados.

Con esto, se tiene que esta agencia de investigación de mercados está formada con una estructura matricial⁴, como se muestra en la siguiente figura (Figura 1.3).

Estructura matricial de una empresa de investigación de mercados

(Fuente: Diseño propio del autor)

Dirección general	Dirección de Campo	Dirección de procesamiento			Áreas administrativas
		Verificación	Edición y codificación	Captura	
Unidad de Negocio 1	Coordinador 1	Un solo equipo encargado de dar servicio a todas las unidades de negocio	Equipo 1	Equipo 1	- Recursos humanos - Administración - Contabilidad - Sistemas
Unidad de Negocio 2	Coordinador 2		Equipo 2	Equipo 2	
Unidad de Negocio 3	Coordinador 3				
Unidad de Negocio 4	Coordinador 4				

Al contar con una estructura matricial en la empresa, el área de coordinación también es responsable de supervisar a los demás departamentos con los que interactúa en el desarrollo de los proyectos.

Figura 1.3

Esto implica que el área de coordinación debe interactuar directamente con todos los departamentos de la empresa, dando las directrices necesarias para el desarrollo correcto de cada uno de los proyectos. Estas relaciones se pueden ver de manera más sencilla en la Figura 1.4.

⁴ Una organización matriz está formada por individuos asignados de diferentes áreas funcionales para trabajar en un proyecto o tarea específicos.

Áreas con las que interactúa el área de coordinación de una agencia de investigación de mercados

(Fuente: Diseño propio del autor)

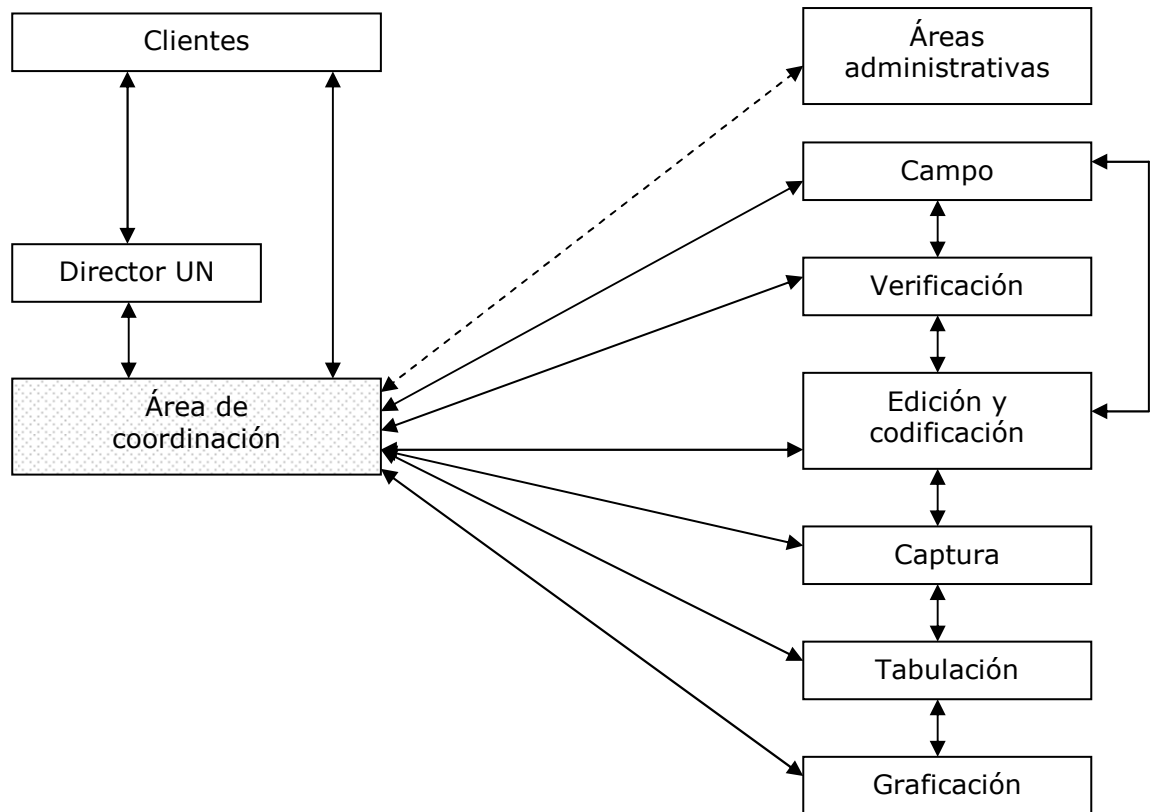


Figura 1.4

1.3.1 Descripción del proceso seguido en el desarrollo de un proyecto

Como se mencionó anteriormente, en cada UN existen algunos clientes que ya son fijos, por lo que, cuando requieren una nueva investigación, se dirigen directamente al director de la UN o al coordinador para solicitarlo. En el caso de nuevos clientes, el contacto inicial es con el departamento de ventas, quien se encarga de asignar el estudio (y al cliente) a una de las unidades de negocios.

El departamento de ventas y el director de la UN son los encargados de enviar la propuesta del proyecto al cliente, incluyendo los objetivos del estudio y la metodología a seguir, de acuerdo a las necesidades expresadas por el cliente. Esta propuesta también incluye los costos del estudio y el tiempo en que se realizará.

Una vez autorizado el estudio por parte del cliente, el área de coordinación debe ponerse en contacto con él para aclarar cualquier duda en cuanto a los objetivos que se desean alcanzar y la metodología que se usará. Desde este momento, toda la comunicación del cliente se dirige al área de coordinación, ya que es la encargada de planear el desarrollo del proyecto, supervisar que todo se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado y de mantener informado al cliente de los avances.

Las funciones que realiza el área de coordinación en cada uno de los proyectos que tiene asignados son:

- 1) Informar acerca del proyecto a todas las áreas que estarán involucradas (a través de los formatos oficiales de la empresa, que cumplen con los estándares de calidad de la AMAI⁵), para que planeen sus recursos, indicando el tipo de estudio, población objetivo, filtros, número de entrevistas a realizar y los tiempos del mismo.
- 2) Desarrollar el cuestionario, asegurándose de incluir todas las preguntas necesarias para obtener la información deseada y lo revisa con el cliente hasta que quede completamente satisfecho y lo autoriza. Una vez que el cuestionario está autorizado, elabora las tarjetas que se utilizarán para la aplicación de las entrevistas.
- 3) Si el estudio es una prueba de productos, se debe verificar que el producto entregado por el cliente sea realmente el que se usará para el estudio y que sea la cantidad adecuada. En este caso, también se debe indicar a campo la manera en que se manejará el producto y cómo se debe etiquetar, si se trata de una prueba ciega. Este mismo proceso se sigue en el caso de que se usen conceptos para la aplicación de las entrevistas.
- 4) Solicitar las carátulas para los cuestionarios y los spots (puntos geográficos donde se deben realizar las entrevistas), los cuales entrega al departamento de campo.
- 5) Hacer el formato que usará el departamento de campo para informar de los avances, con el cual se debe monitorear el cumplimiento de las cuotas solicitadas.
- 6) Capacitar a los encuestadores y a los diferentes departamentos involucrados en el proyecto sobre la forma correcta en que debe ser aplicado el cuestionario.
- 7) Hacer una prueba piloto del cuestionario con los encuestadores, tomando nota de los cambios que considera necesarios, los cuales realiza con la autorización del cliente.
- 8) Enviar a fotocopiar el material que se utilizará en campo para realizar las entrevistas (cuestionario, tarjetas, etc.).
- 9) El primer día de campo debe salir un representante del equipo a supervisar que las entrevistas se realicen correctamente y se siga la metodología indicada (en caso de ser necesario, se sale a supervisar campo en más de una ocasión, hasta asegurarse de que los encuestadores trabajen adecuadamente).
- 10) Dar los lineamientos correspondientes a las áreas de edición, codificación, captura, tabulación y graficación, para que realicen sus funciones.
- 11) Revisar el columnado del cuestionario (diseño de la base de datos) que realiza el jefe de captura.
- 12) Revisar la edición y codificación de, por lo menos, el 10% de las entrevistas.
- 13) Supervisar el avance que se tiene en cada una de las áreas para asegurarse de terminar el proyecto en los tiempos especificados.
- 14) Antes de que se termine el levantamiento de campo, se solicita una base preliminar para que la revisen los tabuladores y entreguen tablas preliminares, las

⁵ Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública.

El papel del área de coordinación en la investigación de mercados cuales se revisan con base en la guía de tabulación entregada y obteniendo algunos datos en SAS.

15) Revisar el listado de códigos final.

16) Diseñar la presentación que se entregará al cliente, dejándola lista para que los graficadores solamente capturen los datos.

17) Cuando la base de datos final está lista, se revisan nuevamente las tablas y se elabora un resumen en Excel con los principales resultados del estudio, para entregarlo al cliente.

18) Se entregan las tablas finales a graficación para que comience con el llenado de la presentación, indicando los cortes que debe incluir en cada gráfica de acuerdo a las diferencias significativas que encuentra entre los segmentos incluidos en la muestra.

19) Revisar que los datos hayan sido capturados correctamente en la presentación que se entregará al cliente y que esté bien todo el formato.

20) Realizar los análisis estadísticos que requiere el estudio.

21) Analizar los resultados, incluyendo comentarios acerca de la información que aparece en cada diapositiva y, al final de la presentación, incluye los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

22) Entregar los resultados finales al cliente.

23) Brindar atención al cliente durante todo el desarrollo del proyecto y atender sus solicitudes especiales una vez entregados los resultados.

24) Debe crear una carpeta física con todos los documentos indicados en los procedimientos de calidad establecidos en la empresa, los cuales se van creando durante el desarrollo del estudio.

Este proceso se puede observar de manera más sencilla en el siguiente diagrama:

Proceso para el desarrollo de un proyecto cuantitativo

(Fuente: Diseño propio del autor)

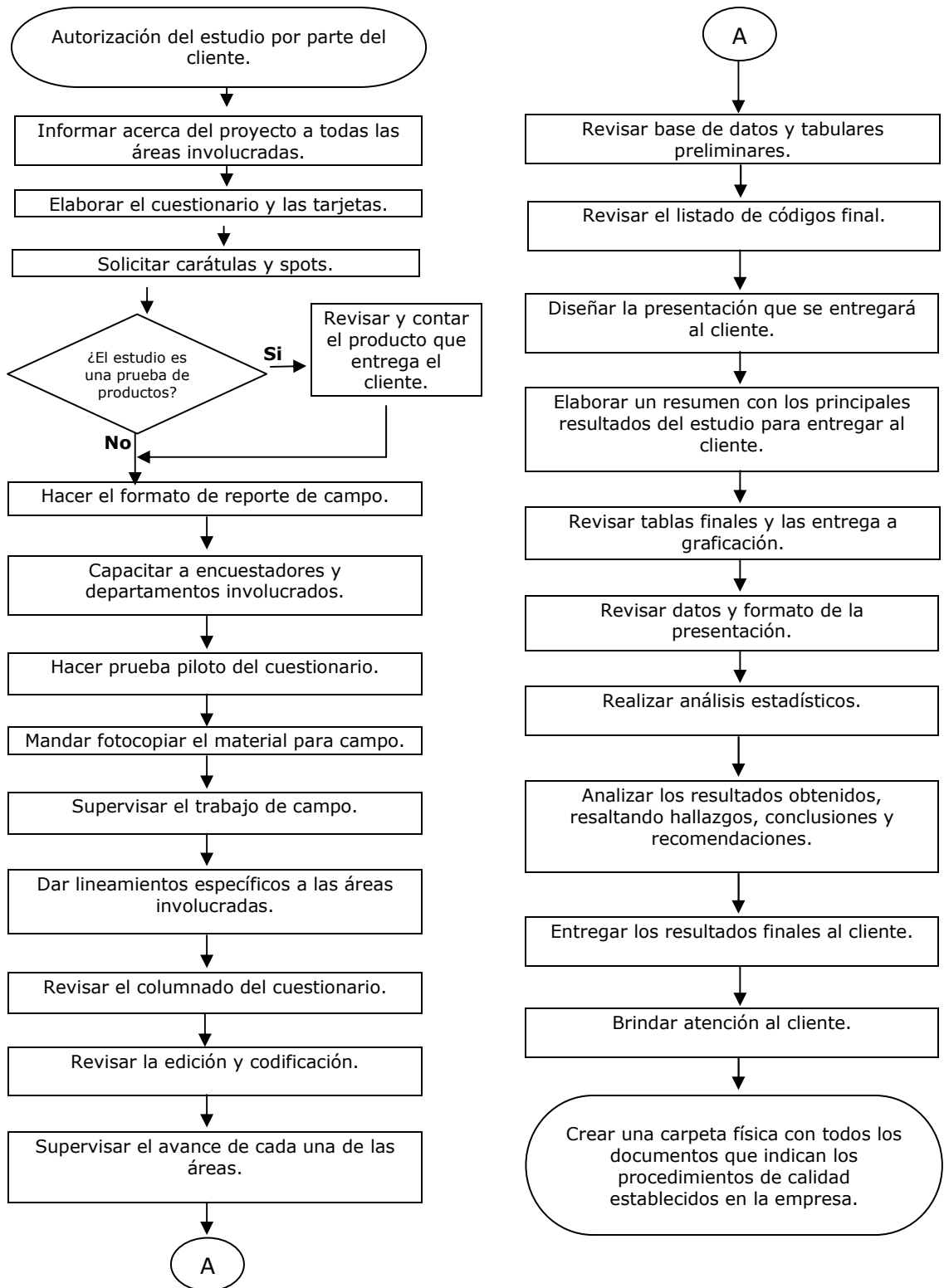


Figura 1.5

Como se puede observar, son muchas las actividades que se deben realizar en el área de coordinación, sobre todo porque normalmente se llevan de 5 a 8 estudios al mismo tiempo.

Para comprender claramente la situación que existe en esta área, es importante conocer la manera en que está formada.

1.4 Estructura del área de coordinación

El área de coordinación estudiada, está integrada por un coordinador y tres asistentes.

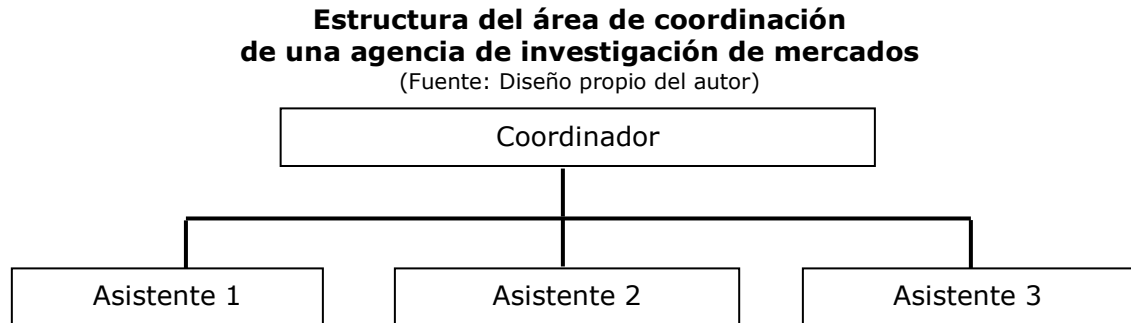


Figura 1.6

Cabe mencionar que las funciones que corresponden a los tres asistentes son exactamente las mismas, pero cada uno de ellos tiene asignados sus propios estudios, los cuales desarrolla con la supervisión y el apoyo del coordinador.

Por lo general, cada asistente está encargado de 1 a 3 estudios de manera simultánea, mientras que el coordinador tiene a su cargo 8 o 9 estudios al mismo tiempo, ya que está involucrado en los proyectos de los tres asistentes.

1.4.1 Análisis de puestos

“Puesto” se define como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Agustín Ponce⁶ sostiene que el “análisis de puestos” responde a una necesidad urgente de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer “lo que cada trabajador hace” y “las aptitudes que requiere para hacerlo bien”.

- a) Para los altos directivos, representa la posibilidad de saber, con todo detalle, las obligaciones y características de cada puesto.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, necesitan un documentos en que se distinguan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien.

⁶ PONCE, Agustín. “Análisis de puestos”. 4ª. ed. Ed. Limusa. México. pp. 13-41.

- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

En el caso específico del área de coordinación, se tiene que, debido a que es el responsable directo de los proyectos (ante el cliente y ante las demás áreas de la agencia de investigación), el coordinador tiene un mayor número de funciones y responsabilidades que el asistente. A continuación, en el cuadro 1.1, se muestra un comparativo entre la definición de los puestos de coordinador y de asistente que se tiene actualmente en la empresa.

**Definición de puestos para coordinador y para asistente
en una agencia de investigación de mercados (Cuadro 1.1)**

(Fuente: Diseño propio del autor. Esta información fue tomada de la definición de perfil de puesto de la agencia a la que pertenece el área de coordinación estudiada)

	Coordinador		Asistente	
Puestos que le reportan	Directamente: Asistentes. Indirectamente: Graficadores, Coordinador de Campo, Tabuladores, Captura, Verificación, Edición y codificación.			
Objetivo del Puesto	Coordinar y Supervisar el desarrollo y avance de los proyectos de las cuentas o estudios asignados con base en las necesidades del cliente.		Apoyar al Coordinador de Proyectos en las actividades operativas de cada uno de los proyectos asignados.	
Reemplaza a	Dir. De la Unidad de negocios: En todas las actividades, excepto en costos. Asistente: En todas las actividades.		Coordinador: Funciones* 5 (al Dir. De UN),9,10	
Es reemplazado por	Dir. Unidad de Negocio: Funciones* 1,3,4, 5 (al cliente),6,7,8 Otro coordinador: Función* 2 Asistente: Funciones* 5 (al Dir.de UN),9,10		Coordinador / Otro asistente: En todas las actividades.	
Presión de trabajo	ALTA. Permanentemente hay presión alta sobre el ocupante del puesto.		MEDIANA. Continuamente hay presión de trabajo sobre el ocupante del puesto.	
*Funciones (Actividades del Puesto) y Responsabilidades (Resultados)	Funciones		Funciones	
	1) Dar lineamientos y coordinar a todas las áreas involucradas en el proyecto.	Asegurar que los proyectos cumplan con los tiempos y la calidad de acuerdo a las necesidades del cliente.	1) Monitoreo y seguimiento de las áreas involucradas en la ejecución de los proyectos y reporte de avances al coordinador.	Conocer el estatus del estudio y mantener informado al coordinador.
	2) Capacitación a los investigadores.	Aplicación correcta del cuestionario, así como el cumplimiento adecuado de la metodología.	2) Preparación del material para la capacitación y tomar notas de cambios surgidos durante la misma.	Asistencia en la capacitación a los investigadores.

Continúa...

... Continuación

	Coordinador		Asistente	
Funciones (Actividades del Puesto) y Responsabilidades (Resultados)	3) Dar lineamientos para la elaboración del cuestionario así como hacer el diseño final del mismo.	Alcanzar los objetivos específicos de cada estudio.	3) Elaboración de las versiones preeliminares del cuestionario, con base a los lineamientos del coordinador de proyectos.	Asistir al coordinador en la elaboración del cuestionario.
	4) Dar lineamientos para la elaboración de las guías de codificación y tabulación, así como hacer el diseño final de las mismas.	Alcanzar los objetivos específicos de cada estudio.	4) Revisión de la tabulación de acuerdo a los lineamientos del coordinador.	Entregar al coordinador las tablas correspondientes, limpias y a tiempo.
	5) Reportar avances y estatus del proyecto al cliente y al Dir. De unidad de negocio.	Mantener informados al cliente y al Dir. De UN.		
	6) Negociación con el cliente.	Ganar tiempo o encontrar soluciones en caso de la existencia de algún problema (excluyendo asuntos relacionados con costos).		
	7) Análisis de la información.	Cumplir con los lineamientos de análisis indicados por el director.	5) Preparación de documentos y materiales finales para la entrega al cliente.	Tener a tiempo el paquete para entregar al cliente.
	8) Dar lineamientos para la elaboración de la presentación así como hacer el diseño final de la misma.	Comunicar al cliente los resultados del estudio de una manera clara.		

Continúa...

... Continuación

	Coordinador		Asistente	
Funciones (Actividades del Puesto) y Responsabilidades (Resultados)	9) Desarrollar las actividades descritas en los procedimientos correspondientes a su puesto.	Generar todos los registros y la documentación necesaria que compruebe el seguimiento de los procedimientos.	6) Desarrollar las actividades descritas en los procedimientos correspondientes a su puesto.	Generar todos los registros y la documentación necesaria que compruebe el seguimiento de los procedimientos.
	10) Seguir los lineamientos descritos en los procedimientos de calidad que aplican a sus actividades.	Respetar y cumplir los lineamientos descritos en el ESIMM y el Código de Ética del AMAI.	7) Seguir los lineamientos descritos en los procedimientos de calidad que aplican a sus actividades.	Respetar y cumplir los lineamientos descritos en el ESIMM y el Código de Ética del AMAI.
Interacción con Áreas de la empresa	TIPO DE RELACIÓN	DEPARTAMENTOS	TIPO DE RELACIÓN	DEPARTAMENTOS
	BÁSICA. Relaciones ocasionales con áreas o departamentos de la empresa.	Administración, Soporte Técnico, Calidad.	BÁSICA. Relaciones ocasionales con áreas o departamentos de la empresa.	Administración, Soporte Técnico, Calidad.
	SERVICIO. Tiene que asesorar, colaborar y ayudar a las áreas que lo requieran.	Ventas.		
	SUPERVISIÓN. Coordinación de un equipo de trabajo, que persigue un objetivo común.	Campo, verificación, captura, edición y codificación, tabulación y graficación.	SUPERVISIÓN. Coordinación de un equipo de trabajo, que persigue un objetivo común.	Campo, verificación, captura, edición y codificación, tabulación y graficación.
	PARTICIPACIÓN. En equipos de trabajo con otros miembros de la organización.	Calidad.		

Continúa...

... Continuación

	Coordinador		Asistente	
Interacción con Áreas de la empresa	LIDERAZGO. Influencia y convencimiento de los demás para lograr la aceptación e implementación de ideas o cambios.	Campo, verificación, edición y codificación, captura, tabulación, graficación.		
Relaciones Externas (Clientes, proveedores y autoridades).	GRADO DE RELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN	GRADO DE RELACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
	BÁSICA. Relaciones sencillas y ocasionales que requieren de cortesía y amabilidad.	Proveedor.	BÁSICA. Relaciones sencillas y ocasionales que requieren de cortesía y amabilidad.	Proveedor.
	SERVICIO. Relaciones de información, atención personal o promoción de venta.	Clientes.		
	INTERCAMBIO. Relaciones de comunicación, orientación, asesoría y apoyo.	Clientes y proveedores.		
	NEGOCIACIÓN. Acciones que conducen a transacciones o contratos.	Clientes y proveedores.		
<i>Comentarios: Las funciones definidas pueden variar de acuerdo a las necesidades del estudio, pero siempre bajo la dirección del coordinador quien es el responsable final de los resultados.</i>				

En resumen, de acuerdo a los documentos oficiales que existen en la empresa, donde se definen las funciones y responsabilidades de cada puesto, se observa que tanto el coordinador como los asistentes deben ser polifuncionales: el asistente debe dar seguimiento a las actividades de todos los departamentos de la agencia y elaborar, bajo los lineamientos del coordinador, toda la información y documentos que se entregan a los clientes, mientras que el coordinador dirige y apoya al asistente, dando seguimiento a los proyectos, de manera que pueda mantener al tanto al director de la unidad y a los clientes, en todo momento, sobre su estatus. Es decir, el asistente se encarga de las relaciones al interior de la agencia y entrega resultados al coordinador, quien mantiene relación con el director y el cliente, asegurándose de cubrir sus expectativas. Esta división de trabajo se muestra en la figura 1.7.

División de trabajo establecida al interior del área de coordinación

(Fuente: Diseño propio del autor)

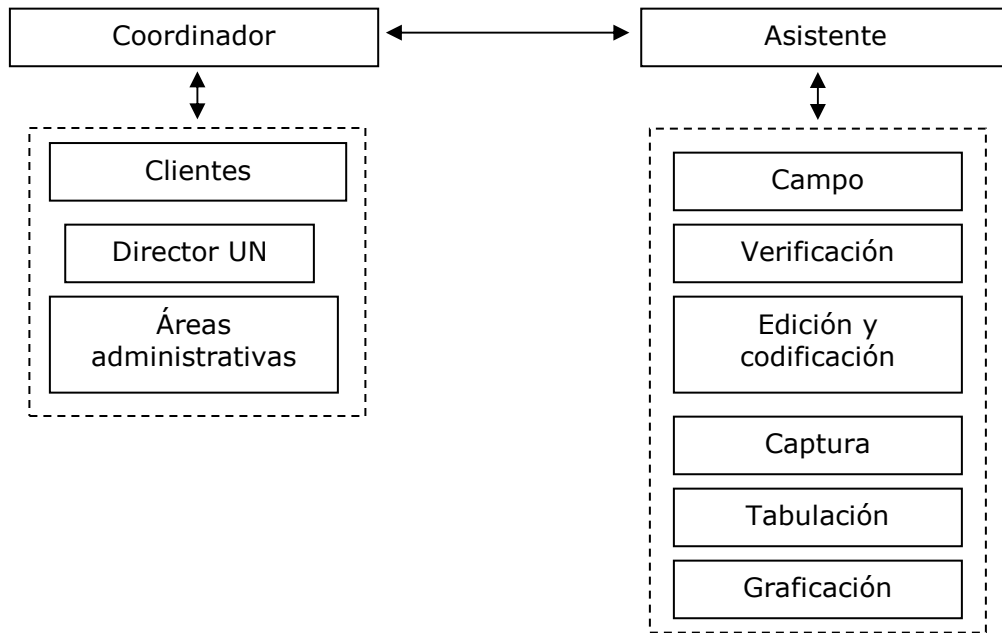


Figura 1.7

Como se ha mencionado, esta es la forma en que se debería estar trabajando en el área, sin embargo, no se lleva a la práctica.

En el siguiente punto se muestra la manera en que se trabaja realmente en el área para, posteriormente, hacer un análisis de la situación y plantear la problemática del equipo.

1.4.2 Procedimientos utilizados actualmente

Anteriormente se ha mencionado que, en teoría, a los tres asistentes del equipo les corresponden las mismas funciones y cada uno de ellos tiene a su cargo sus respectivos proyectos, sin embargo, no todos tienen la experiencia necesaria para llevar a cabo todas las actividades que les corresponden:

1) El "Asistente 1" tiene mayor experiencia en su cargo, ya que ha estado en la empresa durante casi cinco años, siempre trabajando en la misma área de coordinación; comenzando como codificador, después como graficador, y actualmente como asistentes, puesto en el que ha permanecido durante dos años, por lo tanto,

conoce bien los estudios que se llevan en este equipo y las funciones que le corresponden.

2) El "Asistente 2" tiene tres años en la empresa, pero ha estado la mayor parte del tiempo en otra Unidad de Negocios, donde se manejan estudios muy diferentes a los del área de coordinación estudiada, por lo que desempeñaba menos actividades de las que ahora le corresponden: en el otro equipo solo se entrega a los clientes las bases de datos, de manera que no trabajaba con tabulares, presentaciones ni análisis estadísticos, además de que no manejaba bases de datos. Este asistente lleva a penas dos meses en este equipo, por lo que aún no maneja todas sus funciones.

3) El tercer asistente tiene tres meses en el área, y es la primera vez que trabaja en investigación de mercados; esto significa que en este tiempo se le ha empezado a entrenar para que desarrolle sus funciones. Cabe resaltar que, a pesar de que aún no realiza el total de las actividades que le corresponden, ya ha alcanzado el nivel del "Asistente 2".

En resumen, el "Asistente 1", debido a su experiencia, desempeña las todas las funciones de su puesto, pero los otros dos asistentes no lo hacen actualmente. Es por esta razón que en esta sección solamente se analizará la forma en que trabaja el coordinador con los asistentes 2 y 3, que es con los que se presenta el problema del equipo.

En el cuadro 1.2 se presentan las actividades que realizan, en cada proyecto, el coordinador y el asistente, así como una estimación del tiempo que toma cada actividad de un estudio 'promedio'; con esto, se obtiene el tiempo que dedica cada uno de ellos, de acuerdo a la manera en que se ha venido trabajando hasta el momento.

