

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA  
SEDE REGIONAL SAN CARLOS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRÁCTICA DE ESPECIALIDAD PARA OPTAR POR  
EL GRADO DE BACHILLER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y MANUAL DE  
PUESTOS PARA EL ÁREA DE INVESTIGACION DE  
DEMOSCOPIA S.A.**

**ESTUDIANTE  
Martha Cuadra Ortiz**

**PROFESOR ASESOR  
Bernal Martínez Gutiérrez, M. A. E.**

**2003**

## **DEDICATORIA**

**A MI MADRE,** por su apoyo incondicional durante toda mi vida.

Le dedico este logro, mi amor y respeto profundo por ser la mujer modelo que quiero llegar a ser.

**A MI HERMANO,** por sus sabios consejos acerca de la vida, por su preocupación por mi, y por su apoyo eterno.

**A MI FAMILIA,** (abuelita, abuelito, tías, tíos, primos y primas) aunque estén tan lejos siempre me apoyan y me muestran su cariño.

**A DIOS,** por brindarme la sabiduría necesaria, la paz interna y la fortaleza para seguir adelante.

## AGRADECIMIENTO

**A DIOS,** por estar siempre conmigo y permitirme lograr esta meta.

**A MI FAMILIA,** por todo su amor, comprensión, apoyo y por ser mis mejores amigos en todo momento.

**Al Sr. José Alberto Rodríguez B.,** Director General de Demoscopia S.A., por brindarme la oportunidad de realizar este proyecto en su empresa; así como a todo el personal en general.

**Al Sr. William Ramírez C.,** por brindarme su apoyo durante el desarrollo de todo el proyecto.

**Al Sr. Bernal Martínez,** Asesor de práctica, por su valiosa asesoría y apoyo durante todo el proyecto. Muchas gracias por su guía.

**A mis compañeras de residencia,** Natalia, Karla, Andrea, Estefanie, Lauret y Eyleen; por su apoyo y amistad durante todos mis años de carrera; nunca las olvidare.

**A Oscar,** por compartir tantos momentos conmigo. T.Q.M.

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
Introducción .....	1
Problema .....	2
Importancia .....	2
Justificación .....	2
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos.....	3
<b>I. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>4</b>
Antecedentes .....	4
Misión de Demoscopia S.A. ....	4
Áreas de trabajo .....	5
Área organizacional y de sistemas.....	5
Estudios de opinión, cuantitativos y cualitativos .....	5
Imagen y comunicación .....	5
Desarrollo de recursos humanos .....	6
Estructura organizacional.....	6
Países en los que opera Demoscopia .....	7
<b>II. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1. Administración.....	8
1.1. Definición .....	8
1.2. Funciones Básicas.....	9
2. Análisis Administrativo .....	10
2.1. Definición .....	10
2.2. Importancia del Análisis Administrativo .....	10
2.3. Tareas del Análisis Administrativo.....	11
2.4. Objetivos del Análisis Administrativo.....	11
2.5. Herramientas del Análisis Administrativo.....	12
3. Manuales Administrativos .....	13
3.1. Tipos de manuales.....	13
4. Procedimientos.....	14
4.1. Definición .....	14
4.2. Importancia .....	15
4.3. Objetivos .....	15
4.4. Responsabilidades con relación a los procedimientos .....	16
4.5. Estimación de los procedimientos .....	18
4.6. Consideraciones para determinar si un procedimiento     satisface las necesidades actuales.....	18
4.7. Lineamientos a seguir en los procedimientos .....	19
5. Manual de procedimientos .....	20
5.1. Definición .....	20
5.2. Objetivos de los manuales de procedimientos .....	21
5.3. Justificación de un manual de procedimientos .....	21

5.4.	Clasificación de los manuales de procedimientos .....	22
5.5.	Composición de los manuales de procedimientos .....	23
5.6.	Diagramas de flujo o fluxogramas .....	24
5.6.1.	Definición .....	24
5.6.2.	Clasificación .....	24
5.6.3.	Símbolos empleados en los diagramas de flujo .....	26
5.7.	Formas o formularios .....	28
5.7.1.	Definición .....	28
5.7.2.	Importancia .....	29
5.7.3.	Clases de formularios.....	29
5.7.4.	Utilización de los formularios.....	29
5.7.5.	Programa de administración de formularios .....	30
5.7.6.	Control de formularios.....	31
6.	Control .....	34
6.1.	Definición .....	34
6.2.	Sistema de control administrativo.....	35
7.	Administración del Recurso Humano .....	35
7.1.	Definición .....	35
7.2.	Actividades de la Administración de Recursos Humanos .....	36
7.2.1.	Objetivos de la administración de recursos humanos .....	36
7.2.2.	Funciones de la administración de recursos humanos .....	37
7.3.	Descripción y análisis de puestos .....	38
7.3.1.	Puesto .....	38
7.3.2.	Tarea .....	38
7.3.3.	Atribución .....	39
7.3.4.	Función .....	39
7.4.	Clasificación de puestos.....	39
7.5.	Descripción de puestos .....	39
7.6.	Análisis del puesto .....	40
7.6.1.	Objetivos de la descripción y análisis de puestos. ....	42
7.7.	Aplicación y utilización del manual de puestos.....	42
<b>III.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
	Tipo de investigación.....	44
	Investigación exploratoria.....	44
	Investigación descriptiva .....	44
	Fuentes de información.....	44
	Primaria.....	44
	Secundaria.....	45
	Elaboración del diagnóstico de la empresa .....	45
	Levantamiento de procedimientos .....	45
	Análisis de procesos.....	45
	Análisis de formularios.....	46
	Levantamiento del proceso propuesto .....	46
	Diseño de los diagramas de flujo .....	46
	Aplicación de cuestionario para análisis de puestos .....	47
	Análisis de resultados .....	47

Trabajo de campo.....	47
Procesamiento de datos.....	47
Informe final .....	47
<b>IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>48</b>
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA .....	48
1. Introducción .....	48
2. Subproceso de planeación del estudio .....	50
3. Subproceso de trabajo de campo.....	51
4. Subproceso de análisis .....	52
IDENTIFICACIÓN .....	52
CONTENIDO .....	54
Subproceso de planeación del estudio. ....	55
Introducción .....	55
Objetivo.....	55
Políticas o normas de operación .....	55
Flujograma .....	56
Subproceso del trabajo de campo. ....	65
Introducción .....	65
Objetivo.....	65
Políticas o normas de operación .....	65
Flujograma .....	66
Subproceso de análisis de la información. ....	74
Introducción .....	74
Objetivo.....	74
Políticas o normas de operación .....	74
Flujograma .....	75
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA S.A. ....	85
Introducción .....	85
Planeación del estudio.....	86
Recomendación.....	87
Trabajo de campo.....	88
Recomendación.....	88
Análisis de la información .....	89
Recomendación.....	89
PROPUESTA PARA LOS PROCESOS UTILIZADOS POR DEMOSCOPIA S.A..	90
<b>V. MANUAL DE PUESTOS.....</b>	<b>119</b>
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA .....	119
RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS .....	120
Director General y Mercadeo.....	120
Director de proyecto y Estadístico-analista .....	121
Dirección administrativa y trabajo de campo .....	122
Supervisor .....	123
Encuestador.....	124
Codificador / digitador .....	125
Digitador / asistente de procesamiento .....	125
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	126

MANUAL DE PUESTOS PROPUESTO PARA DEMOSCOPIA S.A.....	128
CONTENIDO .....	130
DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.....	131
Director General.....	131
Director de proyecto .....	134
Director de trabajo de campo.....	137
Administrador .....	139
Supervisor .....	142
Encuestador.....	145
Codificador .....	147
Digitador .....	149
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	151
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>153</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>155</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>158</b>
Anexo 1: Código Internacional ICC-ESOMAR .....	158
Anexo 2: Currículo actual de Demoscopia S.A. ....	163
Anexo 3: Factura actual .....	174
<b>APÉNDICES .....</b>	<b>176</b>
Apéndice A: Hoja de control de calidad propuesta .....	177
Apéndice B: Hoja de ruta propuesta .....	179
Apéndice C: Hoja de presupuesto propuesta .....	181
Apéndice D: Currículo propuesto .....	183
Apéndice E: Hoja de trabajo de campo propuesta .....	184
Apéndice F: Factura propuesta .....	186
Apéndice G: Cuestionario para Análisis de Puestos.....	188

## INTRODUCCIÓN

### *Introducción*

Se está enfrentando un mercado altamente competitivo y agresivo, en donde, la empresa que minimice sus costos y maximice sus utilidades, brindando un producto o servicio de calidad, por medio de un verdadero y adecuado sistema de atención al cliente; es la empresa que se destacará dentro de su campo de acción.

Toda organización, sea cual sea su fin empresarial; necesita y debe de aprovechar al máximo los pocos recursos disponibles, los cuales son necesarios para poder desarrollarse adecuadamente, por lo tanto es indispensable manejar de forma adecuada los recursos que se poseen, saber utilizarlos al máximo pero con los menores costos y gastos posibles.

Es indispensable aclarar que al tratarse de disminuir costos, no significa dar un mal servicio o reducir el personal; sino ver esta reducción como la buena implementación, administración, organización y control de los procesos, materiales y mano de obra, que son inevitables de utilizar, para brindar el servicio o producto.

Por lo tanto y como parte de la estrategia de DEMOSCOPIA S.A., se mejorará el proceso investigativo de la misma, dando recomendaciones que optimicen los procesos de investigación, con el fin de mejorar el servicio y lograr el crecimiento de la compañía.

Con este objetivo se realiza esta práctica de especialidad basada en un Análisis Administrativo de los procesos de la compañía y tener las bases para proponer las mejoras pertinentes en los procesos que sean necesarios; igualmente se realizará un análisis de los puestos involucrados en estos procesos, con el fin de proporcionar una herramienta útil para la solución de problemas departamentales y de personal.

## **Problema**

¿En los procedimientos actuales de DEMOSCOPIA S.A. se están utilizando los recursos disponibles de manera eficiente, o se necesita mejorar o implementar nuevos procedimientos, para lograr un mejor control de los mismos; además posee la organización un manual de puestos definido o por el contrario hay que implementarlo?

## **Importancia**

Al poder realizar un mejor control de los procedimientos, la empresa podrá obtener una serie de beneficios para sus asociados. Estos beneficios podrán ir desde el aumento de las utilidades que, por si solo, representa la posibilidad de contar con capital de trabajo, que facilite la expansión o mejora de la compañía; o bien la apertura de un fondo común en donde el porcentaje que se disminuya en los costos, se ahorren y sean utilizados como incentivos para los asociados y los empleados de la empresa.

Con respecto a los empleados es necesario tener un documento en el cual se especifiquen en detalle todas las actividades, responsabilidades y características generales de un puesto para evitar problemas ya sea de autoridad, duplicidad de trabajos u otros obstáculos y que eviten el buen funcionamiento de la empresa.

## **Justificación**

El problema que presenta DEMOSCOPIA S.A., es que, por el tipo de actividad que realiza; estudios cuantitativos y cualitativos; presenta altos costos en rubros relacionados con teléfono, electricidad, papelería, etc.; que son indispensables para el desarrollo de los diversos proyectos que realiza.

Por esta razón se debe de revisar y analizar los procedimientos actuales de la empresa, y determinar, si existen pasos dentro de estos procesos, que sean innecesarios, o presentan duplicación de acciones, lo cual seria señal de costos innecesarios por la falta de controles internos.

Con la ejecución del proyecto lo que se busca es determinar los puntos críticos, dentro de los procesos en donde se necesiten mayores controles, y de esta forma

proponer el cambio o mejora de los procedimientos actuales, para la realización de procesos más eficientes y eficaces.

## Objetivos

### Objetivo General

Revisar y analizar los procesos de investigación de DEMOSCOPIA S.A., con el fin de estudiar, evaluar y realizar una propuesta de posibles cambios o mejoras, que faciliten el control de los mismos, así como la implementación de un manual de puestos de los involucrados en los diferentes procesos.

### Objetivos Específicos

- Conocer los procesos de investigación que utiliza la compañía actualmente, con el propósito de obtener el conocimiento necesario de los mismos.
- Describir los procesos actuales, con el fin de poder identificar los procesos que necesiten mayor control interno y beneficiar de esta forma el servicio brindado por la empresa.
- Elaborar una propuesta de cambios y mejoras de los procedimientos actuales que faciliten el control de los mismos.
- Recopilar información acerca de los diferentes puestos involucrados en los procesos de la empresa.
- Elaborar un manual de puestos del personal involucrado en los procesos.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### *Antecedentes*

Demoscopia S.A., fue constituida el 17 de julio de 1989, con el objetivo de brindar servicios profesionales de consultoría, asesoría e investigación en diferentes campos socioeconómicos, mercadológicos, psicológicos y de imagen, políticos, gerenciales y organizacionales, tanto del sector público como privado a nivel nacional e internacional. La empresa se creó con la meta de desarrollar estudios en diferentes áreas, pero también innovar la dimensión metodológica, por medio del diseño e implementación de sistemas y procedimientos acordes con las necesidades del cliente y las exigencias del desarrollo científico actual.

### *Misión de Demoscopia S.A.*

Demoscopia S.A., tiene como misión, brindar a los clientes un servicio con enfoque investigativo y operativo en las siguientes áreas:

1. Desarrollo de estudios de investigación científica a fin de evaluar situaciones (problemas u oportunidades) y brindar respuestas prácticas a los mismos.
2. Innovación en el campo metodológico e interpretativo por medio de técnicas de investigación actualizadas, de aplicación factible al medio y equipos de trabajo multidisciplinarios; a fin de brindar un servicio profesional de alta calidad, a un razonable costo operativo.
3. Desarrollo de áreas específicas de trabajo investigativo, concentrando la atención en aquellos campos, que de forma integral, permitan un mejor aprovechamiento de los recursos técnicos y profesionales disponibles de la región.
4. Profundización, bajo una óptica científica y de interés profesional, en campos de estudio aun no explorados.

5. Desarrollo de un centro de información con visión de futuro, para beneficio de los clientes, contando con bases de datos de series históricas en áreas de especialización de la empresa, con carácter comparativo, sea por sectores socioeconómicos problemáticas, países u otras variables de interés.
6. Profundización y desarrollo en áreas específicas tales como: modernización del Estado, organización y sistemas, estrategias de cambios, reingeniería de sistemas y procesos, información y computación, análisis del mercado, imagen, desarrollo tecnológico y desarrollo integral del recurso humano.

## Áreas de trabajo

### Área organizacional y de sistemas

Comprende evaluación y desarrollo de modelos de carácter estructural, gerencial y de información. Implementación, diseño y desarrollo de estrategias psico-sociales de cambio, reingeniería de procesos y modelos alternativos.

### Estudios de opinión, cuantitativos y cualitativos

Este tipo de estudios pueden ser complementarios a proyectos de mayor dimensión o independientes para el análisis de temas específicos, como por ejemplo de carácter socio-económicos, políticos, mercadológicos, imagen, impacto institucional, políticas de cambio, y otros.

### Imagen y comunicación

Comprende estudios y asesorías en el área empresarial, política y gubernamental, orientados principalmente hacia el cliente interno y externo. Incluye también estudios sobre la imagen de la empresa ante el cliente interno y externo, análisis proyectivo, estrategias de cambio en el área psico-social, mercadeo político, análisis de identidad y otros.

## **Desarrollo de recursos humanos**

Comprende estudios, análisis y diagnósticos sobre el comportamiento y clima organizacional, procesos laborales, reclutamiento y selección de personal, creación de cultura organizacional por medio de capacitación y motivación, régimen de excelencia, planes estratégicos, indicadores de gestión y otros.

### ***Estructura organizacional***

Teniendo como marco de referencia las diversas áreas de trabajo, Demoscopia S.A., opera bajo los siguientes sistemas organizacionales:

- Dirección general.
- Directores de área investigativa.
- Equipos de apoyo técnico profesional; profesionales de planta e investigadores asociados.
- Equipo de trabajo de campo y supervisión.
- Representantes en otros países, equipos de consultores y de trabajo de campo.

La empresa cuenta con profesionales en las siguientes disciplinas:

- Administración y gerencia
- Sociología
- Mercadeo
- Economía
- Psicología
- Ingeniería industrial
- Estadística
- Informática
- Ciencias políticas
- Derecho y administración pública

Además cuenta con profesionales asociados de otras disciplinas, de acuerdo con el tipo de proyecto que se desarrolle.

### ***Países en los que opera Demoscopia***

Demoscopia cuenta con oficinas permanentes en los países de Costa Rica, Nicaragua, Honduras y El Salvador; además opera en:

- Guatemala
- Panamá
- República Dominicana

Demoscopia a desarrollado estudios de carácter perceptivo, cuantitativo y cualitativo sobre: modelos y sistemas organizacionales, imagen, comunicación, publicidad y propaganda, calidad de atención al cliente, análisis político, modernización del Estado e institucional, mercadeo y otros temas. Estos proyectos se han desarrollado en la región de Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

## II. MARCO TEÓRICO

### 1. *Administración*

#### 1.1. **Definición**

El término administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.

La eficiencia es una parte vital de la administración. Se refiere a la relación entre los insumos y productos. En virtud de que los gerentes trabajan con pocos recursos en materia de insumos (sobre todo personas, dinero y equipo), les interesa usar en forma eficiente dichos recursos, por lo tanto la administración se ocupa de minimizar los costos de los recursos; la eficiencia se describe como “hacer bien las cosas”, es decir, no desperdiciar recursos.

La administración también se ocupa de completar las actividades, a fin de que las metas de la organización puedan alcanzarse; es decir, la administración le interesa la eficiencia, la cual se describe como “hacer lo que es apropiado”, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas.

Así como la eficiencia se enfoca en los medios para lograr que se hagan las cosas, la eficacia se enfoca en los medios, en el logro de las metas de la organización.

Por lo tanto la administración no sólo se ocupa de lograr que las actividades se lleven a cabo y que se alcancen las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo al menor costo posible (eficiencia).

Para lograr la eficiencia y la eficacia dentro de una organización, los administradores deben realizar diferentes roles, ya sean el rol interpersonal que se relaciona con actividades de figura destacada, de líder y de enlace; además se encuentra el rol de informante que incluye las actividades de monitor, divulgador y

portavoz de información y por último el rol de decisión que se refiere a los roles de empresario, controlador de perturbaciones asignador de recursos y negociador.

De igual forma un administrador debe tener ciertas habilidades administrativas, para poder llevar a cabo los diferentes roles administrativos; entre esas habilidades se destacan: las habilidades técnicas que engloban el conocimiento y dominio de una determinada especialidad; la habilidad humana que es la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como grupal; y las habilidades conceptuales relacionadas con la capacidad de pensar y conceptualizar sobre situaciones abstractas, contemplar la organización como un todo y las relaciones entre sus diversas subunidades, y visualizar la forma en la que la organización encaja en su ambiente.

## **1.2. Funciones Básicas**

Las funciones administrativas son las actividades de trabajo de los gerentes que consisten en la planificación, la organización, la dirección, el control y la integración del personal. A continuación se describen en detalle cada una de las funciones del administrador:

### **a. Planeación**

La planeación implica la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades de la organización.

### **b. Organización**

La organización es la determinación de qué tareas es necesario llevar a cabo, quién las realizará, cómo deben agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y dónde se deberán tomar las decisiones.

### **c. Dirección**

La dirección incluye la motivación de los subordinados, dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.

#### **d. Control**

El control implica vigilar actividades para asegurarse de que se realicen de conformidad con lo planeado y para corregir cualquier desviación significativa.

#### **e. Integración de personal**

La integración de personal se relaciona con llenar los puestos de la estructura organizacional y mantenerlos ocupados, identificar los requerimientos de la fuerza laboral, al reclutar, seleccionar y capacitar a los trabajadores tanto externos como internos a la organización.

## **2. Análisis Administrativo**

### **2.1. Definición**

El análisis administrativo es aquella parte de la administración que busca asegurar la eficacia y eficiencia en la ejecución de las labores de una empresa pública o privada. Esto se logra mediante el empleo constante y experto de los métodos científicos en la administración aplicados al uso de los recursos financieros, humanos y materiales con que cuenta una institución para cumplir sus objetivos.

### **2.2. Importancia del Análisis Administrativo**

Siempre ha existido la preocupación por adecuar la administración a los avances de la tecnología, al crecimiento y al mayor volumen de servicios que pretende mantener todo ente, con lo cual se pueda aumentar la eficiencia en la utilización de los recursos y en la prestación de los servicios.

Por lo tanto para alcanzar los objetivos de la organización, se recurre muy frecuentemente a las reformas administrativas, las cuales consisten en un proceso permanente, deliberado y participativo para perfeccionar tanto la organización como su personal, con el propósito de incrementar la eficiencia y eficacia de la administración para la consecución de los objetivos previamente establecidos.

La función del análisis administrativo consiste en dividir y seleccionar la información en pequeñas partes para poder determinar los motivos y las características de una situación desde un punto de vista entre ellas y sus partes.

### **2.3. Tareas del Análisis Administrativo**

Las actividades del análisis administrativo se agrupan de la siguiente manera:

- a. Análisis o estudio planeado del funcionamiento de una organización que incluya el examen de los objetivos, estructuración, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, así como el análisis de la relación de los recursos humanos respecto a las funciones asignadas.
- b. El estudio de un área de trabajo en especial, con la finalidad de promover mejores métodos y procedimientos. Es el caso que se presenta al solicitar un estudio para un problema específico en el cual participan una o más unidades administrativas.
- c. El estudio para la creación de nuevas unidades administrativas.
- d. Control y diseño de formularios.
- e. Organización física de oficinas.
- f. Determinación de equipo y máquinas de oficina necesarios para la gestión administrativa.
- g. Promoción de métodos modernos de administración.

### **2.4. Objetivos del Análisis Administrativo**

El objetivo primordial en la aplicación del análisis administrativo es dotar a la organización de una mayor eficiencia y eficacia, mediante las mejoras en las condiciones de trabajo y un equipo adecuado. El análisis administrativo tiene como objetivos:

- Reducir costos: a la unidad de análisis administrativo le exigen métodos para reducir costos.
  - Restringir tiempos ociosos por demoras injustificadas; usar de la mejor manera el recurso tiempo.
  - Eliminar o reducir las deficiencias por inadecuados e insuficientes controles.
  - Reducir las deficiencias de supervisión originadas en amplios ámbitos de control (número de personas que controla una sola persona)
  - Corregir las deficiencias debidas a asignaciones erróneas de equipo o lugares de labores.
  - Disminuir deficiencias debidas al desconocimiento operacional (cuando no hay capacitación)
  - Apalancar las deficiencias a una mala distribución del trabajo.

## 2.5. Herramientas del Análisis Administrativo

El análisis administrativo es una de las divisiones más importantes de la administración porque abarca funciones básicas como la planeación, organización y control. Básicamente, el análisis administrativo tiene cuatro herramientas que son de mucha ayuda en el momento de formalizar el análisis, debido a que facilitan las actividades del analista, entre estas herramientas están:

- a. Análisis de procedimientos: se utiliza para describir todas las funciones. Se utilizan preguntas para determinar las funciones, algunas de ellas son: en qué consisten, quienes las hacen, cuando las hacen, que partes de la organización involucran, donde se hacen, etc, esto permite que se desarrollen los procedimientos con las personas responsables de las actividades.
- b. Análisis de formularios: se efectúa para detectar si son los formularios idóneos y necesarios para consumir que los procedimientos se realicen según se establezcan. Sirven además para llevar un control y como respaldo sobre las actividades que se cumplen diariamente. Se debe analizar que información contienen, la función de dicha información, quienes lo usan, que camino siguen, etc.
- c. Distribución de funciones: se registran las actividades de cada empleado, la cantidad de horas que tarda en desempeñar cada función, para determinar si el

- rendimiento del empleado es bueno con respecto a los estándares. También tiene como objetivo la simplificación del trabajo y eliminar la duplicidad del personal.
- d. Análisis de espacios físicos: el espacio físico del cual disponen los funcionarios para la ejecución de sus labores, debe tener las comodidades requeridas para las diferentes actividades que se realizan en la empresa.

### 3. Manuales Administrativos

#### 3.1. Tipos de manuales

Un manual es un documento que contiene información clasificada acerca de una materia de la organización. Es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas que proporciona información rápida y organizada acerca de las prácticas administrativas.

Los manuales pueden clasificarse en:

- Manuales de Organización y Funciones.
- Manuales de Procedimientos u Operaciones.
- Manuales de Puestos.
- Manuales de políticas.
- Manuales de normas,
- Manuales técnicos.

Cabe destacar, que para el caso en estudio, se utilizará el Manual de Procedimientos u operaciones, por tanto, a continuación se detallan sobre los aspectos más importantes del mismo.

## 4. Procedimientos

### 4.1. Definición

Los procedimientos son planes concretos, que norman el criterio y la acción que debe seguirse. Se apoyan en los objetivos y políticas y están compuestos por un grupo de instrucciones que indican quién, qué, dónde y cuándo se debe realizar una labor.

Además, implican la elección de los medios que se han de emplear y tienen como característica elemental el señalar la secuencia cronológica de una actividad o conjunto de actividades.

La elaboración de un procedimiento es necesaria para cumplir con la función deseada, no es simplemente describir cual es la forma de elaborar una función específica, es lo que debe ponerse a disposición en forma manual para que los empleados tengan con que guiarse. Estos deben ser estables, pero también flexibles para hacer correcciones, cuando así se amerite.

Los procedimientos nos indican "cómo" y "cuando" se han de realizar o ejecutar las actividades que se dan en todos los niveles de la organización, sin embargo, son menos numerosos y más generales en los planes superiores, multiplicándose y haciéndose más concretos a medida que se descende en la escala de la organización.

Cabe mencionar que los procedimientos se consideran en tercer nivel de la planeación; es decir, en primer plano se encuentran los objetivos, en el segundo las políticas y en tercero los procedimientos.

Esto por cuanto:

- El objetivo señala la meta a alcanzar.
- Las políticas, por su parte, trazan el camino para llegar a esas metas, esto lo hace en términos generales.
- Los procedimientos nos indican paso a paso cómo realizar las actividades fijadas o trazadas por la política. En este caso se realizan trabajos específicos y no deben ser interpretados por su aplicación.

Con respecto a lo anterior, los procedimientos indican los detalles de la operación necesaria para alcanzar los objetivos fijados.

## **4.2. Importancia**

Al concebirse a los procedimientos, como los hábitos o costumbres de una empresa, se tornan realmente importantes ya que en la medida que la empresa tenga procedimientos ilógicos, complejos, contradictorios, que no se adapten a las necesidades de la empresa, duplicados, obsoletos, etc., tampoco se podrán realizar los objetivos eficientemente.

## **4.3. Objetivos**

El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos, es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarios; con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades.

Aunado a lo anterior, existen objetivos secundados a saber:

Eliminar operaciones, combinándolas entre sí o suprimiéndolas.

Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.

Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.

Eliminar las demoras con el mismo fin de tiempo.

Centralizar las inspecciones conservando el control interno.

Situar las inspecciones en los puntos clave.

Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar los "cuellos de botella".

#### 4.4. Responsabilidades con relación a los procedimientos

La carencia de una clara determinación de la responsabilidad correspondiente a cada nivel jerárquico y aún a cada empleado, con relación a los procedimientos autorizados, entraña el riesgo de que el personal no los tome en cuenta, desaprovechando así las ventajas de su aplicación, o de que se caiga en un manejo anárquico de los mismos.

Con el propósito de erradicar o por lo menos evitar estos peligros, se emplean recursos como los siguientes:

- Reuniones de orientación y discusiones por grupos sobre la significación de lo programado en el instructivo y que conduzca el mutuo entendimiento y armonía acerca de la forma en que el programa se operará.
- El programa de procedimientos de la compañía expresado en términos claros, firmado por lo general por el más alto funcionado de la misma y referente al tema de responsabilidad con la extensión en que debe hacerse, en un amplio instructivo de la compañía.
- Traslaciones del amplio instructivo de la compañía a programas departamentales definitivos, haciéndolos más específicos, en especial acerca de la responsabilidad.

Una vez puestas en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes se pueden encasillar dentro de los siguientes moldes:

##### 1. Responsabilidad del trabajador (operador que no supervisa a nadie):

- Aplicar las instrucciones de procedimientos que él recibe y desviarse de estas instrucciones sólo hasta el grado autorizado.
- Cuando las instrucciones recibidas no abarquen por completo todo lo que él hace, debe desarrollar y emplear sus propios procedimientos y sistemas.

DEMOSCOPIA S.A.

- Descubrir y sugerir a su supervisor las formas por medio de las cuales las instrucciones de procedimientos que él ha recibido puedan modificarse, ya sean para aclararlas o para el efecto de ratificar perfeccionamientos.
2. La responsabilidad del supervisor de primera línea (tiene responsabilidad directa de los trabajadores y no tiene supervisores de un nivel inferior bajo su jurisdicción):
- Guiar y dirigir a las personas a quienes él supervisa mientras ellas llevan acabo has obligaciones que les impone los procedimientos.
  - Considerar todo lo relacionado con los procedimientos necesarios o empleados en la organización como su responsabilidad oficial de jefe, con objeto de que él vigile su preparación, uso, expansión y recomiende o actúe para mejorarlas.
  - Coordinar con las otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a los procedimientos de mutua incertidumbre.
3. Responsabilidad para los funcionarios de nivel intermedio (supervisores que supervisan a los supervisores):
- Son como mínimas comparables a las que realizan los supervisores de primera línea. No obstante presentan responsabilidades mayores en los procedimientos, ya que su responsabilidad abarca un mayor número personas y por consiguiente un mayor número de funciones, a su vez es una responsabilidad que tiene una gran profundidad en el sentido de organización, puesto que conlleva también a mayor número de niveles de autoridad de supervisión.
4. Responsabilidad de los altos funcionarios de la compañía:
- Aprobar el programa amplio intentado por la compañía, después de modificado si fuere necesario y ponerlo en ejecución.
  - Conservar un interés personal en el programa.
  - Hacer patente, con constancia, su respaldo al programa.
  - Exigir a sus oficiales subalternos breves informes periódicos acerca del progreso en el cumplimiento del programa.

Es importante hacer mención que las responsabilidades anteriores en su totalidad son el apoyo de los siguientes principios básicos que son necesarios y deben ser patente de los cimientos para un procedimiento:

- El programa de procedimientos de una compañía es para los empleados, no para los directivos, aún cuando este último por lo general participa en el desarrollo técnico y en la ejecución del programa.
- Si bien los procedimientos normalmente producen resultados en una dirección de abajo hacia arriba, los incentivos, los motivos y la dirección para obtener tales resultados, vienen distintamente de “arriba hacia abajo”.
- Todo lo que se haga para obtener procedimientos perfectos deberá considerarse como una responsabilidad de los empleados que las ejecutan y no como un derecho o privilegio.

#### **4.5. Estimación de los procedimientos**

Las estimaciones de un procedimiento incluyen tres consideraciones independientes:

¿Satisfacen el procedimiento todas las necesidades actuales?

¿Están operando eficientemente?

¿Cuál es el grado de efectividad?

#### **4.6. Consideraciones para determinar si un procedimiento satisface las necesidades actuales**

- ¿Opera el procedimiento dentro del esquema que se ha organizado?
- ¿Se ha proyectado para promover el logro de los objetivos de la compañía y se ha ejecutado de una manera efectiva?
- ¿Proporciona el procedimiento de manera adecuada los métodos de control para obtener el máximo de ejecución con el gasto mínimo de tiempo?

- ¿Las rutinas designadas en el procedimiento indican la ejecución de una secuencia lógica?
- ¿Es factible realizar algunas modificaciones para mejorar la efectividad?
- ¿Se establecieron todas las funciones que se requieren?

En este sentido se debe indicar que el punto importante en este apartado es estar seguro de que el procedimiento ha sido proyectado para satisfacer los resultados finales que se desean. Se debe determinar lo que realmente se está ejecutando, así como dónde, cómo, cuándo y por quién. Debe estudiarse individualmente cada proceso y prestar atención a su eficacia.

Igualmente existen ciertas situaciones que intervienen en la eficiencia de los procedimientos, como son:

- ✓ Condiciones ambientales inadecuadas.
- ✓ Formularios inadecuados.
- ✓ Indefinición de funciones.
- ✓ Integración y comunicación.
- ✓ Equipo y mobiliario inadecuado.
- ✓ Disposiciones legales.
- ✓ Programación deficiente de labores.
- ✓ Capacitación deficiente.

#### **4.7. Lineamientos a seguir en los procedimientos**

1. Seleccionar el proceso que se va estudiar; se debe considerar los siguientes factores para la determinación o selección:

- ✓ De orden técnico (un nuevo procedimiento no debe perjudicar la calidad técnica de los trabajos).
- ✓ De orden económico (¿Qué ahorro puede lograrse?).
- ✓ Reacciones humanas (los empleados aceptarán mejor los cambios en las tareas que más le desagradan).

2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento; en este particular se debe cumplir las técnicas de la entrevista dirigida y de la observación directa (se debe registrar todos los datos que se recaben del entrevistado). Con el afán de recabar la mayor cantidad de información se pueden hacer preguntas dirigidas a obtener una información en especial; estas pueden ser para determinar el propósito para el que se emprenden tales actividades, el lugar, la sucesión en que se emprenden las actividades, las personas y los medios por los que se llevan a cabo las actividades. Todo lo anterior con el objetivo de eliminar, cambiar, ordenar o simplificar dichas actividades.

## 5. Manual de procedimientos

### 5.1. Definición

Los manuales de procedimientos, son conocidos también como manuales de operación, de prácticas estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo, etc.

Son una guía que orienta al ejecutor en la realización de una determinada actividad, permitiendo la unificación de criterios y logrando obtener un buen resultado. Es un instrumento entendible para toda persona que forma parte en el proceso, al mismo y se torna eficiente por la naturaleza de elaboración.

El manual debe satisfacer y llenar las necesidades de la empresa para obtener los resultados, que por si solo el complejo sistema de las operaciones y procedimientos va a exigir.

Al poseer la empresa un manual de procedimientos bien definido le aclarará al personal una serie de preguntas como:

- ✓ ¿A quién se le debe entregar el trabajo?
- ✓ ¿Quién es la persona encargada de revisarlo?
- ✓ ¿Cómo empieza?
- ✓ ¿Cuánto debe durar?
- ✓ ¿Qué sucede cuando termina?

## 5.2. Objetivos de los manuales de procedimientos

Los manuales de procedimiento tienen como objetivo principal, difundir entre los empleados de una o varias unidades administrativas la forma óptima de realizar determinado trabajo, para que, mediante su utilización se evite el derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

Unido al objetivo anterior, se pueden mencionar los siguientes:

- ✓ Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- ✓ Aprovechar al máximo los recursos y materiales del cual dispone la entidad.
- ✓ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- ✓ Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- ✓ Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades y lagunas en la ejecución de las funciones.
- ✓ Facilitar la supervisión del trabajo.
- ✓ Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ✓ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento permanente de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ✓ Uniformar y controlar el cumplimiento de las oficinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ✓ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

## 5.3. Justificación de un manual de procedimientos

La existencia de un manual de operaciones se justifica cuando en una organización se den cualquiera de los siguientes casos:

- ✓ Que existan ciertos trámites que mantengan cierto grado de complejidad, por lo cual sean necesarias las descripciones precisas de los mismos, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas.
- ✓ Cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades, trámites, etc.

- ✓ Que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente, y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de información, para lo cual son muy valiosos los manuales de procedimientos, ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de ésta.

#### **5.4. Clasificación de los manuales de procedimientos**

Los manuales de procedimientos se pueden clasificar en:

1. Manuales Intradepartamentales: los cuales presentan las siguientes características:

- Describen los procedimientos que están en vigor únicamente dentro de los límites de un departamento.
- Se emplean para instrucción, supervisión, control, etc. del personal del departamento.
- Presentan los detalles de cada operación y el flujo del trabajo.
- El procedimiento comienza al llegar los documentos al departamento y terminan cuando estos salen del mismo.

2. Manuales Interdepartamentales: Estos presentan ciertas características particulares, a saber:

- Generalmente son más complejos y extensos que los Manuales Intradepadamentales, en cuanto a cantidad de procedimientos, no así en cuanto a grado de detalle.
- Describen en forma general, la secuencia de los procedimientos a través de varios departamentos, desde su inicio hasta su conclusión.

## 5.5. Composición de los manuales de procedimientos

1. **Identificación:** En este apartado se debe incluir los siguientes datos:
  - Nombre completo del estudio de organización y método al cual pertenece el manual que se está elaborando.
  - Nombre del o de los procedimientos que contiene el manual.
  - Nombre completo de la unidad administrativa a quien corresponde los procedimientos señalados.
  - Número de identificación de cada procedimiento.
  - Nombre completo de la unidad administrativa que elabora el manual.
  - Lugar y fecha de elaboración.
  - Número de revisión, en su caso.
  - Nombre completo y firma de quien (es) autoriza (n) el manual.
  
2. **Índice:** Hace referencia a la forma en que está constituido la escritura del documento.
  
3. **Políticas o normas de operación:** Hace alusión a los criterios o lineamientos generales que le permite a una organización realizar sus actividades. Se ejecutan con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos
  
4. **Texto o descripción del procedimiento:** Debe ser redactado en forma clara, completa, concisa y correcta. A raíz de que el manual debe expresar en palabras la información, se brindan las siguientes recomendaciones:
  - ✓ Todos los procedimientos que contenga el manual deben ser enumerados.
  - ✓ El texto debe describir el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico.
  - ✓ Esta información debe coincidir con lo expresado en el diagrama de flujo.
  - ✓ El texto debe precisar en qué consiste cada operación, además: la persona o puesto, cómo, cuándo, con qué, dónde y en cuanto tiempo debe ejecutarse.
  - ✓ Se debe mantener la uniformidad del estilo, para evitar confusiones.

5. Además, los Manuales de Procedimientos incluyen los Fluxogramas o Diagramas de Flujo y los Formularios, los cuales debido a su importancia, serán analizados con más detenimiento a continuación.

## 5.6. Diagramas de flujo o fluxogramas

### 5.6.1. Definición

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas (documento que contiene datos establecidos y espacios para que sean llenados con la información pertinente para el desarrollo de los procedimientos) o los materiales.

Los fluxogramas muestran los diversos puestos (procedimiento detallado) o unidades administrativas (procedimiento general) para cada operación descrita, a la vez pueden señalar el equipo que se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos.

### 5.6.2. Clasificación

1. Según su formato; la clasificación correspondiente es:
  - ✓ De formato horizontal: El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.
  - ✓ De formato vertical: El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.
  - ✓ De formato arquitectónico: Describe el itinerario o una ruta de una forma o persona, sobre el plano arquitectónico de una sola mirada.
  - ✓ De formato panorámico: Aquí, una sola carta representa el proceso entero y tiene por objetivo mostrar el proceso entero de una sola mirada, mucho más rápido que leyendo el texto.

Presenta las siguientes características:

- Utiliza un cuadro multicolor, destino una columna para cada departamento o puesto.
- Visualiza en dos dimensiones, las labores del personal y el desplazamiento del documento.

- Registra las acciones, no solo en línea vertical, sino también en una distribución horizontal.
- Indica la operación que corresponde a cada puesto o departamento.
- Anota el símbolo correcto por cada operación, seguido de un pequeño número que corresponde al del diagrama de flujo analítico.
- Señala dónde y cuándo se origina cada documento.
- Facilita la ubicación de los puntos sujetos a supervisión o control.

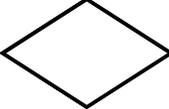
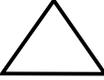
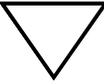
2. Según su propósito; estos pueden ser:

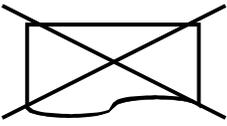
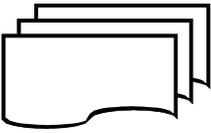
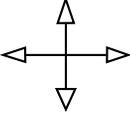
- ➔ De forma: Muestran la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma, sus copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. En este caso aplica el formato horizontal.
- ➔ De método (¿Cómo se hace?): Se emplean para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Utiliza el formato vertical.
- ➔ De labores: (¿Qué se hace?): Representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades en que se descompone un procedimiento y el puesto del departamento que la ejecuta.
- ➔ De espacio: Presenta el itinerario y la distancia que recorre un formulario o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento, o parte de él, indicando el espacio por el cual se desplaza. Se emplea el formato arquitectónico.
- ➔ Analítico: Presenta cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que la realiza. Además, analizan para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento y cuando el dato es relevante, consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida. Se usa el formato vertical.
- ➔ Combinados: Presenta una combinación de cualquiera de las clases de diagrama de flujo mencionados anteriormente.

**5.6.3. Símbolos empleados en los diagramas de flujo**

En la elaboración de los diagramas se debe evitar utilizar un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional, ya que tal situación transmitiría un mensaje deformado. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se les conozca convencionalmente un significado preciso y convenir también en determinadas reglas.

A continuación se presentan la simbología generalmente empleada en la elaboración de los fluxogramas:

Símbolo	Denominación	Explicación
	Inicio o final	Señala el inicio de un procedimiento o bien la culminación del mismo.
	Operación	Representa toda la elaboración o incorporación de información o decisión. Ejemplos: emisión de formularios, desglose de ejemplares para su distribución, etc.
	Sistema	Manifiesta toda acción que se desempeña con la utilización de una computadora donde no interviene desplazamiento de documento alguno.
	Decisión	Representa la toma de una decisión, e indica el destino de flujo de información con base en respuestas alternativas de "sí" o "no".
	Archivo temporal	Indica todo documento que se archiva temporalmente dentro del procedimiento que posteriormente se va a emplear.
	Archivo permanente	Significa que un documento a sido incluido en un archivo en forma permanente; por lo tanto no se volverá a utilizar en desarrollo del procedimiento.
	Forma	Indica todo documento que se utiliza dentro del procedimiento.

	Documento eliminado	Consiste cuando el documento no es de utilidad en el procedimiento y son eliminados totalmente, por lo tanto no se archivan de ninguna forma.
	Documentos varios	Manifiesta la utilización de varios documentos sin duplicados.
	Duplicación de formularios	Se utiliza cuando un documento dispone de copias para ser empleadas.
	Conector interno	Señala los pasos hacia donde sigue el procedimiento en el interior de la página.
	Conector externo	Indica el flujo de información dentro del procedimiento y que continua en otra página.
	Dirección de información	Ilustra la dirección en que se orienta la información.

Se señalan algunas recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos:

En cuanto a dibujo:

- No es conveniente mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- El símbolo de decisión, es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- Para efectos de presentación, los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación en especial.

En cuanto a su contenido y/o su uso:

- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal manera que su comprensión sea clara.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella; si se emplea iniciales para identificar la unidad administrativa se debe asentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- El símbolo "documento", debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- Al representar "original y copias", al primero se le identifica con la letra "o" y la copia mediante dígitos "1", "2", "3", etc.
- El contenido del símbolo o conector puede ser alfabético o numérico.
- Si existe gran cantidad de conectores, es conveniente adicionar un color al símbolo o a su contenido, para facilitar su localización.

## **5.7. Formas o formularios**

### **5.7.1. Definición**

Las formas consisten en cualquier documento impreso en el que se anotan datos o de los que se toman datos de uso repetitivo en situaciones idénticas de trabajo y necesidades similares de información. También se les conoce con el nombre de formularios o formatos.

Hoy en día y como consecuencia del avance tecnológico los formularios no tienen que ser precisamente en papel, se pueden utilizar en los llamados archivos electrónicos.

Es destacable el papel que desempeñan en la simplificación del trabajo, ya que cada vez que se va a efectuar un trabajo no existe la necesidad de repetir la misma información, acarreando pérdida de tiempo y esfuerzo.

Además, como norma de control, explican el curso de la acción y reafirman o habitúan el procedimiento, asegurando el orden.

### **5.7.2. Importancia**

La importancia de un formulario bien hecho y necesario al sistema de trabajo radica en que ahorra tiempo en las labores rutinarias, disminuye el error, estandariza el trabajo, facilita la tarea, favorece el control, aumenta la confianza del funcionario y del usuario en la operación elige el tipo de información necesario se estructura su presentación en la fórmula, evitando omisiones de ésta y reunir información innecesaria. Por todo lo anterior, también se disminuyen costos del trabajo.

### **5.7.3. Clases de formularios**

Los formularios son de muy variada naturaleza. Varían en tamaño, textura, forma y color. Esto depende del uso y objetivo que persiguen. Ejemplos de clases de formularios son: un título, una cédula, un cheque, una planilla de pago, una hoja contable, una factura, un recibo, una oferta de servicios.

Existe el formulario continuo, muy empleado en los procesos de computación, y el formulario clásico que es llenado a máquina o a mano por el funcionario o el usuario del sistema.

Las copias de los formularios son "formularios repetidos", esto es que cumplen el mismo propósito del original, solo que en diferentes destinos. Una copia de formulario puede causar tanto bien como mal, dependiendo si está bien diseñada o mal llenada, si era necesaria o no lo era.

Las copias por lo general se distinguen con color para favorecer el control de su destino evitar desviaciones o extravíos.

### **5.7.4. Utilización de los formularios**

Los formularios son utilizados fundamentalmente para:

- Registrar y proporcionar información.
- Tramitar y efectuar operaciones.
- Controlar y comprobar la ejecución de operaciones.

### 5.7.5. Programa de administración de formularios

Comprende básicamente tres etapas interdependientes, a saber

1. **Diseño de Formularios:** Implica la elaboración, estructuración o confección del formulario. El diseño abarca los siguientes enfoques:

→ Aspecto físico:

Toma en cuenta la forma y material de que está compuesto el formulado. El material que va a constituir el formulario debe seleccionarse según el uso que se dará, igualmente se debe considerar la calidad (se toma en cuenta la clase, el espesor y el peso del material), la consistencia del material (se selecciona según los propósitos de manejo), tamaño (se debe ajustar a la función específica del formulario, a los métodos y a las medidas uniformes de mobiliario de archivo), forma (es la conformación o presentación del formulario), color del papel (simplifica el trabajo de archivo ya que el efecto visual influye en la localización de los documentos, por tanto, debe seleccionarse atendiendo a la función que cumple el formulario), color de la tinta (de preferencia debe utilizarse tinta de color oscuro), tipografía (contempla la clase, tamaño y forma o estilo, del tipo de letra que se usará en la impresión del formulario).

→ Aspecto Funcional:

Comprende el enfoque o estudio del procedimiento que seguirá el formulario. Es el estudio de la operación de trabajo en que será utilizado, En este apartado, se examinan los aspectos relacionados con el contenido y formato. En lo referente el contenido destaca que todo formulario está formado por cuatro partes principales que son el título, el número, las instrucciones y el texto. El desarrollo del texto debe ser claro, breve sencillo. Por su parte el formato señala que la información que contenga el formulario debe estar balanceada y ordenada de forma tal que presente cierta unidad estructural. Además debe distribuirse adecuadamente según el tamaño que se le quiera dar, aprovechando debidamente el espacio disponible.

→ Aspecto Técnico:

Comprende la observación de las normas o sistemas que se usarán para la producción o reproducción de los formularios. En este caso hay que tomar en cuenta consideraciones de orden funcional (donde se contempla todas las características de presentación que tendrá el formulario), físico (el cual considera la calidad del papel) y mecánico (este hace referencia a una selección adecuada del equipo en que se hará la impresión del formulario).

2. **Administración de Formularios:** Dicha actividad debe estar organizada, planeada y sujeta a una política institucional, razón por la cual debe permanecer a cargo de una oficina especializada que estudie, comprenda y analice los fenómenos del problema y pueda aplicar soluciones prácticas e introducir a la vez normas generales de uniformidad y procedimientos.
3. **Control de Formularios:** Los formularios desempeñan un papel preponderante en los procesos y operaciones administrativas de cualquier empresa, y por lo tanto su preparación y control no debe dejarse a conveniencias, necesidades o gustos particulares. Por tal motivo, será examinado con más detenimiento, a continuación.

#### **5.7.6. Control de formularios**

##### **5.7.6.1. Objetivos**

- ✓ Que no existan formulados innecesarios.
- ✓ Que los formularios sean diseñados técnicamente.
- ✓ Que con el análisis periódico de formularios se resuelvan problemas de organización y sistemas de trabajo.
- ✓ Que sean producidos y distribuidos económicamente.

#### **5.7.6.2. Problemas que ocurren por falta de control de formularios**

- ✓ No existen normas fijas o instrucciones sobre como llenar un formulario.
- ✓ No se establece el tipo de información requerida en cada caso. Unos informarán datos excesivos y otros en forma carente.
- ✓ Se desconoce los formularios que usan otros servicios.
- ✓ Las oficinas o dependencias no se enterarán de los nuevos formularios puestos en servicio.
- ✓ No hay coordinación entre el objetivo de la información transmitida, tanto entre el personal o las dependencias, ocasionando conflictos de procedimientos.

#### **5.7.6.3. Alcance de un sistema de control**

- ✓ Economías mediante mejores procedimientos de trabajo: Al controlarse los sistemas de trabajo por medio de formularios, se pueden observar problemas de organización o procedimientos dando oportunidad de resolverlos o corregirlos.
- ✓ Economías mediante uniformidad, diseño y reproducción: Por medio de uniformidad y métodos de diseño se obtendrá economía de tiempo, esfuerzo y material.
- ✓ Mejor servicio y relaciones públicas: Cuando se simplifican las tareas por medio de formularios, el trabajo se facilita y se efectúa con rapidez y eficiencia.

#### **5.7.6.4. Programa de control**

Para hacer efectivo el sistema de control se utilizan los siguientes recursos administrativos:

- ✓ Manual de Formularios: Consiste en una recopilación de todos los formularios existentes en la Institución, estos estarán ordenados por su número, en caso de que no tengan se le asignará uno. Sirve de guía para la selección de modelos o para estudios de "estandarización", así como de elemento ilustrativo. Además, es realmente útil para el adiestramiento del personal que trabaja en esta función.

**DEMOSCOPIA S.A.**

- ✓ Archivo Numérico: Una vez que los formularios han sido recopilados, se ordenan por números y se archivan en carpetas, en el mismo orden. Este archivo es de gran utilidad para revisiones posteriores, con miras a la simplificación, modificación, eliminación, unificación o refundición de los formularios.
  
- ✓ Archivo Funcional: Está constituida por la sede completa de los formularios de uso en la Institución, pero clasificados en forma especial para facilitar su análisis.

Esta clasificación se basa en tres factores que están relacionados específicamente con el uso del formulario, a saber:

- ✓ El asunto principal.
- ✓ La operación que implica el formulado.
- ✓ La función que desempeña.

Generalmente los formulados se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Según quién los use.
- ✓ Según el título.
- ✓ Según su función.

Cabe destacar, que la clasificación funcional es la más adecuada por su flexibilidad y permanencia.

**5.7.6.5. Identificación**

Un plan de identificación de formularios está constituido por tres elementos básicos:

1. *Título*: Constituido por un mínimo de palabras que deben sintetizar u objetivar la función del formulario.
2. *Número*: Es el elemento más usado en la identificación de formularios.
3. *Fecha de impresión y cantidad de traje*: La fecha de impresión sirve para conocer la edad de la fórmula y es una guía para agotar la existencia de los

formularios más antiguos. Por su parte, la cantidad de tiraje sirve para registrar la cantidad autorizada y para controlar el consumo y la duración de una remesa.

#### **5.7.6.6. Análisis o revisión periódica de la forma**

Es la etapa más importante del control, ya que es aquí, en donde se ponen en práctica todos los aspectos que se han detallado anteriormente.

A continuación, se señalan una serie de normas que son utilizadas en forma de pregunta, con el fin de analizar los formularios:

- ✓ ¿Qué datos se necesita para lograr su propósito?
- ✓ ¿Quién requiere los datos?
- ✓ ¿Quién llena el formulado?
- ✓ ¿Dónde se obtienen los datos?
- ✓ ¿Adónde fluyen los datos?
- ✓ ¿Cuándo se llena el formulado?
- ✓ ¿Cómo se llena el formulario?