Distribución actual del trabajo entre coordinador y asistente

(Fuente: Diseño propio del autor)

Actividades		Responsable	Tiempo Estimado (en minutos)		
			Total	Coordinador	Asistente
1	Request de campo	Coordinador / Director	30	30	
2	Conteo del producto recibido (para estudios de prueba de producto)	Asistente	30		30
3	Elaboración de Cuestionario	Coordinador	360	360	
4	Medición de la duración del Cuestionario	Asistente	60		60
5	Calendario de fechas clave	Coordinador	15	15	
6	Calendario Interno	Coordinador	20	20	
7	Formato de reporte de avance de campo	Asistente y Coordinador	50	20	30
8	Resumen de especificaciones adicionales	Asistente / Coordinador	40	10	30
9	Solicitud de carátulas	Asistente	5	1	4
10	Solicitud de Spots	Coordinador	10	10	
11	Elaboración de Tarjetas del cuestionario	Asistente	40	10	30
12	Preparar material para la capacitación	Asistente	30		30
13	Capacitación del cuestionario	Coordinador	240	120	120
14	Ejercicios y prueba piloto del cuestionario	Asistente	120		120
15	Hacer cambios necesarios al cuestionario	Coordinador	60	60	
16	Solicitud de copias para campo	Coordinador	30	30	
17	Salir a supervisar campo	Asistente	240		240
18	Hacer guía de tabulación	Asistente y Coordinador	80	30	50
19	Revisar el columnado	Asistente / Coordinador	40	10	30
20	Revisar el avance de campo	Asistente y Coordinador	100	20	80
21	Supervisar el flujo de las entrevistas	Asistente y Coordinador	150	40	110
22	Revisar el 10% de las entrevistas en cuanto a la edición y codificación	Asistente	70	10	60
23	Revisar lista de códigos final antes de pasar a tabulación	Asistente y Coordinador	45	15	30
24	Checar el cumplimiento de tiempos de cada área	Asistente y Coordinador	100	20	80
25	Diseño de presentación	Coordinador	40	40	
26	Elaboración de programa de lectura de la base en SAS	Asistente	50		50
27	Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS	Asistente y Coordinador	180	60	120
28	Análisis estadísticos	Coordinador	420	420	
29	Revisión de tablas finales	Asistente y Coordinador	100	40	60
30	Definir los cortes que se incluirán en la presentación	Coordinador	120	120	
31	Coordinar la graficación	Coordinador	180	140	40
32	Revisión de datos y formato de las gráficas	Asistente y Coordinador	1440	480	960
33	Análisis de los resultados y conclusiones	Coordinador / Director	480	480	
34	Atención al cliente	Coordinador	1200	1200	
35	Atención a las demás áreas de la empresa	Coordinador / Director	630	630	
36	Preparar y tener actualizadas las carpetas del estudio, de acuerdo al ESIMM y al ISO 9000	Asistente y Coordinador	240	120	120
37	Modificaciones a los formatos por cambios surgidos	Asistente / Coordinador	80	20	60
TOTAL			7125	4581	2544
% DE TIEMPO DEDICADO				64%	36%
DÍAS DEDICADOS			14.8	9.5	5.3

Cuadro 1.2

Con base en la definición de funciones, en el cuadro 1.2 están sombreadas de negro las actividades que realiza el coordinador y que corresponden al asistente; y de gris, aquéllas en las que los asistentes participan pero que no realizan completamente, por lo que el coordinador también debe involucrarse.

Debido a que el coordinador realiza alguna de las funciones correspondientes al asistente, finalmente está aportando las dos terceras partes del tiempo requerido en cada proyecto, lo cual muestra una clara ineficiencia en la manera en que se distribuye el trabajo, sobre todo porque, como se mencionó anteriormente, un asistente tiene a su cargo de 1 a 3 estudios al mismo tiempo, mientras que el coordinador lleva de 5 a 8.

La distribución de los estudios, entre los asistentes, se realiza con base en la carga de trabajo que tenga cada uno de ellos, ya que generalmente son similares. Cuando se presentan proyectos que impliquen una mayor complejidad, en cuanto a análisis estadístico o metodología, éstos se asignan al asistente más experimentado, para asegurar un buen apoyo al coordinador durante su desarrollo.

Existen muchos problemas originados por la organización general de la empresa y por las áreas de procesamiento, que ocasionan retrasos en el proyecto y que implican la reducción de los tiempos para realizar las últimas actividades, las cuales corresponden al área de coordinación (revisión de base de datos, tabulares, graficación y análisis) porque la fecha de entrega al cliente no se modifica a pesar de esos retrasos; esto se traduce en una mayor carga de trabajo para el área de coordinación, sin embargo, no es objetivo de este trabajo analizarlos, por lo pronto, lo que se pretende es solamente revisar la forma en que se está trabajando al interior del área.

A continuación se analizan las diferencias que existen en la división de las actividades entre el coordinador y el asistente, de acuerdo a la definición de puestos que se muestra en el punto 1.4.1, en comparación con la forma en que se trabaja realmente en el área de coordinación.

Retomando la descripción de los puestos de coordinador y de asistente que se muestran en el punto 1.4.1, se encuentran las siguientes inconsistencias respecto a la forma en que se trabaja actualmente:

- 1) Las funciones del coordinador son precisamente "coordinar y supervisar", sin embargo, el coordinador se ve obligado a involucrarse totalmente en la operación, realizando actividades que corresponden a los asistentes, como se ve en el cuadro 1.2.
- 2) Los graficadores y tabuladores reportan directamente al coordinador y no de manera indirecta como lo señala el perfil de su puesto.
- 3) El coordinador es quien elabora todas las versiones de los cuestionarios y realiza las modificaciones necesarias, ya que los asistentes no tienen ninguna experiencia y normalmente los cuestionarios se solicitan con carácter de "urgente" por lo que no se cuenta con el tiempo necesario para que los asistentes practiquen.
- 4) Como consecuencia del punto anterior, el asistente no conoce el cuestionario al momento de la capacitación, por lo que el coordinador es quien se encarga de darla y tomar nota de todos los cambios que surgen; los asistentes asumen que esto corresponde al coordinador.
- 5) Por la falta de experiencia de los asistentes, el coordinador debe revisar los tabulares para asegurarse de que no hay ningún error.
- 6) El coordinador es el encargado de realizar los análisis estadísticos que se requieren en los estudios, así como de preparar todos los documentos finales que se entregan al cliente, sin el apoyo adecuado de los asistentes.

Por otro lado, además de sus funciones operativas, el coordinador debe atender algunas cuestiones administrativas que, en ocasiones, toman una buena parte de su tiempo.

La estructura organizacional que se establece en la empresa, para el área de coordinación, no se lleva a la práctica debido a algunas deficiencias que se observan en el equipo, las cuales se analizan en la siguiente sección.

1.5 Planteamiento del problema

Como se ha mencionado anteriormente, la unidad a la que pertenece el área de coordinación estudiada tiene poco tiempo de haberse creado; sin embargo, ha presentado un crecimiento importante, por lo que se tienen de manera simultánea muchos estudios (de 8 a 10). Esto ha ocasionado que el único coordinador del equipo no se de abasto para atender todos los proyectos, de tal manera que el director ha tenido que involucrarse también en el desarrollo de algunos de ellos.

Además de la carga de trabajo, se observa una deficiencia en el trabajo de dos de los tres asistentes, debido a que no cuentan con la experiencia necesaria para realizar todas las funciones que corresponden a su cargo, tal como se muestra en el punto 1.4.2.

Estos dos aspectos constituyen la problemática que existe en el área de coordinación, evitando que funcione eficientemente.

Hasta el momento, ha habido algunos intentos para mejorar el desempeño de este equipo, los cuales no han dado los resultados deseados, por lo que es necesario analizar a fondo la situación para lograrlo.

A continuación se exponen las situaciones que se han presentado desde la creación de la Unidad de Negocios y las iniciativas que se han llevado a cabo durante la búsqueda de un mejor desempeño, así como las razones por las que no han funcionado.

1.5.1 Antecedentes

La Unidad de Negocios a la que pertenece el área de coordinación estudiada se creó en enero del 2005. Originalmente, se planeaba que el equipo contara con dos coordinadores, teniendo una cuenta fuerte asignada para cada uno de ellos y distribuyéndose los estudios de clientes nuevos de acuerdo a la carga de trabajo; cada coordinador contaba con un asistente. Sin embargo, uno de los coordinadores y su asistente dejaron de laborar en la empresa y se decidió dejar al otro coordinador a cargo de todos los estudios del área, asignando 2 asistentes más para que lo apoyaran, con lo que el área quedó conformada por un coordinador y 3 asistentes, y fue de esta manera como arrancó la nueva unidad de negocios, además del director, 2 graficadores y 2 tabuladores (Figura 1.3 y Figura 1.6).

Con este planteamiento, ya era el doble de trabajo para el coordinador, pero además se fueron dando algunas situaciones que complicaban el desarrollo del trabajo en el área:

a) Los dos asistentes nuevos no tenían experiencia ni cubrían el perfil para ocupar el puesto.

b) Los tabuladores no contaban con el razonamiento lógico para la programación y no conocían bien el sistema que se usa en la empresa (Quantum).

3) Desde el inicio, la Unidad de Negocios ha tenido a su cargo una gran cantidad de estudios, tanto de los clientes que ya se tenían como de algunos nuevos, la cual se ha ido incrementando.

En estas circunstancias, el trabajo se cargó totalmente en el coordinador y el asistente que ya tenía experiencia; no se estaba trabajando de manera eficiente y no había tiempo para capacitar a los nuevos asistentes y a los tabuladores más que con la práctica, sin embargo, ninguno mostró algún progreso que indicara que podrían llegar a funcionar.

1.5.2 Soluciones tentativas y razones de no funcionamiento

El director de la Unidad de Negocios estuvo trabajando muy de cerca con los nuevos asistentes, con el fin de capacitarlos y que realmente fueran un apoyo, incluso se tuvo que involucrar totalmente en algunos proyectos; sin embargo, debido a que los asistentes y los tabuladores no contaban con el perfil apropiado para ocupar sus puestos, fue necesario sustituirlos, con lo que el equipo entró nuevamente en una etapa de adaptación con los nuevos integrantes.

Actualmente, los nuevos tabuladores están funcionando sin ningún problema y los asistentes están trabajando mucho mejor que los anteriores, sin embargo hace falta capacitarlos en algunas cuestiones que aún no manejan, por lo que no se ha podido llegar al ideal y se sigue dando una distribución inadecuada del trabajo.

Consciente de la carga de trabajo que tenía el coordinador, el director tenía la mejor disposición para apoyarlo en el desarrollo de los proyectos, ya que era el único equipo que integraba a la unidad y tenía tiempo para involucrarse totalmente. Esto lo estuvo haciendo en los primeros 5 meses del año, sin embargo, las circunstancias han cambiado: esta unidad de negocios se tuvo que fusionar con otra unidad para crear una sola, debido a la disminución de trabajo que se estaba presentando en la otra unidad y que no justificaba el tener recursos propios, de manera que el director de la unidad ahora tiene dos equipos grandes de trabajo y sus actividades han aumentado; ya no tiene el tiempo necesario para involucrarse en los proyectos del área de coordinación estudiada como lo hacía antes, por lo que no puede seguir apoyando al coordinador en su trabajo ni en capacitar a los nuevos asistentes.

Ante esta situación del área de coordinación y los problemas que enfrenta, se tienen las siguientes hipótesis:

1) Al contar con dos coordinadores y con asistentes capacitados, así como con el apoyo de la empresa para conservarlos, se puede efficientar la forma de trabajar del equipo, haciéndolo más competitivo para que tenga la capacidad de responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes.

2) Si se mantiene la forma de pensar de la empresa en cuanto a no brindar las condiciones necesarias para retener a los empleados, no es suficiente con hacer cambios al interior del área de coordinación para lograr un avance con la capacitación de los asistentes, debido a la gran rotación que existe.

Conclusiones del capítulo 1

- De acuerdo a lo planteado en la sección 1.1, la investigación de mercados es una industria muy competitiva, por lo que las agencias deben hacer su máximo esfuerzo para retener a sus clientes y sobre todo para captar nuevos, que es el principal objetivo de la agencia a la que pertenece el área de coordinación analizada.
- El área de coordinación es la encargada de brindar atención directa a los clientes durante el desarrollo de sus estudios, además de dar las directrices y supervisar a todas las áreas involucradas, asegurándose de cumplir con las expectativas de los clientes; por lo que son muchas las actividades que realiza este equipo en cada uno de los proyectos (sección 1.3).
- En el organigrama actual del área, existe un coordinador y tres asistentes. Cuando se tiene un nuevo estudio, éste se asigna a uno de los asistentes, dependiendo de la carga de trabajo que tengan y a la complejidad del estudio. De acuerdo a la definición de puestos de la empresa, el asistente es el encargado de desarrollar todo el proyecto, con el apoyo del coordinador, es decir, el coordinador está involucrado en todos los proyectos, apoyado por un asistente en cada uno de ellos (sección 1.4).
- La problemática que se observa en el área de coordinación se divide en 2 partes: 1) hay un exceso de trabajo en el área, por lo que no es suficiente con un solo coordinador para atender adecuadamente a los clientes y cada uno de los proyectos; 2) no se da cumplimiento a la división de trabajo que establece la empresa, ya que dos de los tres asistentes no cuentan con la experiencia necesaria para realizar todas las funciones que les corresponden. Esto ha impedido el correcto funcionamiento del equipo.
- La hipótesis que se tiene es que se deben hacer algunos ajustes en el organigrama, de manera que se cuente con un coordinador más, además de hacer una nueva distribución del trabajo, con la que los asistentes se hagan cargo de más actividades, para lo que es necesario capacitarlos.

En el siguiente capítulo se aplica la metodología de la planeación operativa para analizar el problema y su entorno, de tal manera que se encuentre la solución adecuada para él.

Bibliografía del capítulo 1

BIGNÉ, Enrique; SALVADOR, Miguel; LÉVY, Jean-Pierre; CUENCA, Antonio Carlos; MIQUEL, Ma. José. "Investigación de Mercados". 3rd ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 1989.

FISCHER, Laura; NAVARRO, Alma. "Introducción a la investigación de mercados". 3^a ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990.

HARBOUR, Jerry L. "Manual de trabajo de reingeniería de procesos". Pasos prácticos para operar con más rapidez e inteligencia por medio de la Mejora de Procesos. 1^a ed. en español. Ed. Panorama. Nueva York, E.U.A., 1995.

RUE y BYARS. "Administración". Teoría y aplicaciones. Edición revisada y actualizada. Traducción al español. Ed. Alfaomega. Illinois, E.U.A., 1995.

SANDERS, Donald H. "Statistics". A first course. 5th ed. Ed. McGraw-Hill. International Edition, USA 1990.

TANUR, Judith M. "Statistics: a guide to the unknown". 3rd ed. Ed. Wadsworth & Brooks. E.U.A., 1989.

WIGHT, Oliver. "La lista ABCD para la excelencia operacional". 4^a ed. en inglés. 1^a ed. en español. Ed. Panorama. 1993.

Otras Fuentes

AMAI. Datos Diagnósticos y Tendencias. "Boletín de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados". Año 7, número 23. México. Enero 2000.

REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE COORDINACIÓN Y PLAN DE CAPACITACIÓN

En este capítulo se aplica la metodología de la planeación para analizar la problemática que presenta el área de coordinación, la cual se mostró en el capítulo anterior, y encontrar la solución más adecuada considerando el entorno y los recursos con los que se cuenta. La conclusión a la que se llega es que es necesario aplicar un rediseño de la estructura organizacional, por lo que se incluye una propuesta para llevarlo a cabo, así como un plan de capacitación para los integrantes de este equipo.

2.1 Planeación de la nueva estructura organizacional

En su libro "Planificación de la empresa del futuro"⁷, Ackoff considera la planeación como un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados; cuando se emprende la acción apropiada, se pueden propiciar los resultados deseados.

La planeación representa la búsqueda metódica, creativa, sistemática y comprometida para abordar los diversos problemas del devenir humano en su entorno, cuyo significado es: estructurar procesos de análisis que impliquen soluciones que se cumplan en horizontes temporales e incidir de forma relevante sobre el futuro de los problemas con la creación de resoluciones integrales.

Para definir el tipo de planeación que es necesario aplicar, es importante conocer primero las metas, objetivos e ideales del equipo, así como los medios que se utilizarán:

En el libro antes mencionado, Ackoff sostiene que existen 3 tipos de fines que la gente trata de perseguir:

1. Las metas: los fines que se espera alcanzar dentro del periodo cubierto por la planeación.
2. Los objetivos: son los fines que no se espera alcanzar dentro del periodo planeado, pero si en una fecha posterior. En el periodo que se planea solo es posible hacer ciertos progresos.
3. Los ideales: son los fines que se creen inalcanzables, pero hacia los cuales es posible avanzar durante y después del periodo que se planea.

Dependiendo de qué tipo de fines toma en cuenta, la planeación se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica o normativa.

- La *planeación operacional* consiste en seleccionar medios para perseguir metas que son dadas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. No solo es la de menor alcance, sino que tiende a enfocarse sobre los pequeños subsistemas de la organización para la que planea, tratándolos a cada uno en forma independiente.

⁷ ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". Ed. Limusa. México, 2004. pp. 72-87.

- La *planeación táctica* consiste en seleccionar medios y metas para perseguir objetivos dados o impuestos por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Tiene una perspectiva de alcance intermedio, y se enfoca principalmente sobre las interacciones dentro de la organización como un todo.

- La *planeación estratégica* consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptada por convenio o no formulados. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance y engloba no solo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente, con el cual interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia.

- La *planeación normativa* requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. No tiene horizonte fijo. Tiene que ver con las relaciones internas y externas, incluyendo las relaciones entre la organización y su medio ambiente contextual, sobre el cual no tiene influencia, pero del cual si recibe influencia.

La planeación también se puede diferenciar por la orientación con que se enfoque: la orientación de algunos planeadores es hacia el pasado (reactiva). Otros están orientados hacia el presente (inactiva). Algunos otros se orientan hacia el futuro (preactiva). Mientras que la orientación interactiva considera al pasado, al presente y al futuro como aspectos diferentes, pero inseparables, de la problemática para la que se planea; se concentra en todas las orientaciones al mismo tiempo. Está basada en la creencia de que si no se toman en cuenta los tres aspectos temporales de una problemática, el desarrollo será obstruido.

En ese mismo libro⁸, Ackoff menciona que, para resolver un problema, es necesario comprender los hechos y tener una apertura, por lo que cualquier problema puede ser tratado como un sistema, debido a que no pueden ser divididos para que se adapten a una sola disciplina, y que las interacciones de las soluciones de las partes desmembradas son más importantes que las soluciones consideradas por separado. Para entender mejor esta teoría, es necesario revisar el concepto de sistema.

Un sistema es un conjunto de dos o más elementos que satisface las siguientes 3 condiciones:

- 1) La conducta de cada elemento tiene un efecto sobre la conducta del todo.
- 2) La conducta de los elementos y sus efectos sobre el todo son interdependientes.
- 3) Sin importar cómo se formen los subgrupos de elementos, cada uno tiene un efecto sobre la conducta del todo, y ninguno tiene un efecto independiente sobre él.

Es decir, un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes: cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separa del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes. Cuando un sistema es desmembrado, pierde sus propiedades esenciales, por lo tanto, un sistema es un todo que no puede ser comprendido por medio del análisis.

En el enfoque sistémico existen 3 pasos:

1. Identificar un todo (sistema) que contenga al objeto que se va a explicar.
2. Explicar la conducta o las propiedades del todo que lo contiene.

⁸ Idem. pp. 27-34.

3. Explicar la conducta o las propiedades del objeto que va a ser explicado, en términos de su(s) función(es) dentro del todo.

El pensamiento sistémico supone que una mayor comprensión se obtiene observando en su amplitud los sistemas que se requiere comprender, no reduciéndolos a sus elementos, por lo que la comprensión va del todo a sus partes.

La problemática de una empresa la constituye el futuro que tendría si continuara comportándose como hasta ahora, y si su medio ambiente no cambia su dirección de un modo significativo. El propósito de formular la problemática es identificar la naturaleza de estas amenazas y sugerir los cambios que incrementen la capacidad de la empresa para sobrevivir.

La formulación de una problemática requiere de 3 tipos de estudios:

1. Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado en que se encuentra la empresa y cómo influye en su medio ambiente y en qué forma es influido por éste.
2. Un análisis de obstrucciones: Identificación y definición de las obstrucciones que impiden el desarrollo de la empresa.
3. Preparación de proyecciones de referencia: Extrapolaciones de la actuación de la empresa, desde su pasado reciente hacia el futuro, suponiendo que no ocurrirán cambios significativos en la conducta de la misma ni de su medio ambiente.

Además, en su libro 'El arte de resolver problemas'⁹, Ackoff declara que un problema tiene cinco componentes:

- 1.- El o los que se enfrentan al problema (quienes toman las decisiones).
- 2.- Las variables controlables: aquellos aspectos de la situación del problema que pueda controlar quien toma las decisiones.
- 3.- Las variables no controlables: aquellos aspectos de la situación del problema que se escapen al control de quien toma la decisión, pero que, junto con las variables controlables, pueden afectar el resultado de la selección.

Las variables, controlables o no controlables, pueden ser cuantitativas o cualitativas y ambas constituyen el *ambiente del problema*.

- 4.- Las restricciones sobre los posibles valores de las variables controlables o incontrolables (se pueden imponer desde adentro o desde afuera).
- 5.- Los posibles resultados: producidos, en conjunto, por la selección del que hace la decisión y las variables incontrolables. Debe haber por lo menos dos posibles resultados, de lo contrario, la selección de quien decide no tendría efecto sobre el resultado: la selección existe si hay dos o más cursos de acción, de los cuales sus posibles resultados poseen valores desiguales y su efectividad es diferente, es decir, la selección se da cuando la acción del que decide representa una diferencia en el valor del resultado.

Con base en lo anterior, la resolución de problemas podrá ser considerada de acuerdo a los siguientes componentes, relacionados entre sí:

1. Objetivos: resultados que se desean.
2. Variables controlables: los cursos de acción.
3. Variables incontrolables: el ambiente.

⁹ ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas". Ed. Limusa. México, 2003. pp. 23-31.

Con base en estas teorías de Ackoff acerca de la planeación y el tratamiento de los problemas, en este apartado del capítulo se justifica el uso de la planeación operativa para la solución del problema del área de coordinación estudiada y se determina su entorno, llegando a las alternativas de solución y a la toma de decisiones.

2.1.1 Tipo de planeación aplicada

Como se mencionó en el punto anterior, para determinar el tipo de planeación que debe usarse, es necesario conocer los fines del área de coordinación:

Meta: Brindar un mejor servicio a los clientes actuales para conservarlos.

Medios: Hacer más eficiente la manera en que se trabaja actualmente, a través de un rediseño de la estructura organizacional del área de coordinación y capacitando al personal, logrando que cada integrante sea capaz de realizar las funciones que le corresponden y haciendo una mejor distribución del trabajo. Con esto también se pretende reducir las jornadas de trabajo del equipo.

Objetivo: Aumentar la facturación del área, atrayendo nuevos clientes y conservándolos, al igual que a los actuales.

Ideal: Que el área crezca considerablemente en cuanto a facturación (y en número de integrantes, como consecuencia) de tal manera que se pueda independizar como una nueva Unidad de Negocios, con recursos propios.

Como se puede observar, tanto la meta, como el objetivo y el ideal son dados al equipo por una autoridad superior, son la razón de ser del área, y solamente se tiene la opción de elegir los medios a través de los cuales se intenta alcanzarlos, por lo tanto la planeación operativa es la más adecuada para aplicar en el presente trabajo.

Otras razones que indican que la planeación debe ser operativa son:

- a) La formación de esta área de coordinación está en etapa de crecimiento, por lo tanto los planes deben ser a corto plazo y con objetivos específicos, los cuales han sido definidos con claridad y no admiten interpretación.
- b) El administrador es de bajo nivel y no se maneja mucha incertidumbre en su trabajo.
- c) Esta planeación es muy inflexible, ya que se debe considerar que la estructura general de la empresa es fija, al igual que sus estrategias. El administrador solo puede influir en la aplicación de los recursos, a través de actividades específicas a corto plazo.
- d) Es un plan fijo, ya que las decisiones son programadas y se manejarán actividades recurrentes (siempre se siguen los mismos procedimientos para desarrollar los proyectos de investigación).

El administrador tiene una orientación interactivista por las siguientes razones:

1. Cree que el futuro puede ser alterado por lo que él mismo hace y por lo que los demás hacen.
2. La presente planeación es el diseño de un futuro deseable.
3. Se trata de controlar las situaciones que se presentan.

4. Siempre se consideran los hechos pasados para aprovechar la experiencia obtenida, pero los integrantes del área están abiertos a adquirir nuevos conocimientos, al igual que el administrador.
5. Siempre se trata de perfeccionar la forma de trabajar y los resultados, a través del desarrollo de los integrantes del equipo.
6. Se realiza una planeación participativa, para satisfacer las necesidades de todos los integrantes, o que por lo menos las cosas se hagan de común acuerdo.

Es importante resaltar que esta planeación surge por una necesidad interna del área de coordinación, ya que se pretende reducir las horas de trabajo para mejorar la calidad de vida de sus integrantes. Las autoridades superiores no consideran necesaria una revisión en la forma de trabajar que se tiene actualmente ya que se cumplen los objetivos actuales del equipo.

2.1.2 Detección de variables controlables y no controlables

En esta planeación solamente se considera al área de coordinación y a sus integrantes, con el propósito de hacer más eficiente la forma en que realizan su trabajo, independientemente de su medio ambiente, sin embargo es necesario conocer todos los elementos que influyen en el desempeño del área, cuáles se pueden controlar y cuáles no.

Variables controlables

1. Se cuenta con un asistente que tiene la experiencia necesaria para desarrollar completamente sus funciones, y los otros dos asistentes han demostrado tener la capacidad para realizar las funciones requeridas, por lo que solo es necesario capacitarlos adecuadamente.
2. Apoyo del director de la unidad a la que pertenece el área de coordinación para realizar cambios necesarios a la estructura organizacional del equipo.
3. El actual coordinador y el director de la unidad cuentan con la experiencia necesaria para capacitar a los demás integrantes del equipo, por lo que no será necesario obtener capacitación de externos.
4. El encargado de la planeación forma parte del área de coordinación, por lo que está involucrado en todas sus actividades y puede observar sin mayor problema los avances obtenidos (control) y las cuestiones que sea necesario corregir.
5. La planeación que se realiza es participativa, por lo que los integrantes del equipo tienen la mejor disposición para hacer los cambios que sean necesarios y trabajar de manera coordinada.
6. Se cuenta con el tiempo necesario para planear adecuadamente la nueva forma de trabajar del equipo.

Variables no controlables

1. El número de estudios solicitados por los clientes, el cual ya es muy grande en la actualidad y sigue creciendo.

2. El área de coordinación interactúa con todos los demás departamentos de la agencia de investigación (campo, verificación, edición y codificación, captura, tabulación y graficación), los cuales también ocasionan algunos de los problemas que enfrenta el área estudiada, sin embargo, debido a la estructura de la empresa, el área de coordinación no tiene el poder para corregir la forma en que trabajan esas áreas, ya que cada departamento cuenta con su propio director y con un presupuesto asignado.

3. La empresa a la que pertenece el área de coordinación no se encarga de capacitar a su personal y prefieren contratar personas que cobren poco aunque no tengan experiencia.

4. Debido a los bajos sueldos y a las largas jornadas de trabajo, en la empresa en general, se da una gran rotación de personal, por lo que no es muy común que un asistente se quede mucho tiempo, lo que ocasiona que constantemente se tenga que estar capacitando al personal del equipo.

5. El área cuenta con un presupuesto asignado, el cual no permite que se contraten más personas para que apoyen al equipo actual.

2.1.3 Análisis FODA de la situación actual

Para exponer de manera más breve y sencilla todo lo expuesto hasta el momento acerca de la problemática que tiene el área de coordinación estudiada, se presenta el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la situación actual:

- a) Las fortalezas son aquéllas que se deben mantener y, de ser posible, desarrollarlas.
- b) Las oportunidades son aquéllas que se presentan y deben ser aprovechadas de inmediato.
- c) Las debilidades deben ser atendidas de manera que se transformen en fortalezas.
- d) Las amenazas son los 'focos rojos' a los que se debe poner mucha atención.

Este análisis consiste en realizar una gráfica de cuadrantes, de manera que en cada uno de ellos se presente uno de estos aspectos, con el fin de poder compararlos fácilmente y observar de manera sencilla la situación actual.

Análisis FODA de la situación actual del área

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El coordinador actual cuenta con la experiencia y los conocimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo y capacitar a sus asistentes. - Uno de los asistentes cumple correctamente con sus funciones actuales y está preparado para asumir el cargo de coordinador. <ul style="list-style-type: none"> - Los otros dos asistentes tienen capacidad y disposición para aprender los aspectos que hacen falta para cumplir adecuadamente con su trabajo. - Todos están abiertos a los cambios que puedan beneficiar al equipo. - Apoyo siempre oportuno por parte del director de la Unidad de Negocios. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El área cuenta con personal capacitado y dispuesto para brindar capacitación a los compañeros que lo necesiten. - Distribuir adecuadamente el trabajo entre el coordinador y los asistentes para que se mejore la calidad de los resultados entregados al cliente y se reduzcan las jornadas de trabajo. - La gran necesidad de los clientes de contar con información adecuada y oportuna, ya que puede aumentarse la facturación del área y, con ello, mejorar los sueldos.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Algunos de los asistentes no cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar todas las funciones que corresponden a su cargo. - Existe una mala distribución del trabajo, el cual se 'carga' principalmente al coordinador actual y al asistente de mayor experiencia, lo cual ocasiona largas jornadas de trabajo y algunos errores en los resultados entregados a los clientes. - Gran rotación de los asistentes, por lo que es difícil contar con un equipo capacitado. - La carga de trabajo que existe no permite una capacitación formal para los integrantes del área. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo sueldo de los asistentes, por lo que, aunado a las largas jornadas de trabajo, se les incita a buscar una mejor remuneración en otra empresa. <ul style="list-style-type: none"> - Aún cuando el coordinador percibe un mejor ingreso, las largas jornadas de trabajo pueden ocasionar que también él busque otras opciones laborales. - El área de coordinación no tiene el control de los demás departamentos de la agencia de investigación con los que debe interactuar. <ul style="list-style-type: none"> - Existe una gran competencia en el área de investigación de mercados, por lo que, si los clientes que tiene el área encuentran otra agencia que les brinde un mejor servicio, no dudarán en cambiarse.