## **6. Control**

### **6.1. Definición**

Los esfuerzos de control se dirigen a obtener en forma sistemática una visión precisa del desempeño y con ello el grado de cumplimiento que ha sido dado por los miembros de la organización a los planes, objetivos y políticas.

Además se puede decir que el control es un proceso que utilizan los administradores para influir sobre las actividades de la organización y a la vez propiciar que los objetivos trazados y las tareas repartidas se realicen según lo requerido por la empresa.

Este comprende la reformulación de planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentos y sanciones.

El buen funcionamiento de una empresa está basado entre otros aspectos con la fase de control.

## **6.2. Sistema de control administrativo**

El sistema de control administrativo compara el desempeño de la empresa con el fin de planearlos. Las personas encargadas de la administración deben informar a todo el personal de las metas y misión de la empresa, así como los objetivos para alcanzar dichas metas.

El control le permite a la organización comparar lo planeado con lo actuado y así tomar acciones correctivas donde lo actuado no esté acorde con lo planeado.

Por consiguiente, se puede decir, que el sistema de control administrativo es el plan de organización, métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una empresa para la protección de sus bienes como la obtención de información correcta, oportuna y segura, para que los funcionarios de una empresa cumplan con las disposiciones establecidas alcanzando los objetivos propuestos por la administración.

## **7. Administración del Recurso Humano**

### **7.1. Definición**

"Es la organización y trato de las personas en el trabajo, de manera que desarrollen plenamente sus capacidades y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y al mismo tiempo obtengan, mediante la actividad que ejecutan, su propia realización como seres humanos."<sup>1</sup>

La importancia de la descripción de puestos definida claramente y escrita, se basa en la importancia de los propósitos siguientes:

---

<sup>1</sup> Villalobos C. Adrián. Proyecto de graduación. Santa Clara, San Carlos. 2002.. Pág. 22

**1. Contratación:**

Desarrolla especificaciones del puesto realistas que permitan buscar candidatos capaces de llevar a cabo una función requerida.

**2. Capacitación:**

Determina que conocimiento tiene que adquirirse y que habilidades deben de desarrollarse para su programa de capacitación.

**3. Referencia:**

Cuenta con una fuente permanente de referencia respecto de las actividades del trabajo para los líderes y miembros del equipo.

**4. Desempeño:**

Crea una lista de estándares con los cuales se puede medir el desempeño para que todos sepan lo que se espera de ellos en el trabajo.

**5. Evaluación:**

Cuando se hace una evaluación formal del desempeño, la descripción se convierte en el patrón con el cual se puede evaluar.

**7.2. Actividades de la Administración de Recursos Humanos**

Es necesario que para la Administración de Recursos Humanos se establezca un programa con el objetivo fundamental de conseguir y mantener un excelente ambiente laboral en la organización. El mismo deberá estar integrado por un conjunto de funciones que le son esenciales (políticas, normas, procedimientos, cumplimiento de disposiciones legales, etc.)

**7.2.1. Objetivos de la administración de recursos humanos**

Estos derivan de los objetivos de la organización. Cada una de las empresas, al existir, tiene como uno de sus fines u objetivos la elaboración un producto o servicio.

Los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

- Producir, conservar y fomentar una agrupación de Recurso Humano con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los Recursos Humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Obtener un punto de eficiencia y eficacia con el Recurso Humano disponible.

### 7.2.2. Funciones de la administración de recursos humanos

1. **Función preventiva:** Establecer y estudiar las medidas para prevenir enfermedades y accidentes laborales, igualmente velar por la higiene y seguridad en el lugar de trabajo.
2. **Función formativa:** Instituir programas de capacitación según se den las necesidades en la empresa.
3. **Función social:** Desarrollar proyectos para fomentar el bienestar y la motivación del empleado.
4. **Función distributiva:** Dar una justa y objetiva fijación de salarios a cada uno de los puestos de acuerdo con las tareas que se realizan, la supervisión ejercida o si no ejerce supervisión, las responsabilidades, el equipo o valores que tiene a cargo, los requisitos como: edad, educación, experiencia y características del puesto que desempeña. Debe analizar el trabajo, clasificar y describir el puesto, fijar salarios y reasignar las funciones.
5. **Función de selección y reclutamiento:** Hacer la mejor búsqueda posible en la bolsa laboral existente, utilizando instrumentos tales como encuestas, entrevistas y estudios de aptitudes y cualidades de cada uno de los aspirantes al puesto.
6. **Función laboral:** Estar pendiente del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a las actividades de la empresa.

7. **Estrategia políticas y normas:** Establecer, junto con las gerencias o altos cargos estratégicos, normas y políticas que van a servir de guía a cada uno de los pasos que la empresa vaya a dar en lo que concierne a Recursos Humanos.
8. **Función de documentación, trámite y registro:** Tener control de los registros y trámites de los documentos propios de la contratación de uno de los trabajadores y de su sucesiva relación con la empresa.
9. **Evaluación del desempeño:** Crear objetivos para poder controlar la productividad que va alcanzando cada uno de los trabajadores.
10. **Realización de auditorias:** Realizar la evaluación continua de que las tareas se estén llevando a cabo de la mejor manera posible. Esta función constituye a todas las citadas anteriormente.

### **7.3. Descripción y análisis de puestos**

#### **7.3.1. Puesto**

Se puede definir como el conjunto de funciones, tareas o atribuciones previamente determinadas y realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos básicos: el nivel jerárquico, el área o departamento en que está localizado, el superior jerárquico ( ante quién responde) y los subordinados.

“Un puesto es una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos”.<sup>2</sup>

#### **7.3.2. Tarea**

---

<sup>2</sup> Villalobos C. Adrián. Proyecto de graduación. Santa Clara, San Carlos. 2002.. Pág. 25

Es el conjunto de actividades individuales que ejerce el ocupante del cargo; en general hace referencia a cargos similares y rutinarios.

### **7.3.3. Atribución**

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el puesto. Se refiere a puestos que influyen actividades más diferenciadas.

### **7.3.4. Función**

En un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante M cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

## **7.4. Clasificación de puestos**

Es conocido como ordenamiento de puestos y consiste en un conjunto de puestos lo suficientemente similares en cuanto a deberes, responsabilidades y autoridad, para que se les pueda aplicar el mismo título de clase a cada uno de ellos, exigir a quienes los hayan de ocupar los mismos requisitos de preparación académica, experiencia, conocimientos, etc. y usar el mismo tipo de exámenes o pruebas de aptitud, para seleccionar a los candidatos a empleo y asignarles la misma remuneración en situaciones de trabajo similares.

También, se puede decir que es un procedimiento al que se recurre para examinar, evaluar y ordenar en forma sistemática los diferentes tipos de tareas que se realizan en una organización considerando, entre otros factores como deberes y obligaciones, naturaleza de los puestos, grado de dificultad de las tareas, preparación académica, conocimientos de otra índole, habilidades y destrezas que poseen los candidatos a empleo.

## **7.5. Descripción de puestos**

**DEMOSCOPIA S.A.**

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa; es la enumeración detallada de la atribuciones o tareas del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo.

En la descripción se toman los aspectos intrínsecos, como el nombre del cargo, posición del cargo en el organigrama y el contenido del cargo (tareas o atribuciones, ya sean diarias, semanales, mensuales, anuales y esporádicas). Además el nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales, etc.

## **7.6. Análisis del puesto**

La descripción es básicamente hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto (aspectos intrínsecos), como las tareas, los deberes y responsabilidades del mismo, en tanto que el análisis se ocupa de los requisitos que el aspirante necesita cumplir, así como las condiciones del mismo (aspectos extrínsecos). Lo que pretende un análisis de este tipo es estudiar y determinar todas las tareas, los deberes y responsabilidades comprendidas, así como los requisitos, exigencias físicas y mentales, requisitos académicos, conocimientos, habilidades experiencias, las condiciones laborales y la relación con otros puestos, para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Para los altos directivos de empresas, representa la posibilidad de saber con detalle en el momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Tal conocimiento les será muy útil pues, por razón de sus funciones, necesariamente tiene solo una vista de las labores de los trabajadores en conjunto.

Por lo general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos, aplicada casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo. Estas áreas son:

### **> Requisitos Intelectuales:**

### DEMOSCOPIA S.A.

Tienen que ver con las exigencias del cargo, en lo que hace referencia a los requisitos mentales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

1. Instrucción básica
2. Experiencia básica anterior
3. Adaptabilidad al cargo
4. Iniciativa necesaria
5. Aptitudes necesarias, etc.

#### > **Requisitos Físicos:**

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, también con la complexión física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente:

1. Esfuerzo físico necesario
2. Capacidad visual
3. Destreza o habilidad
4. Complexión física necesaria, etc.

#### > **Responsabilidades implícitas.**

En este punto se deben abarcar las responsabilidades que debe tener el ocupante del puesto, además del trabajo normal y de sus atribuciones:

1. Supervisión de personal
2. Material, herramientas o equipo
3. Dinero, títulos o documentos
4. Contactos internos o externos
5. Información confidencial, etc.

#### > **Condiciones de trabajo:**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del cargo una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúa el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilita su desempeño.

#### **7.6.1. Objetivos de la descripción y análisis de puestos.**

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, a la demarcación del mercado de mano de obra, elegir donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento del personal.
- b. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- c. Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la selección del personal.
- d. Determinar, mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para la administración de salarios.
- e. Estimular la motivación del personal, para facilitar la evaluación del desempeño y verificar el mérito funcional
- f. Servir como guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
- g. Suministrar datos relacionados con higiene y seguridad industrial, en el sentido de minimizar la insalubridad y peligrosidad comunes en ciertos cargos.

#### **7.7. Aplicación y utilización del manual de puestos**

Un Manual de Puestos es un documento que contiene la información obtenida de la descripción y análisis de los puestos, por lo que se vuelve una herramienta indispensable en cualquier organización.

Las aplicaciones que se le den a dicho Manual pueden ser muy variadas en facultad de que las funciones a realizar y lo necesario para realizar las actividades de cada puesto, pueden tener diferentes aplicaciones, la cuales pueden ser:

- Valiosa ayuda para una selección objetiva del personal.
- Elemento primordial de estudio de evaluación de puestos.
- Fijación adecuada de programas de capacitación y desarrollo.
- Parte integral de manuales de la organización.
- Para fines contables y presupuestales.
- Para posibles sistemas de incentivos.
- Efectos de planeación de Recursos Humanos.
- Efectos de supervisión.
- Técnica inicial de una mejor Administración de Recursos Humanos.
- Estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- Determinación de montos de seguros y fianzas.
- Efectos de organización.
- Instrumento de auditorías administrativas.

La ausencia total de la administración de las labores que deben de realizar cada empleado o de un manual de descripción y análisis de puestos en una empresa puede causar situaciones como las siguientes:

- Originar incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado.
- Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone a cada trabajo.
- Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado.
- Dar lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- Facilitan que se eludan responsabilidades o que exista incumplimiento de obligaciones.
- Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

### **III. METODOLOGIA**

#### ***Tipo de investigación***

##### **Investigación exploratoria**

Para poder realizar este proyecto, es necesario conocer la manera de funcionamiento de la empresa, por lo tanto se realizó una revisión de la documentación existente en la organización, con el fin de comprender la dinámica de la compañía; y de la misma manera se observaron y analizaron los diversos procedimientos existentes para lograr los objetivos propuestos.

##### **Investigación descriptiva**

Después de conocer los diversos procedimientos de la empresa, se procedió a transformar la información recolectada en procedimientos más apropiados para la compañía, además de analizar los formularios utilizados, y dar las recomendaciones pertinentes para proponer mejores controles dentro de los mismos.

#### ***Fuentes de información***

##### **Primaria**

Para llegar a conocer los diversos procedimientos, se realizaron entrevistas abiertas a los involucrados en el área investigativa de la compañía, procurando de esta manera una mejor descripción de los procesos y tener la base para la implementación de las mejoras o cambios que sean pertinentes.

## **Secundaria**

Se refiere a toda aquella información que la empresa suministre, para la mejor comprensión de la forma en como se desempeña la misma; es decir, toda la información que facilite la descripción histórica de la compañía, tomando en cuenta sus antecedentes, su propósito, que tipo de servicios brinda, y por supuesto toda información que se recopile acerca de los procedimientos y descripción de puestos ya establecidos.

### ***Elaboración del diagnóstico de la empresa***

Para realizar el análisis de la empresa se trabajó mediante la observación directa de todas las actividades que se realizan dentro del área investigativa de la compañía, así como la observación de los procesos para la prestación de los servicios.

### ***Levantamiento de procedimientos***

Para el levantamiento de los procedimientos dentro de la organización se utilizó la observación directa, así como la entrevista abierta a los funcionarios relacionados con el área.

### ***Análisis de procesos***

Seguidamente se analizaron los procedimientos existentes, para este análisis de los procesos, se utilizó toda la información recopilada, tanto la brindada por la empresa como la que se adquirió por medio de la observación directa; además de las entrevistas necesarias para la aclaración de cualquier inquietud que se presente.

### ***Análisis de formularios***

Se analizaron todos aquellos formularios que sean indispensables para los diversos procesos analizados anteriormente; este análisis se realizó por la función que cumplen los formularios dentro del procedimiento y la importancia de éstos para el buen desarrollo del mismo, de igual manera se analizó la necesidad de que existan y que se le de el manejo adecuado.

### ***Levantamiento del proceso propuesto***

Para realizar el levantamiento del proceso propuesto se tomó como base el análisis anteriormente realizado a los procedimientos actuales, siguiendo de esta forma la base de cómo se trabaja y desarrollan las actividades de la compañía.

Así mismo, se determinó cuáles formularios son los más aptos para el proceso propuesto, los cuales deben de simplificar las tareas y hacer más eficiente los procesos.

### ***Diseño de los diagramas de flujo***

Se desarrollaron los diversos diagramas de flujo para cada proceso con el fin de facilitar la comprensión y el análisis tanto de los procedimientos actuales como de los propuestos.

Para este fin se utilizó el programa SmartDraw 4 Professional Edition, el cual contiene la simbología básica para la implementación de los flujogramas.

## ***Aplicación de cuestionario para análisis de puestos***

Se aplicó un cuestionario a cada puesto involucrado en el procedimiento en estudio, cuyo fin es recopilar información necesaria para la elaboración del manual de puesto de Demoscopia S.A.

## ***Análisis de resultados***

Una vez que se tenían completados los diversos cuestionarios se analizaron las respuestas y se ordenó la información para elaborar el correspondiente manual de puestos.

## ***Trabajo de campo***

El trabajo de campo se realizó en las oficinas de DEMOSCOPIA S.A., centro en donde se realizan todos los procedimientos a observar y donde se recopiló la información necesaria para el alcance de los objetivos.

## ***Procesamiento de datos***

Para realizar el documento se utilizaron herramientas computacionales que facilitaron y agilizaron la digitación de los datos así como el diseño y análisis de los procesos, formularios y puestos de trabajo.

## ***Informe final***

Este es el último paso, luego de procesar y analizar la información recopilada; una vez que se ordenó, estudió y analizó toda la información, se desarrollaron las conclusiones y recomendaciones pertinentes, para la mejora de los procesos así como la propuesta de procedimientos más eficientes.

## IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### *DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA*

#### 1. Introducción

Es importante mencionar que la empresa actualmente no tiene establecido un manual de procedimientos por lo que se recopiló la información necesaria por medio de entrevistas directas al director de proyectos.

De igual forma se pudo percibir que los diversos procesos que utiliza la compañía, se realizan mas que todo de forma intuitiva debido a la alta experiencia que tiene la misma en la realización de diversos estudios.

De primera impresión se puede observar que la compañía a podido sobrellevar por años la falta de un manual de procedimientos pero es necesario tener en claro que un documento que respalde el trabajo diario se puede transformar en una herramienta de importancia, especialmente a la hora de contratar nuevos empleados facilitando de esta forma la inserción a la empresa y el conocimiento de los procesos diarios utilizados para brindar sus servicios.

Para poder cumplir con los objetivos del presente estudio se ordeno toda la información suministrada de manera que se explique de la forma mas clara los diversos procesos que utiliza la compañía, de esta forma se presenta una breve introducción a los servicios que ofrece la misma y seguidamente se presenta una explicación general de los procesos para poder de esta forma analizar la información y brindar las recomendaciones del caso.

Al ser Demoscopia una entidad dedicada al desarrollo de estudios de opinión cuantitativos y cualitativos, así como a estudios de imagen y comunicación de empresas, estudios del desarrollo de recursos humanos, y del área organizacional y de sistemas, los resultados de estas investigaciones tanto a nivel nacional como internacional es prioridad tener un control estricto del proceso, por lo cual toda información debe pasar hasta alcanzar los objetivos planteados en cada investigación o proyecto.

### DEMOSCOPIA S.A.

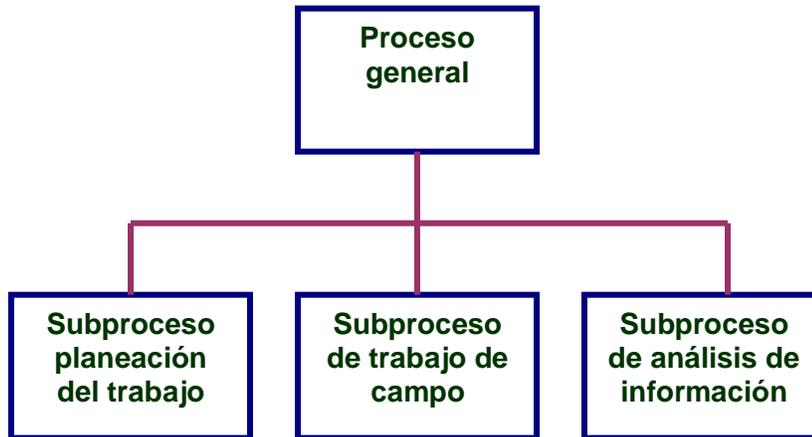
Desde la solicitud u oferta de un proyecto por parte de un cliente o de la organización; hasta la entrega del informe final al cliente, es necesario un control interno en cada paso, ya que un descuido en la parte inicial o intermedia puede afectar directamente el resultado final, y por ende la calidad del servicio se ve afectada negativamente, igualmente un error en cualquier etapa del proyecto debido a un mal control de los procesos representa directamente un crecimiento exponencial en los costos del mismo.

Por el tipo de estudios que se realizan en la organización, y por el impacto que los resultados tienen sobre la toma de decisiones de los clientes, es imprescindible tener muy en claro y sobre todo, muy bien controladas todas las actividades por las que un proyecto debe pasar. Todo miembro de la organización debe tener muy en claro que cada actividad esta relacionada, y muchas veces dependientes entre sí, ya que cada estudio tiene como fin alcanzar el objetivo u objetivos que el cliente quiere alcanzar para mejorar, y facilitar su desempeño en el mercado en el que se encuentra.

Con la finalidad de que la empresa mantenga debidamente un control en los diversos procesos, se presenta de la manera más detallada posible los procesos utilizados por la organización, para dar respuesta a las necesidades de los clientes.

Existe un proceso general que se puede subdividir en tres etapas o subprocesos los cuales son:

- a. Subproceso de planeación del estudio.
- b. Subproceso del trabajo de campo.
- c. Subproceso de análisis de la información.



Es importante recalcar que cada proceso antes mencionado están estrechamente relacionados entre sí, es decir, la forma como se realice el proceso de planeación del estudio repercutirá directamente en el trabajo de campo, y este a su vez en el análisis de la información.

Cada subproceso se describirá genéricamente a continuación:

## 2. Subproceso de planeación del estudio

Es la parte inicial del proyecto, y cabe señalar que la parte esencial del mismo; aquí se presenta la oferta técnica-económica del estudio al cliente. Se necesita el costeo o presupuesto de todas las etapas del proyecto, es decir se realiza un presupuesto aproximado de lo que costará el trabajo de campo, el trabajo técnico y el trabajo analítico del estudio, para poder obtener los costos variables del proyecto, adicionándole los costos fijos que el estudio representa para la empresa.

En el subproceso de planeación se desarrolla la planificación del trabajo y cada movimiento que tendrá el proyecto, se trabaja a la misma vez el diseño de la muestra; conjuntamente se realiza la construcción del cuestionario o herramienta a utilizar en el estudio así como el ruteo del trabajo de campo; cabe destacar que la hoja de ruta, debe ser una de las actividades en donde se preste más atención, lo que significa que debe ser muy bien planificada, ya que el en trabajo de campo es donde se da la mayor fuga de costos del proyecto. (Obviamente el crecimiento o reducción de costos depende directamente del tamaño del estudio)

De esta manera se obtiene el planeamiento del estudio, es importante mencionar que es la parte más crítica del mismo, ya que es el punto de arranque del trabajo de campo, el cual una vez iniciado, es más difícil y costoso la corrección de errores; es decir, en el subproceso o etapa de planeación del estudio el director del proyecto no puede olvidar el control, crítica y verificación de todos los procedimientos antes mencionados ya que la planeación inicial representa la calidad de los resultados que se obtengan al final del subproceso de investigación.

### **3. Subproceso de trabajo de campo**

Una vez que se obtiene toda la información básica para el desarrollo del proyecto, se da comienzo a todo lo relacionado con el trabajo de campo.

En este subproceso se realiza la selección, capacitación y seguimiento de los encuestadores y supervisores; se lleva a prueba el cuestionario, se realiza la crítica del cuestionario y se verifica el cumplimiento de la muestra dada en el subproceso de planeación del estudio; en este caso la verificación de la muestra es primordial, ya que un descuido por parte de los supervisores representa un atraso en el subproceso de análisis de la información; es decir, si el supervisor pasa por alto que un encuestador no terminó debidamente un cuestionario, en el procedimiento de codificación se presentan problemas, lo que implica un aumento en el tiempo y en los costos planificados para el estudio.

Como se menciono anteriormente, el subproceso de trabajo de campo obedece a toda información suministrada en el subproceso anterior, por lo que un buen trabajo de campo esta directamente relacionada con la calidad del subproceso de planeación; igualmente un buen control en el trabajo de campo, representara la eficiencia y eficacia como se desarrolle el subproceso de análisis de la información.

#### **4. Subproceso de análisis**

Este subproceso da inicio con la codificación del cuestionario, seguidamente se realiza la digitación de la información, con lo cual se da paso al procesamiento de los datos, los cuales serán analizados, por la persona encargada de la parte analítica del proyecto, para dar como resultado la construcción del informe final, el cual una vez revisado y aprobado por el director del proyecto así como por el director general, se realiza la presentación de los resultados al cliente.

Es obvio que la calidad del trabajo de campo afectará directamente la calidad del trabajo de análisis, y por ende, la satisfacción del cliente; en esta etapa es preciso recordar que los resultados que se obtienen en el proceso de investigación, pasaran a ser parte importante en la toma de decisiones de los clientes, de aquí la importancia de recalcar el control estricto que se debe tener en cada subproceso antes mencionado.

#### **Observación**

Una vez que se expuso la información general de los procesos se determinó que la mejor manera de analizarlos era transformar la información de los diversos pasos en flujogramas, lo cual facilita el orden de los pasos a seguir así como de ubicar a los responsables de realizar dichas etapas.

Por lo tanto a continuación se presenta la información anterior en forma de flujogramas los cuales serán analizados para proponer mejoras en el control de los mismos.

## IDENTIFICACIÓN

En el siguiente documento se presenta un manual de procedimientos de tipo interdepartamental, elaborado para Demoscopia S.A.

En el mismo se describe los procedimientos que corresponden a la situación actual de la empresa cada vez que se ofrecen los servicios pertinentes:

1. Subproceso de Planeación del estudio
  - 1.1 Oferta técnica-económica
    - 1.1.1 Objetivos del estudio
    - 1.1.2 Población de interés
    - 1.1.3 Diseño muestral
    - 1.1.4 Precio
  - 1.2 Aprobación del proyecto por parte del cliente
  - 1.3 Presupuesto del proyecto
  - 1.4 Planificación del trabajo y movimientos
  - 1.5 Construcción del cuestionario
  - 1.6 Ruteo del trabajo de campo
2. Subproceso de Trabajo de campo
  - 2.1 Prueba del cuestionario
  - 2.2 Reclutamiento de los entrevistadores y supervisores
  - 2.3 Capacitación de los supervisores y encuestadores
  - 2.4 Crítica del cuestionario
  - 2.5 Cumplimiento de la muestra
3. Subproceso de Análisis
  - 3.1 Crítica y verificación
  - 3.2 Codificación y análisis
  - 3.3 Digitación
  - 3.4 Procesamiento
  - 3.5 Análisis de resultados
  - 3.6 Elaboración del informe
  - 3.7 Presentación de resultados ante el cliente

No de revisión del documento: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Curridabat, San José

Noviembre, 2003

## **CONTENIDO**

<b>Subproceso de planeación del estudio.....</b>	<b>55</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>55</b>
<b>Objetivo.....</b>	<b>55</b>
<b>Políticas o normas de operación.....</b>	<b>55</b>
<b>Flujograma.....</b>	<b>56</b>
<b>Subproceso del trabajo de campo.....</b>	<b>65</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>65</b>
<b>Objetivo.....</b>	<b>65</b>
<b>Políticas o normas de operación.....</b>	<b>65</b>
<b>Flujograma.....</b>	<b>66</b>
<b>Subproceso de análisis de la información.....</b>	<b>74</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>74</b>
<b>Objetivo.....</b>	<b>74</b>
<b>Políticas o normas de operación.....</b>	<b>74</b>
<b>Flujograma.....</b>	<b>75</b>

## ***Subproceso de planeación del estudio.***

### **Introducción**

Para obtener la oferta técnica-económica del estudio, se realiza el diseño de la muestra que contenga las características solicitadas u ofrecidas; de aquí se da comienzo a la construcción del cuestionario, conjuntamente se empieza a planificar el trabajo (cuanto personal y cuanto tiempo se necesita para el estudio), así como el ruteo del trabajo de campo. Con esta información se trabaja el presupuesto del estudio; es decir, se le asigna el monto total de todos los costos que implica el trabajo de campo (salarios y viáticos de los encuestadores y supervisores), papelería requerida, fotocopias, pago de los codificadores, digitadores, analistas, etc.