Cuadro 2.1

2.1.4 Eje de solución

El proceso de planeación indica que, para solucionar un problema, se deben seguir los siguientes pasos:

- a) Delimitación del problema
- b) Clasificación
- c) Explicación
- d) Alternativas de solución y toma de decisiones

En el siguiente cuadro (2.2) se muestra la manera en que se aplicaron estos pasos en el problema del área de coordinación:

Proceso de planeación

Detección	Se observan jornadas de trabajo muy largas y algunos errores en los resultados entregados a los clientes.
Clasificación	Análisis de: a) puestos y funciones b) procedimientos utilizados actualmente en el área.
	Se define cuál es el problema: de organización.
Explicación	La manera en que está organizado el trabajo actualmente en el área de coordinación ocasiona una carga de trabajo mayor para algunos integrantes del equipo, debido a que los nuevos asistentes no están capacitados adecuadamente para realizar todas las funciones que les corresponden.
Alternativas de solución	a) Contratar otro coordinador para que el trabajo se reparta entre el actual y el nuevo, con lo que cada uno de ellos tendrá un poco más de tiempo para encargarse de entrenar a sus asistentes. b) Contratar asistentes ya capacitados (con experiencia) c) Que la empresa se encargue de capacitar a los asistentes antes de asignarlos a un equipo de trabajo, asegurándose que están listos antes de iniciar sus labores. d) Seguir trabajando como se ha hecho hasta ahora, esperando que aguanten el ritmo las personas que están teniendo las fuertes cargas de trabajo y hacer el máximo esfuerzo para que no sigan ocurriendo errores. e) Aplicar un rediseño integral, lo que implica adecuarse a los recursos con los que se cuenta, cambiando la estructura organizacional del área de coordinación y capacitando a los asistentes actuales para que desarrollen eficientemente las funciones que les corresponden.
Toma de decisiones	Como se observa en los puntos 2.1.1.1 (condiciones constantes) y 2.1.2.1 (variables controlables y variables no controlables) de este capítulo, para solucionar el problema que existe en el área de coordinación solamente se cuenta con sus recursos humanos y con el apoyo del director de la unidad a la que pertenece dicha área, por lo que la solución depende de la forma en que se organice el trabajo y al personal que la integra, de tal manera que se decide aplicar la quinta alternativa: un rediseño integral de la estructura organizacional y una capacitación para los integrantes del equipo.

Cuadro 2.2

Con base en lo anterior, el eje de solución para el problema de organización que se detecta en el área de coordinación queda definido de la siguiente manera:

Eje de solución

Etapas	Actividades	Plazo para realizarlo
Analizar	Análisis de las necesidades que se tienen en el área de coordinación para determinar la mejor manera de organizar el trabajo y análisis de los recursos humanos con que se cuenta para detectar las necesidades de capacitación.	2 meses (Abril y Mayo, 2005)
Rediseño de la estructura organizacional	Definir si es necesario un cambio en el organigrama del equipo o no, y hacer una nueva distribución del trabajo.	1 mes (Junio, 2005)
Capacitación	La capacitación es un punto básico para alcanzar la eficiencia en el trabajo del área de coordinación, la cual se debe llevar a cabo de manera adicional a cualquier otra alternativa de solución que se pueda considerar. Para realizarla se propone: - Elaborar un plan formal para capacitar a los integrantes del área de coordinación, con la finalidad de que todos sean capaces de realizar adecuadamente las actividades que les corresponden de acuerdo a la nueva estructura organizacional. - Hacer un manual de apoyo para asistentes y coordinadores, que contenga todas las actividades que se deben realizar en cada proyecto de investigación, los puntos que se deben cuidar en cada una de ellas y donde se indique quién es el responsable de realizarlas.	4 meses (de Julio a Octubre, 2005)
Aplicación de la nueva estructura organizacional	Empezar a trabajar en el área de acuerdo a la nueva forma de organización propuesta.	1 mes para implementarla (Noviembre, 2005)
Control	Para entender si la reestructuración proporciona los resultados que se esperan, se llevarán a cabo las siguientes revisiones de manera mensual: 1) Monitoreo del tiempo que los coordinadores deben asignar a cada una de las actividades, 2) Evaluar el desempeño de los integrantes del equipo, a través de los formatos que existen actualmente en la empresa, de manera que se pueda determinar: si la capacitación se ha cubierto, si ha sido aprovechada por ellos, y establecer las áreas en las que hace falta capacitarlos.	Este control se realizará de manera continua, siendo la primera evaluación al mes de implementar la reestructuración (Enero, 2006)

Cuadro 2.3

2.2 Diseño de la nueva estructura organizacional

Debido a que la estrategia que se planea seguir es cambiar la estructura organizacional del área, es importante entender qué es una organización y conocer, de manera general, qué es lo que implica esta estrategia¹⁰:

Una organización es una entidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Estas entidades le permiten a la sociedad permitir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos¹¹.

Por otra parte, Hammer y Champy¹² definen la Reingeniería como "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio rapidez".

1. Fundamental, porque debe comenzar sin ningún concepto preconcebido. Determina primero "qué" debe hacerse y luego "cómo". Nada se da por sentado y el esfuerzo se centra en "lo que debe ser".

2. Radical, ya que "rediseñar" es "reinventar" el negocio, no mejorarlo o modificarlo con cambios superficiales. Se trata de ir a la raíz de los procesos.

3. Espectacular porque no se trata de obtener economías marginales, sino de "dinamitar" lo existente y cambiarlo enteramente por algo nuevo y mejor.

4. Procesos; son la esencia de la reingeniería, ya que los mayores esfuerzos están dirigidos a su estudio y "reinvención".

La reingeniería tiene como principios:

- a) Organizar por objetivos, no por tareas.
- b) Los usuarios de los resultados de un proceso ejecutan dicho proceso.
- c) Unificar las tareas de procesamiento de la información con el trabajo que realmente produce la información.
- d) Tratar recursos geográficamente dispersos como si fueran centralizados.
- e) Vincular actividades paralelas en lugar de integrarlas en sus resultados.
- f) Asignar poder de decisión donde se ejecute el trabajo y establecer controles en el proceso.
- g) Capturar información solo una vez y en su fuente original.

Las empresas tienden a replantear profundamente la organización y dinámica de sus negocios para orientarlos hacia los procesos, inspiradas y movilizadas por cuatro parámetros objetivos, que coinciden con los criterios del cliente para estimar valor: calidad, costo, tiempo de ciclo, y servicio.

Un análisis primario que induce a los dirigentes empresarios a obrar de acuerdo con las propuestas de la reingeniería permite identificar los siguientes factores como

¹⁰ PARRO, Nereo Roberto. "Reingeniería". Empezar de nuevo. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1996. pp. 19-26, 43, 58-59, 116.

¹¹ GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H., Jr. "Las organizaciones". Comportamiento. Estructura. Procesos. Décima edición. Ed. Mc Graw Hill. México, 2003. p. 5.

¹² Citado por Nereo Roberto Parro. HAMMER, Michael y CHAMPY, James. "Reengineering the corporation". A manifesto for business revolution. Harper Business. Nueva York, 1993. p. 19.

elementos decisivos del cambio hacia la nueva época: el cliente, la competencia, los costos, la tecnología y los accionistas.

En síntesis, la reingeniería implica el rediseño profundo de los procesos de negocios, pero esto no debe verse con carácter limitativo, sino más bien como el disparador de cambios fundamentales en todas las direcciones que afectan seriamente al contenido de trabajo y responsabilidades del personal actual, la organización de la producción y un nuevo enfoque global que reconoce al cliente como protagonista, al que se dirigen todos los esfuerzos empresarios.

Los recursos humanos son, sin duda, los activos más importantes de los negocios. Al plantearse una nueva forma de organización que cuestiona el principio de la división del trabajo, y al promover lo equipos de procesos, se abren posibilidades al desarrollo personal. Es prioritario para la alta dirección descubrir las habilidades del personal a su cargo, y eventualmente orientar el negocio en el sentido de su mejor aprovechamiento.

En una empresa rediseñada, el personal es evaluado, recompensado y promovido de acuerdo a sus resultados, sus habilidades, su capacidad intelectual y su aptitud para comprender y mejorar los procesos, sin considerar antigüedad o jerarquías anteriores. Esto plantea evidentes discrepancias de quienes fijan sus metas de carrera en la empresa, según parámetros convencionales.

Un nuevo enfoque de los recursos humanos implica un énfasis en la capacitación, que deberá ser planeada adecuadamente, incluyendo la selección del personal por capacitar, considerando las erogaciones correspondientes como inversiones de mediano plazo.

Con base en esta teoría sobre la reingeniería, se confirma que es el medio adecuado para resolver el problema que se presenta actualmente en el área de coordinación estudiada, ya que es necesario hacer cambios de raíz para lograr su objetivo: eficientar su forma de trabajo, con la finalidad de brindar un mejor servicio a los clientes para conservarlos, brindando la oportunidad de atender a más clientes para incrementar su facturación.

Debido a que esta teoría de la reingeniería tiene una relación muy estrecha con la administración, y que ambas teorías se toman de base para encontrar la solución para el problema que existe en el área de coordinación, se hace indispensable revisar también algunos conceptos básicos de la administración¹³:

La mayor parte del trabajo de hoy en día se lleva a cabo por la organización, la cual es un grupo de personas que trabajan juntas en algún tipo de esfuerzo concertado o coordinado para lograr objetivos. Como tal, una organización proporciona un medio para lograr los objetivos que no se podrían alcanzar por individuos trabajando separadamente. El proceso de organización es el grupo de actividades necesarias para lograr objetivos comunes y la asignación de cada grupo a un administrador que tiene la autoridad necesaria para supervisar a la gente que lleva a cabo las actividades¹⁴. Por esto, la organización es básicamente un proceso de división del trabajo acompañado por una delegación adecuada de autoridad. La organización resulta del uso adecuado de los recursos. El sistema define los límites de la organización formal y dentro de los

¹³ RUE y BYARS. "Administración". Teoría y aplicaciones. Edición revisada y actualizada. Ed. Alfaomega. Illinois, E.U.A., 1995. Traducción al español. pp. 116-129.

¹⁴ Citado por Rue y Byars. KOONTZ, Harold y O'DONELL, Cyril. "Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions". 4ª. ed. Ed. McGraw-Hill Book Company. New York, 1968. p. 231.

cuales opera. Un segundo elemento, igualmente importante, es la organización informal, la cual se refiere al conjunto de contactos e interacciones personales y a los grupos de gente asociados que trabajan dentro de la organización formal¹⁵, la cual tiene una estructura pero no está diseñada formal y conscientemente.

La organización es básicamente un proceso de división del trabajo, la cual se puede hacer de manera vertical u horizontal:

La división vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura organizacional vertical. Además de establecer autoridad, la división del trabajo vertical facilita el flujo de comunicación dentro de la organización.

La división del trabajo horizontal se basa en la especialización del trabajo. La suposición básica que hace resaltar este tipo de división del trabajo es que al hacer cada trabajador su tarea especializada, se puede producir más trabajo con el mismo esfuerzo al incrementar la eficiencia y calidad. Específicamente, de la división del trabajo horizontal pueden resultar las siguientes ventajas:

- a) Se requieren menos habilidades por persona.
- b) Es más fácil especificar las habilidades requeridas con objeto de selección o entrenamiento.
- c) La repetición o práctica del mismo trabajo desarrolla la habilidad.
- d) El eficiente uso de las habilidades al utilizar principalmente cada una de las mejores habilidades del trabajador.
- e) La habilidad de tener operaciones concurrentes.
- f) Más calidad en el producto final si cada pieza se produce siempre por la misma persona.

El trabajo está formado por dos dimensiones: ámbito y profundidad. El ámbito se refiere al número de diferentes operaciones realizadas, mientras que la profundidad se refiere a la libertad del trabajador para planear y organizar su propio trabajo, trabajar a su propio paso, y moverse y comunicarse como lo desee.

Para que se pueda aplicar la división del trabajo deben existir por lo menos dos requisitos básicos:

1) Volumen de trabajo relativamente grande. Se debe producir un volumen suficiente para permitir la especialización y también para mantener a cada trabajador ocupado.

2) Estabilidad en el volumen de trabajo, asistencia del trabajador, calidad de la materia prima, diseño del producto y tecnología de producción.

La departamentalización es el método que se usa más frecuentemente para llevar a cabo la división del trabajo y comprende actividades de grupo en unidades de trabajo relacionadas. Las unidades de trabajo pueden relacionarse sobre las bases de funciones de trabajo, producto, cliente, geografía, técnica o tiempo.

Una de las principales razones para organizar es establecer líneas de autoridad. El hacerlo crea orden dentro del grupo. La ausencia de autoridad casi siempre lleva a situaciones caóticas en las que todo mundo le dice a los demás lo que de sebe hacer. Además, la organización mejora la eficiencia y calidad del trabajo a través del sinergismo. Esto ocurre cuando unidades individuales o separadas trabajan juntas para

¹⁵ Citado por Rue y Byars. CHESTER, Barnard. "Functions of the Executive". Harvard University Press. Cambridge, Mass, 1938. pp. 114-115.

producir un todo mayor que la suma de las partes. El sinergismo resulta cuando tres hombres que trabajan juntos producen más que cuatro que trabajan en forma separada. El sinergismo puede resultar de la división del trabajo o del aumento en la coordinación los cuales son productos de una buena organización.

Una última razón para la organización es aumentar la comunicación. Una buena estructura de organización define claramente los canales de comunicación entre los miembros de la misma. Este sistema también asegura comunicaciones más eficientes.

La autoridad es el derecho de mandar e invertir recursos. Las líneas de autoridad sirven para unir los distintos componentes de la organización. Una delegación de autoridad que no esté clara es la fuente principal de confusión y conflicto dentro de una organización.

Existen algunos principios relacionados con la autoridad, tales como:

a) Principio de paridad: establece que la autoridad y responsabilidad deben coincidir. La administración debe delegar la autoridad suficiente para que el subordinado pueda hacer su trabajo.

b) Unidad de mando: establece que un empleado debería tener solamente un superior inmediato.

c) Principio de escalafón: establece que la autoridad en la organización pasa por un eslabón a la vez, a través de la cadena de superiores clasificados desde el rango más alto hasta el más bajo.

d) **Ámbito de control:** se refiere al número de subordinados que un administrador puede dirigir efectivamente. Sir Ian Hamilton sostenía que un ámbito de control estrecho (con no más de seis subordinados reportando a un superior) permitiría al ejecutivo cumplir con su trabajo en el curso de un día de trabajo normal¹⁶. Urwick sugiere que algunas excepciones a estas creencias se pueden explicar por el hecho de que los trabajadores más antiguos a menudo trabajan como administradores o líderes no oficiales¹⁷. Después de una revisión al ámbito de control, se establece que para determinar el número de personas que deberían reportar directamente a cualquier persona se debería basar en la complejidad de los trabajos, la proximidad de los mismos, la variedad de ellos y la calidad de la gente que los desempeña. Por esto, en situaciones donde los trabajadores se comprometen en operaciones sencillas y repetitivas, el ámbito de control podría ser muy grande. En otras situaciones que comprendan un trabajo altamente diversificado y técnico, el ámbito de control podría ser tan bajo como tres o cuatro.

e) Principio de excepción: establece que un administrador debería centrar sus esfuerzos en asuntos que se desvían bastante de lo normal y dejar a sus subordinados manejar los asuntos rutinarios. La idea es que el administrador se debería concentrar en asuntos que requieran su habilidad y no hundirse en asuntos insignificantes y rutinarios. Subordinados incompetentes e inseguros que remiten todo a sus superiores porque temen tomar una decisión pueden abusar del principio de la excepción. Por otra parte, el administrador debería abstenerse de tomar las decisiones de cada día que se delegaron a un subordinado.

¹⁶ Citado por Rue y Byars. HAMILTON, Sir Ian. "The Soul and Body of an Army". Edward Arnold and Company. London, 1921. p. 229.

¹⁷ Citado por Rue y Byars. L. F. Urwick, "V. A. Graicunas and the Span of Control". Academy of Management Journal. Junio, 1974. p. 352.

Después de realizar un análisis a profundidad sobre la situación actual del área de coordinación y de la problemática que presenta, además de considerar estos conceptos sobre la reingeniería y la administración, se determina que la reestructuración adecuada para resolver el problema, se debe enfocar a dos elementos básicamente: el organigrama del área¹⁸ y la forma en que se distribuye el trabajo entre sus integrantes. Los cambios propuestos a estos elementos se muestran en los siguientes puntos de este capítulo.

2.2.1 Organigrama propuesto

En el capítulo anterior, en el punto 1.4 (Figura 1.6), se presentó el organigrama que existe actualmente en el área de coordinación, el cual se muestra nuevamente en la Figura 2.1, recordando que está integrada por un coordinador y tres asistentes.

Estructura actual del área de coordinación de una agencia de investigación de mercados

(Fuente: Diseño propio del autor)

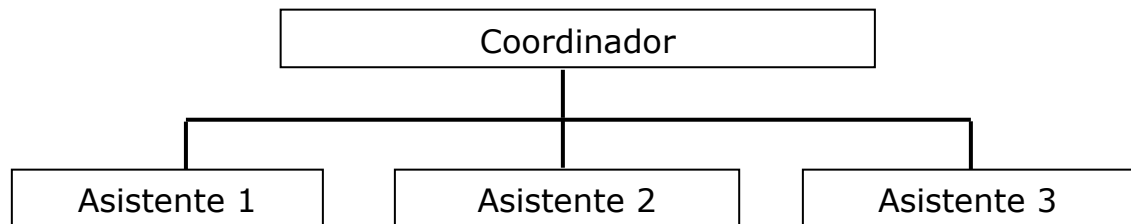


Figura 2.1

Como se puede observar, en el área ya existe una división vertical del trabajo, la cual no ha estado funcionando adecuadamente debido, entre otras cosas, a que son muchos los proyectos que se tienen al mismo tiempo, por lo que, como primer paso, se propone modificar este organigrama agregando una división horizontal del trabajo, teniendo un coordinador más en el equipo. Es decir, el nuevo organigrama que se propone está integrado por dos coordinadores y dos asistentes (Figura 2.2).

¹⁸ En el desarrollo del primer capítulo de este trabajo, y en las conclusiones de dicho capítulo, ya se había hecho énfasis en la necesidad de contar con dos coordinadores en el área, debido a la gran cantidad de estudios que se tienen permanentemente.

Estructura propuesta para el área de coordinación de una agencia de investigación de mercados

(Fuente: Diseño propio del autor)

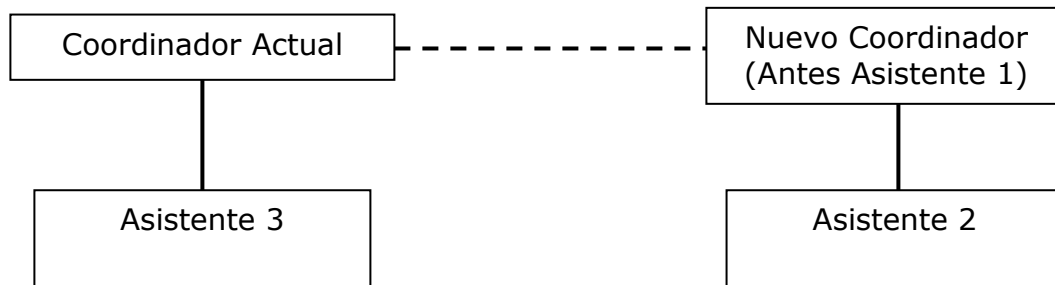


Figura 2.2

Como se ha venido mencionando a través de este capítulo y el anterior, el "Asistente 1" es el que cuenta con mayor experiencia en este cargo, y es capaz de realizar todas las funciones que corresponden a ese cargo. Es por esto que se planea capacitar a este asistente para que desarrolle las funciones de coordinador, reportando directamente al director de la UN y tendrá a su cargo al asistente que muestra el segundo mejor desempeño, entre los actuales; mientras que el coordinador actual trabajará con el otro asistente.

Para llevar a cabo este primer paso en la división del trabajo en el área, se realizará una "departamentalización" por cliente, de tal manera que cada uno de los coordinadores tenga asignados, permanentemente, a algunos clientes, lo que le permitirá conocerlos más a fondo, tanto el tipo de estudios que normalmente realizan como la forma en que trabajan, y brindarles un mejor servicio, además de abarcar una mayor cantidad de estudios entre los dos para incrementar la facturación del área.

Por supuesto, se está considerando que el nuevo coordinador estará en una fase de entrenamiento, tanto para conocer y desarrollar sus nuevas funciones, como para adecuarse en el papel de jefe de una persona que le reporta directamente y haciéndose responsable de lo que su asistente haga o deje de hacer; por lo que el trabajo no se distribuirá equitativamente entre los coordinadores: para empezar, se dará una mayor cantidad de estudios al coordinador actual, por su experiencia, además de que se le asignarán las cuentas y los estudios más complejos.

Este cambio se origina principalmente por el crecimiento que se está generando en el área, ya que son muchos los estudios que se tienen y resulta imposible que un solo coordinador los atienda todos, aún sin considerar la problemática que se tiene en la distribución del trabajo con los asistentes, y se ve respaldado con el cuarto principio de la autoridad, mencionado con el punto anterior, acerca del ámbito de control, recordando que, para determinar el número de personas que deben reportar directamente a una persona se debe considerar la complejidad de los trabajos, la proximidad de los mismos, la variedad de ellos y la calidad de la gente que los desempeña; y en el área de coordinación se realiza un trabajo altamente diversificado y técnico.

Con esta estructura organizacional, el actual coordinador tendrá a su cargo un asistente y seguirá controlando la distribución de los recursos humanos compartidos: dos tabuladores y dos graficadores, además de apoyar de manera indirecta al nuevo coordinador, por la experiencia con la que cuenta.

Con esta modificación, se da el primer paso para cumplir el principal objetivo del área, pero aún hace falta revisar la distribución de trabajo entre el coordinador y el asistente, lo cual se analiza en el siguiente punto.

2.2.2 Redistribución del trabajo

En este trabajo se ha venido mencionando que se necesita hacer una nueva definición de responsabilidades para los coordinadores y los asistentes, ya que el trabajo no se está distribuyendo adecuadamente y esto ha mermado la calidad del servicio que se brinda a los clientes.

En este punto se muestran las modificaciones propuestas a la división de trabajo, después de realizar un análisis exhaustivo de la complejidad de cada una de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto de investigación de mercados, para determinar cuáles son las que podrían asignarse a los asistentes y cuáles son aquellas de las que si debe hacerse cargo el coordinador.

Retomando el cuadro 1.2 del capítulo anterior (punto 1.4.2) donde se muestra la manera en que actualmente se está distribuyendo el trabajo en el área de coordinación, en el cuadro 2.4 se presenta nuevamente esta información de manera comparativa con la forma en que se propone distribuirlo con la nueva estructura organizacional, indicando las actividades donde se hacen las principales modificaciones y observando los beneficios que se obtendrían con esta propuesta.

Las modificaciones que se proponen para la nueva estructura organizacional, básicamente están relacionadas con los puntos que en los perfiles de cada puesto se indican como actividades del asistente y que actualmente no están desempeñando, como son la elaboración de cuestionarios y la preparación de materiales que se entregarán al cliente (revisión de tablas, elaboración de análisis estadísticos, diseño de presentaciones, coordinación y supervisión de la graficación), así como estar al pendiente del avance de campo y del flujo de las entrevistas.

Comparación entre la distribución actual del trabajo y la que se propone

(Fuente: Diseño propio del autor)

ACTIVIDADES A REALIZAR EN CADA PROYECTO	Responsable	ACTUALMENTE			PROPUESTA				
		Tiempo Estimado (en minutos)			Tiempo Estimado (en minutos)				
		Total	Coordinador	Asistente	Total	Coordinador	Asistente		
1	Request de campo	Coordinador / Director	30	30		Coordinador / Director	30	30	
2	Conteo del producto recibido (para estudios de prueba de producto)	Asistente	30		30	Asistente	30		30
3	Elaboración de Cuestionario	Coordinador	360	360		Asistente y Coordinador	450	90	360
4	Medición de la duración del Cuestionario	Asistente	60		60	Asistente	60		60
5	Calendario de fechas clave	Coordinador	15	15		Coordinador	15	15	
6	Calendario Interno	Coordinador	20	20		Coordinador	20	20	
7	Formato de reporte de avance de campo	Asistente y Coordinador	50	10	40	Asistente y Coordinador	50	10	40
8	Resumen de especificaciones adicionales	Asistente / Coordinador	40	10	30	Asistente / Coordinador	40	10	30
9	Solicitud de carátulas	Asistente	5		5	Asistente	5		5
10	Solicitud de Spots	Coordinador	10		10	Coordinador	10		10
11	Elaboración de Tarjetas del cuestionario	Asistente	30		30	Asistente	30		30
12	Preparar material para la capacitación	Asistente	30		30	Asistente	30		30
13	Capacitación del cuestionario	Coordinador	120	120		Asistente	120		120
14	Ejercicios y prueba piloto del cuestionario	Asistente	120		120	Asistente	120		120
15	Hacer cambios necesarios al cuestionario	Coordinador	360	360		Asistente y Coordinador	420	60	360
16	Solicitud de copias para campo	Coordinador	30	30		Asistente	30		30
17	Salir a supervisar campo	Asistente	240		240	Asistente	240		240
18	Hacer guía de tabulación	Asistente y Coordinador	70	20	50	Asistente y Coordinador	70	20	50
19	Revisar el columnado	Asistente / Coordinador	30		30	Asistente / Coordinador	30		30
20	Revisar el avance de campo	Asistente y Coordinador	75	15	60	Asistente y Coordinador	75	15	60
21	Supervisar el flujo de las entrevistas	Asistente y Coordinador	150	40	110	Asistente y Coordinador	130	20	110
22	Revisar el 10% de las entrevistas en cuanto a la edición y codificación	Asistente	40		40	Asistente	40		40
23	Revisar lista de códigos final antes de pasar a tabulación	Asistente y Coordinador	40	10	30	Asistente y Coordinador	40	10	30
24	Checar el cumplimiento de tiempos de cada área	Asistente y Coordinador	100	20	80	Asistente y Coordinador	100	20	80
25	Diseño de presentación	Coordinador	40	40		Coordinador	60	20	40
26	Elaboración de programa de lectura de la base en SAS	Asistente	50		50	Asistente	50		50
27	Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS	Asistente y Coordinador	180	60	120	Asistente y Coordinador	140	20	120
28	Análisis estadísticos	Coordinador	420	420		Coordinador	420	120	300
29	Revisión de tablas finales	Asistente y Coordinador	100	40	60	Asistente y Coordinador	80	20	60
30	Definir los cortes que se incluirán en la presentación	Coordinador	220	180	40	Asistente y Coordinador	140	20	120
31	Coordinar la graficación	Coordinador	180	140	40	Coordinador	170	30	140
32	Revisión de datos y formato de las gráficas	Asistente y Coordinador	1440	480	960	Asistente y Coordinador	1140	180	960
33	Análisis de los resultados y conclusiones	Coordinador / Director	720	720		Coordinador / Director	720	720	
34	Atención al cliente	Coordinador	1200	1200		Coordinador	1200	1200	
35	Atención a las demás áreas de la empresa	Coordinador / Director	630	630		Coordinador / Director	630	630	
36	Preparar y tener actualizadas las carpetas del estudio, de acuerdo al ESIMM y al ISO 9000	Asistente y Coordinador	240	120	120	Asistente y Coordinador	240	90	150
37	Modificaciones a los formatos por cambios surgidos	Asistente / Coordinador	120	40	80	Asistente / Coordinador	120	20	100
TOTAL			7595	5130	2465		7295	3390	3905
% DE TIEMPO DEDICADO				68%	32%			46%	54%
DÍAS DEDICADOS			15.8	10.7	5.1		15.2	7.1	8.1

Cuadro 2.4

Como se puede observar, con la distribución del trabajo que se propone, no se está reduciendo significativamente el tiempo total de cada proyecto. Esto se debe a que no se estaban duplicando tareas en el esquema anterior. El problema era que se estaba cargando el trabajo para el coordinador, ya que debía realizar actividades que corresponden a los asistentes.

Con la nueva distribución de trabajo se logra, valga la redundancia, distribuir de forma más adecuada el tiempo que deben dedicar los coordinadores y los asistentes a cada uno de los proyectos, de tal manera que cada uno de ellos dedican casi el mismo tiempo a cada estudio, con lo que el coordinador tiene una menor carga de trabajo operativo y cuenta con el tiempo necesario para brindar una mejor atención a los clientes, además de que se reducen sus jornadas de trabajo.

Por supuesto que, para llegar a esta distribución propuesta del trabajo, es necesario capacitar a los asistentes de manera que puedan realizar las actividades que actualmente no están desempeñando (las señaladas con verde en el cuadro anterior), por lo que se debe elaborar un plan de capacitación para ellos y para el asistente que desempeñará las funciones de coordinador, lo cual se desarrolla a continuación.

2.3 Capacitación¹⁹

Para poder realizar la capacitación que se necesita en el área de coordinación, es preciso conocer a fondo los fundamentos en los que se basa, así como los pasos a seguir para desarrollarla.

La capacitación y motivación es parte de la etapa de organización y comprende retener y capacitar al personal²⁰.

La capacitación es el medio para desarrollar la destreza y habilidades de los empleados, con el objeto de que puedan desempeñarse bien en un puesto de trabajo específico, bajo dos aspectos:

- 1) buscando su superación, como individuo y profesionalmente, con lo cual se conseguirá que el empleado se sienta parte integral de la empresa, y
- 2) para lograr un incremento de la productividad en la empresa.

La capacitación que se requiere aplicar en el área de coordinación es de tipo 'Específica' del puesto de trabajo, ya que se trata de la asignación de nuevas funciones a cada uno de sus integrantes, y será de carácter informal, debido a que no se requieren muchos recursos; el actual coordinador del equipo y el director de la Unidad de Negocios serán los encargados de proporcionarla a sus compañeros.

Para llevar a cabo una capacitación, es indispensable que las personas que la dirigirán posean la cualidad del liderazgo, que es la habilidad de persuadir a otros para buscar ciertas metas y la técnica de conducirlos a eso. El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Las decisiones tienden a ser más efectivas si la toma de decisiones, y por lo tanto el liderazgo, se practica al nivel en el que las decisiones se llevarán a cabo. En el caso particular de la capacitación, el líder formal es el propio coordinador de la capacitación en la empresa y lo esperado es que se convierta en el líder informal para que exista un mayor nivel de confianza y de comunicación con el

¹⁹ CISNEROS Martínez, Federico. "Modelo de capacitación en una empresa privada de tecnología de información". Trabajo de investigación del seminario de taller extracurricular. México, 2004. pp. 8-50.