Una vez concluida el diseño técnico del estudio y finalizado el presupuesto se realiza el informe técnico-económico que se le entrega al cliente.

### **Objetivo**

Obtener un documento integral de presupuesto técnico y económico del estudio.

### **Políticas o normas de operación**

- ✓ Código internacional ICC-ESOMAR<sup>3</sup> para la Práctica de la Investigación Social y de Mercados
- ✓ Entrega de boletas a clientes

---

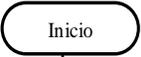
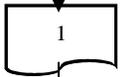
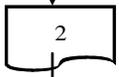
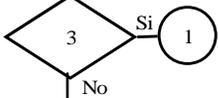
<sup>3</sup> Ver [anexo 1](#)

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de planeación del estudio**

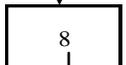
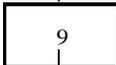
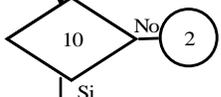
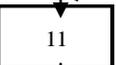
<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Solicitud de servicios	Cliente
<b>2</b>	Estudio de la solicitud	Director general
<b>3</b>	¿Se especifican características de interés de la muestra, así como objetivos del estudio? Si: Paso 11 No: continua	Director general
<b>4</b>	Asigna director del proyecto	Director general
<b>5</b>	Estudio y análisis de la solicitud	Director del proyecto
<b>6</b>	Presenta solicitud al departamento de estadística para el diseño de la muestra según lo solicitado por el cliente	Director del proyecto
<b>7</b>	Estudio de las características solicitadas, tamaño, distribución geográfica, etc.	Estadístico
<b>8</b>	Diseño de la muestra	Estadístico
<b>9</b>	Presenta muestra al director del proyecto	Estadístico
<b>10</b>	¿Muestra adecuada? Si: continua No: paso 6	Director del proyecto
<b>11</b>	Presenta muestra al encargado de trabajo de campo	Director del proyecto
<b>12</b>	Construcción de la hoja de ruta	Director de trabajo de campo
<b>13</b>	Presentación de la hoja de ruta al director del proyecto	Director de trabajo de campo
<b>14</b>	¿Es aceptada? Si: continua No: paso 11	Director del proyecto
<b>15</b>	Presenta objetivos al departamento de mercadeo	Director del proyecto
<b>16</b>	Diseño del cuestionario según objetivos del proyecto	Mercadeo
<b>17</b>	Presenta cuestionario al director del proyecto	Mercadeo
<b>18</b>	¿Lo aprueba? Si: continua No: paso 15	Director del proyecto
<b>19</b>	Planificación del trabajo y movimientos (cuantas personas y cuanto tiempo se necesita para realizar el proyecto)	Director de proyecto

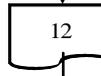
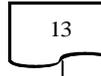
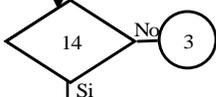
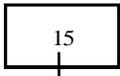
<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
<b>20</b>	Costeo de salarios, viáticos de los encuestadores y supervisores, papelería necesaria, pago de codificadores, digitadores, analista, costo del informes parciales e informe final; y cálculo de costos fijos.	Director del proyecto
<b>21</b>	Construcción de propuesta técnica-económica	Director del proyecto
<b>22</b>	Presentación informe técnico-económico al director general	Director del proyecto
<b>23</b>	¿Es aceptable, la propuesta técnica-económica? Si: continua No: paso 5	Director general
<b>24</b>	Presentación de informe técnico-económico al cliente	Director general
	Fin del proceso	

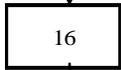
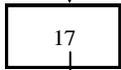
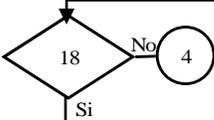
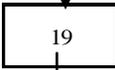
**Demoscopia S.A.  
Proceso de investigación  
Subproceso de planeación del estudio**

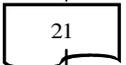
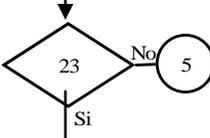
FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						“Solicitud de servicios”
						“Estudio de la solicitud”
						¿Se especifican características de interés? Si: paso 11 No: continua
						

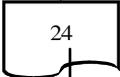
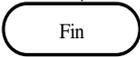
FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
	1					
	4					Asigna director del proyecto
		5				Estudio y análisis de la solicitud
		6				Presenta solicitud al departamento de estadística para el diseño de la muestra según lo solicitado por el cliente
			7			Estudio de las características solicitadas, tamaño, distribución geográfica, etc.
			2			

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Diseño de la muestra
						Presenta muestra al director del proyecto
						¿Muestra adecuada? Si: continua No: paso 6
						Presenta muestra al encargado de trabajo de campo
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Construcción de la hoja de ruta
						Presentación de la hoja de ruta al director del proyecto
						¿Es aceptada? Si: continua No: paso 11
						Presenta objetivos al departamento de mercadeo
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Diseño del cuestionario según objetivos del proyecto
						Presenta cuestionario al director del proyecto
						¿Lo aprueba? Si: continua No: paso 15
						Planificación del trabajo y movimientos
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Costeo del proyecto
						Construcción de propuesta técnica-económica
						Presentación informe técnico-económico al director general
					¿Es aceptable, la propuesta técnica-económica? Si: continua No: paso 5	
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Presentación de informe técnico-económico al cliente
						Fin del proceso

## ***Subproceso del trabajo de campo.***

### **Introducción**

Se inicia con la selección, reclutamiento y capacitación de los encuestadores y supervisores que sean necesarios; una vez con el personal idóneo se realiza una prueba del cuestionario (es una prueba significativa a un número mínimo de personas), para verificar que no existan preguntas sesgadas, que no se entiendan o se repitan; una vez que se termina la prueba del cuestionario se realiza la crítica del mismo donde se corrigen los errores encontrados, para empezar el trabajo de campo final.

Durante la aplicación del cuestionario el supervisor debe controlar que se respete el ruteo establecido así como la cantidad y distribución exigidos en la muestra y debe verificar que todos los cuestionarios estén en buen estado, es decir que no estén incompletos, que se realicen donde tienen que realizarse y que se complete la cantidad establecida por día de cuestionarios terminados.

### **Objetivo**

Aplicación y evaluación de la muestra estadística ofrecida o solicitada; es decir cumplir con el tamaño, distribución, presentación de la totalidad de los cuestionarios en buen estado, y otros aspectos atinentes a la muestra.

### **Políticas o normas de operación**

- ✓ Código internacional ICC-ESOMAR<sup>4</sup> para la Práctica de la Investigación Social y de Mercados
- ✓ Entrega de boletas a clientes

---

<sup>4</sup> Ver [anexo 1](#)

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de trabajo de campo**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Búsqueda de entrevistadores y supervisores	Administrador
<b>2</b>	Presenta solicitudes al director del proyecto	Administrador
<b>3</b>	Estudio de solicitudes de entrevistadores y supervisores	Director del proyecto
<b>4</b>	Las solicitudes llegadas son aptas para el puesto? Si: Continua No: Desecha solicitud	Director del proyecto
<b>5</b>	Dispone de hora y fecha de entrevistas	Director del proyecto
<b>6</b>	Presenta solicitudes seleccionadas y citas de entrevista	Director del proyecto
<b>7</b>	Reclutamiento de entrevistadores y supervisores	Administrador
<b>8</b>	Entrevista y selección de entrevistadores y supervisores	Director del proyecto
<b>9</b>	Capacitación de entrevistadores y supervisores	Director de trabajo de campo
<b>10</b>	Realización de prueba de cuestionario con entrevistadores y supervisores seleccionados	Director de trabajo de campo
<b>11</b>	Entrega de boletas de prueba	Supervisores
<b>12</b>	Revisión y crítica de boletas	Director de trabajo de campo
<b>13</b>	¿Se presentan problemas a la hora de aplicar el cuestionario? Si: Continua No: paso 18	Director de trabajo de campo
<b>14</b>	Señala errores que se presentan en las boletas	Director de trabajo de campo
<b>15</b>	Presenta correcciones de boletas	Director de trabajo de campo
<b>16</b>	Estudio y modificación de errores en boletas	Mercadeo
<b>17</b>	Presentación de boletas corregidas a director del trabajo de campo	Mercadeo
<b>18</b>	Puesta en marcha de trabajo de campo final	Director de trabajo de campo

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
<b>19</b>	Entrega de hoja de ruta a supervisores, especificando cantidad de grupos, zonas y número de boletas a realizar por día	Director de trabajo de campo
<b>20</b>	Aplicación de cuestionarios según distribución y tamaño de la muestra asignada, y según hoja de ruta	Supervisores
<b>21</b>	Revisión de boletas	Supervisores
<b>22</b>	Entrega de boletas	Supervisores
<b>23</b>	Critica y verificación de boletas	Director de trabajo de campo
<b>24</b>	¿Se apegan las boletas realizadas a la distribución y tamaño de la muestra asignada, así como a la hoja de ruta? Si: continua No: paso 19	Director de trabajo de campo
<b>25</b>	Entrega de boletas a codificadores	Director de trabajo de campo
	Fin del proceso	

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de trabajo de campo**

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
					Inicio del proceso
					Búsqueda de entrevistadores y supervisores
					Presenta solicitudes al director del proyecto
					Estudio de solicitudes de entrevistadores y supervisores
					¿Las solicitudes llegadas son aptas para el puesto? Si: Continua No: Desecha solicitud

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
	1				
	5				Dispone de hora y fecha de entrevistas
	6				Presenta solicitudes seleccionadas y citas de entrevista
7					Reclutamiento de entrevistadores y supervisores
	8				Entrevista y selección de entrevistadores y supervisores
		9			Capacitación de entrevistadores y supervisores
		2			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		2			
		↓ 10			Realización de prueba de cuestionario
		↓	11		Entrega de boletas de prueba
		↓			Revisión y crítica de boletas
		↓ 12			
		↓ 13			¿Se presentan problemas a la hora de aplicar el cuestionario? Si: Continua No: paso 18
		↓ 14			Señala errores que se presentan en las boletas
		↓ 3			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		3			
		↓ 15			Presenta correcciones de boletas
				↓ 16	Estudio y modificación de errores en boletas
				↓ 17	Presentación de boletas corregidas a director del trabajo de campo
		↓ 18	← 1		Puesta en marcha de trabajo de campo final
		↓ 19	← 2		Entrega de hoja de ruta a supervisores
		↓ 4			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		4			
			20		Aplicación de cuestionarios según distribución y tamaño de la muestra asignada, y según hoja de ruta
			21		Revisión de boletas
			22		Entrega de boletas
			A		Critica y verificación de boletas
		23			
		24			¿Se apegan las boletas realizadas a la distribución y tamaño de la muestra asignada, así como a la hoja de ruta? Si: continua No: paso 19
		5			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		5			
		↓ 25			Entrega de boletas a codificadores
		↓ Fin			Fin del proceso

## ***Subproceso de análisis de la información.***

### **Introducción**

Este subproceso inicia con la primera boleta o cuestionario que se entregue al final del día del trabajo de campo; las boletas se entregan al codificador para que realice el análisis correspondiente, este a su vez le entrega las boletas codificadas al digitador, el cual introduce los datos en el computador.

Una vez que se han digitado los datos se prosigue con el procesamiento de los datos, el cual da como resultados todos los cuadros estadísticos resultantes de las respuestas dadas en las boletas, estos resultados se entregan al analista el cual solicitará los cruces de variables requeridas para su análisis.

Al finalizar el análisis de los resultados se empieza la construcción del informe final con la información facilitada por el analista; una vez corregido y aprobado el informe se presenta formalmente los resultados al cliente; terminando de esta forma el proceso de investigación de Demoscopia.

### **Objetivo**

Es la codificación, digitalización, obtención de los resultados, el análisis y elaboración del informe final.

### **Políticas o normas de operación**

- ✓ Código internacional ICC-ESOMAR<sup>5</sup> para la Práctica de la Investigación Social y de Mercados
- ✓ Entrega de boletas a clientes

---

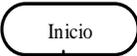
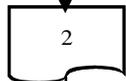
<sup>5</sup> Ver [anexo 1](#)

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de análisis de la información**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Entrega de boletas a codificadores	Director de trabajo de campo
<b>2</b>	Codificación y verificación de boletas	Codificador
<b>3</b>	¿Se encuentran todas las boletas en buen estado? Si: continua No: paso 23 proced. de trabajo de campo	Codificador
<b>4</b>	Presenta boletas a digitadores	Codificador
<b>5</b>	Introducción de datos en computador	Digitador
<b>6</b>	Presentación de resultados a estadístico	Digitador
<b>7</b>	Revisión de resultados	Estadístico
<b>8</b>	¿Se presenta alguna anomalía en los resultados? Si: paso 5 No: continua	Estadístico
<b>9</b>	Procesamiento de la información	Estadístico
<b>10</b>	Elaboración de cuadros y gráficos	Estadístico
<b>11</b>	Entrega de resultados al analista	Estadístico
<b>12</b>	Revisión de resultados	Analista
<b>13</b>	Análisis de información	Analista
<b>14</b>	Solicitud de cruces de variables u otros datos necesarios para elaborar resultados finales	Analista
<b>15</b>	Elaboración de información solicitada	Estadístico
<b>16</b>	Entrega de datos	Estadístico
<b>17</b>	Revisión de información suministrada	Analista
<b>18</b>	¿La información cumple con las solicitudes propuestas anteriormente? Si: continua No: paso 14	Analista
<b>19</b>	Análisis final de información	Analista
<b>20</b>	Elaboración de resultados	Analista
<b>21</b>	Presentación de resultados	Analista
<b>22</b>	Revisión de resultados	Director del proyecto
<b>23</b>	Aprobación de resultados presentados	Director del proyecto
<b>24</b>	Construcción del informe final	Analista
<b>25</b>	Presentación del informe final al director de proyecto	Analista

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
<b>26</b>	Revisión del informe final	Director del proyecto
<b>27</b>	¿Se debe realizar correcciones al informe final? Si: Paso 24 No: continua	Director del proyecto
<b>28</b>	Presentación del informe final al Director General	Director del proyecto
<b>29</b>	Revisión del informe final	Director general
<b>30</b>	¿Se deben realizar correcciones? Si: paso 22 No: continua	Director general
<b>31</b>	Solicitud de cita para presentación de resultados al cliente	Director general
<b>32</b>	Dispone fecha y hora de presentación	Cliente
<b>33</b>	Presentación y entrega de resultados al cliente	Director general
	Fin del proceso	

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de análisis de la información**

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
								Inicio del proceso
								Entrega de boletas a codificadores
								Codificación y verificación de boletas
								¿Las boletas están en buen estado? Si: continua No: paso 23 procedimiento de trabajo de campo
								

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
	1							
	4							Presenta boletas a digitadores
			1					Introducción de datos en computador
		5						
		6						Presentación de resultados a estadístico
			7					Revisión de resultados
			2					

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
			2					
			8					¿Se presenta alguna anomalía en los resultados? Si: paso 5 No: continua
			9					Procesamiento de la información
			10					Elaboración de cuadros y gráficos
			11					Entrega de resultados al analista
				3				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				3				
				12				Revisión de resultados
				13				Análisis de información
				14	2			Solicitud de datos necesarios para elaborar resultados finales
			15					Elaboración de información solicitada
			16					Entrega de datos
				4				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				4				
				↓				
				17				Revisión de información suministrada
				↓				
								¿La información cumple con las solicitudes propuestas? Si: continua No: paso 14
				↓				
				19				Análisis final de información
				↓				
				20				Elaboración de resultados
				↓				
				5				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				5				
				21				Presentación de resultados
					22	4		Revisión de resultados
					23			Aprobación de resultados presentados
				24				Construcción del informe final
				25				Presentación del informe final al director de proyecto
					6			

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
					6			
					26			Revisión del informe final
					27			¿Se debe realizar correcciones al informe final? Si: Paso 24 No: continua
					28			Presentación del informe final al Director General
						29		Revisión del informe final
						7		

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
						7		
						30		¿Se deben realizar correcciones? Si: paso 22 No: continua
						31		Solicitud de cita para presentación de resultados
							32	Dispone fecha y hora de presentación
						33		Presentación y entrega de resultados
						Fin		Fin del proceso

## **ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA S.A.**

### **Introducción**

Basándose en el Código Internacional ICC/ESOMAR para la práctica de investigación social y de mercado se hace mención en la importancia de la calidad, honestidad y profesionalismo que toda empresa dedicada a la investigación de mercados debe tener; por lo tanto dentro del análisis de los procesos utilizados por Demoscopia S.A. se hace hincapié la importancia del control interno así como el control externo del proceso en general, ya que, dependiendo del profesionalismo interno así serán los resultados obtenidos, que obviamente afectarán la percepción del cliente hacia la organización.

Se hace relevante en este análisis mencionar que existen dos tipos diferentes de proyectos, uno en donde el cliente realiza la solicitud del estudio presentando las especificaciones propias de la oferta técnica como es: objetivos del estudio, señalamiento de la población de interés y especificación de la muestra, por lo tanto lo único que se realiza es cálculo del precio del proyecto.

Por otro lado se tiene el proyecto que es ofrecido por la organización, en este caso se realizan todos los pasos mencionados en el subproceso de planificación del trabajo, es decir, la compañía propone los objetivos del estudio, define la población de interés, diseña la muestra y presenta el precio del estudio; por lo tanto el trabajo se hace más arduo.

Es aquí donde se mencionará una de las normas correspondientes a las responsabilidades profesionales de los investigadores, en donde se menciona lo siguiente: *“Los Investigadores deberán esforzarse en plantear la investigación de manera que tenga una buena relación calidad-precio, además de llevarla a cabo con arreglo a las especificaciones acordadas con el Cliente.”*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Código internacional para la práctica de investigación social y de mercados: [Norma # 12](#).

**DEMOSCOPIA S.A.**

Por lo tanto es responsabilidad de la empresa velar por el estricto cumplimiento de las especificaciones realizadas por parte del cliente ya que como se menciono anteriormente, los resultados brindados serán la herramienta a utilizar por los clientes para la toma de sus decisiones.

Como se presentó anteriormente cada subproceso esta altamente ligado entre sí ya que el resultado de uno es el camino a seguir del siguiente subproceso, por lo tanto se hará un análisis más detallado del subproceso de planeación de estudio, ya que de éste depende el resultado de los demás subprocesos a saber, el subproceso de trabajo de campo y el subproceso de análisis de información.

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, se procederá a realizar el análisis de los procedimientos utilizados por Demoscopia S.A.

## **Planeación del estudio**

Este procedimiento tiene como finalidad, presentar al cliente una oferta técnica-económica del proyecto en estudio. Es de vital importancia mencionar los aspectos relevantes que son parte de toda oferta técnica-económica, a saber:

Para la oferta, es indispensable que se presenten los siguientes puntos:

- Objetivo general y justificación del proyecto
- Objetivos específicos
- Población de estudio
- Unidad informante
- Tamaño de la muestra
- Marco muestral
- Selección de la muestra
- Metodología
- Cronograma de trabajo
- Currículo de la compañía
- La oferta económica deberá indicarse en moneda nacional o extranjera
- Indicar el monto y naturaleza de los impuestos que la afectan

Una vez que se tienen claros los aspectos más importantes que deben ser parte de toda oferta técnica-económica, se procederá a dar las recomendaciones pertinentes del proceso de planeación del trabajo en donde se realiza la oferta técnica-económica así como el presupuesto general de la compañía.

Es relevante mencionar que de este procedimiento depende los resultados que se obtengan al final del proyecto por lo que es indispensable el control interno del procedimiento para evitar posibles errores en el desarrollo del estudio.

### **Recomendación**

Al ser éste el procedimiento vital para los buenos resultados finales del estudio, es indispensable realizar cada uno de los aspectos que toda oferta técnica-económica debe contemplar, por lo tanto, se agregará la entrega del currículo al cliente sin importar que el cliente haya solicitado el estudio o la empresa haya propuesto el estudio al cliente.

Igualmente es indispensable el control interno, por lo que se recomienda la construcción de una hoja de control de calidad para el subproceso de planeación del trabajo, de esta forma se asegurará tanto el control de este vital proceso, como la calidad a ofrecer al cliente.

De igual manera para poder controlar mejor el trabajo de campo, es indispensable el desarrollo de la hoja de ruta (*distribución geográfica de la muestra, la cual debe ser acatada por los diferentes grupos de encuestadores y supervisores asignados*), por lo que se recomienda de igual manera la construcción de una hoja de ruta estándar, con lo cual se cerciorará de que toda proyecto lleve su hoja de ruta bien establecida, logrando a la vez que su diseño no se pase por alto y se evitan atrasos y gastos significativos en el trabajo de campo.

De igual forma para facilitar el trabajo del director del proyecto, es aconsejable la utilización de una hoja de presupuesto estándar, en donde se abarquen los diferentes aspectos que representan costos importantes en todo proyecto; esta hoja a la vez debe poseer espacio suficiente para introducir posibles costos que sean exclusivos de un proyecto en particular.

Con la construcción de los diferentes formularios, mencionados anteriormente, se logrará un mejor control interno de este vital subproceso, se agilizará el trabajo de presupuestación y, se facilitará de igual forma el trabajo de campo ya que éste seguirá

el orden establecido en la hoja de ruta, con lo que se aportará agilidad a la hora de recolectar los datos necesarios para el estudio en cuestión.

Es importante mencionar que en esta etapa del proceso el administrador debe ser notificado del informe económico aceptado por el cliente para comenzar de esta forma la facturación propia al cobro por servicios, entregando la o las facturas correspondientes según la forma de pago establecida o bien hasta finalizar el proyecto.

## **Trabajo de campo**

El trabajo de campo debe realizarse en función a los datos establecidos en el subproceso de planeación del trabajo debe ejecutarse respetando toda especificación implantada en el informe técnico desarrollado anteriormente.

Es imprescindible la continuación exacta del informe técnico por lo que el control debe ejercerse en función del cumplimiento del plan de trabajo ya concretado. Es decir se debe reclutar solo la cantidad establecida de encuestadores y supervisores, de igual forma se debe realizar la prueba con el cuestionario ya diseñado y solo realizar las correcciones pertinentes con previo estudio y autorización del director del proyecto.

En este procedimiento es de gran importancia el control que ejerce el supervisor con respecto al cumplimiento de la hoja de ruta, así como la distribución de la muestra y todo aspecto establecido en el informe técnico, por lo que su participación en este procedimiento es relevante y de sumo cuidado.

## **Recomendación**

El aspecto más importante y crítico del trabajo de campo es la puesta en marcha del trabajo de campo final en donde los supervisores deben ejercer un vital control a la hora de realizarse la aplicación del cuestionario, por esto se recomienda la construcción de una hoja de trabajo de campo, la cual será un instrumento de control tanto para el supervisor como para el director de trabajo de campo, de esta forma el supervisor deberá entregar por escrito el trabajo realizando durante el día, y debe estar atento a que la hoja de trabajo de campo sea copia fiel a la hoja de ruta y a las especificaciones establecidas en cuanto a las características de la muestra, su distribución geográfica, su unidad informante y su tamaño, en general, aplicar los cuestionarios a la población en estudio especificado.

De igual manera la hoja de trabajo de campo facilitará al director de esta área a tener evidencia sólida con respecto al trabajo del supervisor ya que se le da una herramienta en donde puede comparar el trabajo de campo realizado con la hoja de ruta establecida y la cantidad de boletas entregadas por el supervisor, de esta forma se realiza un control tanto interno como externo del trabajo de campo, logrando de este modo que el trabajo de campo se apege al informe técnico realizado, alcanzando la máxima calidad de los datos recolectados, lo que directamente será beneficioso para el siguiente procedimiento, el de análisis de la información, el cual se analiza a continuación.

### **Análisis de la información**

En esta etapa no deben presentarse errores por lo que todos los controles de calidad anteriores deben dar sus resultados en este procedimiento, se hace esta mención ya que es muy difícil corregir errores de campo en esta etapa ya que los resultados proporcionados se limitan a ser analizados por lo que un error anterior se verá reflejado en la calidad del análisis y por ende en la calidad de los resultados a presentar al cliente.

Es relevante que antes de realizar el análisis el codificador revise previamente el estado de las boletas, para verificar que están completas tanto en cantidad como en preguntas contestadas, además es necesario que el codificador tenga sumo cuidado a la hora de realizar su trabajo para facilitar su labor al digitador el cual debe poner suma atención a los errores o “dedazos” posibles lo que perjudicaría el trabajo del estadístico y a su vez el del analista.

### **Recomendación**

Como se puede apreciar el proceso de análisis está expuesto en alto porcentaje al error humano, por lo que es imprescindible el profesionalismo de los involucrados.

Tanto el codificador como el digitador deben de revisar las boletas, especialmente el digitador para verificar que el codificador no ha cometido un error, de lo contrario, es mejor detener el proceso de digitación hasta que la codificación esté totalmente correcta. Como se mencionó anteriormente el profesionalismo y cuidado del personal es indispensable en este proceso, por lo que dentro de sus habilidades debe existir la plena concentración y detallismo como aptitudes de estos puestos.