²⁰ Op. Cit. RUE y BYARS. p. 145.

resto de los empleados y, por ende, la labor de conocer las necesidades de capacitación sea mucho más efectiva.

La gerencia juega un papel muy importante cuando se da algún cambio, ya que es la encargada de hacer que las cosas cambien del modo como ella lo desea, y para ello debe seguir dos pasos básicos:

- a) entender las condiciones negativas que están creando la resistencia,
- b) señalar los beneficios adicionales que ayuden a neutralizar las objeciones y que hagan atractivo el cambio.

Para que un cambio sea efectivo, se requiere de una correcta visualización, planeación, dirección, implementación y ejecución, es decir, una adecuada administración del cambio. El objetivo de la administración en un cambio es: lograr que se acepte el cambio y restaurar el equilibrio del grupo y el ajuste personal que el cambio origine.

Cuando se permite a los empleados participar en la planeación y ejecución de un cambio, el trabajo se lleva a cabo más rápidamente y, en ocasiones, con bastante más eficiencia que con solo instrucciones directas.

La capacitación debe ser percibida por el empleado como una oportunidad de desarrollo, como un elemento que le brinda estabilidad en la empresa y, al estar mejor preparado y en condiciones de asumir mayores responsabilidades, como el medio para conseguir un ascenso dentro de la estructura organizacional de la empresa. Un empleado capacitado necesita ser promovido y/o remunerado para que no se sienta estancado.

Por supuesto, como parte de un programa de capacitación, se le debe dar el seguimiento adecuado, para entender de qué manera ha sido aprovechada en lo referente a los conocimientos adquiridos y su avance en cuanto a la trayectoria de los empleados, con base en su puesto, su experiencia, la capacitación acumulada y su potencia de crecimiento dentro de la empresa.

2.3.1 Detección de necesidades de capacitación

La detección de necesidades de capacitación es la identificación de ausencias o deficiencias de conocimientos, habilidades y/o actitudes, que un empleado debe adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o funciones propias de su puesto. Con este análisis se detectan las diferencias entre lo que se debiera hacer y lo que realmente se hace.

Con la detección de necesidades de capacitación, debe poder establecerse:

- 1) En qué se requiere capacitar al empleado para desempeñar correctamente su puesto;
- 2) Qué empleados de los que desempeñan un mismo puesto de trabajo, requieren qué;
- 3) Con qué nivel de profundidad se requiere el aprendizaje; y,
- 4) Con qué prioridad se necesita y para cuándo.

Para la detección de necesidades de capacitación se requiere seguir los siguientes pasos:

- Contar con los datos sobre las funciones que se realizan en cada puesto, o bien, obtener los perfiles de puesto.

- Para cada puesto, describir los conocimientos, habilidades y actitudes que el trabajador debe poseer, y la justificación.
- Del total de trabajadores en un mismo puesto, identificar para cuántos (y después para quiénes) aplica cierta prioridad y profundidad.
- Realizar la evaluación dirigida hacia el desempeño real del empleado, determinando el grado de dominio con que cuenta el empleado con relación a los conocimientos que actualmente posee.

Con base en lo anterior, y de acuerdo al análisis que se ha venido mostrando a través del presente trabajo de investigación, se concluye cuáles son las áreas donde es necesario capacitar a los integrantes del equipo para poder llevar a cabo la nueva estructura organizacional, los cuales se muestran en el Cuadro 2.5.

Detección de necesidades de capacitación

(Fuente: Diseño propio del autor)

Actividad	Asistente 1 (para coordinador)	Asistentes 2 y 3
Elaboración de Cuestionario	x	x
Calendario Interno		x
Formato de reporte de avance de campo		x
Capacitación del cuestionario		x
Hacer cambios necesarios al cuestionario	x	x
Solicitud de copias para campo		x
Hacer guía de tabulación		x
Diseño de presentación		x
Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS		x
Análisis estadísticos	x	x
Revisión de tablas finales		x
Definir los cortes que se incluirán en la presentación		x
Análisis de los resultados y conclusiones	x	
Atención al cliente	x	
Atención a las demás áreas de la empresa	x	x

Cuadro 2.5

Ahora que se han detectado los puntos en los que es necesario capacitar al nuevo coordinador y a los asistentes, es necesario realizar un plan de capacitación y ajustarse a él para lograr que cada uno de ellos pueda realizar todas las actividades que les corresponden de acuerdo la distribución de trabajo propuesta.

Es primordial contar con personal capacitado en el área, ya que de otra manera se pueden tener consecuencias caóticas como la pérdida de clientes.

En cambio, teniendo personal capacitado, se debe trabajar de forma eficiente en el equipo y brindar un mejor servicio a los clientes, con los que se puede alcanzar el objetivo del área: aumentar la facturación.

2.3.2 Plan de capacitación

Como se ha mencionado anteriormente, se deben considerar 2 tipos de capacitación en el área de coordinación: por una parte, la del nuevo coordinador y por otra, la de los asistentes.

En el caso del asistente que se convertirá en coordinador, considerando las limitaciones que se tienen en el equipo en cuanto a recursos, la capacitación no puede hacerse de manera formal; básicamente el plan consiste en 'aventarlo al ruedo', asignándole inmediatamente el puesto y permitiendo que empiece a realizar sus nuevas funciones, observando muy de cerca su desempeño y apoyándolo para resolver las dudas que puedan surgirle: los elementos que le hace falta desarrollar se obtienen principalmente con la experiencia. Esta capacitación es muy importante, pero realmente es la que puede tomar más tiempo, debido a que no se pueden dar instrucciones específicas: ningún estudio es totalmente igual a otro, siempre pueden surgir problemas que no se habían presentado antes o puede ser el mismo problema pero en circunstancias diferentes, etc.; se espera que en 6 meses este asistente esté listo para desempeñar el cargo de coordinador sin mayor problema. El director de la Unidad de Negocios es quien estará trabajando en la capacitación de esta persona.

El análisis para la detección de necesidades de capacitación para los asistentes se realizó de manera individual para cada uno de ellos, sin embargo, el resultado fue que los dos presentan las mismas áreas de desarrollo, por lo que se diseñó un plan de capacitación conjunto para ellos.

En el siguiente cuadro (2.6) se define la prioridad con la que se debe trabajar en cada una de las actividades y los pasos a seguir para que los asistentes se hagan cargo de ellas.

Plan de capacitación para los asistentes

1	Atención a las demás áreas de la empresa	Deben empezar a llevar la comunicación interna en su totalidad, con el apoyo del coordinador, y evitando que éste tenga contacto directo con los encargado de las demás áreas. El coordinador dará los lineamientos específicos en caso de que surja alguna duda, explicando el porqué y dando orientación de lo que se debe hacer en la situación en particular y en general cuando se presente algo similar.
	Calendario Interno	Se les explicará cuáles son los elementos que deben considerar para realizarlo y sus razones.
	Formato de reporte de avance de campo	Se establecerá un formato estándar para los reportes y se les explicará qué es lo que debe contener en general, lo que debe registrar campo y lo que deben revisar ellos, para asegurarse del cumplimiento de lo requerido por el cliente.
	Solicitud de copias para campo	Esta actividad es muy sencilla, solo que no se les había asignado anteriormente, por lo que solo bastará con explicarles lo que deben hacer.
2	Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS	Se han detectado aspectos específicos donde tienen problemas para revisar las tablas, a pesar de que ya se les ha explicado, lo que se observa es que cuando se les complica le avisan al coordinador y prácticamente dejan que él lo revise o resuelva si están bien o no, por lo que se les dará una retroalimentación de estos puntos y se les dejará que ellos se hagan cargo, con la supervisión secreta de los coordinadores.
	Revisión de tablas finales	Ambos asistentes no saben programar en SAS, que es el sistema que se usa en el área para revisar los datos, por lo que se programarán dos sesiones de capacitación de los comandos básicos que se requieren para revisar las tablas, además de que se les entregará un archivo que los contiene para que lo consulten cuando lo necesiten.
3	Definir los cortes que se incluirán en la presentación	Ya se les ha explicado lo que deben tomar como base para decidir si el corte es importante y se debe incluir en la presentación o no, sin embargo, no es algo sencillo de definir, por lo que los asistentes prefieren dejar esta tarea al coordinador, quien, por la premura, siempre termina haciéndolo. Por lo tanto, lo que se hará es dejar que ellos los definan y después revisarlos juntos coordinador y asistente.
4	Hacer guía de tabulación	Esta es una de las actividades más complicadas, sin embargo, debido a que ya tienen cierto tiempo en el equipo y han visto en otras ocasiones cómo lo hace el coordinador y han trabajado con las tablas, además de que los estudios son similares, se programará una sesión para explicarles nuevamente en qué se deben basar para hacer las guías, definir tablas especiales y los banners que se ocuparán en cada tipo de estudio, para que empiecen a hacerlo ellos y el coordinador solo deba supervisar.
5	Diseño de presentación	Se les explicará cuáles son los elementos que deben considerar para realizarlo y sus razones, permitiendo que ellos lo realicen y solo lo revisen con el coordinador para su autorización, debido a que ya tienen cierto tiempo en el equipo y han visto en otras ocasiones cómo lo hace el coordinador y han trabajado con las presentaciones, además de que los estudios son similares.
6	Capacitación del cuestionario	A pesar de que han estado presentes en varias capacitaciones que da el coordinador, no lo hacen de la misma manera, se 'saltan' algunos pasos, por lo que se les dará una explicación de la secuencia que se debe seguir en las capacitaciones y se les dejará que ellos las empiecen a dar, con la supervisión del coordinador.
7	Análisis estadísticos	Primero deben aprender los comandos básicos de SAS, una vez que los dominen, se programarán algunas sesiones más (las necesarias) para explicarles desde lo que es cada uno de los análisis, qué se obtiene con ellos y cuáles son los comandos que se ocupan. Este es un paso complicado, debido a que se debe contar con el razonamiento lógico para aplicarlo en cada caso, no se puede dar una receta para hacerlos. Se comenzará con los análisis básicos que son los más sencillos y lo que comúnmente solicitan los clientes.
8	Hacer cambios necesarios al cuestionario	Esta actividad la ha venido desarrollando el coordinador hasta el momento, pero es necesario inculcar a los asistentes, ahora ya es más factible debido a que han visto ya varios cuestionarios y se pueden tomar como base para trabajar en los de nuevos estudios. El coordinador debe dar los lineamientos y supervisar que se hagan correctamente.
9	Elaboración de Cuestionario	Hasta el momento, el coordinador ha sido el encargado de realizarlos debido a que normalmente se deben entregar en poco tiempo, pero se debe empezar a dejar a los asistentes a trabajar en los cuestionarios, aunque se vayan un poco más despacio, siempre bajo las indicaciones del coordinador y su supervisión.

Cuadro 2.6

La capacitación para los asistentes estará a cargo del actual coordinador; se espera que en 4 meses estén debidamente capacitados para realizar todas las actividades que les corresponden de acuerdo a la nueva distribución de trabajo que se propone.

Además del plan de capacitación expuesto, se ha creado un manual de apoyo para los asistentes, el cual se presenta en el siguiente punto.

2.3.3 Manual de apoyo para las tareas de un asistente

En la agencia de investigación de mercados a la que pertenece el área de coordinación estudiada, existe un manual de procedimientos, el cual está basado en los requerimientos de calidad del ESIMM (Estándar de Servicio para la Investigación de Mercados en México), el cual está avalado por la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública).

En dicho manual de procedimientos que existe en la empresa se exponen, de manera general, algunas de las actividades que corresponde realizar a cada puesto que integra la organización, así como los formatos oficiales que deben usarse para desarrollar cada uno de los procedimientos e instrucciones específicas para hacerlo. Sin embargo, hay varias actividades que no se consideran debido a que no se requiere de ningún formato para llevarlas a cabo o no se consideran de manera oficial en el trabajo del área de coordinación, pero que es necesario realizar para asegurar la calidad de los resultados, ya que esta área es la responsable ante los clientes.

Debido a lo anterior, a los problemas que se han venido observando en el desempeño de los asistentes y a la nueva estructura organizacional que se desea aplicar en el área, se ha creado un manual que pretende servir de apoyo a los asistentes en el desarrollo de todas sus actividades, el cual no sustituye al manual oficial de la empresa, sino que es un complemento.

Este manual complementario, que se incluye en los anexos del presente trabajo, se enfoca principalmente a mostrar algunos aspectos importantes que se deben considerar en cada una de las actividades que se llevan a cabo en un estudio de investigación de mercados, basados en la experiencia del actual coordinador. Además, se indica en qué momento del proyecto se debe realizar cada una de las actividades y quién es el responsable, de acuerdo a la nueva distribución del trabajo.

A pesar de que este manual está dirigido a los asistentes, también puede apoyar a los coordinadores en la supervisión que les hace, e incluso en su propio trabajo, ya que son cosas muy específicas que a veces se pasan por alto.

Conclusiones del capítulo 2

- Para abordar la problemática del área de coordinación se consideró la planeación operativa como instrumento idóneo, principalmente porque la meta, el objetivo y el ideal son dados al equipo por una autoridad superior, y solamente se tiene la opción de elegir los medios a través de los cuales se busca alcanzarlos (sección 2.1.1).
- En el análisis de FODA, realizado para determinar la situación actual del área de coordinación, se observa que la única fortaleza que presenta el equipo es justamente el recurso humano, por lo que las oportunidades de mejora se encuentran en la capacitación del personal, como base para cualquier otro cambio que se requiera, así como en el manejo adecuado de este recurso (sección 2.1.3).
- A través del proceso de planeación que se ha seguido, se ha podido confirmar que la problemática del área de coordinación es de organización, y se ha determinado que la mejor alternativa de solución es una reestructuración, debido a que no existe ninguna otra alternativa viable (sección 2.1.4).
- Algunos conceptos básicos de administración, mostrados en este capítulo (punto 2.2), han resaltado la necesidad de tener un coordinador más en el equipo, ya que uno solo no puede tener a su cargo a todo el personal del área y atender adecuadamente cada proyecto y a cada persona. Esto, aunado al problema que se ha venido observando en cuanto a la distribución del trabajo entre el coordinador y el asistente, indica que la reestructuración del área se debe basar en el organigrama del área y en la división del trabajo.
- El rediseño de la estructura organizacional del área de coordinación se realiza con base en la experiencia de sus integrantes, la cual se consideró para la asignación de nuevas funciones y responsabilidades (secciones 2.2.1 y 2.2.2).
- Para asignar nuevas responsabilidades a los asistentes, es necesario capacitarlos, por lo que se ha diseñado un plan para llevar a cabo dicha capacitación, con base en los puntos que se detectaron como áreas de oportunidad para el desarrollo individual (sección 2.3.1).
- La capacitación para el asistente que ocupará el puesto de coordinador no se hará de manera formal, por lo que el plan a seguir es asignarle el cargo, observando muy de cerca su desempeño y guiándolo cuando sea necesario; para los asistentes, se ha diseñado un plan de capacitación y, además, se les entregará un manual en el que se pueden apoyar para la realización de sus tareas, ya que contiene instrucciones específicas para cada actividad, con base en la experiencia del actual coordinador (sección 2.3.2).

Con todo lo anterior, se puede proceder a la aplicación de la nueva estructura, de la cual se evaluarán resultados a través de monitoreos mensuales del tiempo que los coordinadores deben dedicar a cada una de las actividades, además de realizarse evaluaciones del desempeño de los integrantes del área, también de manera mensual.

Bibliografía del capítulo 2

ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas". Ed. Limusa. México, 2003

ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". Ed. Limusa. México, 2004.

HARBOUR, Jerry L. "Manual de trabajo de reingeniería de procesos". Pasos prácticos para operar con más rapidez e inteligencia por medio de la Mejora de Procesos. 1ª ed. en español. Ed. Panorama. Nueva York, E.U.A., 1995.

LEIGH, David. "Cómo entrenar un grupo eficiente". Métodos prácticos. Ed. LEGIS. Serie empresarial.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. "Reingeniería". Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Ed. Mc Graw Hill. Traducido de Re-engineering your Business. Colombia, 1994.

PARRO, Nereo Roberto. "Reingeniería, empezar de nuevo". Primera edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1996.

ROBBINS, Stephen P. "Administración, Teoría y Práctica". Ed. Prentice Hall. 1987.

RUE y BYARS. "Administración". Teoría y aplicaciones. Edición revisada y actualizada. Traducción al español. Ed. Alfaomega. Illinois, E.U.A., 1995.

SMITH, Barry J.; DELAHAYE, Brian L. "El ABC de la capacitación práctica". 2ª ed. en inglés. 1ª ed. en español. Ed. Mc Graw Hill.

WIGHT, Oliver. "La lista ABCD para la excelencia operacional". 4ª ed. en inglés. 1ª ed. en español. Ed. Panorama. México, 1993.

Otras Fuentes

CISNEROS, Martínez Federico. "Modelo de capacitación en una empresa privada de tecnología de información". Trabajo de investigación del seminario de taller extracurricular. México, 2004.

IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En este tercer capítulo se presenta la manera en que se aplicó el rediseño del área de coordinación y se evalúan los resultados obtenidos con esta reestructuración, además de detectar las áreas de mejora. También se muestran y analizan algunos escenarios de la situación de la empresa a la que pertenece el área de coordinación, con base en el futuro de la investigación de mercados en México, y entender qué debe hacer esta empresa para mantenerse en un buen nivel competitivo dentro de este ramo.

3.1 Implementación de la nueva estructura organizacional

Al momento de echar a andar el plan de rediseño del área de coordinación, fue necesario recordar que una de las principales características de la planeación es que debe ser flexible y ajustarse a los cambios que surgen en el medio ambiente, ya que, como un cambio estratégico dentro de la empresa, se le asignó al equipo una nueva cuenta, por lo que el trabajo se incrementó considerablemente, y fue necesario contratar a un asistente más, por lo que se tuvo que hacer una modificación al plan propuesto en el capítulo anterior y a los tiempos contemplados. A través de este capítulo se describen dichas modificaciones.

El orden en que se aplicó la nueva estructura organizacional es el siguiente:

1. Cambio del organigrama.
2. Capacitación de los asistentes.
3. Aplicación de la nueva distribución de trabajo.

A continuación se muestra la forma en que se llevó a cabo cada una de estas etapas.

3.1.1 Cambio de organigrama

Se decidió que el cambio más urgente por hacer en el área, era contar con un nuevo coordinador, además del actual, debido a la gran cantidad de estudios que se tienen constantemente y que resulta imposible que un solo coordinador los atienda adecuadamente.

Tal como se definió en el eje de solución mostrado en el capítulo anterior (punto 2.1.4), en junio del 2005, después de analizar la problemática del área de coordinación, de manera conjunta, el director de la UN a la que pertenece el área de coordinación y el coordinador actual del equipo, determinaron que es necesario contar con dos coordinadores y decidieron brindar esta oportunidad de crecimiento al asistente que cuenta con mayor experiencia, entre los que hay actualmente en el equipo.

Como primer paso, se platicó esta opción con el departamento de recursos humanos de la empresa, quienes estuvieron de acuerdo, y lo único que solicitaron es que se tuviera a prueba al asistente durante un tiempo, realizando las actividades de

coordinador, con la finalidad de asegurarse de que está listo para tomar el cargo. Una vez que hubiera demostrado su capacidad se haría el ajuste correspondiente a su sueldo y se hará oficialmente su nombramiento como coordinador. En caso de que, después del periodo de prueba, se determine que el asistente aún no está listo para asumir el cargo de coordinador, éste continuará en su puesto actual y se tendrá que buscar a un coordinador externo que cuente con la experiencia necesaria. El periodo de prueba acordado fue de seis meses: de julio a diciembre del 2005.

A continuación, se planteó la propuesta al asistente, quien se mostró de acuerdo, con lo que se acordó que a partir de ese momento él sería responsable de algunos proyectos y dejaría de reportarle al coordinador actual y tendría que trabajar ya con el director de la UN, además de contar con el apoyo de un asistente, de quien se deberá hacer cargo.

Como se mencionó en el capítulo anterior, a cada coordinador se le asignaron algunos clientes para que los atiende de manera permanente, lo que le permitirá conocerlos a fondo, tanto el tipo de estudios que normalmente realizan como la forma en que trabajan, y brindarles un mejor servicio. Considerando que el nuevo coordinador estará en una fase de prueba y entrenamiento, en esta etapa, el trabajo no se distribuirá equitativamente entre los coordinadores: para empezar, se dará una mayor cantidad de estudios al coordinador actual, por su experiencia y porque contaría con un asistente más a su cargo. Además, el nuevo coordinador contará con el apoyo del director de la UN en todo momento.

Debido a que esta reestructura organizacional se basa en la experiencia de los integrantes del equipo, la implementación se llevó a cabo tres niveles: responsabilidad, experiencia (antigüedad) y autoridad. Con base en estos aspectos, el rediseño se aplicó de la siguiente manera:

1) Asignación de cuentas. El nuevo coordinador se encargará de una cuenta donde la mayor parte de los estudios son similares y sencillos, ya que se maneja siempre la misma metodología y son muy pocos los análisis estadísticos que se realizan; mientras que el coordinador de mayor experiencia se hará cargo de la cuenta que se asignó recientemente al equipo, ya que aún se desconoce la manera de trabajar de este cliente y del tipo de estudios que solicita, además de atender la cuenta más importante que se tiene, para la cual se realizan estudios "ad-hoc", muy específicos para necesidades especiales del cliente, por lo que todos son diferentes y con metodologías novedosas, además de requerir un mayor análisis estadístico.

2) Asistentes a cargo. Debido a que el nuevo coordinador estará en una etapa de aprendizaje de sus nuevas funciones, además de que tendrá una menor carga de trabajo, se dejará a su cargo solamente un asistente, que es el que cuenta con más experiencia, entre los asistentes que hay; el coordinador actual tendrá a su cargo dos asistentes: el de menos experiencia entre los que ya estaban en el equipo y el nuevo.

3) El actual coordinador tendrá a su cargo 2 asistentes y seguirá controlando la distribución de los recursos humanos compartidos (tabuladores y graficadores), mientras que el nuevo coordinador solo tendrá a su cargo un asistente, como se muestra en la figura 3.1.

**Estructura final del área de coordinación
de una agencia de investigación de mercados**

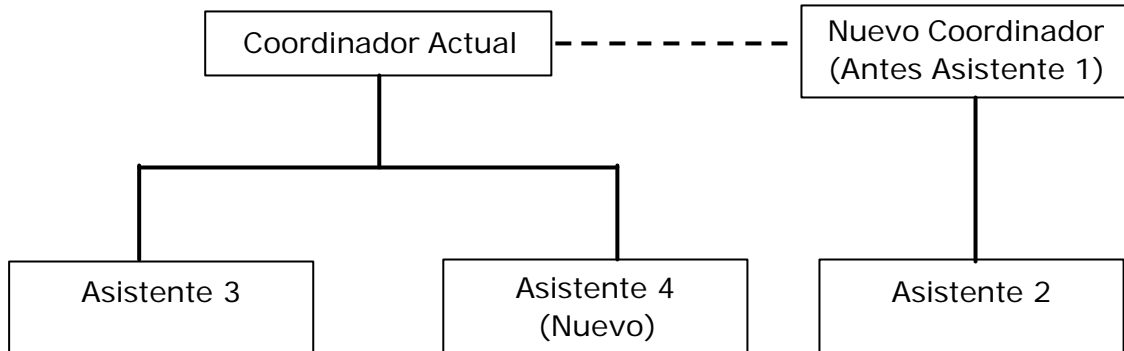


Figura 3.1

En el capítulo anterior, punto 2.3.2, se estableció que a este asistente que se convertirá en coordinador no se le dará una capacitación formal, previa a asumir las nuevas responsabilidades; esta capacitación se dará sobre la marcha, observando muy de cerca su trabajo y apoyándolo para resolver las dudas que puedan surgirle, ya que los elementos que le hace falta desarrollar se obtienen principalmente con la experiencia. En diciembre del 2005, una vez que transcurra el periodo de prueba de 6 meses, se hará una evaluación de su desempeño para definir si se queda con el puesto o es necesario buscar a otra persona con experiencia. Por esta razón, el anuncio del nuevo organigrama del área de dará a conocer de manera oficial una vez que pase el periodo de prueba del nuevo coordinador, debido a que existe la posibilidad de que no se quede con ese puesto y deba continuar como asistente.

Ya se ha mencionado antes que este es el primer paso para cumplir el principal objetivo del área, que es aumentar su facturación; ahora el siguiente paso es la capacitación de los asistentes, con lo que podrá aplicar la nueva distribución de trabajo entre el coordinador y el asistente, lo cual se realiza en los siguientes puntos.

3.1.2 Capacitación de los asistentes

En el capítulo anterior se muestra que el plan de acción contemplaba la capacitación de los asistentes entre julio y octubre del 2005 (punto 2.1.4), el cual se estuvo aplicando de acuerdo al plan elaborado (punto 2.2.2), sin embargo, surgieron algunos problemas que obligaron al administrador a modificar este plan: en la última semana de septiembre del 2005 los dos asistentes que había en el área (además del que pasó al puesto de coordinador) abandonaron el equipo; uno de ellos encontró una mejor oferta de trabajo en otra empresa y el otro fue cambiado de equipo en otro movimiento estratégico de los directores, ya que el equipo al que se pasó se encontraba en una situación crítica y necesitaba con más urgencia de esta persona que ya contaba con experiencia en su puesto y que anteriormente había formado parte de ese equipo, por lo que ya conoce los estudios.

Con esto, el área de coordinación estudiada se encontró con una situación que desestabilizó los planes que tenía: había más trabajo del habitual y se tenían tres asistentes que no contaban con ninguna experiencia en investigación de mercados, por lo que fue necesario retomar el plan y adecuarlo a la nueva situación.

En el cuadro 3.1 se muestra el nuevo plan de capacitación para los tres asistentes del equipo, el cual es el mismo para todos y no fue necesario hacer un análisis previo para detectar sus necesidades de capacitación debido a que ninguno tiene experiencia. El nuevo plan de capacitación abarca las actividades básicas y tomará más tiempo del que se había contemplado para la aplicación de la nueva distribución de trabajo entre coordinadores y asistentes.

La ventaja que se tiene con este nuevo grupo de asistentes es que se evita la resistencia al cambio que normalmente se presenta en cualquier persona, ya que a ellos se les manejarán desde un principio las actividades que les corresponden de acuerdo a la nueva distribución de trabajo.

Como se puede ver en el cuadro 3.1, el plan de capacitación para asistentes está dividido en seis etapas, comenzando por las más básicas y sencillas:

1) La primera contiene las actividades más básicas que deben manejar, se refieren principalmente al manejo de los formatos estándares de calidad y a los elementos que deben conocer para arrancar cada uno de los proyectos. Estas actividades deben tomar 2 meses para que las dominen completamente.

2) En la segunda etapa se les involucrará en el manejo de los procedimientos básicos del programa SAS, para que puedan realizar los programas de lectura y revisar las bases de datos y los tabulares. Para que los asistentes tengan un buen dominio de este paquete se requerirán dos meses de trabajo aproximadamente (realizarlo en 6 proyectos en promedio), debido a que son diferentes los procedimientos que se necesitan para revisar cada estudio, por lo que en un inicio la capacitación se enfocará a los procedimientos básicos y sobre la marcha se irá avanzando en las nuevas necesidades que surjan.

3) Como tercer paso se trabajará en las capacitaciones para campo sobre la aplicación correcta de las entrevistas y en la realización de los cambios al cuestionario, tanto los solicitados por el cliente, como los que se detectan en la capacitación; para esto también es necesario que el asistente comience a tener contacto con los clientes para que tengan acceso a sus necesidades de manera directa, por supuesto, al inicio contarán con el apoyo del coordinador para las llamadas o reuniones con los clientes, de tal manera que se familiaricen y vayan obteniendo la experiencia necesaria para manejar las situaciones básicas que puedan surgir. Esta etapa está contemplada realizarse en 3 meses, dos con la supervisión directa del coordinador y uno con supervisión indirecta para observar el avance.

Estas tres etapas se desarrollarán de manera simultánea, pero solo las dos primera deben quedar cubiertas completamente antes de pasar a las siguientes, la tercera, a pesar de que no estará cubierta, ya estará muy avanzada.

4) En el tercer y cuarto mes se trabajará en las guías de tabulación, el diseño de las presentaciones y la definición de cortes a incluir en éstas, ya que estas actividades están completamente relacionadas: para tener una clara idea de la manera en que deben pedir las tablas (hacer la guía de tabulación) se debe estar pensando ya en la presentación final que se le entregará a los clientes y en los cortes que son importantes de analizar para llegar a los objetivos de cada estudio. Estos elementos son de los más complicados que hay en el proceso de un estudio cuantitativo, ya que se requiere mucha visión y experiencia para poder lograrlo. Para ello, a cada asistente se les darán instrucciones específicas de cada uno de los estudios que tenga a su cargo, no se pueden realizar sesiones generales debido a que todos los proyectos son diferentes.

5) Por último, se trabajará en la elaboración de cuestionarios y de análisis estadísticos. Estos puntos son los más complicados: por una parte, para elaborar cuestionarios se requiere contar con experiencia en el tipo de estudio para el que se usará cada uno, pero se complica porque normalmente no se cuenta con tiempo suficiente para que los asistentes empiecen a involucrarse debido a siempre se solicitan con urgencia por parte del cliente, lo que provoca que el coordinador deba hacerlos; otro problema es que, actualmente, el área tiene a su cargo varios estudios que son "trackings", por lo que se usa el mismo cuestionario en cada uno de los diferentes levantamientos, lo que no permite que se pueda empezar a trabajar en ello. En cuanto a los análisis estadísticos, es necesario que los asistentes tengan un perfil matemático o muchísima experiencia para que realmente puedan analizar los resultados obtenidos, por lo pronto lo que se hará es enfocarse en desarrollar los métodos que llevan a la obtención de resultados y el coordinador deberá seguir completamente involucrado en el análisis final y en los análisis de resultados previos. No se considera que los asistentes puedan llegar a realizar estas actividades por completo, pero si pueden ayudar a hacer la "talacha", con lo que ya estarán ayudando muchísimo al coordinador. Para que los asistentes puedan desarrollar los análisis estadísticos no se ha fijado un periodo de tiempo, debido a que no es común que se deban elaborar en los estudios, esto solo ocurre en ocasiones especiales, por lo que será necesario esperar a que éstas oportunidades se presenten.

Como se puede observar, a pesar de que se ha extendido el tiempo de capacitación para los asistentes, realmente este aprendizaje se debe dar en muy poco tiempo, ya que solo de esta manera se podrá hacer frente a la carga de trabajo que hay en el área, así que, de acuerdo a este plan, en enero del 2006 los asistentes deben estar completamente listos para realizar las actividades más frecuentes que se incluyen en los proyectos de investigación de mercados con técnicas cuantitativas. Los únicos elementos que estarían pendientes serían la elaboración de cuestionarios y de análisis estadísticos, para los cuales no es posible planear debido a la incertidumbre que se tiene en cuanto a tiempos, sin embargo se continuará trabajando sobre la pronta aplicación final de la distribución de trabajo que se mostró en el capítulo anterior (punto 2.2.2).

Plan de capacitación para los asistentes

1 Octubre y Noviembre del 2005	Manejo de formatos del ESIMM	El departamento de calidad de la empresa les dará una capacitación acerca de los procedimientos que aplican para su puesto y se les indicará cuáles son los formatos que deberán usar y cuál es la manera en que se llenan. Después, con la práctica deberán irlos dominando. A través de estos documentos es que se da a conocer el estudio a todas las áreas involucradas en el proyecto.
	Arranque de cada estudio	Manejo del producto que se usa en cada estudio, medición de la duración del cuestionario, elaboración de las tarjetas que se usan para la aplicación de las entrevistas, elaboración del reporte de avance de campo, preparación del material para la capacitación de campo, aplicación de ejercicios y prueba piloto de las entrevistas, supervisión de campo, monitoreo del avance campo y del flujo de las entrevistas, revisión del columnado de los cuestionarios, revisión de edición y codificación, solicitud de copias para campo y revisión de presentaciones. Todas estas actividades se aprenden con la práctica y solamente se les deben dar los <u>lineamientos básicos específicos en cada caso</u> .
	Atención a las demás áreas de la empresa	Deben empezar a llevar la comunicación interna en su totalidad, con el apoyo del coordinador, y evitando que éste tenga contacto directo con los encargado de las demás áreas, para esto deben tener un conocimiento total de cada estudio. El coordinador dará los lineamientos específicos en caso de que surja alguna duda, explicando el porqué y dando orientación de lo que se debe hacer en la situación en particular y en general cuando se presente algo similar.
2 Octubre y Noviembre del 2005	Elaboración de programas de lectura en SAS	Se programarán dos sesiones de capacitación de los comandos básicos de SAS que se requieren para revisar las tablas, además de que se les entregará un archivo que los contiene para que lo consulten cuando tengan dudas. Además, no se permitirá que ocurra lo mismo que en ocasiones anteriores con otros asistentes, ya que, cuando se les complicaba revisar algunas tablas solamente le avisaban al coordinador y le pasaban el trabajo a él. Se les dará a los nuevos asistentes una retroalimentación de los puntos que se detectaron que se les complicaban a asistentes anteriores y se les dejará a ellos el trabajo, con la supervisión secreta de los coordinadores, quien les dará los lineamientos necesarios.
	Revisión de tablas preliminares y finales en SAS	
3 De Octubre a Diciembre del 2005	Capacitación del cuestionario	Estarán presentes en algunas capacitaciones que dé el coordinador, como parte de su entrenamiento y después el coordinador asistirá a algunas capacitaciones que den los asistentes para asegurarse de que están preparados para realizar esta actividad.
	Hacer cambios necesarios al cuestionario	Esta actividad la ha venido desarrollando el coordinador hasta el momento, pero es necesario involucrar a los asistentes. Debido a que los tres son nuevos, se les dará el tiempo suficiente para que vayan conociendo los cuestionarios y el tipo de preguntas que se aplican en los diferentes tipos de estudios. El coordinador dará los lineamientos específicos en cada caso y supervisará que se hagan correctamente.
4 Diciembre del 2005 y Enero del 2006	Hacer guía de tabulación	Esta es una de las actividades más complicadas, sin embargo, se programará una sesión para explicarles en qué se deben basar para hacer las guías, definir tablas especiales y los banners que se ocuparán en cada tipo de estudio, para que empiecen a hacerlo ellos y el coordinador solo deba supervisar.
	Definir los cortes que se incluirán en la presentación	Se les explicará en qué se deben basar para decidir si el corte es importante y se debe incluir en la presentación o no.
	Diseño de presentación	Se les explicará cuáles son los elementos que deben considerar para realizarlo y sus razones, permitiendo que ellos lo realicen y solo lo revisen con el coordinador para su autorización.
5 A partir de Enero del 2006	Elaboración de Cuestionario	Esta es una de las actividades más complejas de todo el proceso de investigación, por lo que la ha venido desarrollando el coordinador, principalmente porque normalmente se cuenta con poco tiempo para hacerlos, pero se debe empezar a dejar que los asistentes trabajen en los cuestionarios, aunque se vayan un poco más despacio, siempre bajo las indicaciones y supervisión del coordinador.
	Análisis estadísticos	Se programarán algunas sesiones más (las necesarias) para explicarles desde lo que es cada uno de los análisis, qué se obtiene con ellos y cuáles son los comandos que se ocupan. Este es un paso complicado, debido a que se debe contar con el razonamiento lógico para aplicarlo en cada caso, no se puede dar una receta para hacerlos. Se comenzará con los análisis básicos que son los más sencillos y lo que comunmente solicitan los clientes.

Cuadro 3.1

Es importante resaltar que, a pesar de que se detectaron las mismas necesidades de capacitación para los tres asistentes, la mayor parte de la capacitación se llevará a

cabo de forma individual debido a que cada uno de ellos tiene a su cargo proyectos diferentes, los cuales requieren de instrucciones o lineamientos específicos. Sin embargo, se les estará dando una retroalimentación continua a todos acerca de lo observado en su trabajo y en el de los demás, de tal manera que todos puedan aprovechar las experiencias personales y de sus compañeros.

Debido a que son tres personas a quienes se debe capacitar para el puesto de asistente y se tiene una fuerte carga de trabajo, uno de ellos será capacitado por el director de la UN, otro por el coordinador actual y el último por el nuevo coordinador, ya que los tres cuenta con los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarla a cabo.

El manual que se incluye en el capítulo anterior (punto 2.3.3) podrá servir de apoyo a los asistentes en esta etapa de capacitación y durante todo el desarrollo de su trabajo, para aclarar cualquier duda que surja sin necesidad de que el coordinador les tenga que apoyar directamente en las cuestiones que abarca.

3.1.3 Aplicación de la nueva distribución de trabajo

Como se mencionó en el punto anterior, desde un inicio se les manejó a los nuevos asistentes que sus actividades son las que corresponden a la nueva distribución de trabajo, por lo que se fue aplicando de acuerdo al avance observado en la capacitación. Poco a poco se fue consiguiendo una distribución más equitativa del trabajo.

En el cuadro 3.2 se muestra un comparativo de la distribución de trabajo propuesta y la que se está observando actualmente en el área de coordinación.

Comparación entre de la distribución del trabajo propuesta contra la distribución real, que se observa actualmente

(Fuente: Diseño propio del autor)

Actividades	Responsable	PROPUESTA			DISTRIBUCIÓN REAL			
		Tiempo Estimado (en minutos)			Tiempo Estimado (en minutos)			
		Total	Coordinador	Asistente	Total	Coordinador	Asistente	
1	Request de campo	Coordinador / Director	30	30		Coordinador	30	30
2	Conteo del producto recibido (para estudios de prueba de producto)	Asistente	30		30	Asistente	30	30
3	Elaboración de Cuestionario	Asistente y Coordinador	450	90	360	Coordinador	450	450
4	Medición de la duración del Cuestionario	Asistente	60		60	Asistente	60	60
5	Calendario de fechas clave	Coordinador	15	15		Coordinador	15	15
6	Calendario Interno	Coordinador	20	20		Asistente y Coordinador	20	5
7	Formato de reporte de avance de campo	Asistente y Coordinador	50	10	40	Asistente y Coordinador	50	10
8	Resumen de especificaciones adicionales	Asistente / Coordinador	40	10	30	Asistente / Coordinador	40	10
9	Solicitud de carátulas	Asistente	5		5	Asistente	5	5
10	Solicitud de Spots	Coordinador	10		10	Coordinador	10	10
11	Elaboración de Tarjetas del cuestionario	Asistente	30		30	Asistente	30	30
12	Preparar material para la capacitación	Asistente	30		30	Asistente	30	30
13	Capacitación del cuestionario	Asistente	120		120	Asistente	120	120
14	Ejercicios y prueba piloto del cuestionario	Asistente	120		120	Asistente	120	120
15	Hacer cambios necesarios al cuestionario	Asistente y Coordinador	420	60	360	Asistente y Coordinador	420	420
16	Solicitud de copias para campo	Asistente	30		30	Asistente	30	30
17	Salir a supervisar campo	Asistente	240		240	Asistente	240	240
18	Hacer guía de tabulación	Asistente y Coordinador	70	20	50	Asistente y Coordinador	70	20
19	Revisar el columnado	Asistente / Coordinador	30		30	Asistente / Coordinador	30	30
20	Revisar el avance de campo	Asistente y Coordinador	75	15	60	Asistente y Coordinador	75	15
21	Supervisar el flujo de las entrevistas	Asistente y Coordinador	130	20	110	Asistente y Coordinador	130	10
22	Revisar el 10% de las entrevistas en cuanto a la edición y codificación	Asistente	40		40	Asistente	40	40
23	Revisar lista de códigos final antes de pasar a tabulación	Asistente y Coordinador	40	10	30	Asistente y Coordinador	40	10
24	Checar el cumplimiento de tiempos de cada área	Asistente y Coordinador	100	20	80	Asistente y Coordinador	100	100
25	Diseño de presentación	Coordinador	60	20	40	Coordinador	60	20
26	Elaboración de programa de lectura de la base en SAS	Asistente	50		50	Asistente	50	50
27	Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS	Asistente y Coordinador	140	20	120	Asistente y Coordinador	140	20
28	Análisis estadísticos	Coordinador	420	120	300	Coordinador	420	420
29	Revisión de tablas finales	Asistente y Coordinador	80	20	60	Asistente y Coordinador	80	20
30	Definir los cortes que se incluirán en la presentación	Asistente y Coordinador	140	20	120	Asistente y Coordinador	140	30
31	Coordinar la graficación	Coordinador	170	30	140	Coordinador	170	170
32	Revisión de datos y formato de las gráficas	Asistente y Coordinador	1140	180	960	Asistente y Coordinador	1140	180
33	Análisis de los resultados y conclusiones	Coordinador / Director	720	720		Coordinador / Director	720	720
34	Atención al cliente	Coordinador	1200	1200		Coordinador	1200	800
35	Atención a las demás áreas de la empresa	Coordinador / Director	630	630		Coordinador / Director	630	200
36	Preparar y tener actualizadas las carpetas del estudio, de acuerdo al ESIMM y al ISO 9000	Asistente y Coordinador	240	90	150	Asistente y Coordinador	240	20
37	Modificaciones a los formatos por cambios surgidos	Asistente / Coordinador	120	20	100	Asistente / Coordinador	120	10
TOTAL			7295	3390	3905		7295	3435
% DE TIEMPO DEDICADO				46%	54%			47%
DÍAS DEDICADOS			15.2	7.1	8.1		15.2	7.2

Cuadro 3.2

Las actividades sombreadas de negro son aquéllas que aún no desarrollan plenamente los asistentes, mientras que las sombreadas de gris son aquéllas en las que se ha

incrementado su apoyo sin haberlo planeado. A pesar de no cumplir el plan de trabajo, se han conseguido los mismos resultados esperados.

Como se puede observar, hasta el momento no se ha alcanzado la aplicación total de la nueva distribución de trabajo; sin embargo, para poder determinar el nivel de éxito o fracaso del rediseño aplicado en el área de coordinación, es necesario medir el rendimiento de sus integrantes y mantener un fuerte control sobre la forma en que se trabaja en el equipo, de manera que se sigan obteniendo los resultados alcanzados con la reestructura, por lo que a continuación se revisan los fundamentos necesarios para llevar a cabo dicho control.

3.2 Medidas de Control²¹

La premisa básica de las organizaciones es que todas las actividades funcionarán suavemente, sin embargo, la posibilidad de que esto sea falso da origen a la necesidad del control.

Control significa simplemente conocer lo que está pasando realmente en comparación con los estándares u objetivos predeterminados. El control administrativo es un proceso para asegurar que las actividades organizacionales vayan de acuerdo con el plan. Se lleva a cabo al comparar el rendimiento real con los estándares u objetivos y después actuar para corregir cualquier desviación del estándar. Sin embargo, el control es un componente sensible y complejo del proceso de administración.

El control se lleva a cabo después de terminar la planeación y después de que empiezan las actividades organizacionales. Esto no significa que el control se practique después de que ocurran los problemas; este puede ser preventivo, ya que las decisiones de control pueden afectar también las decisiones futuras de planeación.

Es muy común que las condiciones cambiantes provoquen que un problema que ya estaba resuelto después quede sin solución, o que la solución de un problema ocasione otros problemas. Por lo tanto, después de resolver un problema, es preciso mantenerse al tanto de estas situaciones. A esto se le llama **sistema de resolución de problemas**: resolverlos, controlarlos e identificar/anticipar nuevos problemas²².

Uno de los criterios que se utilizan a menudo para medir el rendimiento²³, es el establecimiento de estándares.

Un estándar es el valor que se usa como punto de referencia para comparar otros valores. Hablando en forma general, los estándares de resultados deberían reflejar "el resultado normal de una persona normal". Una manera común de establecer estándares es a través de un "estudio de tiempos", donde se determina el tiempo que un individuo de características ordinarias, trabajando a un esfuerzo normal, debería tomar para hacer una tarea específica. Una vez determinando este tiempo estándar, es sencillo evaluar a cualquier individuo comparando su tiempo con el estándar.

Aunque el método exacto puede variar con el profesional, el estudio de tiempos comprende los seis siguientes pasos:

1. el fraccionamiento de la tarea en sus partes elementales, a cada una de las cuales se les determina el tiempo.

²¹ Op. Cit. RUE y BYARS. p. 167.

²² Op. Cit. ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas". pp. 229-245.

²³ Op. Cit. RUE y BYARS. pp. 305-319.

2. la determinación de aquellos elementos que son esenciales para la terminación de una tarea.
3. la determinación de un tiempo de operación para cada elemento al seleccionar o corregir la información original.
4. la determinación del tiempo de operación de toda la tarea al unir los tiempos de operación de todos los elementos.
5. la determinación de autorizaciones de tiempo extra.
6. la determinación del tiempo estándar para la tarea al unir el tiempo de operación y las autorizaciones de tiempo extra.

A pesar de que el estudio de tiempos no es tan objetivo, ya que los juicios subjetivos se requieren en muchos puntos en el proceso, se aplicará este método como una parte de los controles con los que se controlará el desempeño de los integrantes del equipo:

1) Monitoreo del tiempo que los coordinadores y los asistentes destinan a la realización de cada una de las actividades y a los proyectos en general.

2) Evaluar el desempeño de los integrantes del equipo, a través de los formatos que existen actualmente en la empresa, de manera que se pueda determinar: si la capacitación se ha cubierto, si ha sido aprovechada por ellos, y establecer las áreas en las que hace falta capacitarlos.

Estas revisiones se llevarán a cabo mensualmente.

3.3 **Análisis de los resultados obtenidos**

Como se ha mencionado anteriormente, la evaluación de resultados se basa en observaciones subjetivas completamente, ya que no se cuenta con un sistema o modelo que arroje resultados cuantificables que demuestren en avance alcanzado en el mejoramiento del trabajo del área de coordinación:

a) Por un lado, el nuevo coordinador se ha hecho totalmente cargo de la cuenta que se le asignó, apoyado por el director de la UN y un asistente, teniendo cuatro o cinco estudios simultáneamente. La capacitación informal que recibió ha dado los frutos deseados, por lo que en enero del 2006 se hizo su nombramiento oficial como coordinador.

b) En el cuadro 3.2 se puede observar que, después de recibir la capacitación, los asistentes se hacen cargo de un mayor número de actividades en cada proyecto, y, a pesar de que no se está llevando a cabo la distribución de trabajo tal como se planeó, se ha obtenido una distribución más equitativa del trabajo entre el asistente y el coordinador.

c) Como se mencionó en el primer capítulo (sección 1.4.2), en algunas ocasiones se presentan estudios más complicados de lo normal, sin embargo, las funciones que corresponden a los asistentes no se ven afectadas ya que, en esos casos, el coordinador se involucra mucho más y él se encarga de los análisis estadísticos más complicados, los asistentes solo realizan los básicos, que ya todos dominan.

d) Gracias al apoyo que ahora reciben de los asistentes y a la división de trabajo entre ellos, los coordinadores han podido dedicar más tiempo a planear los resultados y análisis que se le entregarán a los clientes y brindarles un mejor servicio, así como se ha podido abarcar un mayor número de proyectos en el equipo, alcanzando el principal objetivo del equipo que es aumentar la facturación.

e) Ha sido tan eficiente el desempeño de todo el equipo en general, que el objetivo ha sido rebasado con creces, alcanzando el ideal planteado en el capítulo anterior (punto 2.1.1): independizarse como una nueva unidad de negocios. Este cambio se realizará en los primeros meses del 2006 y el coordinador (autor del trabajo) tomará la dirección de dicha unidad.

Como se ha mencionado, al aplicar el rediseño, se han obtenido los resultados deseados, por lo que es necesario mantener un control continuo sobre los integrantes actuales del equipo para asegurarse de que siguen trabajando adecuadamente.

Por otro lado, se tendrán que hacer varios ajustes al equipo, ya que se integrarán un par de elementos más, por lo que es necesario elaborar un plan similar al mostrado en este trabajo de investigación, con el fin de lograr que se integren en poco tiempo al ritmo de trabajo que han alcanzado los miembros actuales.

Al tomar la dirección de la nueva Unidad de Negocios, el actual coordinador contará con elementos para extender esta planificación a otras áreas de la empresa que trabajan directamente con el área de coordinación estudiada.

En la siguiente sección se analizan nuevamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del área de coordinación, con la finalidad de observar de una manera más sencilla los avances obtenidos y las áreas de oportunidad para la mejora continua.

3.4 **Análisis FODA**

Una vez que se llevó a cabo la reestructura organizacional del área de coordinación, se observa una disminución en las debilidades que presenta el equipo, debido a que ya se cuenta con asistentes capacitados y eso ha facilitado una mejor distribución del trabajo, con lo que se eliminó la amenaza de que, debido a las largas jornadas de trabajo, el coordinador pudiera buscar otras opciones laborables. Sin embargo, sigue existiendo el riesgo de que los asistentes dejen la empresa debido a los bajos sueldos que tienen, por lo que éste deberá ser el siguiente objetivo prioritario a alcanzar, con la finalidad de mantener el buen funcionamiento del equipo.

Otro aspecto importante que se debe tener presente, es extender la planeación hacia las demás áreas de la empresa, de tal manera que se tenga un mejor control de esos equipos y se reduzcan los problemas que ocasionan al área de coordinación, con lo que se deberán mejorar también los tiempos de entrega de resultados al cliente, siendo un punto muy importante para mantener un nivel competitivo en el mercado.

Estas fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades que se observan actualmente en el área de coordinación se muestran en el cuadro 3.3.

Análisis FODA de la situación del área de coordinación después de la reestructura organizacional

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - El personal del área: tiene la mejor disposición para trabajar y cumplir adecuadamente con su trabajo, además de estar abierto a los cambios que puedan beneficiar al equipo. - Debido a que los asistentes ya están capacitados para hacer las tareas que les corresponden, el trabajo se distribuye adecuadamente entre los coordinadores y los asistentes, con lo que se ha mejorado la calidad de los resultados entregados al cliente y se han reducido las jornadas de trabajo. - El área cuenta con personal capacitado y dispuesto para brindar capacitación a los compañeros que lo necesiten. - Apoyo siempre oportuno por parte del director de la Unidad de Negocios. 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La gran necesidad de los clientes de contar con información adecuada y oportuna, ya que puede aumentarse la facturación del área y, con ello, mejorar los sueldos.
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gran rotación de los asistentes, por lo que es difícil contar con un equipo capacitado. - La carga de trabajo que existe no permite una capacitación formal para los integrantes del área. 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo sueldo de los asistentes, por lo que se les incita a buscar una mejor remuneración en otra empresa. - El área de coordinación no tiene el control de los demás departamentos de la agencia de investigación con los que debe interactuar. - Existe una gran competencia en el área de investigación de mercados, por lo que, si los clientes que tiene el área encuentran otra agencia que les brinde un mejor servicio, no dudarán en cambiarse.

Cuadro 3.3

3.5 Generalización del modelo

Una vez que se ha implementado la reestructuración organizacional en el área de coordinación estudiada y se han evaluado los resultados obtenidos, es necesario entender si este modelo de planeación es aplicable a otras áreas dentro de la misma empresa o incluso en otras agencias de investigación de mercados.

Debido a que el modelo se basa en conocer a fondo la problemática del equipo, para definir las necesidades en cuanto a una reestructura organizacional adecuada y/o a un plan de capacitación específico para cada uno de los integrantes, es posible asegurar que dicho modelo se puede aplicar a cualquier equipo, ya sea en una agencia de investigación de mercados o en cualquier otro giro al que pertenezca la empresa. Es decir, es casi un hecho que no se podría aplicar exactamente el diseño realizado para esta área de coordinación en específico, pero si se puede realizar un modelo similar, siguiendo los pasos que se llevaron a cabo en este trabajo.

3.6 Definición y evaluación de escenarios

Es fundamental recordar que el área de coordinación estudiada forma parte de una agencia de investigación de mercados, la cual, a su vez, se encuentra inmersa en un sistema mucho más grande y complejo, que también vale la pena analizar. A continuación se muestran las principales variables que conforman dicho sistema y las tendencias que se observan para este mercado, con el fin de definir los posibles escenarios a los que se enfrentará en el futuro.

El sistema al que pertenecen las agencias de investigación, está definido por dos ejes principales (Figura 3.2):

- a) La demanda: depende sobre todo de los clientes, que son las empresas que ofrecen servicios o productos finales.
- b) La oferta / competencia, que son todas las agencias de investigación que pueden cubrir dicha demanda.

Principales ejes que forman el Sistema al que pertenecen las agencias de investigación de mercados

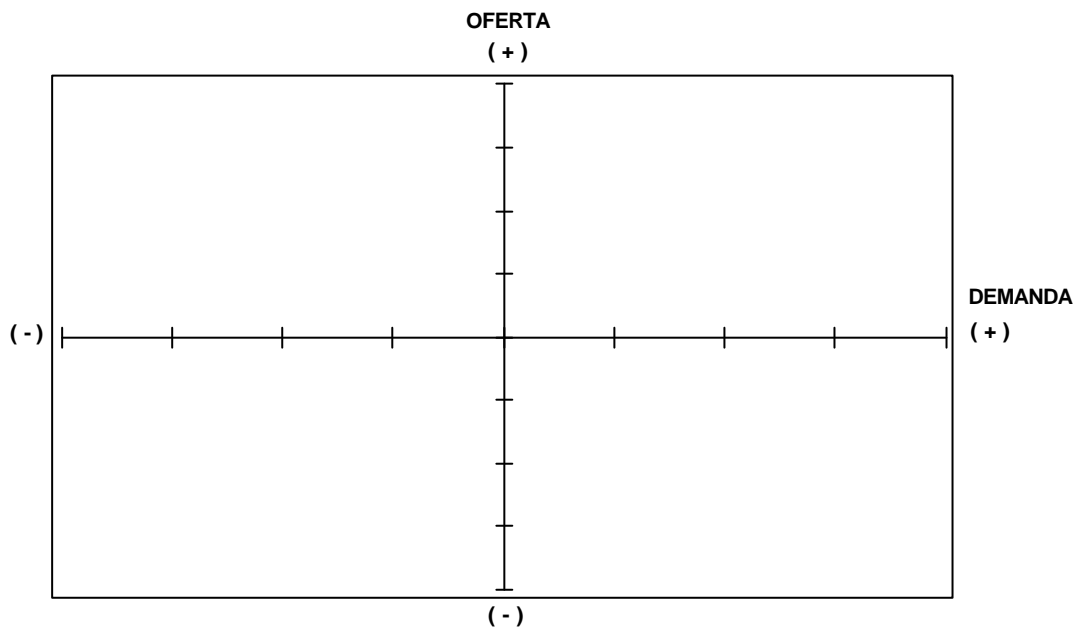


Figura 3.2

La **demanda** está formada por las siguientes variables:

- Economía nacional (PIB): la cual define la capacidad monetaria de las empresas para invertir en investigación de mercados, y el poder adquisitivo de los consumidores.
- Necesidades actuales y futuras, tanto de las empresas como de los consumidores.
- Demografía: para entender cómo estará formada la población, ya que de esto depende, en gran medida, su comportamiento.
- Hábitos y estilos de vida de los consumidores, que también son importantes para entender su comportamiento.

Por otro lado, las variables que componen el eje de la **oferta** son:

- Número de agencias dedicadas a la investigación de mercados.
- Confiabilidad de la agencia.
- Desarrollo tecnológico que agilice y mejore los procesos.
- Innovación y actualización de metodologías.
- Consultoría.
- Conocimiento del mercado del cliente.
- Personal capacitado.
- Equipos consolidados de trabajo.

Debido a que, a través de este trabajo, se ha venido haciendo mención acerca de las condiciones poco favorables con las que se enfrentan los integrantes del área de coordinación dentro de su propia empresa, resulta de mayor interés analizar el desempeño de dicha empresa y de su competencia, independientemente de la demanda que exista²⁴.

Considerando que las variables de Demanda ofrecen las mismas opciones y posibilidades para todas las agencias de investigación, en este análisis de escenarios se contemplará, por un lado, el comportamiento de la empresa a la que pertenece el área de coordinación analizada; y por el otro, el de sus competidores (Figura 3.3).

Principales ejes que forman el Sistema al que pertenece la agencia de investigación de mercados donde se encuentra el área de coordinación

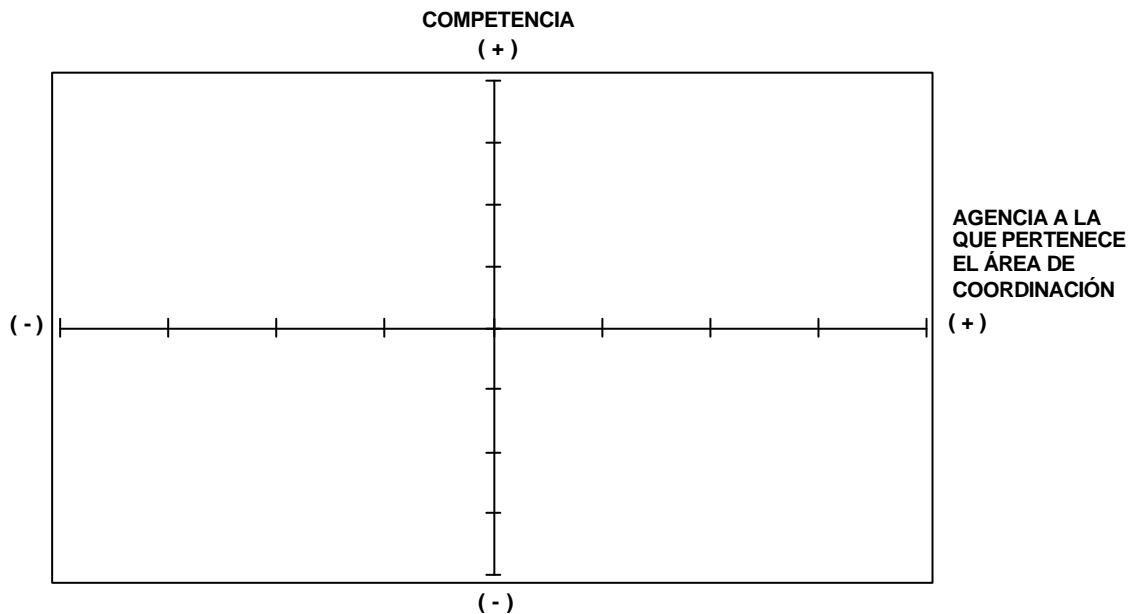


Figura 3.3

²⁴ A pesar de no incluirse en el análisis de escenarios, se ha revisado el comportamiento futuro de las variables de Demanda, y cabe resaltar que este mercado es bastante prometedor y enriquecedor para todos los involucrados (clientes, agencias y empleados de ambos), ya que ofrece un abanico de oportunidades de trabajo y de aplicación de la creatividad, así como de nuevos conocimientos.

La figura anterior (3.3) muestra el espacio bidimensional en donde se plantearán los posibles escenarios del sistema que contiene a la agencia de investigación de mercados a la que pertenece el área de coordinación estudiada. Se observan cuatro cuadrantes que representan las diferentes combinaciones que pueden darse con base en la variación de los dos ejes principales.