**PROPUESTA PARA LOS PROCESOS UTILIZADOS POR  
DEMOSCOPIA S.A.**

**Demoscopia S.A.  
Proceso de investigación  
Subproceso de planeación del estudio**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Solicitud de servicios	Cliente
<b>2</b>	Estudio de la solicitud	Director general
<b>3</b>	¿Se especifican características de interés de la muestra, así como objetivos del estudio? Si: Paso 11 No: continua	Director general
<b>4</b>	Asigna director del proyecto	Director general
<b>5</b>	Estudio y análisis de la solicitud	Director del proyecto
<b>6</b>	Presenta solicitud al departamento de estadística para el diseño de la muestra según lo solicitado por el cliente	Director del proyecto
<b>7</b>	Estudio de las características solicitadas, tamaño, distribución geográfica, etc.	Estadístico
<b>8</b>	Diseño de la muestra	Estadístico
<b>9</b>	Presenta muestra al director del proyecto	Estadístico
<b>10</b>	¿Muestra adecuada? Si: continua No: paso 6	Director del proyecto
<b>11</b>	Llena sección de muestra de la hoja de control de calidad <sup>7</sup>	Director del proyecto
<b>12</b>	Presenta muestra al encargado de trabajo de campo	Director del proyecto
<b>13</b>	Construcción de la hoja de ruta	Director de trabajo de campo
<b>14</b>	Presentación de la hoja de ruta <sup>8</sup> al director del proyecto	Director de trabajo de campo
<b>15</b>	¿Es aceptada? Si: continua No: paso 11	Director del proyecto
<b>16</b>	Llena sección “hoja de ruta” de la hoja de control de calidad	Director del proyecto
<b>17</b>	Presenta objetivos al departamento de mercadeo	Director del proyecto

<sup>7</sup> Ver [apéndice A](#)

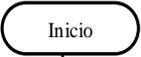
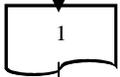
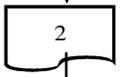
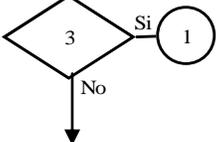
<sup>8</sup> Ver [apéndice B](#)

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
<b>18</b>	Diseño del cuestionario según objetivos del proyecto	Mercadeo
<b>19</b>	Presenta cuestionario al director del proyecto	Mercadeo
<b>20</b>	¿Lo aprueba? Si: continua No: paso 15	Director del proyecto
<b>21</b>	Llena sección “cuestionario” de la hoja de control de calidad	Director del proyecto
<b>22</b>	Planificación del trabajo y movimientos (cuantas personas y cuanto tiempo se necesita para realizar el proyecto)	Director de proyecto
<b>23</b>	Llena original y copia de la sección de “salarios, viáticos de los encuestadores y supervisores, papelería necesaria, pago de codificadores, digitadores, analista, costo del informes parciales e informe final; y cálculo de costos fijos.” de la hoja de presupuesto. <sup>9</sup>	Director del proyecto
<b>24</b>	Construcción de propuesta técnica-económica	Director del proyecto
<b>25</b>	Presentación informe técnico-económico al director general	Director del proyecto
<b>26</b>	¿Es aceptable, la propuesta técnica-económica, según hoja de control de calidad? Si: continua No: paso 5	Director general
<b>27</b>	Presentación de currículum <sup>10</sup> e informe técnico-económico al cliente	Director general
<b>28</b>	¿El cliente acepta informe técnico-económico? Si: continua No: fin del proceso	Cliente
<b>29</b>	Establecimiento de la forma de pago	Director general
<b>30</b>	¿Es aceptable? Si: continua No: paso 28	Cliente
<b>31</b>	Notifica aceptación del estudio al Director del proyecto	Director general
<b>32</b>	Entrega copia de hoja de presupuesto e informe económico al administrador	Director del proyecto
<b>33</b>	Entrega informe técnico a Director de trabajo de campo	Director del proyecto
	Fin del proceso	

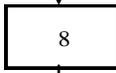
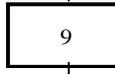
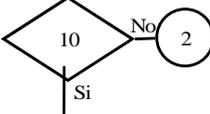
<sup>9</sup> Ver [apéndice C](#)

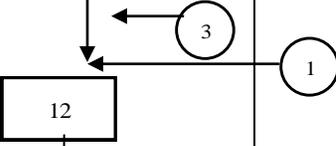
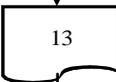
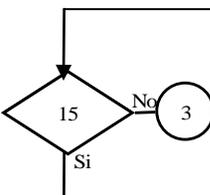
<sup>10</sup> ver [anexo 2](#) y [apéndice D](#)

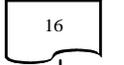
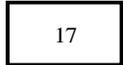
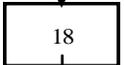
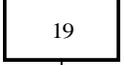
**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de planeación del estudio**

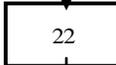
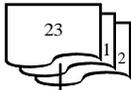
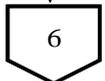
<b>FLUJOGRAMA</b>						<b>Descripción</b>
<b>Cliente</b>	<b>Director general</b>	<b>Director del proyecto</b>	<b>Estadístico</b>	<b>Director trabajo campo</b>	<b>Mercadeo</b>	
						
						“Solicitud de servicios”
						“Estudio de la solicitud”
						¿Se especifican características de interés? Si: paso 11 No: continua
						

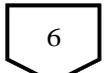
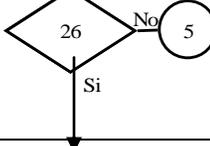
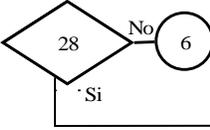
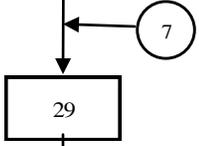
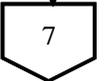
FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
	1					
	4					Asigna director del proyecto
		5				Estudio y análisis de la solicitud
		6				Presenta solicitud al departamento de estadística para el diseño de la muestra según lo solicitado por el cliente
			7			Estudio de las características solicitadas, tamaño, distribución geográfica, etc.
			2			

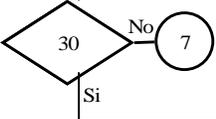
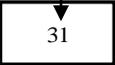
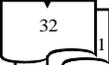
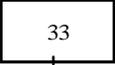
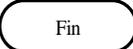
FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Diseño de la muestra
						Presenta muestra al director del proyecto
						¿Muestra adecuada? Si: continua No: paso 6
						Llena sección de muestra en la hoja de control de calidad
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Presenta muestra al encargado de trabajo de campo
						Construcción de la hoja de ruta
						Presentación de la hoja de ruta al director del proyecto
						¿Es aceptada? Si: continua No: paso 12
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Llena sección de hoja de ruta en la hoja de control de calidad
						Presenta objetivos al departamento de mercadeo
						Diseño del cuestionario según objetivos del proyecto
						Presenta cuestionario al director del proyecto
						¿Lo aprueba? Si: continua No: paso 17
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						Llena sección de cuestionario en la hoja de control de calidad
						
						Planificación del trabajo y movimientos
						
						Costeo del proyecto, llena original y copia de hoja de presupuesto
						
						Construcción de propuesta técnica-económica
						
						Presentación informe técnico-económico al director general
						
						
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						¿Es aceptable, la propuesta técnica-económica, según hoja de control? Si: continua No: paso 5
						Presentación de currículum e informe técnico-económico al cliente
						El cliente acepta Si: continua No: Termina
						Establece forma de pago
						

FLUJOGRAMA						Descripción
Cliente	Director general	Director del proyecto	Estadístico	Director trabajo campo	Mercadeo	
						
						¿Es aceptable? Si: continua No: paso 29
						
						Notifica aceptación al Director proyecto
						Entrega copia hoja presupuesto a administrador
						Entrega informe técnico a director trabajo de campo
						
						Fin del proceso

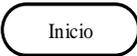
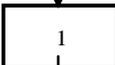
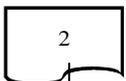
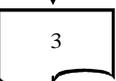
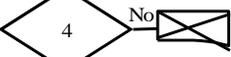
**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de trabajo de campo**

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Búsqueda de entrevistadores y supervisores, según plan de trabajo	Administrador
<b>2</b>	Presenta solicitudes al director del proyecto	Administrador
<b>3</b>	Estudio de solicitudes de entrevistadores y supervisores	Director del proyecto
<b>4</b>	¿Las solicitudes llegadas son aptas para el puesto? Si: Continua No: Desecha solicitud	Director del proyecto
<b>5</b>	Dispone de hora y fecha de entrevistas	Director del proyecto
<b>6</b>	Presenta solicitudes seleccionadas y citas de entrevista	Director del proyecto
<b>7</b>	Reclutamiento de entrevistadores y supervisores	Administrador
<b>8</b>	Entrevista y selección de entrevistadores y supervisores	Director del proyecto
<b>9</b>	Capacitación de entrevistadores y supervisores	Director de trabajo de campo
<b>10</b>	Realización de prueba de cuestionario con entrevistadores y supervisores seleccionados	Director de trabajo de campo
<b>11</b>	Entrega de boletas de prueba	Supervisores
<b>12</b>	Revisión y crítica de boletas	Director de trabajo de campo
<b>13</b>	¿Se presentan problemas a la hora de aplicar el cuestionario? Si: Continua No: paso 18	Director de trabajo de campo
<b>14</b>	Señala errores que se presentan en las boletas	Director de trabajo de campo
<b>15</b>	Presenta correcciones de boletas	Director de trabajo de campo
<b>16</b>	Estudio y modificación de errores en boletas	Mercadeo
<b>17</b>	Presentación de boletas corregidas a director del trabajo de campo	Mercadeo
<b>18</b>	Puesta en marcha de trabajo de campo final	Director de trabajo de campo

<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
<b>19</b>	Entrega de hoja de ruta a supervisores, especificando cantidad de grupos, zonas y número de boletas a realizar por día	Director de trabajo de campo
<b>20</b>	Aplicación de cuestionarios según distribución y tamaño de la muestra asignada, y según hoja de ruta	Supervisores
<b>21</b>	Revisión de boletas	Supervisores
<b>22</b>	Llena hoja de trabajo de campo <sup>11</sup>	
<b>23</b>	Entrega de boletas y hoja de trabajo de campo	Supervisores
<b>24</b>	Compara hoja de ruta vrs hoja de trabajo de campo vrs cantidad de boletas entregadas	Director de trabajo de campo
<b>25</b>	Critica y verificación de boletas	Director de trabajo de campo
<b>26</b>	¿Se apegan las boletas realizadas a la distribución y tamaño de la muestra asignada, así como a la hoja de ruta? Si: continua No: paso 19	Director de trabajo de campo
<b>27</b>	Entrega de boletas a codificadores	Director de trabajo de campo
	Fin del proceso	

<sup>11</sup> Ver [apéndice E](#)

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de trabajo de campo**

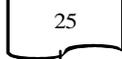
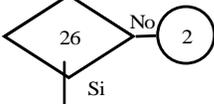
<b>FLUJOGRAMA</b>					<b>Descripción</b>
<b>Administrador</b>	<b>Director del proyecto</b>	<b>Director trabajo de campo</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Mercadeo</b>	
					Inicio del proceso
					Búsqueda de entrevistadores y supervisores
					Presenta solicitudes al director del proyecto
					Estudio de solicitudes de entrevistadores y supervisores
					¿Las solicitudes llegadas son aptas para el puesto? Si: Continua No: Desecha solicitud
					

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
	1				
	↓ 5				Dispone de hora y fecha de entrevistas
	↓ 6				Presenta solicitudes seleccionadas y citas de entrevista
↓ 7					Reclutamiento de entrevistadores y supervisores
	↓ 8				Entrevista y selección de entrevistadores y supervisores
		↓ 9			Capacitación de entrevistadores y supervisores
		↓ 2			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		2			
		↓ 10			Realización de prueba de cuestionario
		↓	11		Entrega de boletas de prueba
		↓	↓		Revisión y crítica de boletas
		12			
		↓			
		13			¿Se presentan problemas a la hora de aplicar el cuestionario? Si: Continua No: paso 18
		↓			
		14			Señala errores que se presentan en las boletas
		↓			
		3			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		3			
		↓ 15			Presenta correcciones de boletas
				↓ 16	Estudio y modificación de errores en boletas
				↓ 17	Presentación de boletas corregidas a director del trabajo de campo
		↓ 18	← 1		Puesta en marcha de trabajo de campo final
		↓ 19	← 2		Entrega de hoja de ruta a supervisores
		↓ 4			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		4			
			20		Aplicación de cuestionarios según distribución y tamaño de la muestra asignada, y según hoja de ruta
			21		Revisión de boletas
			22		Llena hoja de trabajo de campo
			23		Entrega de boletas y hoja de trabajo de campo
		24			Compara hoja de ruta vrs hoja de trabajo de campo vrs boletas entregadas
		5			

FLUJOGRAMA					Descripción
Administrador	Director del proyecto	Director trabajo de campo	Supervisor	Mercadeo	
		5			
					Critica y verificación de boletas
					¿Se apegan las boletas realizadas a la distribución y tamaño de la muestra asignada, así como a la hoja de ruta? Si: continua No: paso 19
					Entrega de boletas a codificadores
					Fin del proceso

**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de análisis de la información**

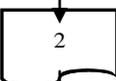
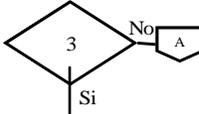
<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>	<b>Encargado</b>
	Inicio del proceso	
<b>1</b>	Entrega de boletas a codificadores	Director de trabajo de campo
<b>2</b>	Verificación de boletas	Codificador
<b>3</b>	¿Se encuentran todas las boletas en buen estado? Si: continua No: paso 25 proced. de trabajo de campo	Codificador
<b>4</b>	Codificación de boletas	Codificador
<b>5</b>	Presenta boletas a digitadores	Codificador
<b>6</b>	Revisión de codificación de boletas	Digitador
<b>7</b>	¿Está correcta la codificación? Si: continua No: paso 4	Digitador
<b>8</b>	Introducción de datos en computador	Digitador
<b>9</b>	Presentación de resultados a estadístico	Digitador
<b>10</b>	Revisión de resultados	Estadístico
<b>11</b>	¿Se presenta alguna anomalía en los resultados? Si: paso 8 No: continua	Estadístico
<b>12</b>	Procesamiento de la información	Estadístico
<b>13</b>	Elaboración de cuadros y gráficos	Estadístico
<b>14</b>	Entrega de resultados al analista	Estadístico
<b>15</b>	Revisión de resultados	Analista
<b>16</b>	¿Existe alguna anomalía en los resultados? Si: paso 10 No: continua	Analista
<b>17</b>	Análisis de información	Analista
<b>18</b>	Solicitud de cruces de variables u otros datos necesarios para elaborar resultados finales	Analista
<b>19</b>	Elaboración de información solicitada	Estadístico
<b>20</b>	Entrega de datos	Estadístico
<b>21</b>	Revisión de información suministrada	Analista
<b>22</b>	¿La información cumple con las solicitudes propuestas anteriormente? Si: continua No: paso 18	Analista

Paso	Descripción	Encargado
23	Análisis final de información	Analista
24	Elaboración de resultados	Analista
25	Presentación de resultados	Analista
26	Revisión de resultados	Director del proyecto
27	Aprobación de resultados presentados	Director del proyecto
28	Construcción del informe final	Analista
29	Presentación del informe final al director de proyecto	Analista
30	Revisión del informe final	Director del proyecto
31	¿Se debe realizar correcciones al informe final? Si: Paso 28 No: continua	Director del proyecto
32	Presentación del informe final al Director General	Director del proyecto
33	Revisión del informe final	Director general
34	¿Se deben realizar correcciones? Si: paso 26 No: continua	Director general
35	Solicitud de cita para presentación de resultados al cliente	Director general
36	Dispone fecha y hora de presentación	Cliente
37	Presentación y entrega de resultados al cliente	Director general
38	Presentación de factura <sup>12</sup> al cliente	Director general
39	¿Se apega a forma de pago establecida? Si: continua No: director muestra hoja de presupuesto e informe económico al cliente	Cliente
40	Pago por servicios	Cliente
	Fin del proceso	

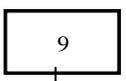
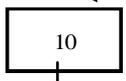
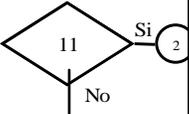
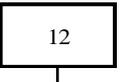
<sup>12</sup> Ver [anexo 3](#) y [apéndice F](#)



**Demoscopia S.A.**  
**Proceso de investigación**  
**Subproceso de análisis de la información**

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
								Inicio del proceso
								Entrega de boletas a codificadores
								Verificación de boletas
								¿Las boletas están en buen estado? Si: continua No: paso 25 procedimiento de trabajo de campo
								

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
	1							
	4	1						Codificación de boletas
	5							Presenta boletas a digitadores
		6						Revisa codificación
		7						¿Esta correcto? Si: continua No: paso 4
		8						Introducción de datos en computador
		2						

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
								
								Presentación de resultados a estadístico
								Revisión de resultados
								¿Se presenta alguna anomalía en los resultados? Si: paso 8 No: continua
								Procesamiento de la información
								

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
			3					
			13					Elaboración de cuadros y gráficos
			14					Entrega de resultados al analista
				15				Revisión de resultados
				16				¿Esta correcto? Si: continua No: paso 10
				17				Análisis de información
				4				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				4				
				18	4			Solicitud de datos para elaborar resultados finales
			19					Elaboración de información solicitada
			20					Entrega de datos
				21				Revisión de información suministrada
				22				¿La información es pertinente? Si: continua No: paso 18
				5				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				5				
				↓ 23				Análisis final de información
				↓ 24				Elaboración de resultados
				↓ 25				Presentación de resultados
				↓	↓	6		Revisión de resultados
					↓ 26			Aprobación de resultados presentados
				↓	↓ 27			
				↓ 6				

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
				6				
				5 → 28				Construcción del informe final
				29				Presentación del informe final al director de proyecto
					30			Revisión del informe final
					31			¿Se debe realizar correcciones al informe final? Si: Paso 28 No: continua
					7			

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
					7			
					32			Presentación del informe final al Director General
						33		Revisión del informe final
						34	Si 6	¿Se deben realizar correcciones? Si: paso 26 No: continua
						35		Solicitud de cita para presentación de resultados
							8	

FLUJOGRAMA								Descripción
Director de trabajo de campo	Codificador	Digitador	Estadístico	Analista	Director del proyecto	Director general	Cliente	
							8	
							36	Dispone fecha y hora de presentación
						37		Presentación y entrega de resultados
						38		Presentación de factura a cliente
							39	¿Forma pago establecida? Si: continua No: presenta informe económico
							40	Pago por servicios
							Fin	Fin del proceso

## V. MANUAL DE PUESTOS

### *DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEMOSCOPIA*

Primeramente se debe destacar que la empresa actualmente no posee un manual de puestos establecido, por lo que se hizo indispensable la aplicación de un cuestionario<sup>13</sup> para el análisis de los diversos puestos que se involucran en los diferentes procesos utilizados por Demoscopia S.A. para brindar los servicios de investigación, estudios y asesorías a los clientes.

Los resultados obtenidos por parte del cuestionario demostraron un alto nivel de polifuncionalidad en la mayoría de los puestos, así como la existencia de problemas de mando específicamente en los puestos inferiores los cuales poseen una doble supervisión por parte de puestos superiores.

Debido a la situación anterior en donde se presentaron puestos con dos jefes, se consulto por la existencia de un organigrama, y como se pudo percatar la empresa no posee un organigrama establecido, por lo que se puede determinar que una causa negativa de esta falta de organigrama se esta presentado con la duplicidad de jefes inmediatos en diversos puestos a los que se les aplico el cuestionario de análisis de puestos.

Para la elaboración del manual de puestos se determino que se realizarían 11 entrevistas, tomando como base los diferentes puestos involucrados en el manual de procedimientos anteriormente realizado; los puestos a entrevistar son:

- Director general
- Director de proyecto
- Director de trabajo de campo
- Estadístico
- Mercadeo
- Administrador
- Supervisor
- Encuestador
- Codificador
- Digitador
- Analista

---

<sup>13</sup> Ver [apéndice G](#)

A continuación se presentan los resultados mas importantes en donde se pueden observar diversos problemas en cuanto a un alto nivel de polifuncionalidad y duplicidad de jefes inmediatos.

## **RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS**

### **Director General y Mercadeo**

#### **A. Funciones específicas:**

- Análisis del proceso para cada proyecto
- Avances y el estado de la situación del o los proyectos (Etapas de avance)
- Contacto con clientes
- Atención de consultas
- Reuniones de trabajo.
- Diseño de nuevos productos
- Revisión de cuentas (deudas y cobros)
- Planeamiento estratégico
- Mercadeo de clientes nuevos y clientes de cartera
- Viajar a las oficinas de Centro América.
- Evaluación del personal
- Análisis del equipo tecnológico
- Revisión y control de estados financieros
- Evaluación de la infraestructura
- Creación de nuevos productos
- Construcción de los instrumentos de investigación utilizados en los diferentes proyectos.
- Análisis metodológico de cada proyecto.
- Asesoría a clientes
- Realización de Focus Group.
- Análisis del trabajo de campo
- Visita a clientes nuevos
- Elaboración de informes técnicos.
- Velar por la calidad y eficiencia del personal de la compañía.

- Revisión de informes sobre el estado de la situación del equipo y las instalaciones de la empresa.
- Ordenar u autorizar la compra de insumos o materia prima.
- Conformar equipos de trabajo, así como coordinar las actividades de esos equipos, planeación y asignación de trabajo.
- Encargado de mantener los estándares de la compañía.
- Selección y despido de personal, así como la asignación de aumentos salariales.
- Creación de indicadores de productividad, métodos y sistemas diversos.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**B. Supervisión recibida:**

El Director General no recibe ninguna supervisión.

**C. Supervisión ejercida:**

El Director General ejerce supervisión sobre el departamento de estadística y procesamiento, dirección administrativa y gerencia da cada país.

## **Director de proyecto y Estadístico-analista**

**A. Funciones específicas:**

- Estado del proyecto: avances, contratiempos, novedades del proyecto en sus diferentes etapas, ya sea en el planeamiento, trabajo de campo, codificación, procesamiento, análisis.
- Coordinar el proyecto: en conjunto con la dirección general y la administración, se toman las decisiones para el buen funcionamiento del mismo.
- Reuniones con clientes para iniciar un proyecto, ver avances del mismo o entregar resultados del mismo.
- Elaboración de informes y presentación de resultados, corresponden a la etapa final del proyecto.
- Analizar la información resultante del estudio.
- Dirección de proyectos a nivel internacional.
- Análisis de información, reuniones y entrega de resultados.

- Manejo de equipo de trabajo de campo, codificación y procesamiento.

**B. Supervisión recibida:**

El Director de Proyectos recibe supervisión del Director General.

**C. Supervisión ejercida:**

El Director de Proyectos ejerce supervisión directa sobre departamento de estadística y procesamiento, específicamente, codificación y procesamiento general de la información.

**Dirección administrativa y trabajo de campo**

**A. Funciones específicas:**

- Control de horarios, salida de encuestadores y supervisores al campo.
- Control del desarrollo diario del trabajo de campo.
- Comunicación diaria con los supervisores.
- Entrega de viáticos a supervisores.
- Recibir de los supervisores las boletas al final del día.
- Coordinación general de trabajo de campo.
- Control diario de producción del trabajo de campo, es decir codificación y digitación.
- Planeación del trabajo de campo, revisión y asignación del mismo.
- Control sobre encuestadores, supervisores, digitación y codificación.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.
- Revisar cuentas bancarias
- Control de cuentas por cobrar y pagar
- Supervisar la limpieza de las instalaciones
- Manejo de caja chica
- Supervisar y coordinar el trabajo del mensajero
- Control de horarios de todo el personal
- Revisión de correspondencia postal y electrónica
- Realizar el inventario y compra de suministros
- Pago de las tarjetas de crédito a nombre de la empresa

- Control de los seguros de automóviles, edificio y encuestadores
- Preparar los gastos e ingresos para facilitar la información al contador
- Realizar ocasionalmente los depósitos bancarios y cambios de cheques
- Entregar y cobrar, si es el caso, las facturas a los clientes
- Reclutamiento del personal
- Mandar o encargar papelería membreteada
- Realizar reuniones con el contador, si es el caso
- Hacer los trámites en el INS por accidentes de los vehículos de la empresa
- Realizar reuniones con el personal de la compañía
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**B. Supervisión recibida:**

Recibe supervisión del Director General y director de proyectos.

**C. Supervisión ejercida:**

Ejerce supervisión directa sobre encuestadores, supervisores, área de codificación, mensajero, misceláneo y personal de oficina.

## **Supervisor**

**A. Funciones específicas:**

- Organizar material que va a ser utilizado en el trabajo de campo, por ejemplo: cuestionarios, si es el caso.
- Organizar las zonas a visitar
- Organizar la cuota de edades que se requiere censar
- Ubicar en cada zona el equipo de encuestadores
- Iniciar el trabajo de campo
- Revisar cada boleta a cada encuestador
- Supervisar cada tres boletas, es decir, efectuar nuevamente la encuesta en la casa y a la persona encuestada anteriormente
- Capacitar al personal para que cumpla los requisitos que el cliente solicita.
- Velar por el cuidado de las boletas, es decir, que ésta no sea manipulada para no tener fuga de información.

- Cuidar el dinero que día a día se le entrega al encuestador para sus gastos.
- Cuidar el dinero establecido para las giras fuera de la meseta central.
- Contar el material a trabajar por zonas o ciudades.
- Selección y despido de encuestadores.
- Planeación, asignación y revisión de trabajo de campo.
- Velar por mantener los estándares impuestos por los cuestionarios.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

#### **B. Supervisión recibida:**

El supervisor recibe supervisión directa del director de trabajo de campo.

#### **C. Supervisión ejercida:**

El supervisor no ejerce supervisión directa sobre ningún otro puesto, pero tiene bajo su responsabilidad la eficiencia de los encuestadores, así como la calidad de la información, materiales suministrados para el trabajo de campo, dinero de viáticos o establecido para giras, el buen estado de las boletas, tiene la responsabilidad de no crear falsas expectativas entre los entrevistados. Además es responsable de la búsqueda de la persona idónea para realizar la entrevista.

### **Encuestador**

#### **A. Funciones específicas:**

- Recibir capacitación para orientarse, conocer, evacuar dudas y entender el cuestionario o instrumento a aplicar.
- Trasladarse hasta el lugar o zona donde se debe aplicar el cuestionario
- Presentarse con la persona a entrevistar
- Explicar el tipo o motivo del estudio que se está realizando al encuestado
- Identificar la empresa con la que trabaja al encuestado
- Explicar el objetivo del estudio que se está realizando al encuestado
- Realizar entrevistas ya sean personales o vía telefónica a personas físicas, clientes de la compañía o empresas en general
- Cumplir con las instrucciones dadas por los supervisores
- Seguir las marcas, saltos o instrucciones dadas en la propia boleta a aplicar

- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**B. Supervisión recibida:**

El encuestador recibe supervisión directa del director de trabajo de campo o en su caso del supervisor asignado por éste.

**C. Supervisión ejercida:**

El encuestador no ejerce ninguna supervisión sobre ningún otro puesto.

## **Codificador / digitador**

**A. Funciones específicas:**

- Creación de la base de datos para la digitación de las encuestas.
- Preparación de los archivos para la creación de las tablas de frecuencia
- Creación de reportes de la base de datos
- Respaldo la información de los informes
- Mantenimiento de equipo de computo
- Limpieza de la base de datos
- Creación de las presentaciones en Power Point y Word.
- Codificación de las boletas
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**B. Supervisión recibida:**

El codificador recibe supervisión directa del Director de Proyectos.

**C. Supervisión ejercida:**

El codificador no ejerce ninguna supervisión sobre ningún otro puesto.

## **Digitador / asistente de procesamiento**

**A. Funciones específicas:**

- Procesamiento de datos
- Creación, digitación y limpieza de la base de datos

- Creación y limpieza de los cuadros de resultados
- Asistencia en la elaboración de informes finales y presentaciones.
- Mantenimiento de la red interna de computadoras y pagina web
- Mantenimiento del equipo de computo
- Soporte y ayuda al personal en problemas con el uso de las computadoras
- Actualización de programas antivirus
- Realización de respaldos de la información
- Administración y mantenimiento del servidor de correos externos y de la pagina web
- Limpieza y manejo preventivo del equipo de computo
- Manejo de equipo de grabación audiovisual en caso de eventos especiales.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**B. Supervisión recibida:**

El codificador recibe supervisión directa del Director de proyectos.

**C. Supervisión ejercida:**

El codificador no ejerce supervisión sobre ningún otro puesto.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Como se puede apreciar se presentan un alto nivel de polifuncionalidad, especialmente en los puestos superiores como es el caso de:

- El director general es a la vez el encargado del mercadeo de los proyectos y de la empresa en general.
- El director de proyectos es el estadístico y el analista de los proyectos.
- El administrador es también el director de trabajo de campo
- En un nivel menos problemático el digitador es el encargado del mantenimiento de todo el equipo de computo, la red interna, la pagina web y el asesor de todo el personal cuando se presentan problemas con las computadoras.

Por otro lado tenemos la duplicidad de supervisión ejercida como se aprecia en los siguientes puestos:

- El director de proyectos-estadístico-analista ejerce supervisión en el área de codificación y procesamiento.
- El director de trabajo de campo-administrador ejerce supervisión en el área de trabajo de campo y en el área de codificación (en donde ejerce supervisión el director de proyectos), mensajería, misceláneo y personal de oficina.
- El supervisor no ejerce ninguna supervisión pero si tiene bajo su responsabilidad el trabajo de los encuestadores.

Tomando en cuenta estas diferencias entre el orden existente en los diversos procesos que utiliza Demoscopia y las diversas tareas que ejercen los puestos involucrados en los mismos; se puede observar claramente que hay un cierto desorden en el área organizacional de la empresa, por lo que es necesaria la elaboración de una manual de puestos y un organigrama en donde se le brinde a la compañía una herramienta útil para el control y organización interna de la empresa, con lo cual se facilite la eliminación de los problemas de orden, de mando y de alto grado de polifuncionalidad, brindándole a los funcionarios un documento en donde se establecen claramente sus funciones, responsabilidades y supervisiones tanto recibidas como ejercidas y poniendo bien en claro las diferencias entre un puesto y otro en caso de que ejerza dos puestos diferentes.

Es importante destacar que a pesar de la problemática que se pudo detectar, la empresa se ha mantenido durante muchos años ganándose la confianza de sus clientes tanto de cartera como de los clientes nuevos, por lo tanto si se llega a tener mejor control interno y mejor organización es seguro el aumento en la calidad del servicio, y por ende en la satisfacción tanto del cliente externo como de los funcionarios, los cuales al sentirse mas estables el rendimiento en sus labores serán mayores.

## **MANUAL DE PUESTOS PROPUESTO PARA DEMOSCOPIA S.A.**

El presente documento esta elaborado con el fin de describir ampliamente cada uno de los puestos involucrados directamente en el Procedimiento de Investigación utilizado por Demoscopia S.A.

Además de describir los puestos, se analizan las principales tareas o funciones que posee cada uno de ellos, así como las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes que ayudan a determinar un panorama general del trabajo que debe desempeñar el funcionario asignado para tal labor.

Hay que destacar que el recurso humano es de importancia fundamental en esta compañía, ya que por el tipo de servicio que ofrece (estudios cualitativos y cuantitativos, entre otros), la calidad profesional de cada empleado determina en gran medida la calidad del servicio y de los resultados finales.

Por lo tanto, así como el control interno es vital en el procedimiento de investigación, de igual manera la calidad de los funcionarios es significativa en el desempeño general de la compañía.

La finalidad de esta parte del estudio es dotar a Demoscopia S.A. con una herramienta que facilite la solución de situaciones laborales que perjudiquen el desarrollo normal de las actividades de la empresa; así como facilitar el reclutamiento constante de encuestadores y supervisores, así como otros puestos necesarios para el buen avance del proceso de investigación.

Igualmente al poseer una descripción detallada de los puestos, el empleado se desempeñará con mayor eficiencia ya que se le brinda seguridad a la hora de conocer por completo todas las tareas que debe desempeñar y conocer debidamente la supervisión recibida e igualmente la supervisión que debe ejercer. Un empleado a medida que conoce a profundidad su puesto, a sus jefes y a sus subordinados, se desempeñará de la mejor manera y se sentirá parte vital de la empresa, lo que resultará beneficioso tanto para el funcionario como para la organización.

Específicamente, se describen los principales puestos que se involucran directamente en el proceso de investigación de Demoscopia S.A.

La descripción de cada uno de los puestos esta desarrollado de acuerdo al siguiente formato:

- **Puesto:** especifica precisamente que titulo tiene el empleo.
- **Departamento:** Identifica la ubicación del puesto en términos de su división.
- **Jefe Inmediato:** especifica la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto
- **Funciones generales:** resumen general de las actividades que se deben desempeñar
- **Funciones específicas:** listado de cada una de las funciones que se deben realizar en el puesto.
- **Supervisión recibida:** define la persona que ejerce autoridad sobre el puesto y el tipo de supervisión que recibe.
- **Supervisión ejercida:** determina las personas sobre las cuales ejerce autoridad directa y la manera en que las supervisa.
- **Responsabilidades:** listado de las responsabilidades reales del puesto.
- **Esfuerzo:** determina el esfuerzo físico, visual y mental que se debe aplicar en la realización de las tareas.
- **Condiciones de trabajo:** características del lugar donde se efectúan las tareas, incluye elementos como ruido, iluminación, temperatura, entre otros.
- **Educación:** preparación o grado académico deseable en el ocupante del puesto para el adecuado desempeño de las funciones.
- **Experiencia:** determina el tiempo y tipo de práctica necesaria para el desempeño del puesto.
- **Habilidades y destrezas:** especifica los requerimientos humanos del puesto, como conocimientos, habilidades y características que se requieren en la persona que desempeña el puesto.

Los puestos de trabajo constituyen la esencia de la productividad de la empresa, por lo tanto si están bien diseñados, el logro de los objetivos será mucho más rápido y el ambiente laboral en general será el óptimo para el buen desempeño de todos.

**CONTENIDO**

<b>Director General .....</b>	<b>131</b>
<b>Director de proyecto.....</b>	<b>134</b>
<b>Director de trabajo de campo .....</b>	<b>137</b>
<b>Administrador .....</b>	<b>139</b>
<b>Supervisor.....</b>	<b>142</b>
<b>Encuestador.....</b>	<b>145</b>
<b>Codificador .....</b>	<b>147</b>
<b>Digitador.....</b>	<b>149</b>

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

<p><b>Puesto:</b> Director general</p> <p><b>Departamento:</b> Dirección general</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Ninguno</p>
--

### D. Funciones Generales:

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las labores relacionadas con los procesos de cada proyecto, así como las labores administrativas de la compañía en general tanto a nivel nacional como a nivel de las diferentes oficinas en América Central.

### E. Funciones específicas:

- Análisis del proceso para cada proyecto, así como la revisión de los avances y el estado de la situación del o los proyectos (Etapas de avance)
- Estar en contacto con clientes nuevos y de cartera, visitar a clientes nuevos, realizar el mercadeo de nuevos clientes y de cartera, además de la atención de consultores y la realización de asesorías a los clientes.
- Programar y asistir a reuniones de trabajo tanto interna como externamente.
- Encargado del diseño y creación de nuevos productos
- Revisión de cuentas generales de la empresa (deudas y cobros)
- Encargado del planeamiento estratégico
- Visitar y estar en contacto con las oficinas de Centro América.
- Realizar la evaluación del personal
- Analizar el equipo tecnológico
- Revisión y control de estados financieros
- Evaluación de la infraestructura
- Construcción de los instrumentos de investigación utilizados en los diferentes proyectos.
- Análisis metodológico de cada proyecto.

- Realización de Focus Group.
- Análisis del trabajo de campo
- Elaboración de informes técnicos.
- Velar por la calidad y eficiencia del personal de la compañía.
- Revisión de informes sobre el estado de la situación del equipo y las instalaciones de la empresa.
- Ordenar u autorizar la compra de insumos o materia prima.
- Conformar equipos de trabajo, así como coordinar las actividades de esos equipos, planeación y asignación de trabajo.
- Encargado de mantener los estándares de la compañía.
- Selección y despido de personal, así como la asignación de aumentos salariales.
- Creación de indicadores de productividad, métodos y sistemas diversos.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**F. Supervisión recibida:**

El Director General no recibe ninguna supervisión.

**G. Supervisión ejercida:**

El Director General ejerce supervisión sobre el departamento de estadística y procesamiento, dirección administrativa y gerencia da cada país.

**H. Responsabilidades:**

El Director General tiene bajo su responsabilidad la calidad y eficiencia del personal, instalaciones y equipo en general, dinero, información confidencial (legal, contable, financiera), así como los insumos y materiales y velar por la buena utilización de las instalaciones y mantenimiento de la infraestructura de la compañía.

**I. Esfuerzo:**

El Director General debe poseer una gran resistencia física y una alta concentración, dispuesto a dormir pocas horas cuando sea necesario, capacidad de trasladarse a distancias largas y en general un buen estado de salud.

**J. Condiciones de trabajo:**

Dentro de la oficina el ambiente físico es óptimo por lo que el Director General tendrá que lidiar solo con la tensión originada producto de sus labores; a la hora de viajar tendrá que enfrentarse con el ambiente externo que se presente.

**K. Educación:**

Es necesario poseer un título universitario en Ciencias Sociales y Metodología, así como una Formación Gerencial.

**L. Experiencia:**

Es necesario poseer más de cuatro años de experiencia en el campo de las ciencias sociales, y gerenciales.

**M. Habilidades y destrezas:**

- Poseer una gran memoria
- Rápida adaptabilidad a diversas situaciones
- Capacidad de concentración con distracciones
- Capacidad de juicio
- Creatividad
- Firmeza al tratar con clientes internos y externos
- Habilidad en gramática
- Habilidad en expresión
- Iniciativa
- Razonamiento numérico
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente
- Toma de decisiones
- Automotivación
- Manejo de conflictos
- Hábitos de lectura
- Habilidad de negociación.
- Rapidez de pensamiento

**Puesto:** Director de proyecto

**Departamento:** Dirección de proyectos

**Jefe Inmediato:** Director General

**D. Funciones Generales:**

Planear, organizar, dirigir y controlar junto con el Director General la coordinación de los diversos proyectos. Igualmente realizar tareas propias del estadístico.

**E. Funciones específicas:**

- Velar por el desarrollo de las diversas etapas de los proyectos.
- Realización de avances de proyectos
- Manejo de contratiempos o novedades del proyecto en sus diferentes etapas, ya sea en el planeamiento del trabajo de campo, codificación, procesamiento y análisis.
- Coordinación de proyecto en conjunto con la dirección general y la administración.
- Toma de decisiones para el buen funcionamiento de los proyectos junto con la dirección general y la administración.
- Realización y asistencia a reuniones con clientes para iniciar un proyecto, ver avances del mismo o entregar resultados del proyecto.
- Elaboración de informes y presentación de resultados correspondientes a la etapa final del proyecto.
- Analizar la información resultante del estudio.
- Realizar labores correspondientes a la estadística o parte técnica del proyecto.
- Estudio o diseño del tamaño de la muestra, distribución geográfica, características generales propias de la muestra con la que se trabajará en el proyecto.
- Procesamiento de la información.
- Elaboración de cuadros y gráficos correspondientes al análisis de resultados.
- Ocasionalmente realizar la dirección de proyectos a nivel internacional.
- Coordinación y asistencia con sus subalternos, dirección general y administración.

- Selección e instrucción de personal.
- Revisión y asignación de trabajo.
- Coordinación de actividades y planeación de trabajo propios a la realización de los proyectos en sus diversas etapas.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**F. Supervisión recibida:**

El Director de Proyectos recibe supervisión del Director General.

**G. Supervisión ejercida:**

El Director de Proyectos ejerce supervisión directa sobre departamento de estadística y procesamiento, específicamente, codificación y procesamiento general de la información.

**H. Responsabilidades:**

El Director de Proyectos tiene bajo su responsabilidad la calidad de la información suministrada por sus subalternos, manejo adecuado del equipo de trabajo de computo, codificación y procesamiento, así como responsabilidad de la buena utilización de las instalaciones y buen mantenimiento de la infraestructura de la compañía.

**I. Esfuerzo:**

El Director de Proyectos debe lidiar con largas jornadas de trabajo así como realizar un esfuerzo mental significativo, ya que debe analizar el desarrollo del proyecto y a la hora de planear el trabajo debe ser muy creativo e intuitivo.

**J. Condiciones de trabajo:**

El Director de Proyectos debe lidiar con el ambiente interno de la oficina por lo que la limpieza, iluminación, ruido, temperatura, humedad, olores, etc; influirán su eficiencia durante su jornada laboral.

**K. Educación:**

Debe poseer título universitario en Ciencia Sociales.

**L. Experiencia:**

Debe poseer más de un año de experiencia en el campo de las ciencias sociales.

**M. Habilidades y destrezas:**

- Ser una persona altamente activa
- Emprendedor
- Dinámico
- Creativo
- Honesto
- Adaptable a cualquier situación
- Capacidad de concentración
- Capacidad de juicio
- Firmeza al tratar con las personas
- Habilidad gramatical y de expresión
- Memoria de ideas
- Iniciativa propia
- Razonamiento numérico
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente
- Capas de tomar decisiones
- Conocimiento de paquetes de computo
- Responsable
- Idealmente profesional
- Con disponibilidad para aprender
- Abierto, es decir, capaz de escuchar a los demás

**Puesto:** Director de trabajo de campo

**Departamento:** Trabajo de campo

**Jefe Inmediato:** Director de Proyectos

**D. Funciones Generales:**

Planear, organizar, dirigir y controlar junto con el Director de proyectos la coordinación del trabajo de campo de los diversos proyectos.

**E. Funciones específicas:**

- Control de horarios, salida de encuestadores y supervisores al campo.
- Control del desarrollo diario del trabajo de campo.
- Comunicación diaria con los supervisores.
- Entrega de viáticos a supervisores.
- Recibir de los supervisores las boletas al final del día.
- Coordinación general de trabajo de campo.
- Control diario de producción del trabajo de campo, es decir codificación y digitación.
- Planeación del trabajo de campo, revisión y asignación del mismo.
- Control sobre encuestadores, supervisores, digitación y codificación.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**F. Supervisión recibida:**

El Director del trabajo de campo recibe supervisión del Director de proyectos.

**G. Supervisión ejercida:**

El director de trabajo de campo ejerce supervisión directa sobre encuestadores, supervisores, y área de codificación.

**H. Responsabilidades:**

El director de trabajo de campo tiene bajo su responsabilidad el trabajo realizado por los encuestadores y codificadores, el dinero establecido para el trabajo de campo e información confidencial sobre los resultados de los estudios.

**I. Esfuerzo:**

El director de trabajo de campo debe lidiar con largas jornadas de manejo y algunas veces caminar con algún grupo de encuestadores; igualmente depende de un alto razonamiento a la hora de organizar las giras.

**J. Condiciones de trabajo:**

El Director de trabajo de campo debe de pasar un tiempo en las oficinas y otro tiempo fuera de las instalaciones por lo que dependen tanto del ambiente externo (características de las instalaciones), como del ambiente externo.

**K. Educación:**

Debe poseer preferiblemente secundaria completa, con estudios universitarios aunque no necesariamente completos.

**L. Experiencia:**

Debe poseer más de un año de experiencia laboral.

**M. Habilidades y destrezas:**

- Carácter estable
- Capacidad de comunicación
- Trabajo en equipo
- Respeto a los demás
- Responsabilidad
- Honestidad
- Capacidad de dirigir personal
- Adaptable a cualquier situación
- Capacidad de concentración
- Capacidad de juicio
- Habilidad gramatical y de expresión
- Memoria de ideas y razonamiento numérico
- Iniciativa propia y capaz de tomar decisiones
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente
- Conocimiento de paquetes de computo

**Puesto:** Administrador

**Departamento:** Dirección Administrativa

**Jefe Inmediato:** Director General

**A. Funciones Generales:**

Planear, organizar, dirigir y controlar todas las labores producto de la administración de los bienes y servicios propios de la compañía para lograr el buen desarrollo de los objetivos de la organización.

**B. Funciones específicas:**

- Revisar cuentas bancarias
- Control de cuentas por cobrar y pagar
- Supervisar la limpieza de las instalaciones
- Manejo de caja chica
- Supervisar y coordinar el trabajo del mensajero
- Control de horarios de todo el personal
- Revisión de correspondencia postal y electrónica
- Realizar el inventario y compra de suministros
- Pago de las tarjetas de crédito a nombre de la empresa
- Control de los seguros de automóviles, edificio y encuestadores
- Preparar los gastos e ingresos para facilitar la información al contador
- Realizar ocasionalmente los depósitos bancarios y cambios de cheques
- Entregar y cobrar, si es el caso, las facturas a los clientes
- Reclutamiento del personal
- Mandar o encargar papelería membreteada
- Realizar reuniones con el contador, si es el caso
- Hacer los trámites en el INS por accidentes de los vehículos de la empresa
- Realizar reuniones con el personal de la compañía
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**C. Supervisión recibida:**

El Administrador recibe supervisión directa del Director General

**D. Supervisión ejercida:**

El administrador ejerce supervisión directa sobre el mensajero, misceláneo y personal de oficina.

**E. Responsabilidades:**

El administrador tiene bajo su responsabilidad el control general del personal de oficina, limpieza, buen funcionamiento y el mantenimiento del equipo e instalaciones en general, dinero de cuentas bancarias, caja chica, información confidencial sobre precios de proyectos, estados de cuenta y responsable por el inventario de los insumos y su buen manejo.

**F. Esfuerzo:**

El administrador al pasar la mayoría de su jornada laboral en la oficina, debe lidiar con la tensión originada producto de sus funciones.

**G. Condiciones de trabajo:**

Al estar el mayor tiempo dentro de las oficinas depende del ambiente interno de las mismas para su buen desempeño, es decir, factores como limpieza, iluminación, ruido, temperatura, humedad, etc.

**H. Educación:**

Estudios universitarios en carrera afín a la administración, no es necesario los estudios completos.

**I. Experiencia:**

Debe poseer experiencia mayor a un año en labores administrativas.

**J. Habilidades y destrezas:**

- Facilidad de comunicación
- Capacidad para dirigir personal
- Carácter estable
- Ordenado
- Trabajo en equipo
- Respeto a los demás
- Responsabilidad
- Honestidad
- Adaptable a cualquier situación
- Capacidad de concentración
- Capacidad de juicio
- Habilidad gramatical y de expresión
- Memoria de ideas y razonamiento numérico
- Iniciativa propia y capaz de tomar decisiones
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente
- Manejo de equipo de oficina
- Conocimiento de paquetes de computo

**Puesto:** Supervisor

**Departamento:** Trabajo de campo

**Jefe Inmediato:** Director de trabajo de campo

**D. Funciones Generales:**

Organizar, supervisar y controlar las labores correspondientes al desarrollo del trabajo de campo.

**E. Funciones específicas:**

- Organizar material que va a ser utilizado en el trabajo de campo, por ejemplo: cuestionarios, si es el caso.
- Organizar las zonas a visitar
- Organizar la cuota de edades que se requiere censar
- Ubicar en cada zona el equipo de encuestadores
- Iniciar el trabajo de campo
- Revisar cada boleta a cada encuestador
- Supervisar cada tres boletas, es decir, efectuar nuevamente la encuesta en la casa y a la persona encuestada anteriormente
- Capacitar al personal para que cumpla los requisitos que el cliente solicita.
- Velar por el cuidado de las boletas, es decir, que ésta no sea manipulada para no tener fuga de información.
- Cuidar el dinero que día a día se le entrega al encuestador para sus gastos.
- Cuidar el dinero establecido para las giras fuera de la meseta central.
- Contar el material a trabajar por zonas o ciudades.
- Selección y despido de encuestadores.
- Planeación, asignación y revisión de trabajo de campo.
- Velar por mantener los estándares impuestos por los cuestionarios.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto.

**F. Supervisión recibida:**

El supervisor recibe supervisión directa del director de trabajo de campo.

**G. Supervisión ejercida:**

El supervisor no ejerce supervisión directa sobre ningún otro puesto.

**H. Responsabilidades:**

El supervisor tiene bajo su responsabilidad la eficiencia de los encuestadores, así como la calidad de la información, materiales suministrados para el trabajo de campo, dinero de viáticos o establecido para giras, el buen estado de las boletas, tiene la responsabilidad de no crear falsas expectativas entre los entrevistados. Además es responsable de la búsqueda de la persona idónea para realizar la entrevista.

**I. Esfuerzo:**

El supervisor debe pasar la mayoría del tiempo fuera de las oficinas, caminando con el grupo de encuestadores, por lo que debe poseer gran capacidad de concentración, memoria, capacidad de juicio y de ideas; además de la capacidad de ubicar visualmente las zonas o caminos.

**J. Condiciones de trabajo:**

Al efectuar sus labores fuera de las oficinas, el supervisor se ve altamente expuesto a las condiciones ambientales que se presenten.

**K. Educación:**

Debe poseer la secundaria completa.

**L. Experiencia:**

Debe poseer tres años de experiencia en labores de supervisión de campo.

**M. Habilidades y destrezas:**

- Honestidad
- Conocimiento por experiencia
- Aptitud
- Responsabilidad
- Entrega
- Disponibilidad
- Destreza
- Facilidad de comunicación
- Buena condición física y mental
- Adaptable a cualquier situación
- Capacidad de concentración
- Capacidad de juicio
- Habilidad gramatical y de expresión
- Memoria de ideas y razonamiento numérico
- Iniciativa propia y capaz de tomar decisiones
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente

**Puesto:** Encuestador

**Departamento:** Trabajo de campo

**Jefe Inmediato:** Director trabajo de campo

**D. Funciones Generales:**

Aplicar el cuestionario o instrumento diseñado para el estudio en cuestión según las instrucciones dadas con anticipación.

**E. Funciones específicas:**

- Recibir capacitación para orientarse, conocer, evacuar dudas y entender el cuestionario o instrumento a aplicar.
- Trasladarse hasta el lugar o zona donde se debe aplicar el cuestionario
- Presentarse con la persona a entrevistar
- Explicar el tipo o motivo del estudio que se está realizando al encuestado
- Identificar la empresa con la que trabaja al encuestado
- Explicar el objetivo del estudio que se está realizando al encuestado
- Realizar entrevistas ya sean personales o vía telefónica a personas físicas, clientes de la compañía o empresas en general
- Cumplir con las instrucciones dadas por los supervisores
- Seguir las marcas, saltos o instrucciones dadas en la propia boleta a aplicar
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**F. Supervisión recibida:**

El encuestador recibe supervisión directa del director de trabajo de campo o en su caso del supervisor asignado por éste.

**G. Supervisión ejercida:**

El encuestador no ejerce ninguna supervisión sobre ningún otro puesto.

**H. Responsabilidades:**

El encuestador tiene bajo su responsabilidad el buen estado de las boletas, es decir, que se complete adecuadamente, que se sigan las instrucciones dadas tanto por el supervisor, como las instrucciones, saltos y guías presentes en las boletas.

**I. Esfuerzo:**

Por el tipo de trabajo que ejerce el encuestador, éste debe tener buena condición física general, no padecer alergias al sol, dispuesto a caminar y estar de pie por mucho tiempo, poseer gran capacidad de retención y objetividad para captar posibles respuestas invalidas y lograr conseguir las repuestas correctas sin incitar a una respuesta al encuestado; además debe tener buena visión para captar rápidamente las marcas o pases en los cuestionarios.

**J. Condiciones de trabajo:**

El encuestador pasa todo el tiempo fuera de las oficinas, por lo que tiene que lidiar con el ambiente que se presente, ya sea lluvias, calores, neblina, etc.

**K. Educación:**

El encuestador debe poseer secundaria completa

**L. Experiencia:**

Debe poseer entre uno y seis meses de experiencia realizando encuestas diversas

**M. Habilidades y destrezas:**

- Trabajo en equipo y compañerismo
- Respeto, solidaridad, amabilidad
- Tolerancia, disponibilidad y agilidad
- Buena expresión oral y escrita
- Adaptabilidad
- Capacidad de concentración
- Capacidad de juicio
- Iniciativa, creatividad y razonamiento
- Firmeza al tratar con las personas
- Memoria sobre ideas
- Capacidad de crear un ambiente agradable y confiable

<p><b>Puesto:</b> Codificador</p> <p><b>Departamento:</b> Procesamiento de información</p> <p><b>Jefe Inmediato:</b> Director de proyectos</p>
--

**D. Funciones Generales:**

Creación, preparación y codificación de la base de datos para la información suministrada por las boletas efectuadas en el trabajo de campo.