A continuación se presenta una breve explicación de cada una de las variables que se incluyen en este análisis:

a) Número de agencias dedicadas a la investigación de mercados. Actualmente existe un gran número de estas agencias y constantemente aparecen otras nuevas, sin embargo, los clientes se inclinan por aquéllas que ofrecen los estándares mínimos de calidad establecidos para la industria (ESIMM²⁵, ISO-9000, etc.), ya que proyectan una imagen de mayor eficacia y solidez.

b) Confiabilidad de la agencia. Se refiere a la credibilidad o reputación de cada agencia. Cabe mencionar que, con la globalización, las grandes agencias internacionales, están absorbiendo cada vez a más agencias locales, otorgándoles como beneficios: un fuerte respaldo financiero y tecnológico, nuevas metodologías y mayor renombre.

c) Desarrollo tecnológico que agilice y mejore los procesos. La tecnología es una herramienta básica para la automatización de procesos, lo que reduce los tiempos y costos, que continúan siendo requisitos indispensables para los clientes.

d) Innovación y actualización de metodologías. Cada vez es más clara la tendencia de los clientes en cuanto a la necesidad de estudios personalizados, que se ajusten perfectamente a cubrir sus necesidades específicas, por lo que no es posible seguirse basando en metodologías estándar.

e) Consultoría. Este es otro de los aspectos que están tomando un lugar preponderante en el servicio que esperan y requieren los clientes; y con mayor frecuencia se observa a las agencias trabajar codo con codo con los clientes, para determinar qué tipo de estudios son necesarios de acuerdo a sus necesidades, determinar la metodología más adecuada y definir un plan de acción con base en los resultados obtenidos.

f) Conocimiento del mercado del cliente. Para ofrecer una buena asesoría a los clientes, es necesario conocer a fondo su mercado, lo cual se logra a través de un largo período de trabajar juntos, por lo que es importante crear relaciones a largo plazo con los clientes, es decir, satisfaciendo plenamente sus necesidades para que deseen seguir trabajando con esa agencia.

g) Personal capacitado. Es básico para las agencias contar con el personal adecuado, el cual debe tener la capacidad y el compromiso, pero además se le debe capacitar constantemente, de tal manera que se mantengan actualizados en las nuevas tendencias que van surgiendo en el área.

h) Equipos consolidados de trabajo. Como en todas las empresas, sin importar a qué ramo se dediquen, es importante contar con equipos estables, por lo que se deben brindar las condiciones necesarias para evitar una fuerte rotación de personal, con lo que cada uno de los integrantes conozca y realice adecuadamente sus funciones, manteniendo un buen desempeño del equipo, en general.

²⁵ Estándar de Servicio de Investigación de Mercados en México.

Con la finalidad de tener una idea clara del desempeño en general de la agencia estudiada en comparación con su competencia, se construyó una nueva variable a través de un análisis de regresión, donde la variable dependiente es "general" y las independientes son las mencionadas anteriormente.

La ecuación utilizada es:

$$\text{General} = (0.25) \text{ confiabilidad} + (0.08) \text{ tecnología} + (0.12) \text{ metodologías} + (0.15) \text{ consultoría} + (0.15) \text{ conocimiento del mercado} + (0.20) \text{ personal capacitado} + (0.05) \text{ equipos consolidados}$$

Con base en las tendencias del comportamiento de todos estos aspectos, se plantean tres diferentes escenarios para el sistema, los cuales tienen posibilidades de ocurrir:

- 1) Realista: se basa en las condiciones que, de acuerdo a la información recabada y al criterio del autor, son las que muestran mayor probabilidad de ocurrir (Figura 3.4).
- 2) Optimista: conformado por las situaciones más favorables que se pueden esperar (Figura 3.5).
- 3) Pesimista: consiste en suponer las condiciones más adversas que se esperan (Figura 3.6).

Cada uno de estos escenarios se muestran en 3 diferentes temporalidades: a corto plazo (1 año), a mediano plazo (5 años) y a largo plazo (10 años).

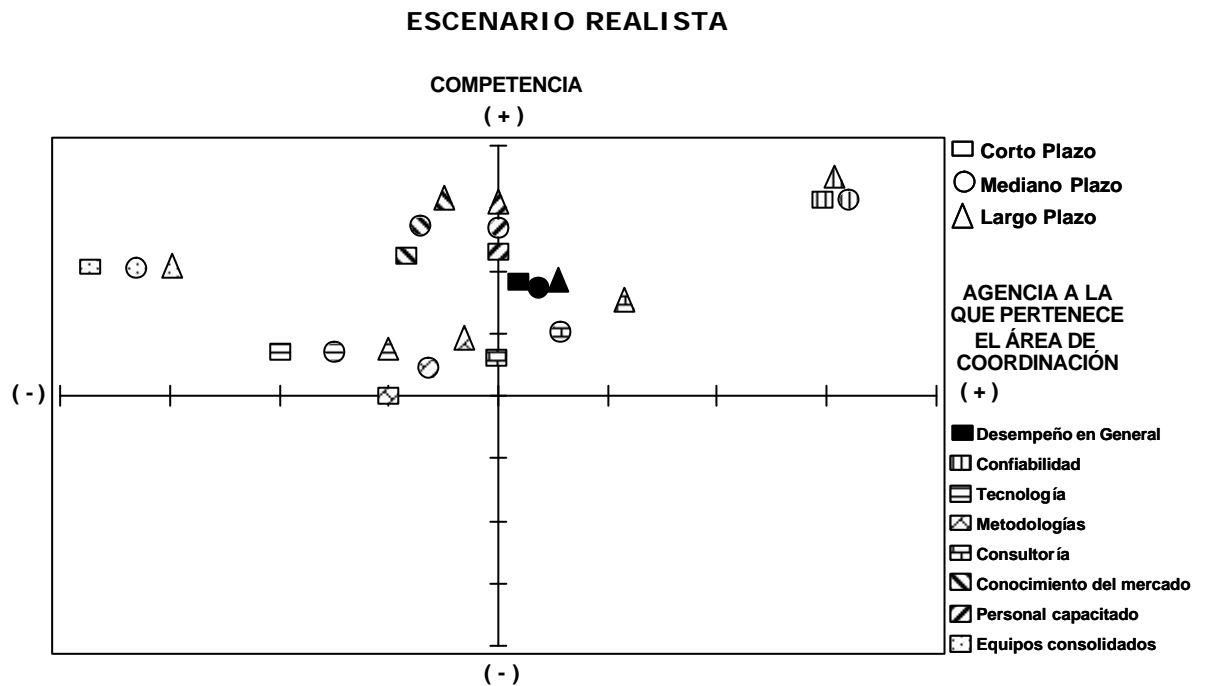


Figura 3.4

Como se mencionó anteriormente, en este escenario se plantean las situaciones que tienen mayor probabilidad de presentarse (50%): las principales debilidades que se observan en la agencia a la que pertenece el área de coordinación analizada a través de este trabajo, son el no contar con equipos consolidados, debido a la gran rotación de personal que presenta, lo cual afecta directamente en el aspecto de conocimiento del mercado del cliente; otras desventajas de esta agencia, son la tecnología y las metodologías, ya que no se ha hecho una adecuada actualización, porque no se

capacita al personal. A pesar de lo anterior, la agencia disfruta de la confianza de sus clientes, porque cuenta con personal muy capaz y cubre las necesidades básicas de éstos. A mediano y largo plazo se contempla una pequeña mejoría en los aspectos que tiene como negativos, pero aún así se mantiene detrás de sus grandes competidores, tal como se observa en la variable de desempeño en general.

ESCENARIO OPTIMISTA

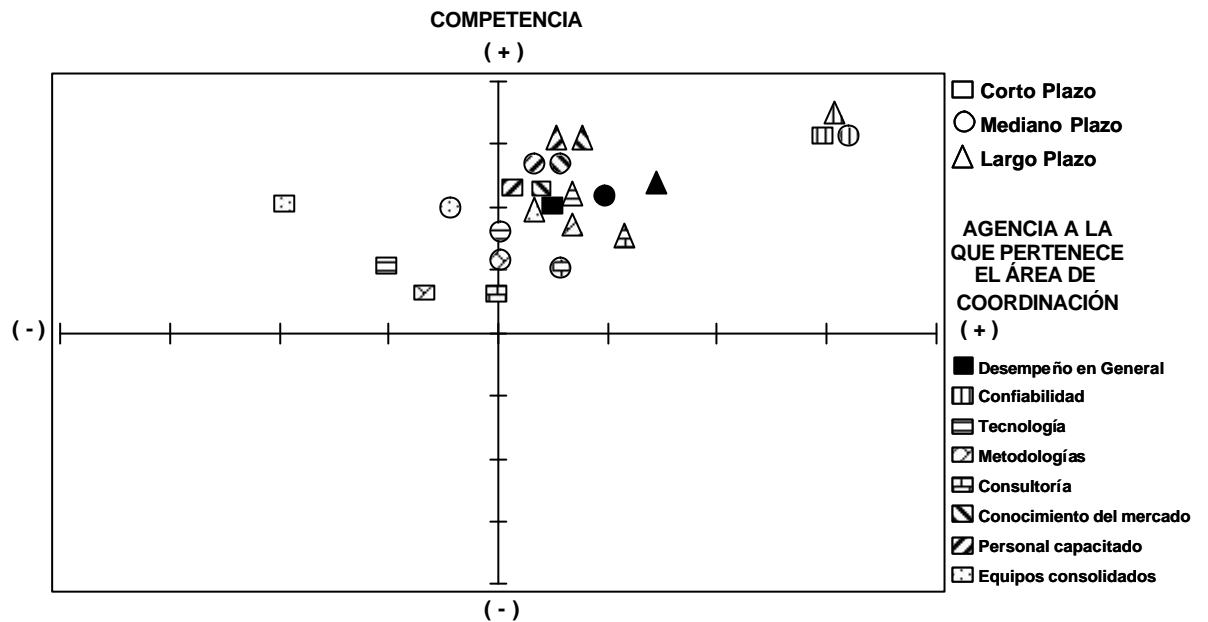


Figura 3.5

La posibilidad de que sucedan las condiciones mostradas en este escenario es relativamente baja (25%), ya que se tendrían que hacer cambios de fondo a la forma en que se ha trabajado desde hace mucho tiempo en la agencia a la que pertenece el área de coordinación, además de que se necesitaría una mayor inversión financiera, la cual se puede conseguir a través de nuevos socios o contemplando la fusión con una empresa internacional, ya que, actualmente, es una agencia 100% mexicana.

A corto plazo no se observa una diferencia importante respecto al escenario realista, pero a mediano y largo plazo se podría estar en condiciones más cercanas a las de la competencia, siendo la variable más complicada de mejorar la de contar con equipos consolidados, ya que esto es lo que puede tomar más tiempo.

ESCENARIO PESIMISTA

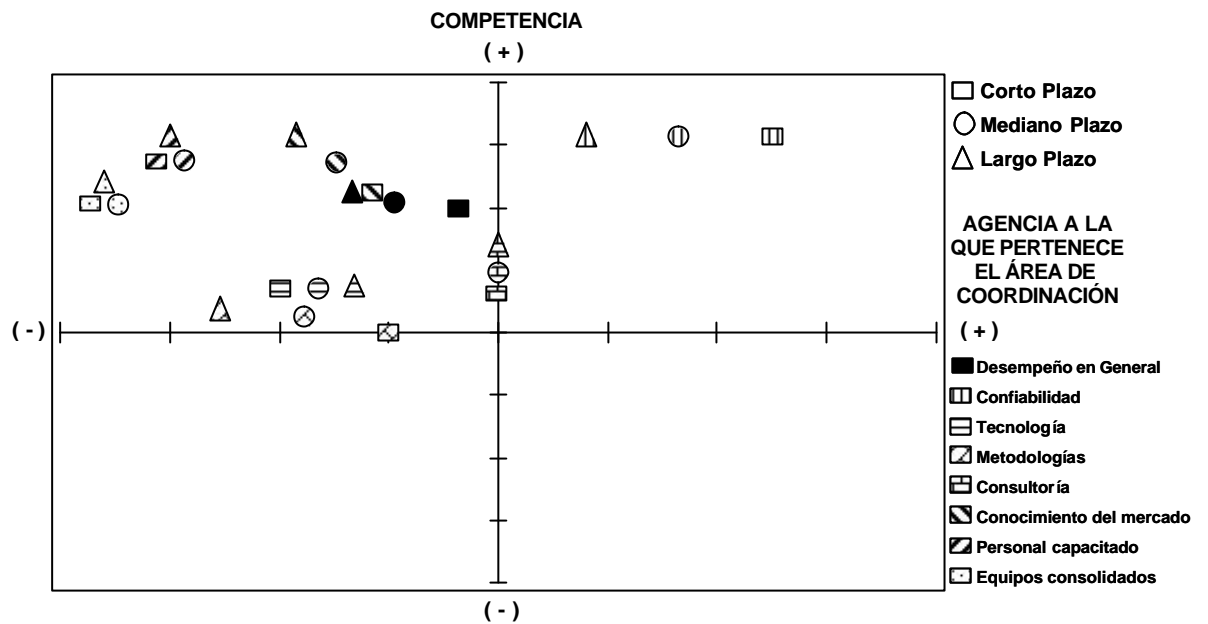


Figura 3.6

La probabilidad de que se presente este escenario también es relativamente baja (25%), debido a que se tendría que mantener un descuido respecto a lo que ocurre en el mercado y perder de vista a la competencia; pero es posible que ocurra debido a la mentalidad con la que se ha venido manejando la empresa hasta el momento.

Lo que se contempla en este escenario es una situación similar a la del escenario realista, pero afectando también a la confianza que los clientes tienen hacia la agencia, ya que éstos pueden notar la inestabilidad que existe en la empresa, y que no se cuenta con personal que conozca por lo menos su forma de trabajar y lo básico de sus productos o servicios, además de que el retraso en la tecnología es evidente desde los tiempos de entrega y los retrasos, al igual que el ofrecimiento y manejo de metodologías innovadoras.

Si se llegasen a presentar las condiciones de este escenario, es muy probable que la empresa pase por una situación realmente complicada e incluso podría desaparecer.

Tal como se expuso en el capítulo 1, el ramo de la investigación de mercados es bastante competitivo, por lo que, para mantenerse, la agencia a la que pertenece el área de coordinación estudiada, debe apostar por el escenario optimista, porque aún en el realista se mantendría con un rezago respecto a sus competidores, haciéndola menos competitiva a los ojos de los clientes.

Conclusiones del capítulo 3

- La implementación de la reestructura organizacional diseñada para el área de coordinación se llevó a cabo adecuadamente, a pesar de los cambios surgidos en la situación original del equipo (cambio de algunos asistentes).
- Al tener dos coordinadores en el área, cada uno de ellos tomó a su cargo algunas cuentas específicas, por lo que tienen asignados un menor número de proyectos de manera simultánea; esto permitió que se contara con el tiempo necesario para capacitar a los asistentes, con lo que pueden desempeñar una mayor cantidad de actividades en cada estudio.
- Con la distribución de trabajo que se tenía antes de la reestructura, el coordinador dedicaba a cada proyecto el doble de tiempo que el asistente; con la nueva distribución, ambos dedican el mismo tiempo a cada estudio, es decir, la distribución se hizo equitativa. Con esto, el coordinador puede brindar una mejor atención a los clientes.
- Los resultados obtenidos de la reestructura organizacional son bastante satisfactorios, al grado que se consiguió independizar al equipo de la Unidad de Negocios a la que pertenecía, creando una nueva Unidad, por lo que se debe mantener un fuerte control para que sigan teniéndose dichos resultados.
- El modelo de planeación operativa, aplicado para efficientar la manera de trabajar en el área de coordinación, se puede generalizar sin ningún problema a otros equipos de la misma empresa e incluso a otras empresas, sin importar el ramo al que pertenezcan, debido a que basa en detectar las necesidades específicas del equipo y diseñar un plan acorde a ellas.
- A través de los diversos escenarios analizados en este capítulo, se observa que la agencia a la que pertenece el área de coordinación tiene varias debilidades respecto a sus principales competidores, por lo que es necesario realizar cambios de fondo en la manera en que se ha venido trabajando para mantenerse en el ramo, de manera digna, sobretodo en lo relacionado a contar con equipos consolidados, por la fuerte rotación de personal que presenta.

Bibliografía del capítulo 3

ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas". Ed. Limusa. México, 2003

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. "Reingeniería". Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Ed. Mc Graw Hill. Traducido de Re-engineering your Business. Colombia, 1994.

RUE y BYARS. "Administración". Teoría y aplicaciones. Edición revisada y actualizada. Traducción al español. Ed. Alfaomega. Illinois, E.U.A., 1995.

Otras Fuentes

Estudio Anual 2004 de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México

DE LA RIVA. "Abriendo caminos. Nuevas Metodologías en los estudios de mercado". Gabriela de la Riva, Roberto Valdez, David Carballo.
<http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art01.asp>

DE LA RIVA. "El mercado de nichos: Una gran oportunidad para las empresas". Roberto Valdés Pocero Glur.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/mercado_nichos.asp

DE LA RIVA. "Estudios antropológicos a la vanguardia del entendimiento profundo del consumidor". David Carballo. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art13.asp>

DE LA RIVA. "Estudios antropológicos. Una revolución al entendimiento tradicional del consumidor". David Carballo. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art07.asp>

DE LA RIVA. "Futuro brillante para alimentos 'mejores-para-usted'". Carlos de León, Consultor De la Riva Investigación Estratégica.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/futuro_brillante.asp

DE LA RIVA. "Insight sobre las mujeres de 30 a 50 años". Roberto Valdés P. Glur.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/insight_muj3050.asp

DE LA RIVA. "La base de la Pirámide". Gaby de la Riva, Presidente De la Riva Investigación Estratégica.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/base_piramide.asp

DE LA RIVA. "La investigación puede ser una suegra castrante o un buen consejero". Gaby de la Riva, Presidenta De la Riva Investigación Estratégica.
http://www.delariva.com.mx/site/articulos/suegra_consejero.asp

DE LA RIVA. "Mientras haya jóvenes (Primera parte)" Gabriela de la Riva.
<http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art05.asp>

DE LA RIVA. "Mientras haya jóvenes (Segunda parte)". Gabriela de la Riva.
<http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art06.asp>

DE LA RIVA. "Nuevas tendencias en la Investigación Cualitativa de Mercados". David Carballo 1, Gabriela de la Riva 2. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art15.asp>

CONCLUSIONES

A pesar de los problemas surgidos a mitad de este proyecto, debido al cambio de asistentes y un aumento en la carga de trabajo, se logró alcanzar el objetivo planteado, que era eficientar la manera en que se trabaja en el área de coordinación estudiada, a través de un rediseño integral de su estructura organizacional, el cual se llevó a cabo con base en la experiencia de los integrantes del equipo. Con esto, se confirma que era correcta la hipótesis que se tenía al inicio del trabajo.

Recordando que el problema analizado era, por una parte, el exceso de trabajo, por lo que no era suficiente con un solo coordinador, el primer paso de la reestructura fue contar con un coordinador más en el equipo, de tal manera que cada uno de ellos tiene ahora a su cargo algunas cuentas específicas. Para el nuevo cargo de coordinador se dio la oportunidad al asistente con mayor experiencia, quien recibió una capacitación informal por parte del director de la Unidad de Negocio y, después del período de prueba acordado, se le ha dado el nombramiento oficial.

Al contar con dos coordinadores, en un principio, cada uno de ellos tuvo a su cargo un menor número de proyectos de manera simultánea, lo que le brindó al coordinador actual el tiempo necesario para capacitar a los asistentes, basándose en el plan diseñado, de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. Una vez que los asistentes fueron capacitados, se aplicó una nueva distribución de trabajo, la cual ahora es equitativa entre coordinador y asistente (con la distribución anterior, el coordinador dedicaba el doble de tiempo que el asistente a cada proyecto).

Actualmente, con esta reestructura, cada uno de los coordinadores puede brindar una mejor atención a sus clientes, además de que el equipo es capaz de abarcar un mayor número de estudios de manera simultánea (13) que cuando se tenía un solo coordinador (8), con lo que se ha alcanzado también el objetivo del equipo que era aumentar la facturación y atender a nuevos clientes.

Los resultados obtenidos de la reestructura organizacional son bastante satisfactorios, al grado que se consiguió independizar al equipo de la Unidad de Negocios a la que pertenecía, creando una nueva Unidad, por lo que se debe mantener un fuerte control para que sigan teniéndose dichos resultados.

Cabe resaltar que el principal tomador de decisiones durante la aplicación de esta reestructura fue el coordinador con mayor experiencia del equipo, quien siempre contó con el apoyo del director de su Unidad de Negocios.

El siguiente paso en la búsqueda de la mejora continua para el área de coordinación está enfocado a su próximo establecimiento como una unidad de negocios; básicamente se debe ampliar el marco de planeación, incluyendo a las demás áreas de la empresa con las que interactúa, y después compartir esta forma de trabajo con las otras unidades de negocio, de tal manera que en algún momento se involucre a toda la empresa. Con esto, la agencia conseguirá mantenerse en un nivel competitivo en este mercado cada vez más exigente, al que se están integrando muchas empresas extranjeras. Por supuesto que, para mantener el buen funcionamiento del equipo, es

imprescindible contar con el apoyo de la empresa para evitar la gran rotación de personal que existe actualmente, ocasionada sobretodo por los bajos sueldos.

A pesar de que la hipótesis fue correcta, fue fundamental para dicho coordinador el seminario extracurricular de "Análisis de la planeación", ya que se comprendió la forma correcta en que se debe definir el objetivo a alcanzar, así como el considerar y evaluar los medios con los que se cuenta, y el control que se debe mantener una vez que se soluciona un problema, para detectar los puntos de mejora, además de estar siempre visualizando al futuro para prevenir en lugar de corregir.

La planeación operativa fue una herramienta muy importante y efectiva para mejorar el funcionamiento del área de coordinación, ya que permitió considerar varios aspectos que se pasaban por alto acerca del medio ambiente del problema y para tener un fundamento para la solución propuesta. Además, se ha comprendido que la planeación no solamente se puede aplicar a problemas laborales, sino también en la vida personal, ya que permite identificar el problema real, muestra una perspectiva más completa del problema, sobre todas las variables que están involucradas, directa o indirectamente, cuáles se pueden controlar y cuáles no; así como la aplicación de la creatividad para buscar todas las posibles alternativas de solución.

El modelo de planeación operativa, aplicado para eficientar la manera de trabajar en el área de coordinación, se puede generalizar sin ningún problema a otros equipos de la misma empresa e incluso a otras empresas, sin importar el ramo al que pertenezcan, debido a que basa en detectar las necesidades específicas del equipo y diseñar un plan acorde a ellas.

Como se ha mencionado, el desempeño del equipo ha sido tan eficiente que se le ha independizado como una nueva unidad de negocios; sin embargo, sigue latente el problema de la gran rotación de personal que hay en la empresa a la que pertenece el área de coordinación estudiada, por lo que es necesario realizar cambios drásticos en este sentido para conservar a los elementos actuales del equipo y de esta manera mantener el ritmo acelerado de trabajo que se tiene para satisfacer las necesidades de los clientes.

A través de los diversos escenarios analizados, se observa que la principal fortaleza con que cuenta la agencia a la que pertenece el área de coordinación, ante sus competidores, es la confiabilidad que ha alcanzado a través de 17 años de existencia, ya que ha alcanzado cierto renombre dentro de la investigación de mercados cuantitativa y ha cimentado fuertemente su relación con algunos clientes. Sin embargo, tiene varias debilidades o áreas de oportunidad, por lo que es necesario realizar cambios de fondo en la manera en que se ha venido trabajando últimamente para lograr mantenerse, competitivamente, en el ramo, sobretodo en lo relacionado a contar con equipos consolidados.

Ackoff²⁶ define a la administración como el cerebro de la corporación, y a los empleados como sus órganos, los cuales no se pueden reemplazar fácilmente, y el modo en que se sienten respecto al trabajo, tiene un efecto sobre la cantidad de trabajo y sobre la calidad de éste, por lo que es muy importante invertir en su capacitación. Lo anterior no se ha venido aplicando en esta empresa, ocasionando una fuerte rotación de personal: considerando solamente a las personas que pertenecen a las Unidades de Negocio (sin incluir a campo, verificación, codificación, captura, sistemas, administración, etc.), en los últimos 11 meses se ha ido el 76% de los empleados, por lo que todos esos puestos han sido ocupados por nuevos integrantes,

²⁶ Op. Cit. ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". pp. 43-44.

que, generalmente, son personas sin experiencia, ya que en la empresa se ofrecen sueldos muy bajos, y además, no existe un departamento que se encargue de capacitarlos, lo que ocasiona una gran carga de trabajo para las personas que permanecen, ya que tienen que cumplir con las entregas a los clientes y al mismo tiempo capacitar a los nuevos integrantes.

Finalmente, también es importante resaltar que la carrera de Actuaría ha brindado, al autor, las herramientas necesarias tanto para su desarrollo profesional, como para la realización del presente trabajo, siendo éstas, principalmente, la formación analítica, la estadística, administración, muestreo y programación, sin embargo, cada una de las materias tomadas a través de la licenciatura, han aportado elementos fundamentales para la formación personal y laboral del autor.

Bibliografía General

ACKOFF, Russell L. "El arte de resolver problemas". Ed. Limusa. México, 2003

ACKOFF, Russell L. "Planificación de la empresa del futuro". Ed. Limusa. México, 2004.

BIGNÉ, Enrique; SALVADOR, Miguel; LÉVY, Jean-Pierre; CUENCA, Antonio Carlos; MIQUEL, Ma. José. "Investigación de Mercados". 3rd ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 1989.

FISCHER, Laura; NAVARRO, Alma. "Introducción a la investigación de mercados". 3^a ed. Ed. Mc Graw Hill. México, 1990.

HARBOUR, Jerry L. "Manual de trabajo de reingeniería de procesos". Pasos prácticos para operar con más rapidez e inteligencia por medio de la Mejora de Procesos. 1^a ed. en español. Ed. Panorama. Nueva York, E.U.A., 1995.

LEIGH, David. "Cómo entrenar un grupo eficiente". Métodos prácticos. Ed. LEGIS. Serie empresarial.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Joel. "Reingeniería". Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Ed. Mc Graw Hill. Traducido de Re-engineering your Business. Colombia, 1994.

PARRO, Nereo Roberto. "Reingeniería, empezar de nuevo". Primera edición. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 1996.

ROBBINS, Stephen P. "Administración, Teoría y Práctica". Ed. Prentice Hall. 1987.

RUE y BYARS. "Administración". Teoría y aplicaciones. Edición revisada y actualizada. Traducción al español. Ed. Alfaomega. Illinois, E.U.A., 1995.

SANDERS, Donald H. "Statistics". A first course. 5th ed. Ed. McGraw-Hill. International Edition, USA 1990.

SMITH, Barry J.; DELAHAYE, Brian L. "El ABC de la capacitación práctica". 2^a ed. en inglés. 1^a ed. en español. Ed. Mc Graw Hill.

TANUR, Judith M. "Statistics: a guide to the unknown". 3rd ed. Ed. Wadsworth & Brooks. E.U.A., 1989.

WIGHT, Oliver. "La lista ABCD para la excelencia operacional". 4^a ed. en inglés. 1^a ed. en español. Ed. Panorama. 1993.

Otras Fuentes

AMAI. Datos Diagnósticos y Tendencias. "Boletín de la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados". Año 7, número 23. México. Enero 2000.

CISNEROS, Martínez Federico. "Modelo de capacitación en una empresa privada de tecnología de información". Trabajo de investigación del seminario de taller extracurricular. México, 2004.

Estudio Anual 2004 de la Industria de Investigación de Mercados y Opinión Pública en México

DE LA RIVA. "Abriendo caminos. Nuevas Metodologías en los estudios de mercado". Gabriela de la Riva, Roberto Valdez, David Carballo. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art01.asp>

DE LA RIVA. "El mercado de nichos: Una gran oportunidad para las empresas". Roberto Valdés Pocero Glur. http://www.delariva.com.mx/site/articulos/mercado_nichos.asp

DE LA RIVA. "Estudios antropológicos a la vanguardia del entendimiento profundo del consumidor". David Carballo. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art13.asp>

DE LA RIVA. "Estudios antropológicos. Una revolución al entendimiento tradicional del consumidor". David Carballo. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art07.asp>

DE LA RIVA. "Futuro brillante para alimentos 'mejores-para-usted'". Carlos de León, Consultor De la Riva Investigación Estratégica. http://www.delariva.com.mx/site/articulos/futuro_brillante.asp

DE LA RIVA. "Insight sobre las mujeres de 30 a 50 años". Roberto Valdés P. Glur. http://www.delariva.com.mx/site/articulos/insight_muj3050.asp

DE LA RIVA. "La base de la Pirámide". Gaby de la Riva, Presidente De la Riva Investigación Estratégica. http://www.delariva.com.mx/site/articulos/base_piramide.asp

DE LA RIVA. "La investigación puede ser una suegra castrante o un buen consejero". Gaby de la Riva, Presidenta De la Riva Investigación Estratégica. http://www.delariva.com.mx/site/articulos/suegra_consejero.asp

DE LA RIVA. "Mientras haya jóvenes (Primera parte)" Gabriela de la Riva. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art05.asp>

DE LA RIVA. "Mientras haya jóvenes (Segunda parte)". Gabriela de la Riva. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art06.asp>

DE LA RIVA. "Nuevas tendencias en la Investigación Cualitativa de Mercados". David Carballo 1, Gabriela de la Riva 2. <http://www.delariva.com.mx/site/articulos/art15.asp>

**ANEXO: MANUAL DE APOYO PARA ASISTENTES DEL ÁREA DE COORDINACIÓN
DE UNA AGENCIA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Actividades a realizar	Responsable	Supervisor	Pág.
Request de campo	Asistente	Coordinador	87
Conteo del producto recibido	Asistente	Coordinador	87
Revisión de conceptos	Asistente	Coordinador	88
Elaboración de cuestionario	Asistente/ Coordinador	Coordinador/ Director	89
Medición de la duración del cuestionario	Asistente	Coordinador	89
Calendario de fechas clave	Coordinador		90
Calendario Interno	Coordinador/ Asistente	Coordinador	90
Formato de reporte de avance de campo	Asistente	Coordinador	90
Resumen de especificaciones adicionales	Asistente	Coordinador	91
Solicitud de carátulas	Asistente	Coordinador	91
Solicitud de Spots	Asistente	Coordinador	92
Elaboración de tarjetas del cuestionario	Asistente	Coordinador	92
Preparar material para la capacitación	Asistente	Coordinador	92
Capacitación del cuestionario	Asistente	Coordinador	93
Ejercicios y prueba piloto	Asistente	Coordinador	93
Hacer cambios necesarios al cuestionario	Asistente	Coordinador	94
Solicitud de copias para campo	Asistente	Coordinador	94
Supervisión de campo	Asistente	Coordinador	95
Guía de tabulación	Asistente	Coordinador	95
Revisión del columnado	Asistente	Coordinador	96
Supervisión del avance de campo	Asistente	Coordinador	96
Supervisión del flujo de las entrevistas	Asistente	Coordinador	97
Revisión de edición y codificación de las entrevistas	Asistente	Coordinador	98
Revisión de la lista de códigos final	Asistente	Coordinador	98
Supervisión del cumplimiento de tiempos de cada área	Asistente	Coordinador	98
Diseño de presentación	Asistente	Coordinador	99
Elaboración de programa de lectura de la base en SAS	Asistente	Coordinador	99
Revisión de tablas preliminares	Asistente	Coordinador	100
Revisión de tablas finales	Asistente	Coordinador	101
Definir cortes para la presentación	Asistente	Coordinador	101
Coordinar la graficación	Asistente	Coordinador	102
Programación de análisis estadísticos	Asistente	Coordinador	102
Revisión de datos y formato de las gráficas	Asistente	Coordinador	103
Modificaciones a los formatos oficiales	Asistente	Coordinador	105
Preparación de las carpetas del estudio (de acuerdo al ESIMM y al ISO 9000)	Asistente	Coordinador	105
Comentarios adicionales			106

Cuadro A.1

REQUEST DE CAMPO²⁷

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cliente autoriza el estudio, para que campo esté enterado de todos los aspectos del proyecto y planee sus recursos.

Aspectos a considerar:

- 1) Se debe usar el formato oficial de acuerdo a los procedimientos de calidad.
- 2) Indicar si el NSE se va a calcular con AMAI o no
- 3) Indicar si es necesario comprar producto o no
- 4) Indicar si las cuotas van a ser cruzadas (por patas o rotaciones) o no
- 5) Si en el estudio se usará producto enviando por el cliente, indicar qué hacer con los envases/empaques del producto usado
- 6) Indicar cuántas hojas tiene el cuestionario, cuántas tarjetas son y si se va a usar cuestionario de la AMAI para que lo consideren en el presupuesto, así como la compra de producto
- 7) Cada que haya un cambio de fechas o en la metodología a seguir se debe enviar una actualización de este formato a campo
- 8) Se debe confirmar con el director y/o coordinador de campo las fechas de arranque y cierre para asegurarnos de que están conscientes de ellas y evitar cualquier problema (que digan que no sabían)
- 9) Siempre que el estudio sea un tracking, los NSE se deben calcular con la regla del AMAI, aunque no lo especifique la propuesta o no lo haya solicitado de esta manera específica el cliente, para evitar inconsistencias en cada ola.

CONTEO DEL PRODUCTO RECIBIDO (PARA ESTUDIOS DE PRUEBA DE PRODUCTO)

Momento en que debe realizarse:

En cuanto se recibe el producto que envía el cliente para el estudio.

Aspectos a considerar:

- 1) Revisar que sea el producto que se va a evaluar en el estudio.
- 2) Se debe tener siempre un control claro y exacto del producto recibido: cuánto es, cuánto se usará en campo (que se etiqueta), cuánto se usó en análisis y cuánto sobra. Toda esta información se registra en un archivo, el cual debe estar en la red, en 'materiales', para tener acceso a él en cualquier momento. Este archivo siempre debe estar actualizado.
- 3) Se debe entregar a campo un documento (puede ser por correo electrónico o en el request si ya se tiene la información cuando se envíe) donde se le indique la clave de cada producto a utilizar en el estudio y la cantidad de producto que se debe etiquetar con cada clave. Estos datos se deben incluir en el resumen de especificaciones adicionales también.
- 4) Se le debe indicar por escrito a campo qué hacer con los empaques/botellas del producto que envía el cliente (de preferencia en el request de campo). Se debe preguntar al cliente qué prefiere que se haga con esos empaques/botellas, pero si no responde, hay que considerar lo siguiente:
 - i) Si es un producto que ya existe para el público, se pueden tirar los empaques/botellas a la basura sin ningún problema.
 - ii) Si se trata de un producto nuevo que aún no está en el mercado, es importante cuidar la confidencialidad, por lo que:

²⁷ "Request de Campo" es el nombre que se da al formato oficial, a través del cual se informa a dicho departamento sobre un nuevo proyecto: fecha de arranque, tamaño de muestra, población objetivo, filtros, duración del cuestionario, material que se utilizará, etc.

- a) si los envases/empaques no tienen la marca (solamente claves), de tal manera que no se puede identificar la marca a la que pertenece y que es un producto nuevo, se pueden tirar a la basura
 - b) si son latas y contienen la marca y nombre del producto, éstas se deben 'aplastar' antes de tirarlas a la basura
 - c) si son botellas y contienen la marca y nombre del producto, se deben retirar las etiquetas de la botella y destruirlas antes de tirarlas a la basura; las botellas se tiran a la basura
 - d) si son botanas saladas y el empaque y contiene la marca y nombre del producto, éste se debe destruir antes de tirarlo a la basura; en algunas ocasiones, los clientes solicitan que se guarden los empaques o promociones hasta que salgan al mercado, y entonces se pueden tirar a la basura
- 5) Cuando se le entregue producto a campo se debe llenar el formato correspondiente de los procedimientos del ESIMM (Formato de Control de Material), el cual debe firmar el coordinador de campo encargado del estudio.
- 6) Siempre que no afecte en la realización del estudio, se debe tener en el área de coordinación por lo menos una muestra de todos los productos que entrega el cliente para cada estudio, ya que esto facilita el análisis de los resultados.
- 7) Cualquier producto que envíe el cliente y que se tenga en la oficina del área de coordinación debe estar identificado claramente, a través del formato correspondiente del ESIMM (Formato de Identificación del Producto)
- 8) El área de coordinación debe asegurarse de que el departamento de campo guarda adecuadamente el producto sobrante que envía el cliente para cada estudio. No deben 'regalarlo' a nadie y menos si se trata de productos nuevos que aún no se encuentran en el mercado, por lo que, cuando se termine el campo del estudio, se debe preguntar al coordinador de ese departamento cuánto producto sobró para tener el control, aunque él lo siga guardando.
- 9) Cuando termine un estudio de prueba de producto, y sobre parte del producto enviado por el cliente, se le debe preguntar qué hacer con él (se le envía, se guarda, etc). Si el cliente no responde o pide que se guarde, es muy importante que se guardarlo TODO, ya que, en algunas ocasiones, el cliente lo ocupa y lo pide cuando menos se espera, además de que puede afectarle el tener poco producto, si piensa hacer otro estudio con él.

REVISIÓN DE CONCEPTOS (PARA ESTUDIOS DE PRUEBA DE CONCEPTO)

Momento en que debe realizarse:

En cuanto se reciben los conceptos, 'boards' o 'dummies' que envía el cliente para el estudio. Estos pueden ser 'cartones' donde se muestra un producto y alguna descripción de él, descripciones de promociones, empaques nuevos (diseño o tamaño), botellas con diseño y/o etiqueta nueva.

Aspectos a considerar:

- 1) Revisar que pertenecen al producto o concepto que se desea evaluar.
- 2) Revisar que manden el número de conceptos necesario para que alcancen para todos los encuestadores que participarán en el estudio (contando todas las plazas donde se hará).
- 3) Siempre que no afecte en la realización del estudio, se debe tener en el área de coordinación por lo menos una muestra de todos los conceptos que entrega el cliente para cada estudio, ya que esto facilita el análisis de los resultados.
- 4) Se debe tener un buen control acerca del número de conceptos/boards/dummies que se entregan a campo de cada uno de los conceptos o productos, ya que, una vez que se terminan de realizar las encuestas, campo debe devolver al área de coordinación todos los conceptos que se le entregaron (el área de coordinación se debe asegurar de ello), debido a que es material confidencial.

ELABORACIÓN DE CUESTIONARIO

Momento en que debe realizarse:

Una vez que se autoriza el estudio y de acuerdo a las fechas que se indican en la propuesta.

Aspectos a considerar:

- 1) Revisar que se consideren todos los puntos contemplados en la propuesta y los solicitados por el cliente que no se encuentran en la propuesta, así como los puntos que se consideren importantes para el estudio aún cuando no aparezcan en la propuesta ni los haya mencionado el cliente.
- 2) Se deben incluir los demográficos del cuestionario de la AMAI de la regla 13*6.
- 3) Cuando la muestra incluye a niños menores de 12 años, se debe hacer un cuestionario especial para ellos, cambiando únicamente la redacción de las preguntas, de tal manera que sea más sencilla de entender para los niños. Los demográficos para estos cuestionarios de niños se deben tomar del estudio de promociones de pepsi (05116).
- 4) Revisar todos los puntos que se indican en el procedimiento de 'Elaboración de cuestionarios' y el 'Check list de cuestionarios' del ESIMM.
- 5) Se debe hacer un check list para cada cuestionario que se envía al cliente.
- 6) Se debe enviar a campo la versión final del cuestionario por correo electrónico.
- 7) En algunas ocasiones es necesario realizar registro de contactos para conocer el perfil de los consumidores de cierto producto, este formato se debe hacer una vez que se tiene listo el cuestionario y también se debe enviar a campo.
- 8) Cuidar mucho el formato y los detalles del cuestionario.
- 9) Cada que se haga una modificación al cuestionario, por mínima que sea, se debe guardar como otra versión, indicando cuáles son los cambios (sombreados).
- 10) El cliente debe enviar por escrito la autorización del cuestionario.

MEDICIÓN DE LA DURACIÓN DEL CUESTIONARIO

Momento en que debe realizarse:

Antes de enviar al cliente cada versión del cuestionario. En caso de que el cliente ya lo esté esperando y no haya tiempo de medirlo, se debe hacer enseguida de enviarlo para informarle si es necesario quitar algunas preguntas, debido a que se están excediendo los tiempos de duración de la entrevista.

Aspectos a considerar:

- 1) Las mediciones deben hacerse con cronómetro (o reloj con segundero) y se debe indicar la duración de cada sección del cuestionario, para poder indicarle al cliente cuáles son las secciones que más se están alargando.
- 2) Siempre se debe medir esta duración para evitar problemas en la productividad de campo, si el cuestionario dura más de lo indicado en la propuesta, se le debe comunicar al cliente para que quite algunas preguntas, pero si no puede, entonces se debe avisar al director de la Unidad de Negocios para que él negocie con el cliente el costo del estudio y se pueda hacer el ajuste en el presupuesto de campo, además se deben checar los tiempos del proyecto si éstos se ven afectados.

CALENDARIO DE FECHAS CLAVE²⁸

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cliente autoriza el cuestionario.

Aspectos a considerar:

- 1) Se deben tomar los tiempos indicados en la propuesta del estudio.
- 2) Revisar que esté escrito el cliente a quien se le va a enviar el archivo tanto en el calendario como en la etiqueta.
- 3) El cliente debe enviar su autorización a este calendario.
- 4) Se debe usar el formato oficial del ESIMM para realizarlo.

Nota: El coordinador es el encargado de realizar el calendario de fechas clave y enviarlo al cliente. Este archivo no se guarda en la red donde se encuentran todos los documentos del estudio para asegurarnos de que solo los coordinadores y el director tengan acceso a esta información.

CALENDARIO INTERNO²⁹

Momento en que debe realizarse:

En seguida del calendario de fechas clave.

Aspectos a considerar:

- 1) Incluir los tiempos en que se realizó el cuestionario.
- 2) Incluir fecha de entrega preliminar de base y tabulares (siempre que los tiempos del estudio así lo permitan).
- 3) Se deben establecer claramente los tiempos de la graficación y análisis estadísticos, para asistentes y graficadores, en los cuales se incluye la captura de datos, revisión y correcciones; además de los tiempos para que el coordinador y el director realicen los comentarios y conclusiones.
- 4) Este calendario se debe enviar por lo menos un día antes de la capacitación.
- 5) Se debe usar el formato oficial del ESIMM para realizarlo.
- 6) El coordinador será el encargado de realizarlo o indicar los tiempos al asistente para que él llene el formato.
- 7) Cada que haya un cambio de fechas o se debe enviar una actualización de este formato a todos los departamentos involucrados.
- 8) En el correo donde se envía el calendario a todas las áreas involucradas se debe indicar la fecha, hora y lugar de la capacitación (chechar con el coordinador de campo).

FORMATO DE REPORTE DE AVANCE DE CAMPO

Momento en que debe realizarse:

Máximo se debe entregar a campo el mismo día de la capacitación.

²⁸ El "calendario de fechas clave" son los tiempos que se acuerdan con el cliente para cada una de las etapas del estudio, así como para la entrega de resultados. Son los tiempos reales, y sob los conoce el área de coordinación.

²⁹ A partir del calendario de fechas clave, se diseña el "calendario interno", en el cual se acortan un poco los tiempos de cada área con la finalidad de tener un "colchón" en caso de que surja algún contrat tiempo; de esta manera no se modifica la fecha de entrega al cliente. Este calendario es el que se entrega a todas las áreas involucradas en el proyecto.

Aspectos a considerar:

- 1) Siempre que la metodología del estudio lo permita, se manejará un estándar para los formatos, el cual debe adecuarse a los requerimientos del estudio. Para Sabritas: Ruffles Chile y limón (05167), para Pepsi y PBG: Pepsi Gold (05147). En caso de que se trate de un estudio especial, el coordinador debe dar los lineamientos necesarios para que el asistente realice el formato de reporte.
- 2) SIEMPRE se deben incluir los filtros del cuestionario para consultar de manera rápida y sencilla los problemas que se están detectando en campo y que disminuyen la productividad, para esto, se debe entregar una hoja especial a campo para que registre la información necesaria y que no aparece en las carátulas oficiales.
- 3) Se deben indicar las cuotas a cumplir y se deben incluir fórmulas para calcular el avance general de cada una de ellas y lo que falta para que sea más sencilla la revisión de estos reportes, además, se deben checar las cuotas cruzadas aunque no se solicite así en la metodología para asegurarse de que se tiene una muestra realmente representativa.
- 4) Se deben revisar muy bien las fórmulas del reporte (haciendo ejercicios) antes de enviarlo a campo.

RESUMEN DE ESPECIFICACIONES ADICIONALES³⁰

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cliente autoriza el estudio.

Aspectos a considerar:

- 1) Usar el formato oficial del ESIMM en Excel, pero, debido a que este formato no tiene espacio suficiente para todas las notas que se incluyen, se debe copiar el archivo de Excel a Word (con la clave del formato).
- 2) Cada que haya un cambio en la metodología a seguir o el cliente de instrucciones nuevas, se debe actualizar este documento y enviarlo a todos los departamentos involucrados en el estudio.
- 3) Este documento debe ser una especie de bitácora del estudio.

SOLICITUD DE CARÁTULAS

Momento en que debe realizarse:

Una vez que se autoriza el estudio por parte del cliente y el departamento de ventas proporciona la clave del estudio.

Aspectos a considerar:

- 1) Se debe utilizar el formato oficial del ESIMM y seguir el procedimiento indicado.
- 2) Se debe solicitar el 10% más de las entrevistas que se realizarán en el estudio.
- 3) Se deben solicitar por lo menos 1 día antes de la capacitación para tenerlas a tiempo.
- 4) Revisar que está bien la clave del estudio.
- 5) En la red deben estar todos los archivos de solicitud de carátulas, para saber cuál es el número de folio que se pidió la última vez, en caso de que sea necesario hacer nuevas solicitudes.
- 6) Estas carátulas son parte del material que se debe entregar a campo.

³⁰ Este es el formato que se utiliza para informar a todas las áreas involucradas, excepto campo, el inicio de un nuevo estudio: objetivo, muestra, especificaciones para cada área, etc.

SOLICITUD DE SPOTS³¹

Momento en que debe realizarse:

Una vez que se autoriza el estudio por parte del cliente y el departamento de ventas proporciona la clave del estudio.

Aspectos a considerar:

- 1) Cuando el estudio es casa por casa, siempre deben solicitarse spots.
- 2) Se debe preguntar al coordinador o director de campo la productividad que esperan en cada nivel socioeconómico por spot, para entender cuántos se deben solicitar.
- 3) Se debe usar el formato oficial del ESIMM.
- 4) En caso de estudios en punto de afluencia, lo ideal es entregar spots a campo, para que, dentro de ellos, busquen algún punto de concentración de la población en el cual realizar las entrevistas. Con esto se asegura la aleatoriedad de la muestra.
- 5) Al finalizar un estudio donde se utilizaron spots, campo debe entregar al área de coordinación la evaluación de los puntos que se tocaron (este formato lo entrega el área de sistemas junto con los spots), el cual se debe enviar a sistemas para que mantenga actualizada la base de datos con los spots.
- 6) Los spots son parte del material que se debe entregar a campo.

ELABORACIÓN DE TARJETAS DEL CUESTIONARIO

Momento en que debe realizarse:

Antes de la capacitación, ya que se les muestran a los encuestadores para que las conozcan y hagan ejercicios.

Aspectos a considerar:

- 1) Se deben revisar muy bien las escalas de las tarjetas.
- 2) Revisar que el número de tarjeta corresponda al número de pregunta en el cuestionario.
- 3) Antes de solicitar las copias, se deben revisar las tarjetas con el cuestionario final, para asegurarse de que son las correctas para usar en campo.
- 4) En algunas ocasiones se muestran fotografías a los entrevistados, las cuales son parte de las tarjetas, por lo que la imagen se debe 'pegar' en powerpoint, junto con las demás tarjetas, y ponerles el número de pregunta donde se deben mostrar.
- 5) Las tarjetas que contienen imágenes se deben imprimir a color, checando con el coordinador de campo cuántos encuestadores participarán en el estudio.
- 6) Las tarjetas son parte del material que se debe entregar a campo.

PREPARAR MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN

Momento en que debe realizarse:

Antes de la capacitación.

Aspectos a considerar:

- 1) Se debe preguntar al coordinador de campo cuántos encuestadores y supervisores estarán en la capacitación, además de considerar a los que asistirán por parte del

³¹ Un spot es un punto geográfico, el cual incluye algunas cuadras, pero no tiene relación con otras formas de ubicar las áreas geográficas (AGEB's, manzanas, etc). Estos puntos se seleccionan de manera aleatoria a través de un sistema de cómputo, y es ahí donde se realizan las entrevistas.

cliente, del área de coordinación y de los demás departamentos, para saber cuántos juegos del material se deben llevar a la capacitación.

2) Se debe llevar una copia del cuestionario, tarjetas, cuestionario del AMAI (si se ocupa) y formato de registro de contactos para cada uno de los asistentes en la capacitación.

3) Se debe llenar el formato oficial del ESIMM de 'Lista de participación', donde se registran y firman todos los asistentes a la capacitación.

4) Se debe llevar la propuesta y el request de campo.

CAPACITACIÓN DEL CUESTIONARIO

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cliente autoriza el cuestionario (o por lo menos ya está aclarado con él que lo autorizará el día de la capacitación por la tarde).

Aspectos a considerar:

1) Checar con el cliente si él estará presente en la capacitación, si es así, se le debe avisar al coordinador de campo para que todos estén puntuales a la hora indicada y que vengan más presentables de lo normal.

2) Antes de empezar a ver el cuestionario, se debe dar una explicación general del estudio, comentando el objetivo del estudio, la metodología que se va a seguir, las cuotas, filtros, etc. (sin meterse en cosas muy específicas, eso lo ve el coordinador de campo con los encuestadores en otro momento). También se da un panorama general del cuestionario.

3) Se deben tomar las anotaciones necesarias en cuanto a cambios que se deban hacer al cuestionario, sugerencias y dudas, para checarlo con el cliente.

4) En la capacitación deben estar presentes los encuestadores que participarán en el estudio, el supervisor y el coordinador de campo, así como un representante de cada una de las áreas involucradas en el proyecto.

5) Asegurarse de que todos los presentes se registren en la 'Lista de participación'.

6) Se debe insistir mucho en el sondeo y la insistencia, para las preguntas abiertas.

7) Como parte de la capacitación, se debe hacer un ejercicio de la encuesta con todo el grupo de encuestadores, de manera que todos vayan registrando las respuestas y en cualquier momento puedan continuar con la entrevista.

8) El coordinador de campo es el encargado de asegurarse de que en todas las plazas se capacite adecuadamente a los encuestadores que participarán en el estudio.

EJERCICIOS Y PRUEBA PILOTO

Momento en que debe realizarse:

Una vez que se termina de dar la capacitación, para asegurarse de que todos los encuestadores entendieron perfectamente la manera en que deben realizar las entrevistas.

Aspectos a considerar:

1) Poner a los encuestadores a aplicar el cuestionario por parejas, primero uno pregunta y el otro responde, después intercambian los papeles. En ese momento, el asistente debe escuchar cómo aplican las entrevistas para detectar a aquéllos que tienen más dudas.

2) Una vez que se ubican los encuestadores a los que les está costando más trabajo entender la entrevista, se les explica nuevamente y se le pide que apliquen la encuesta al asistente. Se debe trabajar con todos los encuestadores que se vean inseguros.

- 3) Si el asistente considera que alguno de los encuestadores no está capacitado para participar en el estudio, se lo debe comunicar al supervisor y coordinador de campo, para que ellos trabajen con esa persona hasta que consideren que está lista para salir a campo, o incluso se puede solicitar que lo saquen del equipo.
- 4) Todo lo que ocurra en los ejercicios y prueba piloto, lo debe comunicar el asistente al coordinador del área para que él tome las decisiones que considere apropiadas.
- 5) También se le debe comunicar al coordinador del área de los cambios al cuestionario que surgieron en los ejercicios para que se consideren antes de mandar fotocopiar el material.
- 6) La capacitación implica todo el día, por la mañana se da la capacitación y por la tarde se hacen ejercicios.
- 7) Solamente el personal de campo debe permanecer todo el día en la capacitación, los representantes de los demás departamentos se pueden retirar una vez que se terminó de ver el cuestionario.

HACER CAMBIOS NECESARIOS AL CUESTIONARIO

Momento en que debe realizarse:

En el momento en que los solicita el cliente o en seguida de que se da la capacitación y se revisan los comentarios con el cliente, para que el cuestionario esté listo a tiempo para fotocopiarlo.

Aspectos a considerar:

- 1) Considerar todos los cambios que solicita el cliente.
- 2) Considerar todos los cambios que surgen de la capacitación y prueba piloto.
- 3) Cuidar mucho el formato del cuestionario.

SOLICITUD DE COPIAS PARA CAMPO

Momento en que debe realizarse:

Después de la capacitación (con los cambios que surgieron en ella) y una vez que el cliente autoriza el cuestionario.

Aspectos a considerar:

- 1) Antes de pedir las copias, asegurarse con el director de la Unidad de Negocios de que ya esté autorizado el presupuesto del estudio.
- 2) Se deben pedir copias del cuestionario, tarjetas, registro de contactos y cuestionario de la AMAI (en caso de que se ocupe).
- 3) Todos estos archivos se pasan a PDF y se envían por correo a Administración (Israel Alvarado) para que él las solicite al proveedor externo, indicando a qué hora y cuándo se deben entregar a campo.
- 4) para las fotocopias considerar lo siguiente:
 - a) De cuestionarios se pide el 10% más de las entrevistas que se harán en el estudio.
 - b) Para tarjetas y cuestionarios de la AMAI, se le debe preguntar al coordinador de campo cuántos encuestadores van a estar en el estudio (considerando todas las plazas).
 - c) Para los registros de contactos se le debe preguntar al coordinador de campo cuántas copias se deben pedir.
- 5) Las copias se pueden pedir hasta las 6 pm y las entregan al día siguiente por la mañana. En caso de que se necesite solicitar copias pero después de esa hora, se debe platicar con el administrador para llegar a un acuerdo.

6) Las copias las entregan directamente al departamento de campo, para que, junto con todo el material que ya le entregó el área de coordinación, puedan iniciar el estudio.

SUPERVISIÓN DE CAMPO

Momento en que debe realizarse:

En el procedimiento del ESIMM se establecen los tiempos en que se puede realizar la supervisión, dependiendo del tiempo que durará campo. Sin embargo, lo más adecuado es salir el primer día de campo para detectar desde ese momento cualquier problema que pueda surgir.

En este procedimiento también se indica el número de encuestadores a supervisar, dependiendo de cuántos estén en el estudio.

Aspectos a considerar:

- 1) El asistente debe ponerse de acuerdo con el coordinador de campo para que le avisen a qué hora saldrán a campo, para que se vaya con el equipo que supervisará.
- 2) Debe usarse el formato oficial del ESIMM para la supervisión.
- 3) Se debe observar todo el proceso de campo, desde la preparación del material, la asignación de puntos, cómo se elige a los posibles entrevistados, cómo se les aborda, cómo se aplica la entrevista, cómo se despiden, etc.
- 3) El asistente solamente va como observador, de manera que no puede participar en la entrevista aún cuando vea que se cometen errores.
- 4) Si se detectan errores en la aplicación de las entrevistas, el asistente debe comentárselos al encuestador y al supervisor del equipo, para entender si la entrevista es efectiva, se debe recuperar, o se cancela.
- 5) Se debe tomar nota de todo lo observado en la supervisión, para comentarlo con el coordinador del área y él tome las medidas necesarias.
- 6) Todas las observaciones se deben enviar por correo electrónico al coordinador de campo para que tenga una retroalimentación con los supervisores y todos los encuestadores.
- 7) Las entrevistas que se hicieron el primer día de campo deben ser revisadas por el jefe de Edición y Codificación al día siguiente por la mañana, para que de una retroalimentación a los encuestadores antes de que salgan nuevamente a campo.

GUÍA DE TABULACIÓN

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cuestionario está autorizado por el cliente y se mandó fotocopiar.

Aspectos a considerar:

- 1) Existe un documento en el área de coordinación (Estándares para GUIA DE TABULACION_2.doc) el cual tienen los tabuladores, para que tomen como base en la tabulación de cualquier estudio.
- 2) La guía de tabulación debe contener el nombre y la clave del estudio, además de la fecha en que se entregó a los tabuladores.
- 3) En la guía se deben listar todas las preguntas que se requieren tabuladas y en el orden en que deben aparecer en el archivo que entregan los tabuladores.
- 4) El 'Nombre de la tabla' es opcional, solamente se debe indicar en caso de que se requiera un nombre específico, en caso contrario, puede quedar en blanco en el archivo y los tabuladores solo pondrán el número de la pregunta.

- 5) En el 'Contenido' se deben incluir todas las instrucciones específicas para la tabla de esa pregunta, y solamente se llena esta casilla si las instrucciones no aparecen en el documento 'Estándares para GUIA DE TABULACION_2' o son diferentes a lo que en él se indica.
- 6) En esta guía se debe indicar a los tabuladores si las tablas se ponderarán o no. En caso de que sea necesario, se les deben entregar los factores de ponderación.
- 7) Este archivo debe contener también los banners con los que se correrán las tablas. Los básicos son con los demográficos (total, sexo, edad, NSE), pero también se pueden pedir algunos cortes que sean de interés para el análisis de los resultados (tipo de consumidor, productos o conceptos evaluados, etc.).
- 8) Cuando en un mismo estudio se hagan tanto prueba ciega como comparativa, se debe tener un banner donde se comparen los resultados de las preguntas que contienen ambas secciones, para obtener las diferencias significativas en las evaluaciones. Lo mismo aplica en el caso de que se hagan algunas preguntas antes y después de "algo" (prueba de producto, por ejemplo).
- 9) En los banners se debe indicar las diferencias significativas que deben contener las tablas (por segmento, por producto, por concepto, etc.) y el nivel de confianza al que se deben calcular (esto se indica en la propuesta o se checa con el cliente).
- 10) Debido a que este documento no es oficial (la guía de tabulación), se debe guardar en la carpeta de 'Especificaciones' en la red.
- 11) Se debe enviar por correo electrónico a los tabuladores.

REVISIÓN DEL COLUMNADO³²

Momento en que debe realizarse:

Al día siguiente de que el cliente autorizó el cuestionario, éste debe ser columnado por el jefe de captura y revisado por el asistente.

Aspectos a considerar:

- 1) La columnación siempre debe hacerse por tarjetas, es decir, se usarán tantas tarjetas como sea necesario, llegando máximo hasta la columna 98 en cada una de ellas. La columnación se indica de la siguiente manera: (145) significa que es la tarjeta 1 en la columna 45, (2317) indica que es la tarjeta 23 en la columna 17.
- 2) Para cada pregunta, entender si es de respuesta única o múltiple, si las posiciones serán fijas o no, cuántas variables se necesitan para cada pregunta abierta, etc.
- 3) En el caso de preguntas de conocimiento y consumo de marcas, se deben dejar 14 o 15 variables, en otras preguntas abiertas se deben considerar normalmente 10 variables. Cada variable de preguntas abiertas es de 3 posiciones por lo general, a menos que se considere necesario de otra manera.
- 4) Checar que no haya más de una variable en una misma posición.
- 5) La columnación se puede revisar al momento de hacer el programa de lectura en SAS para la base, si así se prefiere.

SUPERVISIÓN DEL AVANCE DE CAMPO

Momento en que debe realizarse:

Todo el tiempo que dura el campo del estudio (de principio a fin).