**E. Funciones específicas:**

- Codificación de las boletas.
- Creación de la base de datos para la digitación de las encuestas.
- Preparación de los archivos para la creación de las tablas de frecuencia
- Creación de reportes de la base de datos
- Respaldo de la información de los informes
- Limpieza de la base de datos
- Creación de las presentaciones en Power Point y Word.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**F. Supervisión recibida:**

El codificador recibe supervisión directa del Director de Proyectos.

**G. Supervisión ejercida:**

El codificador no ejerce ninguna supervisión sobre ningún otro puesto.

**H. Responsabilidades:**

El codificador tiene responsabilidad sobre el buen estado, mantenimiento y limpieza del equipo de trabajo, el buen uso de las instalaciones y la confidencialidad de los resultados del estudio.

**I. Esfuerzo:**

El codificador debe realizar gran esfuerzo a la hora de codificar grandes cantidades de información, por lo que debe tener muy buena concentración para digitar de la manera más exacta y observar bien la información tanto en el documento físico como en el monitor del computador.

**J. Condiciones de trabajo:**

El codificador debe pasar toda su jornada laboral dentro de la oficina, frente a grandes cantidades de documentos y frente al computador.

**K. Educación:**

Debe poseer secundaria completa.

**L. Experiencia:**

Debe tener más de un año de experiencia en el área de codificación.

**M. Habilidades y destrezas:**

- Dedicación
- Esfuerzo
- Manejo de paquetes de computo
- Adaptabilidad a los cambios de horario
- Capacidad de concentración con distracciones
- Capacidad de juicio
- Habilidad gramatical
- Iniciativa
- Razonamiento numérico
- Capacidad de brindar un buen servicio al cliente

**Puesto:** Digitador

**Departamento:** Procesamiento de información

**Jefe Inmediato:** Director de proyectos

**D. Funciones Generales:**

Procesamiento, digitación y limpieza de la base de datos y cuadros de resultados con la información suministrada por las boletas realizadas en el trabajo de campo.

**E. Funciones específicas:**

- Procesamiento de datos
- Creación, digitación y limpieza de la base de datos
- Creación y limpieza de los cuadros de resultados
- Asistencia en la elaboración de informes finales y presentaciones.
- Mantenimiento de la red interna de computadoras
- Mantenimiento del equipo de computo
- Soporte y ayuda al personal en problemas con el uso de las computadoras
- Actualización de programas antivirus
- Realización de respaldos de la información
- Administración y mantenimiento del servidor de correos externos y de la pagina web
- Limpieza y manejo preventivo del equipo de computo
- Manejo de equipo de grabación audiovisual en caso de eventos especiales.
- Cualquier otra tarea relacionada con el puesto

**F. Supervisión recibida:**

El codificador recibe supervisión directa del Director de proyectos.

**G. Supervisión ejercida:**

El codificador no ejerce supervisión sobre ningún otro puesto.

**H. Responsabilidades:**

El codificador tiene bajo su responsabilidad el buen uso del equipo de computo y su mantenimiento, así como el mantenimiento de la red interna y la pagina web.

**I. Esfuerzo:**

Su esfuerzo lo realiza a la hora de solucionar problemas computacionales, con el manejo de la base de datos especialmente cuando hay muchos proyectos realizándose al mismo tiempo, y por la sobrecarga de trabajo y horarios.

**J. Condiciones de trabajo:**

El codificador debe pasar toda su jornada en la oficina y laborar muchas horas frente al monitor; por lo que el ambiente interno de la oficina afecta su buen desempeño.

**K. Educación:**

Debe poseer conocimientos avanzados en computación.

**L. Experiencia:**

Debe poseer un año de experiencia laboral en áreas afines.

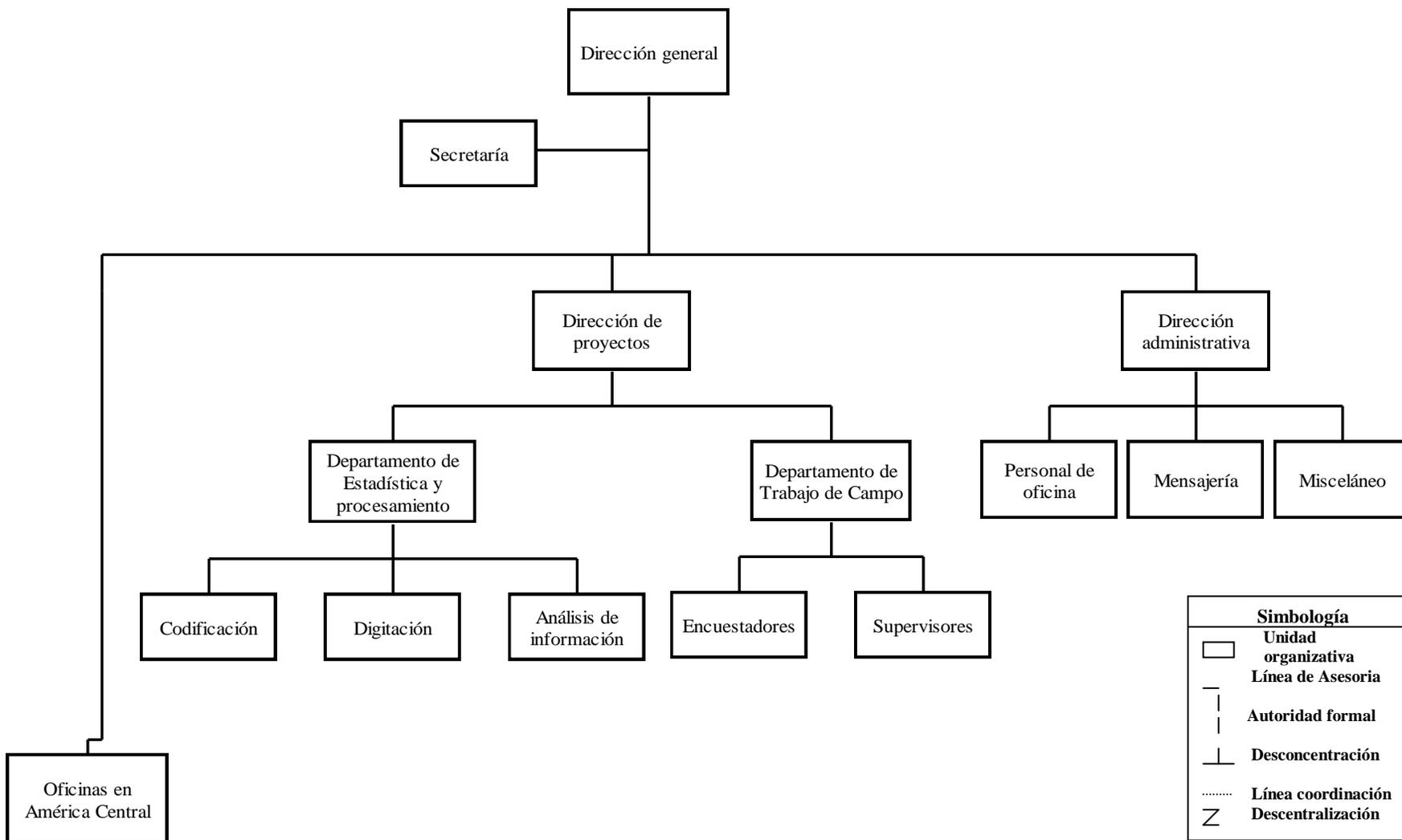
**M. Habilidades y destrezas:**

- Apto para el manejo de información
- Conocimientos avanzados en sistemas
- Manejo de varios ambientes (Windows 9X, 2000, etc.)
- Capacidad de trabajar bajo presión y fuera de horario normal.
- Capacidad espacial para la solución de problemas
- Adaptabilidad
- Capacidad de juicio
- Creatividad
- Memoria de ideas
- Razonamiento numérico
- Altos conocimientos en paquetes de computo

## ***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO***

Como complemento del manual de puestos, se presentará a continuación un organigrama estructural, basándose en la información recopilada en el manual de puestos anterior, gracias a los datos suministrados por los diferentes puestos involucrados con el proceso de investigación; éste con el fin de facilitarle a Demoscopia S.A. la implementación de los organigramas funcional y personal.

**DEMOSCOPIA S.A.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO**



Simbología	
	Unidad organizativa
	Línea de Asesoría
	Autoridad formal
	Desconcentración
	Línea coordinación
	Descentralización
Fuente: Elaboración propia	
Fecha: Noviembre 2003	

## CONCLUSIONES

Después de analizar los resultados obtenidos de la elaboración del presente estudio en Demoscopia S.A., se ha determinado que existen ciertos conflictos en relación con el procedimiento utilizado y las tareas asignadas a los diferentes puestos involucrados en el mismo procedimiento, a continuación se detallan las conclusiones del análisis:

1. Antes de realizar el presenta proyecto, la empresa no poseía un manual de procedimientos establecido, por lo que el desarrollo del proceso de investigación se realiza más intuitivamente, que por el seguimiento de pasos o etapas ya establecidas.
2. Al no poseer un manual de procedimientos se corre el riesgo de no realizar todos los pasos establecidos.
3. Al no poseer un manual de procedimientos se dificultará todo posible cambio de las operaciones para un mejor desempeño del mismo.
4. Se dificulta el control que todo procedimiento debe poseer, especialmente un procedimiento de investigación como es él analizado anteriormente.
5. Sin un manual de procedimiento, cualquier estrategia de disminución de costos se hace más difícil de plantear.

Con respecto a los conflictos entre el manual de procedimientos diseñado y el manual de puesto de los funcionarios involucrados en el proceso de investigación, se concluye lo siguiente:

6. En primer lugar la empresa no cuenta con un organigrama, por lo que es lógico que se pierda el orden de mando en la organización.
7. Se aprecia un alto nivel de polifuncionalidad que se le brinda a diferentes puestos por lo que se llega a mezclar dos puestos diferentes en uno solo.

**DEMOSCOPIA S.A.**

- 8.** Un caso de esta polifuncionalidad es que se encontró en el administrador que a la vez es también director de trabajo de campo, por lo que llega a tener dos supervisiones, una por parte del Director General y otra por parte del Director de proyectos.
- 9.** Un segundo caso es el del codificador que al mismo tiempo realiza tareas propias de un técnico en mantenimiento de computadoras, es decir, además de codificar la información es el responsable por el mantenimiento de todo el equipo de la compañía.
- 10.** En un nivel menos problemático se encuentra el Director de Proyectos que a la vez es el estadístico de los proyectos, es decir se presenta una sobrecarga de funciones ya que además de controlar todo el proyecto en general, es el encargado directo de la estadística o técnica del mismo, por lo que su responsabilidad es realmente muy alta.
- 11.** Se aprecia un conflicto entre el director de trabajo de campo y el director de proyectos, ya que estos dos ejercen supervisión sobre los codificadores, uno por ser el encargado de trabajo de campo y otro por ser el encargado del proyecto.
- 12.** Como se mencionó anteriormente, estos conflictos que se ejercen entre diversos puestos, se debe en mayor medida a la ausencia de un organigrama tanto estructural, funcional como personal.
- 13.** Se aprecia también que el Director General es el encargado de tareas propias del mercadólogo, es decir además de director es el responsable de realizar toda la metodología de los proyectos, incrementando su responsabilidad para con la compañía.

## RECOMENDACIONES

Para las conclusiones que se hicieron mención anteriormente, se presentan a continuación las posibles recomendaciones del caso:

1. Con respecto a la falta de un manual de procedimientos, se recomienda la utilización del presente manual de procedimientos, con la finalidad de facilitarle a la compañía, el control necesario para la disminución de los costos, que es lo que toda organización busca.
2. Mantener el control así como el respeto a las diferentes etapas y pasos a seguir de un procedimiento de investigación, para evitar errores en los resultados finales de la investigación, ya que estos representan un incremento en los costos.
3. Utilizar o mejorar los formularios propuestos anteriormente, para incrementar el control del procedimiento, especialmente en su etapa más crítica como lo es la planeación del trabajo.
4. Utilizar el organigrama estructural propuesto en el presente documento y elaborar el organigrama funcional y personal de la compañía para evitar conflictos en el orden de mando, sobrecarga de funciones o polifuncionalidad excesiva.
5. A la hora de crear un ambiente de polifuncionalidad es necesario que el funcionario conozca la diferencia entre las diversas tareas que debe realizar, respetando en primer lugar el puesto original para lo cual se le contrató, por lo tanto se recomienda presentar a los funcionarios el manual de puestos para que conozcan y analicen las tareas propias de su puesto.
6. Evitar que un puesto tenga conflictos de mando, es decir, que un puesto tenga supervisión por dos o más jefes, por medio de una organización más estricta y estable como lo es la utilización de un organigrama estructural el cual sea

- conocido por todos los miembros de la organización y se encuentre la vista de todos.
7. Velar que los funcionarios no tengan una sobrecarga de funciones, ya que esto además de provocar cansancio tanto físico como mental, puede provocar desanimo en el funcionario y evitar su buen desempeño en el trabajo, esto se puede lograr por medio de un estudio del desempeño y un cuestionario de percepción del ambiente laboral a cada empleado.
  8. Designar con anterioridad quién es el supervisor y sobre quién un puesto tiene supervisión para evitar conflictos de mando, presentando el organigrama y el manual de puestos a los empleados.
  9. Al utilizar el presente manual de puesto, la compañía puede mejorarlo y facilitar tanto su selección como la capacitación de nuevos funcionarios.
  10. Realizar un estudio organizacional para la compañía en donde se mejore, la estructura de la empresa, así como facilitarle la eventual referencia a cualquier interesado o cliente que desee conocer más profundamente la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Coulter Mary & Robbins Stephen P. Administración. Editorial Prentice-Hall. Sexta edición. México, 2000. 792 Págs.

Acuña M. Kristelia. Proyecto de graduación. Análisis de procedimientos y formularios del proceso de seguimiento de la cartera de crédito del Banco de Costa Rica, Sucursal Ciudad Quesada. Santa Clara, San Carlos. 2000.

Rodríguez G. Gustavo. Proyecto de graduación. Análisis y evaluación de procedimientos Departamento Administrativo del Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede Regional San Carlos. Santa Clara, San Carlos. 2000.

Antología del curso: Análisis Administrativo. Instituto Tecnológico de Costa Rica, Sede San Carlos. 2002.

Villalobos C. Adrián. Proyecto de graduación. Manual de puestos, manual de procedimientos y cuadros de distribución de las labores para el área administrativa de Hidro Mantenimiento S.A. Santa Clara, San Carlos. 2002.

Díaz, V. Marjorie. Proyecto de graduación. Manual de puestos, levantamiento de un manual de procedimientos y análisis de la distribución de las labores en el departamento de ventas de Gillete de Costa Rica S. A. Santa Clara, San Carlos. 1999.

<http://www.esomar.org>

## **ANEXOS**

### ***Anexo 1: Código Internacional ICC-ESOMAR***

## Código Internacional CCI/ESOMAR para la Práctica de la Investigación Social y de Mercados

[Subproceso de planeación del trabajo](#)  
[Subproceso de trabajo de campo](#)  
[Subproceso de análisis de información](#)

### Normas

#### A. Generales

1. La Investigación de Mercados siempre debe ser llevada a cabo objetivamente y de acuerdo con principios científicos establecidos.
2. La Investigación de Mercados debe realizarse siempre de conformidad con la legislación nacional e internacional vigente en aquellos países implicados en un determinado proyecto de investigación.

#### B. Los Derechos de los Entrevistados

3. La colaboración de los entrevistados en un estudio de mercado es totalmente voluntaria en todas sus fases. No deben ser engañados cuando se requiera su colaboración.
4. El anonimato de los Entrevistados debe ser estrictamente respetado. Si el Entrevistado, a petición del Investigador, ha dado permiso para que los datos sean recogidos comunicados ó transmitidos de forma que se pueda identificar la personalidad del Entrevistado:
  - (a) el Entrevistado debería haber sido previamente advertido de a quién se va a proporcionar la información y también para qué fines va a ser utilizada, y por otra parte
  - (b) El Investigador deberá asegurarse que la información no será utilizada para fines ajenos a la investigación y que el receptor de la misma ha aceptado el cumplimiento de los requerimientos de este Código.
5. El Investigador debe adoptar todas las precauciones razonables para asegurar que los Entrevistados no se vean de ninguna forma directamente perjudicados o negativamente afectados, como consecuencia de su participación en un estudio de mercado.
6. El Investigador deberá poner especial cuidado cuando entreviste a niños o adolescentes. Previamente deberá obtenerse el consentimiento informado de los padres o de un adulto responsable.
7. Los Entrevistados deberán ser informados (normalmente al comienzo de la entrevista) si se están utilizando técnicas de observación o sistemas de grabación, excepto cuando estos se utilicen en lugares públicos. Si un Entrevistado así lo deseara, la grabación o parte relevante de la misma deberá ser destruida o borrada. El anonimato de los Entrevistados no debe infringirse por el uso de tales métodos.
8. Se debe permitir a los entrevistados poder comprobar, sin dificultad, la identidad y buena fe del Investigador.

### C. Responsabilidades Profesionales de los Investigadores

9. Los Investigadores no deberán, bien sea de manera intencionada o por negligencia, actuar de cualquier forma que pudiera suponer un descrédito para la profesión o que lleve a la pérdida de la confianza del público en la misma.

10. Los Investigadores no debe realizar afirmaciones falsas acerca de sus conocimientos y experiencia, o los de su organización.

11. Los Investigadores no deben criticar o desacreditar injustificadamente a otros Investigadores.

12. Los Investigadores deberán esforzarse en plantear la investigación de manera que tenga una buena relación calidad-precio, además de llevarla a cabo con arreglo a las especificaciones acordadas con el Cliente. ([arriba](#))

13. Los Investigadores deberán garantizar la seguridad de toda la documentación de la investigación que esté en su poder.

14. Los Investigadores no deberán permitir, conociéndolo, la difusión de las conclusiones de un estudio de mercado que no estén adecuadamente respaldadas por los datos. Deberán estar siempre dispuestos a proporcionar la información técnica que sea necesaria para ratificar la validez de los resultados publicados.

15. Cuando estén actuando en calidad de Investigadores, éstos no deberán realizar actividades ajenas a la Investigación, como por ejemplo, elaborar bases de datos de marketing que recojan datos sobre las personas que vayan a ser utilizadas para actividades de marketing directo o promocionales. Dichas actividades ajenas a la investigación deben quedar siempre, en su organización y realización claramente diferenciadas de cualquier actividad de investigación de mercados.

### D. Responsabilidades y Derechos Mutuos de Investigadores y Clientes

16. Estos derechos y responsabilidades habitualmente estarán regulados por medio de un contrato escrito entre el Investigador y el Cliente. Las partes contratantes podrán modificar los contenidos de las Normas 19 a 23, expuestas más adelante, si previamente lo han acordado así por escrito; pero ningún otro requisito de este Código podrá ser alterado por esta vía. La Investigación de Mercados deberá realizarse siempre de acuerdo con los principios de la libre competencia, tal y como son generalmente entendidos y aceptados.

17. El Investigador deberá informar al Cliente si el trabajo que se va a llevar a cabo para él se va a realizar de forma sindicada o compartida con trabajos para otros Clientes, dentro del mismo estudio, pero no deberá desvelar la identidad de tales clientes.

18. El Investigador deberá informar al Cliente lo antes posible y por anticipado cuando se vaya a subcontratar parte del trabajo fuera de la organización del investigador (incluyendo la contratación de consultores externos). A petición del Cliente, éste deberá ser informado sobre la identidad de tales subcontradados.

19. El Cliente no tiene el derecho, a menos que se haya acordado previamente por las partes implicadas, al uso exclusivo de los servicios del Investigador o de los de su empresa, bien sea en su totalidad o parcialmente. Sin embargo, cuando se están realizando trabajos para diferentes Clientes, el Investigador deberá tratar de evitar posibles conflictos de intereses entre los servicios proporcionados a dichos Clientes.

20. La siguiente documentación es propiedad del Cliente y no deberá ser revelada por el Investigador a terceras partes sin el consentimiento del Cliente:

(a) las instrucciones para la investigación (briefing), especificaciones y cualquier otra información aportada por el cliente.

(b) los datos y resultados de un estudio de mercado (exceptuando el caso de estudios sindicados, estudios multicliente o servicios en los que los mismos datos están disponibles para más de un Cliente)

No obstante, el Cliente no tiene derecho a conocer los nombres o direcciones de los Entrevistados, a no ser que el Investigador haya obtenido previamente el permiso expreso de estos (este requisito específico no puede ser alterado siguiendo la Norma nº 16).

21. A no ser que se haya acordado expresamente lo contrario, la Documentación siguiente es propiedad del Investigador:

(a) las propuestas y presupuestos de investigación (a no ser que éstos hayan sido pagados por el Cliente). Estos no deben ser revelados a terceras partes por el Cliente, excepto a un consultor que trabaje para el Cliente en ese mismo estudio (exceptuando aquellos consultores que trabajen para un competidor del Investigador). En concreto, no deben ser utilizados por el Cliente para influir en las propuestas de investigación o presupuestos de otros investigadores.

(b) el contenido de un informe, en el caso de estudios sindicados y/o multicliente o servicios en los que más de un cliente tiene acceso a los mismos datos y cuando resulta evidente que los informes resultantes están disponibles por suscripción o compra. El Cliente no deberá revelar los resultados de tales investigaciones a terceras partes, sin permiso del Investigador (excepto a sus propios consultores o asesores para una utilización relacionada con su negocio).

(c) cualquier otra documentación del estudio preparada por el Investigador (excepto en el caso de estudios no sindicados del informe al cliente, del diseño de la investigación y del cuestionario, cuando los costes para la elaboración de los mismos estén dentro del precio satisfecho por el Cliente).

22. El Investigador debe adoptar las prácticas profesionales normalmente acordadas en lo relativo a la conservación de dicha Documentación durante un período adecuado de tiempo, después de finalizado el estudio. A petición del Cliente, el Investigador debe proporcionarle las copias de la citada documentación, teniendo en cuenta que tales copias no infrinjan los requisitos de anonimato y confidencialidad (Norma 4); que la petición se haya efectuado dentro de los plazos acordados para la conservación de la Documentación; y que el Cliente pague el coste que razonablemente suponga la obtención de las copias.

23. El Investigador no deberá revelar a terceras partes la identidad del Cliente (a no ser que esté legalmente obligado a hacerlo) o cualquier otra información confidencial acerca del negocio de este sin su consentimiento.

24. El Investigador debe, a petición del Cliente, permitirle que controle la calidad del trabajo de campo y de la preparación de los datos, siempre que el Cliente pague los gastos adicionales que se deriven de ello. Cualquier tipo de control que se haga debe ser de acuerdo a los requisitos de la Norma 4.

25. El Investigador deberá proporcionar al Cliente todos los detalles técnicos correspondientes a cualquier proyecto de investigación llevado a cabo para dicho Cliente.

26. En el momento de informar sobre los resultados de un estudio de mercado, el Investigador deberá diferenciar claramente los resultados como tales, de la interpretación que haga él de los mismos y de cualquier recomendación basada en ellos.

27. Cuando los resultados de un estudio sean publicados por el Cliente, éste tiene la responsabilidad de asegurar que no sean engañosos. El Investigador tiene que ser previamente consultado y estar de acuerdo con la forma y el contenido de la publicación, y debe realizar la corrección de cualquier frase engañosa sobre la investigación y sus resultados.

28. Los Investigadores no deben permitir que sus nombres sean utilizados en relación con cualquier investigación como garantía de que éste respeta todos los requisitos del Código, a no ser que estén seguros de que el estudio efectivamente los respeta.

29. Los Investigadores deben asegurarse de que el Cliente conoce la existencia de este Código y la necesidad de cumplir con sus requisitos.

#### **E. Aplicaciones del Código**

- Las dudas sobre la interpretación de este Código, y sobre su aplicación a casos específicos, deben ser dirigidas a las Secretarías internacionales de CCI o de ESOMAR.
- Cualquier supuesta infracción, si se refiere solamente a actividades dentro de un único país, debe ser comunicada inmediatamente al organismo (u organismos) local competente de ese país. La lista de los organismos que han adoptado este Código se encuentra en el Apéndice. El organismo de ese país, investigará el tema y tomará las medidas pertinentes, notificando a CCI/ESOMAR sus conclusiones, en el caso de que se pruebe la infracción.
- Las supuestas infracciones deben ser comunicadas directamente a las Secretarías de CCI o ESOMAR en los casos en que:
  - (a) no haya organismo nacional competente
  - (b) el organismo nacional no pueda actuar, o prefiera que el tema sea tratado por el organismo internacional
  - (c) esté implicado más de un país, por ejemplo, en el caso de estudios internacionales.

Uno o ambos organismos internacionales, según el caso, investigará entonces el reclamo y llevarán a cabo las acciones necesarias. Estas acciones podrán incluir la suspensión o retirada de la condición de socio de las correspondientes asociaciones profesionales o empresariales, y si se trata de una organización, su exclusión del Directorio publicado de tales organizaciones.

[Subproceso de planeación del trabajo](#)  
[Subproceso de trabajo de campo](#)  
[Subproceso de análisis de información](#)

***Anexo 2: Currículo actual de Demoscopia S.A.***



## I. MISIÓN DE DEMOSCOPIA

Fue constituida el 17 de julio de 1989 bajo la razón social de Demoscopia S.A., con el objetivo de brindar servicios profesionales de Consultoría, Asesoría e Investigación en diferentes campos socioeconómicos, mercadológicos, psicológicos y de imagen, políticos, gerenciales y organizacionales, tanto del sector público como privado a nivel nacional e internacional. La empresa se creó con la meta de desarrollar estudios en diferentes áreas, pero también innovar la dimensión metodológica, por medio del diseño e implementación de sistemas y procedimientos acordes con las necesidades del cliente y las exigencias del desarrollo científico actual.