³² "Columnado" es el nombre técnico que se le da al diseño de la base de datos, es decir, la indicación sobre el número de posiciones o columnas que ocupa cada una de las variables, dentro de la base de datos.

Aspectos a considerar:

- 1) Se debe platicar con el coordinador de campo todos los días por la mañana para que de un reporte general del avance en cada una de las plazas.
- 2) Se debe estar pendiente de recibir los reportes de campo en las fechas indicadas en el request y en el resumen de especificaciones adicionales.
- 3) Cada que se reciben los reportes de avance, el asistente debe revisarlos para entender si el avance es el adecuado de acuerdo al tiempo que se lleva en campo o si hay algún retraso, además debe revisar que se cumplan las cuotas solicitadas en el estudio.
- 4) Debido a que las plazas no envían diariamente sus entrevistas, es necesario que el coordinador de campo entregue un reporte físico y uno virtual en las fechas especificadas, para que el área de coordinación siempre esté al tanto del avance que se lleva en todas las plazas y de las entrevistas que le han llegado al coordinador de campo, para entender si hay algún problema o se pudiera presentar.
- 5) Todos los reportes que se reciban se deben guardar en la red, indicando si son virtuales o físicos, así como la fecha en que se recibió y asignando el número de versión consecutivamente, de manera que cualquiera pueda tener acceso a ellos cuando lo necesite y pueda identificar sin problemas la última versión que se tiene.
- 6) Si el asistente no recibe los reportes en las fechas acordadas o detecta algún problema o alguna circunstancia que lo pueda provocar, debe informar inmediatamente al coordinador del área para que tome las medidas pertinentes.
- 7) En general, campo es el departamento que requiere una supervisión más cercana y constante en todo momento.
- 8) En algunas ocasiones, debido a la carga de trabajo, es necesario trabajar con una agencia externa de campo (Estudios de campo), sin embargo, para el área de coordinación es transparente eso, ya que el coordinador de campo que tiene asignado aquí en la empresa es el responsable de mantener la comunicación con esa empresa y de mantener la supervisión directa con esa empresa, por lo que el área de coordinación trabaja de la misma manera, pidiendo a su coordinador de campo los avances y preguntando por el flujo de las entrevistas.

SUPERVISIÓN DEL FLUJO DE LAS ENTREVISTAS

Momento en que debe realizarse:

En todo momento desde que inicia el trabajo de campo hasta que se entrega la base de datos.

Aspectos a considerar:

- 1) Lo primero que se debe hacer cada día, al llegar a la oficina, es revisar el Solomón, que es el sistema donde cada departamento debe registrar las entrevistas que recibe de cada uno de los estudios, para entender si las entrevistas están teniendo el flujo adecuado. De ser necesario, este sistema se debe consultar también en el transcurso del día.
- 2) Si se detecta que algún departamento está reteniendo las entrevistas más de lo necesario, se le debe llamar al encargado para entender qué es lo que está pasando. En algunas ocasiones, lo que pasa es que el Solomón no está funcionando correctamente o el siguiente departamento no ha registrado las entrevistas que recibió.
- 3) Siempre se debe tener en mente la fecha de cierre de cada departamento (de acuerdo al calendario interno), para detectar si hay algún problema o podría surgir.
- 4) El asistente debe estar siempre al tanto del flujo de las entrevistas de los estudios que tiene a su cargo y avisar al coordinador de cualquier problema que pudiera surgir (prevención) o que ya exista (corrección), para que tome las medidas necesarias.

REVISIÓN DE LA EDICIÓN Y CODIFICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS

Momento en que debe realizarse:

Desde las primeras entrevistas que tenga listas el departamento de Edición y Codificación.

Aspectos a considerar:

- 1) Dependiendo del tamaño de la muestra, se debe revisar el 5 o el 10% de las entrevistas (entre 30 y 50 entrevistas).
- 2) Se debe revisar que los pases se estén cumpliendo correctamente, que estén contestadas todas las preguntas que deben estarlo, que se cumplan los filtros, que las respuestas de las preguntas abiertas correspondan a lo que se está preguntando, que se esté sondeando adecuadamente, que se haya hecho la insistencia, etc. (edición).
- 3) Se debe solicitar la lista de códigos actualizada al jefe de codificación y revisar que los códigos asignados a cada mención realmente correspondan a lo que contestó el entrevistado (codificación).
- 4) Revisar que los códigos que se están abriendo realmente sean adecuados y expresan fielmente las respuestas de los entrevistados.
- 5) Con esta revisión, se supervisa tanto el trabajo de campo, como el de edición y codificación.
- 6) Cualquier duda que surja o problema, debe consultarlo el asistente con el coordinador para que tome las medidas pertinentes.

REVISIÓN DE LA LISTA FINAL DE CÓDIGOS

Momento en que debe realizarse:

En cuanto cierra el estudio el departamento de Edición y codificación debe entregar la lista de códigos actualizada al área de coordinación para su revisión. Así como en el momento en que se va a trabajar con la base preliminar para revisión de programas de captura, validación y tabulación.

Aspectos a considerar:

- 1) Antes de entregar la lista de códigos a los tabuladores para que actualicen sus programas, el asistente debe revisar la lista de códigos para ver si no encuentra algunas respuestas ilógicas a la pregunta, o si hay códigos que significan lo mismo, por lo que se pueden juntar.
- 2) Si se encuentra algún código extraño, se deben revisar las entrevistas que lo contienen para revisar lo que dicen en realidad.
- 3) El asistente debe informar inmediatamente al coordinador en caso de encontrar algún problema o alguna situación que lo pueda provocar.
- 4) Cuando la lista ya está revisada completamente se pasa al tabulador.

SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE TIEMPOS DE CADA ÁREA

Momento en que debe realizarse:

En todo momento desde que inicia el trabajo de campo hasta que se entregan los resultados finales al cliente.

Aspectos a considerar:

- 1) Con base en las fechas que se indican en el calendario interno para cada departamento (campo, verificación, edición y codificación, captura, tabulación, graficación), se debe monitorear el avance que se tiene en cada área, para entender si se puede presentar algún retraso. Si esto ocurre, el asistente debe avisar al

coordinador de cualquier problema que pudiera surgir (prevención) o que ya exista (corrección).

2) El asistente debe mantener una comunicación constante con los encargados de cada departamento, con la finalidad de estar enterado por completo del estatus de sus estudios para prevenir problemas (no llegar a la etapa de corrección).

3) Es muy importante la prevención, ya que, si se presenta algún retraso en alguna de las áreas involucradas, esto afecta directamente al área de coordinación, debido a que los tiempos de entrega de resultados al cliente no se modifican, por lo que esos retrasos solo ocasionan que se reduzca el tiempo de graficación y análisis, principalmente.

DISEÑO DE PRESENTACIÓN

Momento en que debe realizarse:

Una vez que el cuestionario es autorizado por el cliente se puede empezar a trabajar en este diseño, el cual debe estar listo y revisado antes de que comience la graficación.

Aspectos a considerar:

1) Se deben incluir todas las preguntas contenidas en el cuestionario.

2) El coordinador debe asesorar al asistente en cuanto a algún estudio previo que pueda tomar como base para hacer el diseño, ya que generalmente se manejan formatos similares para la presentación de resultados de cada cliente.

3) Lo ideal es hacer el diseño en papel (dibujos) para que sea más rápido y pasarles estos dibujos a los graficadores para que ellos se encarguen de hacer el cascarón de la presentación en powerpoint (a menos que la carga de trabajo no se los permita y entonces deba hacerlo el asistente).

4) El asistente hace el diseño y lo debe revisar el coordinador para que lo autorice antes de que los graficadores empiecen a trabajar en él.

5) Para este diseño se debe considerar también el procedimiento del ESIMM.

6) Desde el cascarón se deben poner títulos adecuados para cada diapositiva, para evitar confusiones.

7) Normalmente, en el momento que se hace la guía de tabulación se piden las tablas básicas, pero cuando se tiene el diseño de la presentación se debe entender si es necesario solicitar alguna tabla extra a los tabuladores, con la intención de ganar tiempo y tener todas las tablas listas cuando se llena la presentación que, por lo general, es con tiempo muy cortos.

8) El diseño y cascarón de la presentación se hacen únicamente a total, ya que no se sabe en ese momento cuáles son los cortes que se deben incluir.

ELABORACIÓN DE PROGRAMA DE LECTURA DE LA BASE EN SAS

Momento en que debe realizarse:

Lo ideal es hacerlo cuando se revisa el columnado del cuestionario, pero lo importante es que esté listo para revisar la base preliminar.

Aspectos a considerar:

1) Es mejor hacer el layout en un archivo de Excel, de manera que las posiciones se calculen a través de fórmulas para evitar el error humano.

2) Ya existe un formato específico para hacer los programas de lectura (en todos los estudios).

3) Se deben incluir todas las preguntas del cuestionario con sus respectivas variables.

- 4) Los nombres de las variables deben tener el número de la pregunta a la que corresponde, de manera que cualquier persona que use el programa pueda identificar las variables sin ningún problema.
- 5) Revisar que a todas las variables se les asigne correctamente el número de posiciones que incluye.
- 6) Revisar que no haya dos variables con el mismo nombre.

REVISIÓN DE TABLAS PRELIMINARES

Momento en que debe realizarse:

En el momento que el tabulador las entrega, de acuerdo a la fecha que indica el calendario interno.

Aspectos a considerar:

- 1) Todas las tablas se deben imprimir para revisar cada una de ellas, con base en el documento de Estándares para GUIA DE TABULACION_2 y la guía de tabulación entregada a los tabuladores.
- 2) Se deben revisar los banners, que sean los solicitados, además de que se debe revisar que estén todas las diferencias significativas solicitadas y al nivel de confianza que se especificó en la guía de tabulación.
- 3) Se deben revisar todas las tablas:
 - a) Bases, dependiendo del filtro que tenga la pregunta o si es a total respondientes.
 - b) Si la pregunta es de respuesta única, la suma de los porcentajes debe ser el 100%.
 - c) Si la pregunta es de respuesta múltiple, la suma de los porcentajes debe ser mayor al 100%.
 - d) Las bases de todas las tablas que tienen filtro se pueden checar con la tabla de la que viene el filtro, para asegurarse de que la base es correcta.
 - e) Se debe revisar que la tabla contenga el número y el texto de la pregunta a la que corresponde, de manera que cualquier persona que vea la tabla entienda de qué se trata.
 - f) Las bases deben venir bien explicadas en la base de datos: total respondientes, aquéllos que conocen X marca, aquéllos que mencionaron que les gusta mucho/muchísimo X producto, etc.
 - g) Todas las tablas deben tener un pie de página indicando el nombre y la clave del estudio al que pertenecen.
 - h) Se debe cuidar el formato de las tablas porque éstas se envían al cliente una vez que se tiene la base final del estudio.
 - i) No debe haber cosas ilógicas en las tablas (que diga que es cliente de X banco pero se quiere cambiar a ese banco, por ejemplo).
 - j) Se debe revisar que no haya datos ilógicos en las tablas, ya que, a pesar de que se revisó anteriormente la lista de códigos, en algunos casos puede ocurrir que una misma lista se aplica para más de una pregunta, pero algunas respuestas no corresponden adecuadamente a alguna de ellas. También puede ser el caso en las preguntas de precios, que haya respuestas que no son correctas y se tienen que revisar las entrevistas. Esto ocurre también en cualquier respuesta que sea numérica.
- 4) Se deben revisar algunos datos en SAS para asegurarse de que las tablas están correctas, lo básico son los datos de los banners, pero también se deben sacar los datos de algunas preguntas (cerradas de preferencia porque las abiertas son difíciles de checar en SAS), a total y por cortes (los que aparecen en el banner), dechar algunos promedios.

5) Todos los cambios que sea necesario hacer a las tablas deben entregarse al tabulador (de preferencia, todos juntos y por correo) para que los haga y envíe nuevamente las tablas al asistente, el cual debe revisar que ya estén corregidas las tablas de las que solicitó cambios.

6) Es muy importante la revisión adecuada de las tablas preliminares, debido a que en ese momento aún se cuenta con tiempo necesario para hacer los cambios necesarios en la tabulación, de manera que cuando se tengan las tablas finales ya no haya muchas correcciones que hacer porque normalmente los tiempos ya están muy reducidos al final (esa precisamente es la razón por la que se piden base y tablas preliminares).

6) Todas las versiones de tabulares que entregue el tabulador se deben guardar en la red, indicando si son preliminares o finales y asignando el número de versión consecutivamente, de manera que cualquiera pueda tener acceso a ellas cuando lo necesite y pueda identificar sin problemas la última versión que se tiene.

REVISIÓN DE TABLAS FINALES

Momento en que debe realizarse:

En cuanto las entregan los tabuladores, de acuerdo al calendario interno.

Aspectos a considerar:

1) Básicamente, se deben seguir todas las instrucciones de la revisión de tablas preliminares, y la revisión es igual o más exhaustiva debido a que las tablas preliminares normalmente son con bases muy pequeñas y no es tan fácil detectar algunos errores que se hacen más evidentes cuando se tiene la muestra completa.

2) Una cosa muy importante es revisar las cuotas finales (en el banner y en las tablas) para asegurarse de que se cumplieron tal como las que solicitó el cliente.

3) Estas tablas son las que se envían al cliente y las que se usan para llenar la presentación final, de ahí que es muy importante que realmente se revisen con atención, por supuesto, esto no implica que las preliminares no se revisen de la misma manera, como ya se comentó anteriormente.

DEFINIR CORTES QUE SE INCLUIRÁN EN LA PRESENTACIÓN

Momento en que debe realizarse:

Lo ideal es hacerlo antes de entregar las tablas a los graficadores para que empiecen con el llenado de la presentación, pero normalmente ya se tiene el tiempo encima en ese momento, por lo que se empieza el llenado de los totales y cuando se revisan esas gráficas se definen los cortes para que no se detenga el trabajo de graficación.

Aspectos a considerar:

1) Se deben revisar todos los segmentos incluidos en el banner o los banners (sexo, edad, NSE, ciudad, etc.) para entender entre cuáles de ellos hay diferencias significativas.

2) Los cortes que se incluyan en la presentación deben dar información extra a lo que se presenta en el total (por ejemplo, que las mujeres prefieren el producto X y los hombres el Y), de otra manera, no vale la pena trabajar en esas gráficas.

3) La manera más sencilla de entender qué cortes hacer es señalando con un plumón todas las diferencias significativas que hay en la tabla, para que se pueda ver más fácilmente cuáles son las que te dicen algo importante.

4) Cuando se trata de preguntas de escala, debe haber diferencias significativas en el T2B o en el T3B (dependiendo de la escala que se maneje) para que sea importante hacer el corte.

- 5) Cuando son varios atributos de escala que se encuentran en la misma diapositiva, debe haber diferencias en una buena cantidad de ellos para que se haga la gráfica.
- 6) Si el asistente tiene alguna duda acerca de incluir o no algún corte, debe consultarlo con el coordinador, quien le dará el apoyo necesario.

COORDINAR LA GRAFICACIÓN

Momento en que debe realizarse:

A partir de que se entregan las tablas y el cascarón a los graficadores, el asistente debe darles las instrucciones precisas para el llenado correcto de la presentación, durante todo el tiempo que dure la graficación y hasta que ésta se entregue al coordinador.

Aspectos a considerar:

- 1) Lo ideal es que el asistente entregue a los graficadores cada diapositiva en papel con las tablas que se usarán para su llenado, pero en algunas ocasiones no hay tiempo de hacer esto, de manera que se les debe indicar perfectamente a los graficadores qué tablas se deben usar en cada diapositiva y cómo deben tomar los datos.
- 2) Se les debe aclarar cualquier duda que tengan los graficadores en cuanto a datos, formato, etc.
- 3) Se debe estar pendiente del avance para terminar en los tiempos establecidos en el calendario interno.
- 4) Si es necesario pedir algunas tablas más a los tabuladores, lo debe hacer para asegurarse de que la presentación se está haciendo de manera adecuada y con las tablas correctas.
- 5) Cada graficador debe crear en la red su propio archivo de la presentación, el cual debe contener solamente las diapositivas que él actualizó, señalando con un letrero las que están actualizadas pero sin revisar y cuáles son las que ya están revisadas y corregidas, de manera que sea fácil identificarlas.
- 6) El asistente debe consultar cualquier duda que tenga con el coordinador, para evitar reprocesos.

PROGRAMACIÓN DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Momento en que debe realizarse:

Una vez que se tiene la base final y se han revisado las tablas, para que los graficadores puedan avanzar con el llenado de la presentación.

Aspectos a considerar:

- 1) Generalmente, en la propuesta del estudio se indican los análisis que se deben entregar al cliente.
- 2) Todos los análisis se realizan en SAS y ya existe una estructura básica para la mayor parte de ellos, en la cual se pueden basar (el coordinador debe dar los lineamientos específicos al asistente).
- 3) Hay varios tipos de análisis que son los que normalmente se entregan a los clientes y que los asistentes deben poder hacer por sí solos (comentando dudas con el coordinador), en caso de que se solicite un análisis especial o poco común, el coordinador es el encargado de realizarlo.
- 4) Para la programación de los análisis lo más importante es la lógica que se debe seguir y entender perfectamente qué es lo que se quiere hacer, ya que la programación en SAS es muy sencilla en realidad y muchos comandos se pueden tomar de algunos programas que se hicieron previamente.

REVISIÓN DE DATOS Y FORMATO DE LAS GRÁFICAS

Momento en que debe realizarse:

En los tiempos que indica el calendario interno para la graficación, de manera que se vayan haciendo las correcciones necesarias y se aseguren de que la presentación se va a entregar al coordinador en la fecha acordada y va a estar bien.

Aspectos a considerar:

- 1) El asistente debe asegurarse de entregar la presentación bien al coordinador, para que éste se dedique solamente a hacer comentarios y conclusiones, que es lo que le corresponde, además de que normalmente no hay tiempo para correcciones, por lo que, en caso de que sean necesarias, implican jornadas de trabajo exhaustivas.
- 2) La revisión se debe basar en el "check list de graficación" (cuadro A.2) que existe en el área de coordinación, el cual se debe llenar para cada diapositiva, tanto por el graficador como por el asistente encargado de la revisión, para asegurarse de que no se descuida ningún punto.

Check List de Graficación

(Fuente: Diseño propio del autor)

Nombre del graficador: _____

Clave del Estudio: _____

Título de la diapositiva: _____

Fecha: _____

		Revisión del Graficador	Revisión del Asistente
1	Ortografía		
2	Que los gráficos sean proporcionales de acuerdo al porcentaje que cada uno representa		
3	Bases que se están usando		
4	Cuando la base es menor a 30 no se grafican los datos, se debe poner un asterisco en la mención y la siguiente nota: * Base insuficiente		
5	Pregunta (número y texto)		
6	Tamaño y color de los números, que se vean claramente		
7	Color del gráfico, que se distingan claramente las menciones		
8	Diferencias significativas y si existen poner la siguiente nota: Diferencias significativas al 95% de confianza (si no hay diferencias, no debe aparecer la nota)		
9	Etiqueta correspondiente a cada gráfico y que no estén en negritas		
10	Estética de la diapositiva, que estén bien distribuidas las gráficas en la diapositiva, no cargadas hacia alguno de los lados de la diapositiva, no muy apretadas las gráficas, que se entienda de manera sencilla lo que se está presentando		
11	Datos correctos, que realmente pertenezcan a la mención que se señala en la gráfica		
12	En todos los gráficos (o tablas) de preguntas abiertas las menciones se deben ordenar en forma descendente de acuerdo al total de menciones del primer gráfico del lado izquierdo en caso de que haya más de uno		
13	En todos los gráficos (o tablas) de preguntas abiertas las menciones se debe poner el 'OTROS' que es la suma de los porcentajes de las menciones que no se incluyeron en la gráfica		
14	En todos los gráficos (o tablas) de preguntas abiertas hemos tomado como base meter los datos con porcentaje mayor o igual a 5, sin embargo esto depende de cada gráfica. En algunas ocasiones se tomará este estándar y en algunas otras se pueden ingresar más datos cuidando que el porcentaje de 'Otros' no sea muy grande (mayor al 25%) y que la gráfica se vea claramente y sea comprensible		
15	En todas las diapositivas se debe tener un cuadro en la parte superior (después del título) para agregar los comentarios correspondientes		
16	Ponerle un título a la diapositiva (si es que no se les indica cuál) referente al contenido de la misma		
17	En el caso de que se les haya indicado alguna corrección, checar que realmente va está hecha antes de entregarla		
18	Checar que las menciones no estén en negritas		
19	Los títulos de las gráficas (además de los de las diapositivas) deben estar centrados, y en caso de que sea pregunta, checar que se cierra el signo de interrogación		
20	En las preguntas abiertas, checar que no haya menciones similares. Si esto ocurre, se le debe avisar al asistente para que les de instrucciones.		
21	En todas las gráficas se debe poner el símbolo de porcentaje (%)		
22	Cuidar el diseño de la presentación: colores, logos, etc.		

Cuadro A.2

- 3) Este check list se debe hacer para cada diapositiva.
- 4) El graficador debe entregar al asistente cada diapositiva que hizo impresa, con las tablas que usó para su llenado y con su check list.
- 5) El asistente debe revisar los datos en la diapositiva impresa que se le entregó, señalando ahí mismo las correcciones para que las hagan los graficadores, pero

también debe revisar la diapositiva en la computadora y como presentación para que pueda encontrar cualquier detalle de formato que no se puede detectar en la impresión por ser en blanco u negro.

6) Cada corrección que haga el graficador debe agregarse al paquete de la diapositiva, de manera que al final queden todas las correcciones que se hicieron de cada una con sus tablas y el check list, de esta manera se puede supervisar adecuadamente el trabajo y desempeño de los graficadores.

7) El asistente debe crear un archivo con todas las gráficas finales, para entregarlo al coordinador, sin letreros de quién hizo cada gráfica o de que están corregidas.

8) En esa presentación que entregue el asistente al coordinador deben estar incluidos los análisis realizados, además de todas las gráficas.

9) Al terminar cada presentación, los graficadores deben llenar el 'Check list de presentación' que es un documento oficial del ESIMM y entregarlo al asistente para que lo incluya en la carpeta del estudio.

MODIFICACIONES A LOS FORMATOS OFICIALES³³

Momento en que debe realizarse:

Cada que surja un cambio en tiempos o en instrucciones para todas (o algunas) las áreas involucradas en el proyecto.

Aspectos a considerar:

1) Como se ha venido mencionando a través de todos estos puntos, cada que surja algún cambio en tiempos o metodología, se deben modificar los formatos oficiales que corresponda y se deben enviar a todos los departamentos que participan en el estudio, y el asistente es el encargado de hacerlo.

2) El coordinador debe dar los lineamientos necesarios para que el asistente realice estos cambios.

3) Cada que se realice una modificación a alguno de los formatos se debe crear una nueva versión, de manera que siempre se tengan todas las versiones que se enviaron y se pueda identificar fácilmente cuál es la final.

PREPARACIÓN DE LAS CARPETAS DEL ESTUDIO (DE ACUERDO AL ESIMM Y AL ISO 9000)

Momento en que debe realizarse:

Lo ideal es ir actualizando esta carpeta durante el desarrollo del proyecto, en caso de que el tiempo no lo permita, se debe hacer una vez que se termina el estudio, de manera que siempre estén listas por si realizan auditoria.

Aspectos a considerar:

1) Existe un 'Check list de carpetas' en el que se puede basar el asistente para prepararla.

2) Todos los formatos oficiales, correspondientes a los procedimientos del ESIMM, deben estar contenidos en la carpeta.

3) El asistente debe solicitar al coordinador los formatos que él hizo para incluirlos en la carpeta (check list de cuestionario, etiquetas de archivos enviados, etc.).

³³ En caso de que surja algún cambio en la metodología, la muestra, etc., respecto a lo especificado en la propuesta autorizada por el cliente, se debe crear una nueva versión de los formatos de calidad que contengan la información modificada: calendario de fechas clave, calendario interno, request de campo, etc., y se envían nuevamente a los involucrados para que todos estén al tanto.

- 4) Como se ha venido mencionando, en algunas ocasiones, habrá formatos de los que se tienen varias versiones; todas ellas deben aparecer en la carpeta con las firmas correspondientes.
- 5) También se deben incluir en la carpeta los correos del cliente, los cuales debe solicitar el asistente al coordinador:
 - a) Autorización del estudio.
 - b) Autorización del cuestionario.
 - c) Autorización del calendario de fechas clave.
 - d) Instrucciones precisas para el estudio.
 - e) Confirmación de recibido de presentación o información que se le envía.
- 6) Se deben incluir los correos de ventas o del director de la Unidad de Negocios donde se autoriza el estudio, donde envían la propuesta, la clave del estudio, etc.
- 7) Todos los correos donde se le envía información o resultados al cliente.
- 8) Se debe incluir también la propuesta final, el cuestionario final, la guía de tabulación, el check list de graficación y, si es posible, presentación y tablas finales, en caso de que no quepan en la carpeta, se deben guardar por separado pero indicando claramente a qué estudio pertenecen.

COMENTARIOS ADICIONALES

El asistente debe estar al tanto de lo que ocurre en los proyectos que tiene a su cargo en todo momento, comunicando al coordinador cualquier acontecimiento para prevenir problemas, en lugar de corregirlos, pero si ya existen se le debe avisar lo más pronto posible.

Básicamente, el asistente es el encargado de toda la comunicación con los departamentos de la empresa, por lo que es quien debe conocer la situación interna perfectamente y mantener informado al coordinador, aún cuando considere que no hay problemas.

A pesar de que son muchas las tareas que debe realizar el asistente, es importante que considere que cuenta con el apoyo del coordinador, pero si es muy importante que el asistente siempre esté al tanto de lo que sucede y tenga en mente todos los pendientes que hay en cada estudio, de manera que, si se le acumulan muchas cosas, lo comente con el coordinador para que éste le indique a qué se le debe dar prioridad o busque la manera de apoyarlo, ya sea él mismo o a través de otra persona, pero siempre avisando con tiempo.

Los asistentes deben saber delegar el trabajo, apoyándose en los encargados de cada departamento, pero sin perder de vista que ellos son los responsables de entregar los resultados, por lo que deben revisarlo perfectamente.

En el área de coordinación existe un check list para los asistentes (cuadro A.3), en el cual se pueden apoyar para que no se pierdan entre todas las actividades que deben hacer y siempre cumplan con los tiempos indicados:

Check List para asistente (Fuente: Diseño propio del autor)

		Clave del estudio: Cliente:							Nombre del proyecto: Fecha de realización:																
		Mes																							
		MAYO																							
		L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	
		Día del mes	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	Elaboración de Cuestionario																								
2	Request de campo																								
3	Formato de reporte de campo																								
4	Resumen de especificaciones adicionales																								
5	Solicitud de carátulas																								
6	Solicitud de Spots (en caso de ser necesarios, cuando es un estudio casa por casa)																								
7	Elaboración de Tarjetas del cuestionario																								
8	Preparar material para la capacitación (checando con coordinador de campo cuántos encuestadores habrá para saber cuántas copias llevar de los documentos que sean necesarios, listas de participación y en prueba de producto llevar hoja de metodología)																								
9	Dar capacitación con apoyo del coordinador, tomando siempre todas las notas que sean necesarias (en algunos casos, por la complejidad del cuestionario, el coordinador dará la capacitación)																								
10	Hacer cambios necesarios al cuestionario (de lo que haya surgido en la capacitación, prueba piloto o solicitados por el cliente)																								
11	Solicitud de copias para campo (si se usa la AMAI para calcular nse, también se debe mandar fotocopiar este cuestionario) (Pedir 10 % extra de cuestionarios y carátulas)																								
12	Supervisión de Campo (1er, día), retroalimentación a campo, checar que pasen al día siguiente las entrevistas																								
13	Hacer guía de tabulación, en frecuencias indicar bien las ponderaciones y debe salir el promedio especificado. En tablas de precios se debe pedir la mediana.																								
14	Revisar el columnado (a partir de café probaremos con bases lineales, ya no por tarjetas) y elaboración de programa de lectura de la base en SAS.																								
15	Estar al pendiente del avance de campo, solicitando los reportes de campo en las fechas indicadas en el request y en las especificaciones																								
16	Estar al pendiente del flujo de las entrevistas (deben checar el Solomon diariamente, que sea lo primero que hagan y, en caso de ser necesario, durante el transcurso del día también)																								
17	Revisar el avance en plazas, que también tenga un flujo continuo.																								
18	Revisar el 10% de las entrevistas en cuanto a la edición y codificación																								
19	Revisar lista de códigos final antes de pasar a tabulación (para encontrar menciones repetidas y respuestas ilógicas)																								
20	Revisar el cumplimiento de tiempos de cada área (campo, verificación, codificación, captura, tabulación, graficación). La lista de errores que manda tabulación a Captura deben copiamos. Los códigos de respuestas abiertas deben especificarse en las tablas al lado de la mención																								
21	Diseño de presentación (antes de empezar a graficar se debe revisar con el coordinador). Puede hacerse a mano si la pregunta no se ha graficado																								
22	Revisión de tablas preliminares y chequeo de datos en SAS (pasar cambios al tabulador).																								
23	Revisar banners, bases, que el No sabe no pase del 5%.																								
24	Programación de análisis estadísticos, en caso de ser necesarios																								
25	Revisión de tablas finales Que se hayan corregido los errores en bases preliminares y corrido con esa base preliminar para que ya en la base final no haya errores																								
26	Coordinar la graficación																								
27	Revisión de datos y formato de las gráficas (con el check list que se les pasó). Deben venir las bases con su especificación																								
28	Avisar al coordinador de cualquier problema que pudiera surgir (prevención) o que ya exista (corrección)																								
29	Preparar y tener actualizadas las carpetas del estudio (de acuerdo al ESIMM)																								

Cuadro A.3

¡PREVENIR EN LUGAR DE CORREGIR!