## II. ÁREAS DE TRABAJO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Demoscopia S.A. está estructurada en las siguientes áreas de trabajo:

1. Área organizacional y de sistemas, que comprende: evaluación y desarrollo de modelos de carácter estructural, gerencia] y de información. Implementación, diseño Y desarrollo de estrategias psicosociales de cambio, reingeniería de procesos, y modelos alternativos.
2. Estudios de opinión, cuantitativos y cualitativos sobre diferentes temas. Este tipo de estudios pueden ser complementarios a proyectos de mayor dimensión, o independientes para el análisis de temas específicos, como por ejemplo de carácter socio-económicos, político, mercadológicos, imagen, impacto institucional, políticas de cambio. N, otros.
3. Imagen y comunicación, que comprende: estudios y asesoría en el área empresarial, política y gubernamental, orientados principalmente hacia el cliente interno y externo. Esta área incluye también estudios sobre imagen de la empresa ante el cliente interno y externo, análisis proyectivo, estrategias de cambio en el área Psico-social, mercadeo político, análisis de identidad y otros.
4. Desarrollo de Recursos Humanos. que comprende: Estudios, análisis Y diagnósticos sobre el comportamiento y clima organizacional, procesos laborales, reclutamiento y selección de personal, creación de cultura organizacional por medio de capacitación Y motivación., régimen de excelencia, planes estratégicos, indicadores de gestión y otros.

## III. Equipo profesional

Para el desarrollo de proyectos, Demoscopia S.A. cuenta con profesionales clasificados en dos categorías: personal permanente en la empresa, y, personal asociado de acuerdo al tipo de proyecto.

En el área operativa, la empresa cuenta con un equipo para cada país de profesionales analistas supervisores, encuestadores y codificadores. Todos ellos de una amplia experiencia de investigación, acorde a los estándares exigidos por Demoscopia S.A.

La empresa cuenta con profesionales en las siguientes disciplinas:

- *Administración y Gerencia*
- *Sociología*
- *Mercadeo*
- *Economía*
- *Psicología*
- *Ingeniería Industrial*
- *Estadística*
- *Informática*
- *Ciencias Políticas*
- *Derecho*
- *Administración Pública*

Además se cuenta con profesionales asociados de otras disciplinas, de acuerdo con el tipo de proyecto que se desarrolle.

#### IV. PAÍSES EN QUE OPERA DEMOSCOPIA

- *Costa Rica*
- *Nicaragua*
- *El Salvador*
- *Guatemala*
- *Honduras*
- *Panamá*
- *República Dominicana*

Demoscopía cuenta con oficinas permanentes en los países de *Costa Rica, Nicaragua, Honduras y El Salvador*

#### V. EXPERIENCIA PROFESIONAL

Demoscopía ha desarrollado estudios de carácter perceptivo, cuantitativo y cualitativo sobre: modelos y sistemas organizacionales, imagen, comunicación, publicidad Y propaganda, calidad de atención al cliente, análisis político, modernización del Estado e institucional, mercadeo, y otros temas, Estos proyectos se han desarrollado en la región de Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

##### ➤ ALGUNOS PROYECTOS DE INVESTIGACION

A continuación presentarnos un resumen de los proyectos más importantes de Demoscopía Según su naturaleza del proyecto, se han aplicado técnicas como la encuesta, censos, sondeos, focus group, entrevistas de profundidad, estudios de polaridad semántica, análisis proyectivo, y otros.

- **BCIE** (Banco Centroamericano de Integración Económica). Estudio sobre imagen y calidad del servicio. COSTA RICA 2002.
- **NESTLE**. Estudio de Consumo,---Leches en polvo". NICARAGUA 2002.

DEMOSCOPIA S.A.

- **INTERFIN - BANEX.** Estudio sobre operadoras de pensiones. NICARAGUA 2002.
- **Presidencia de la República.** Encuestas socio económicas y de políticas. HONDURAS 2002.
- **Periódico Al Día y clientes privados.** Encuesta sobre el proceso electoral de Costa Rica, 12 encuestas. COSTA RICA Octubre 2001 - Abril 2002.
- **ALDESA.** Estudio de Mercado. COSTA RICA 2002.
- **Periódico Al Día.** Encuestas Socioeconómicas Post Electoral. COSTA RICA 2002.
- **CHIQUITA BRAND.** Percepción de calidad, HONDURAS, GUATEMALA 2002.
- **INA (Instituto Nacional de Aprendizaje).** Estudio de necesidades cuantitativas y cualitativas en los talleres públicos INA-BID.. COSTA RICA 2002.
- **MERCK SHARP AND DOHME.** Estudio de Mercado. COSTA RICA, EL SALVADOR Y GUATEMALA 1997 - 2001
- **Periódico La Nación.** Estudios de opinión pública y focus group de diversos temas. COSTA RICA 1990 al 2002.
- **Estudio sobre polaridad semántica,** COSTA RICA 2001.
- **Fe y Creencias del Costarricense.** COSTA RICA 1995 - 200 1.
- **CHIQUITA BRAND.** Percepción sobre calidad. COSTA RICA 200 1.
- **Periódico La Nación.** Percepción, consumo y estilo de vida de los adolescentes del Gran Área Metropolitana. COSTA RICA 2001.
- **INA (Instituto Nacional de Aprendizaje).** Estrategia de Mercadeo para la Unidad de formación Dual y Centros Colaboradores. COSTA RICA 200 1.
- **SEAGRAMS** de Costa Rica. Censo nacional de licores. COSTA RICA 2001
- **Instituto Nacional de Aprendizaje (INA - BID).** El Mercado laboral femenino. Inventarlo de necesidades de capacitación COSTA RICA 2001.
- **SHELL** de Nicaragua. Diversos estudios. NICARAGUA 1997 al 2001.
- Banco Internacional de Costa Rica (BICSA). Evaluación de la calidad de atención al cliente. COSTA RICA 2000 y 2001.
- **UNICEF.** Imagen Publicidad. Testeo publicitario. NICARAGUA 2001.
- **BANCO DE COSTA RICA.** Evaluación de la calidad de atención al cliente y régimen de beneficios sociales. 17500 mediciones por semestre, COSTA RICA 2000y2001.
- **BANCO DE COSTA RICA.** Estudios de Mercado COSTA RICA 1998 al 2001.
- **CCSS (Caja Costarricense del Seguro Social).** Diversos estudios COSTA RICA 1992 - 2001.
- **BELL SOUTH.** Estudios sobre telefácil, testeo de productos. NICARAGUA 1999 - 2001.
- **Banco Nicaragüense (BANIC).** Evaluación de la calidad de atención al cliente. NICARAGUA 2000.
- **Movimiento Nacional de Juventudes.** Estudio del mercado laboral. COSTA RICA 2000.
- **FERTICA S. A.** Estudio de mercado de fertilizantes. COSTA RICA 2000.
- **Ministerio de Educación Pública.** Costa Rica Estudio Nacional sobre el proceso educativo - Padres de Farrúlia. COSTA RICA 2000.
- **Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).** Estudio sobre la Imagen del MIFIC ante el sector Privado Nicaragüense. NICARAGUA 1999-2000.
- **Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).** Estudio sobre la Imagen de Nicaragua ante Inversionistas actuales Y potenciales. Estudio realizado en Nicaragua, resto de Centro América, México s, Chile. NICARAGUA 1999-2000.
- **CORBANA** Corporación Bananera Costarricense. Diversos estudios. COSTA RICA 1990 al 2000. Periódico La Nación. Percepción de los adultos sobre el Nuevo Milenio. COSTA RICA1999

DEMOSCOPIA S.A.

- **Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI).** Estudio sobre atención al cliente de la DGTA. NICARAGUA 1999
- **Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).** Estudio sobre Atención al Cliente de CETREX. NICARAGUA 1999
- **Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).** Estudio sobre Atención al Cliente de la DGRN. NICARAGUA 1999
- **Percepción infantil sobre el Nuevo Milenio.** COSTA RICA 1999.
- **Compañías Bananeras de Bandeco, Standard Fruit Company.** Diversos estudios sobre Clientes Internos e Imagen. COSTA RICA, 1991 a 1999.
- **BRISTOL MYERS SQUIBB.** Estudios de Mercado Y Focus Group sobre productos. COSTA RICA 1995-1999.
- **DOLE DE COSTA RICA.** Conformación de la Canasta Básica para los ejecutivos de la empresa. COSTA RICA Julio 1999.
- **Empresa Nicaragüense de Teléfonos (ENITEL).** Censo de 95,000 clientes sobre Demanda Insatisfecha de Telecomunicaciones, ciudad de Managua, Censo de 35,000 clientes, ciudades de Chinandega y León. NICARAGUA 1997-1998.
- **BANCO DE COSTA.** Estudio de Mercado para evaluar opinión de privatización. COSTA RICA 1998
- **CORREOS DE NICARAGUA.** Proyecto sobre Atención al Cliente y Mercadeo. NICARAGUA 1997-1998.
- **Ministerio de Relaciones Exteriores.** Proyecto sobre Calidad de Atención al Cliente. Estudios realizados en Los Ángeles, Washington, New York(USA). EL SALVADOR 1998.
- **Aeropuerto Internacional de Managua.** Proyecto sobre Atención al Cliente. NICARAGUA 1998.
- **Hoeschst Marion Roussel S. A.** Estudio de Mercado. GUATEMALA 1998
- **Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).** Estudio sobre Atención al Cliente e Imagen Institucional, NICARAGUA 1998.
- **FLORIDA ICE AND FARM.** Cervecería de Costa Rica. Focus Group. Campaña de Información y Educación en el consumo de Bebidas Alcohólicas. COSTA RICA Marzo 1998.
- **AGREVO DE COSTA RICA.** Estudio de percepción de los herbicidas en las fincas bananeras, COSTA RICA Diciembre, 1998.
- **Ministerio de Gobernación.** Proyecto de Investigación sobre seguridad ciudadana. NICARAGUA 1991 a 1997..
- **Empresa Nacional de Puertos.** Proyecto de Investigación. NICARAGUA 1997.
- **Ganley Internacional Limited.** Estudio de Factibilidad de una red centroamericana de TV. CENTROAMERICA 1997
- **Empresa Nicaragüense de Electricidad.** Proyecto de Investigación. NICARAGUA 1997.
- **REPUBLIC TOBACCO COMPANY.** Focus Group. Evaluación de publicidad y productos. COSTA RICA 1997.
- **SHELL COSTA RICA.** Estudio Corporate Image Track-er. COSTA RICA Mayo 1997.
- **Compañía Farmacéutica Ely Lilly - Centro América.** Diversos estudios cualitativos, EL SALVADOR Y COSTA RICA 1996.
- **Fe y Creencias del Costarricense.** COSTA RICA 1996
- **BANCO CENTRAL DE COSTA RICA.** Proyecto de Modernización en las Divisiones Administrativa v Financiera. COSTA RICA 1995-1996.
- **Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y correos (TELCOR).** Proyecto de Modernización Institucional. NICARAGUA 1990 a 1996.
- **Encuestas de Mercadeo.** NICARAGUA 1990 a 1996.

DEMOSCOPIA S.A.

- **Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y correos.** Asesoría y estudios para la privatización de telecomunicaciones y correos. NICARAGUA Enero 1992 a 1996.
- **(ILANUD)** Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para prevención del delito. COSTA RICA 1991-1996.
- **FLORIDA ICE AND FARM.** Cervecería de Costa Rica. Estudio entre funcionarios, distribuidores y clientes. COSTA RICA 1996.
- **Ministerio de Salud.** Asesoría en el área de Imagen y Comunicación, EL SALVADOR, 1995.
- **Dirección de la Renta de Aduanas.** Estudio sobre Movilidad Laboral e Inventarlo de Recursos Humanos. EL SALVADOR 1995.
- **Sistema Nacional de Energía (SNE).** Asesor del Proceso de Modernización. COSTA RICA 1995.
- **FLORIDA ICE AND FARM.** Cervecería de Costa Rica. Estudio de Imagen de la Corporación Florida Ice and Farm Company. COSTA RICA Agosto 1995.
- **SMITHKLINE BEECHAM de Centroamérica y el Caribe.** Asesor en estudios de Mercado y Reestructuración. 1992 a 1994.
- **FUNCE - FINTRA.** Diversos proyectos sobre programa de movilidad laboral voluntaria, encuestas sobre atención al cliente en las instituciones del servicio, reestructuración y modernización de Aduanas, Ministerio de Hacienda, Tributación Directa, estudio sobre el sistema de pensiones. Privatización de empresas del estado. Evaluación del proceso entre trabajadores, caso del CNP (Consejo Nacional de Productores). COSTA RICA 1992 a 1994.
- **MICROCOM S.A.** Proyección de ventas de tarjetas para Hallmark.. COSTA RICA 1994.
- **Ministerio de Hacienda.** Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional. Costa Rica, COSTA RICA 1993.
- **Dirección de Tributación Directa.** Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional. COSTA RICA 1993.
- **Dirección General de Aduanas.** Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional. COSTA RICA 1992-1993.
- **MICROCOM S.A.** Estudio de Mercado entre Distribuidores. Estudio de Mercado entre Consumidores. Análisis sobre exhibidores. COSTA RICA 1993.
- **Instituto del Café de Costa Rica. ICAFE.** Estudio "Imagen y Percepción de ICAFE: expectativas del público sobre el café." COSTA RICA Junio 1992.
- **Confecciones Imperio.** Análisis y Comportamiento Organizacional de la Industria Confecciones Imperio. COSTA RICA 1992,
- **PIPASA.** Análisis cuantitativo: "Pautas de consumo y valores asociados al consumo de productos prueba de Producto". COSTA RICA 1991
- **PIPASA.** Recall Publicitarios. COSTA RICA 1990
- **GRUPO NUMAR.** Focus Group. Mercadeo, "Símbolos, valores y actitudes básicas para la construcción del mensaje publicitario de un nuevo producto de consumo masivo" COSTA RICA Junio 1990.
- **REPUBLIC TOBACCO COMPANY.** Evaluación de diseños alternativos para la modificación de las cajetillas. Focus group. COSTA RICA Noviembre 1990.
- **PINDECO.** (Pineapple Development Corporation). Encuesta a empleados de la empresa. Tests Psicológicos. Seis focus group. Enero - Marzo 1990.
- **PINDECO.** (Pineapple Development Corporation). Análisis del Comportamiento Organizacional de la Compañía Pindeco S.A (Del Monte). Evaluación de las relaciones humanas, imagen de la empresa y de la Asociación Solidarista. Enero - Marzo 1990.
- **DEMÁSA.** "Blind Product Test". Área Metropolitana. 1989.
- **DEMÁSA.** Análisis comparativo: "Uso y preferencia de harinas". COSTA RICA 1989.

➤ **REFERENCIAS DE CLIENTES**

- Banana Development Corporation (BANDECO)
- Banco Central de Costa Rica
- Banco de Costa Rica
- Banco Internacional de Costa Rica (BICSA)
- Banco Central de Nicaragua
- Compañía Farmacéutica Bristol Myers-Squibb
- Cámara Nacional de Bananeros
- Compañía Farmacéutica Ely Lilly de Centroamérica
- Compañía Publicitaria Imagen S.A. Nicaragua
- Corporación Bananera Nacional
- Chiquita Brands Costa Rica, Honduras, Guatemala
- E. N. A. P (Empresa Nicaragüense de Administración Portuaria)
- ENITEL. Nicaragua
- Escuela Social Juan XXXIII. Costa Rica.
- F.A.M.A. Nicaragua.
- Fedefarma Guatemala
- Fiduciaria de Inversiones Transitorias FINTRA. Costa Rica.
- Florida ICE and Farm
- Fundación de Cooperación Estatal FUCE
- Ganley Internacional Limited. Inglaterra
- GTZ. (Alemania). Nicaragua
- Hoechst Marion Roussel. Guatemala
- ICAFE (Instituto del Café de Costa Rica)
- Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito (ILANUD)
- CIA PUBLICITARIO. Imagen Publicidad Nicaragua
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos 11DF1/CAPEL
- INA (Instituto Nacional de Aprendizaje). Costa Rica
- Merck Sharp and Dohme.
- Periódico "La Nación" Costa Rica
- Periódico "Al Día". Costa Rica
- Pineapple Development Corporation (PINDECO)
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- Renta de Aduanas El Salvador
- Ministerio de Educación Pública. (MEP) Costa Rica
- Republic Tobacco Company Costa Rica
- Sanofi Winthrop S.A. Panamá
- Servicio Nacional de Electricidad (SNE) Costa Rica
- Shell Nicaragua
- Smithkline Beecham Centroamérica
- Standard Fruit Company
- Swiss Contact
- TELCOR. Nicaragua.
- VIJOSA. El Salvador

- Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (UCRESEP). Nicaragua.
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). Nicaragua.
- DOLE
- UNICEF
- Presidencia de la República. Costa Rica
- Ministerio de Relaciones Exteriores. El Salvador
- Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público. El Salvador.
- BellSouth. Nicaragua
- Fertica. Costa Rica
- Movimiento Ricardo Maduro. Honduras
- Presidencia de la República. Honduras

### ➤ CAMPAÑAS POLÍTICAS

Demoscopia ha realizado diversas encuestas, sondeos, focus group, y otros estudios en los siguientes campos políticos.

- Campaña política de Costa Rica (Diversos Partidos). 2001 – 2002
- Campaña política de Costa Rica (Periódico Al Día). 2001 - 2002.
- Campaña Política de Honduras (PN). 2000-2001.
- Campaña Política de Nicaragua. 1995-1996-2001.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1990.
- Campaña Política de Nicaragua. (UNO). 1990.
- Campaña Política de Guatemala, (PAN). 1990.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1997-1998.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1994.
- Campaña Política de Argentina. (Carlos Ménem). 1989.
- Campaña Política de Costa Rica. (PLN). 1986.

## EQUIPO PROFESIONAL DE DEMOSCOPIA

**Dr. José A. Rodríguez** → Doctorado en Sociología con énfasis en Gerencia e Investigación.  
Doctorado, Universidad de París-Sorbona IV, Francia.  
Licenciado, Universidad de Costa Rica.  
Investigación cualitativa y cuantitativa, asesoría política, análisis del mercado. Desarrollo gerencial, imagen y comunicación.  
**Años de experiencia: 17 años**

**Msc. William Ramírez C.** → Master en Ciencias Políticas con énfasis en Estudios Latinoamericanos, Universidad Nacional Autónoma de México.  
Análisis político, aplicación de estudios cualitativos.  
Coordinación de talleres y seminarios de capacitación.  
Director de proyectos.

**Lic. José Antonio Calvo** → Licenciado en Estadística. Profesor de estadística de la Universidad de Costa Rica  
Especialista en diseños de muestras probabilísticas y no probabilísticas.  
**Años de experiencia: 20 años**

Jorge Villalobos Coto → Bachiller en Estadística. Último año de la maestría.  
Analista y encargado del área de procesamiento de datos. Especializado en SPSS  
Estudios superiores en la Universidad de Costa Rica  
**Años de experiencia: 4 años**

Dr. Jorge Acuña A. → Master en Administración de Empresas  
Estudios:  
Licenciado en Derecho, Universidad de Costa Rica.  
Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Universidad de Costa Rica.  
Estrategia de desarrollo Integral de los Recursos Humanos. Evaluación del rendimiento y Planes de Inducción. Derecho Laboral  
**Años de experiencia: 8 años**

Ms. Zaida Rodríguez M. → Doctorado en Ingeniería Industrial  
Estudios:  
Universidad de Purdue, West Lafayette, Indiana.  
Maestría en Ingeniería Industrial, Universidad de Nebraska en Lincoln, Nebraska.  
Bachiller, Instituto Tecnológico de Costa Rica.  
Diseño metodológico para el desarrollo de productos y servicios, análisis de calidad en atención al cliente, construcción de sistemas de información, estudios sobre eficiencia y productividad.  
**Años de experiencia: 12 años**

**Ms. Rethelny Figueroa de Jain** → Maestría en Administración Pública y Administración de Negocios

Estudios:

Maestría en Administración Pública, Universidad de Southern California, U.S. Administradora de Negocios, Universidad Centroamericana, Nicaragua.

Egresada del Doctorado, Universidad McGill-Carleton University, Canadá.

Evaluación y diseño de modelos organizacionales y sistemas estructurales funcionales.

Análisis funcional de desarrollo de modelos prospectivos.

Capacitación y asesoría en implementación de modelos.

**Años de experiencia: 17 años**

**Lic. Robert Molina** → Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, Universidad de Costa Rica.

Estudios:

Análisis de mercado.

Diseño de estrategias y campañas.

Evaluación e investigación

**Años de experiencia: 12 años.**

## DEMOSCOPIA S.A

Curridabat, De la Pops 400 mts al sur, casa 1798

Tels. 253-24-34 / 253-49-53 / 253-45-48

Fax. 225-80-53

E-mail: [demoscop@racsa.co.cr](mailto:demoscop@racsa.co.cr)

Apartado postal: 494-2050 San José, Costa Rica



***Anexo 3: Factura actual***

CONTADO  
 CREDITO

Día	Mes	Año

Señor: \_\_\_\_\_ Tel.: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_  
 Responsable \_\_\_\_\_ Cond. de pago \_\_\_\_\_

DESCRIPCION				TOTAL
<div data-bbox="133 1201 570 1430" data-label="Text" style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p><i>Demoscopia S.A.</i> <b>ANULADO</b></p> </div> <p><i>Copia de factura original, para proyecto universitario unicamente.</i></p>				
Firma responsable: _____ Cédula: _____			Sub-Total ¢	
Hecho por: _____	Revisado por: _____	Autorizado por: _____		
De acuerdo al Art. 460 del Código de Comercio, esta Factura constituye un título ejecutivo; el deudor renuncia a su domicilio, los requerimientos de pago y trámite de juicio ejecutivo.			TOTAL ¢	

1. Cliente / 2. Contabilidad / 3. Archivo

Autorizado mediante oficio 03-0005-97 del 30 de Set. 97 de D.G.T.D.

70381 COSAN 5/50X3 TEL.: 279-5843 2-97

**FACT. Nº 000339**

## APÉNDICES

***Apéndice A: Hoja de control de calidad propuesta***

N°. 00000

**DEMOSCOPIA S.A.**  
**HOJA DE CONTROL DE CALIDAD**

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_

Tipo de proyecto: \_\_\_\_\_

**ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE**

Población	Unidad informante	Selección muestra	Tamaño muestra	Distribución geográfica	Plazo

**ESPECIFICACIONES DEMOSCOPIA**

Cuestionario	Muestra	Hoja de ruta
Debe tomar en cuenta población, unidad informante y muestra establecida por el cliente	Copia fiel a la establecida por el cliente	Debe respetar distribución geográfica y plazo establecido por el cliente

Observaciones:

---



---



---



---



***Apéndice B: Hoja de ruta propuesta***



*Apéndice C: Hoja de presupuesto propuesta*

## DEMOSCOPIA S.A. HOJA DE PRESUPUESTO

Nombre del proyecto: \_\_\_\_\_

Dist. geográfica: \_\_\_\_\_

Tamaño de la muestra: \_\_\_\_\_ Duración estimada: \_\_\_\_\_

Concepto	Cant.	# días	Detalle	Precio x unid.	Subtotal
<b>Viáticos</b> (encuestadores supervisores)					
<b>Salarios</b> (encuestadores supervisores)					
<b>Confección cuestionario</b>					
<b>Fotocopias</b>					
<b>Codificador</b>					
<b>Digitador</b>					
<b>Proceso interno</b>					
<b>Análisis</b>					
<b>Informe Documento final</b>					
<b>Informes parciales</b>					
<b>Arreglos y presentación final</b>					
<b>Otros</b> (especifique)					
				<b>Subtotal</b>	
				<b>Imprevistos</b>	
				<b>Imp.</b>	
				<b>Otros</b>	
				<b>Total</b>	

Elaborada por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

Recibida por: \_\_\_\_\_



***Apéndice D: Currículo propuesto***

**D  
E  
M  
O  
S  
C  
O  
P  
I  
A  
S  
-  
A  
-**

# CURRICULUM



## CURRICULUM

### 1. ASPECTOS GENERALES

**Constitución:** 17 de julio de 1989

**Razón social:** Demoscopia S.A.

**Dirección:** De la Pops Curridabat 400 mts al sur, casa 1798

**Tels.** 253-2434 / 253-4923 / 253-4548

**Fax.** 225-8053

**E-mail:** [demoscop@racsa.co.cr](mailto:demoscop@racsa.co.cr)

**Apartado postal:** 494-2050 San José, Costa Rica

### 2. Misión de Demoscopia

#### 2.1. Objetivo

**Brindar servicios profesionales de Consultoría, Asesoría e Investigación en diferentes campos socioeconómicos, mercadológicos, psicológicos y de imagen, políticos, gerenciales y organizacionales, tanto del sector público como privado a nivel nacional e internacional.**

#### 2.2. Meta

**Desarrollar estudios en diferentes áreas, pero también innovar la dimensión metodológica, por medio del diseño e implementación de sistemas y procedimientos acordes con las necesidades del cliente y las exigencias del desarrollo científico actual.**

### 3. ÁREAS DE TRABAJO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1. **Área organizacional y de sistemas:** comprende evaluación y desarrollo de modelos de carácter estructural, gerencial y de información. Implementación, diseño y desarrollo de estrategias psico-sociales de cambio, reingeniería de procesos, y modelos alternativos.
2. **Estudios de opinión, cuantitativos y cualitativos** sobre diferentes temas. Este tipo de estudios pueden ser complementarios a proyectos de mayor dimensión, o independientes para el análisis de temas específicos, como por ejemplo de carácter socio-económicos, político, mercadológicos, imagen, impacto institucional, políticas de cambio y otros.
3. **Imagen y comunicación:** comprende estudios y asesoría en el área empresarial, política y gubernamental, orientados principalmente hacia el cliente interno y externo. Esta área incluye también estudios sobre imagen de la empresa ante el cliente interno y externo, análisis proyectivo, estrategias de cambio en el área Psico-social, mercadeo político, análisis de identidad y otros.
4. **Desarrollo de Recursos Humanos.** que comprende: Estudios, análisis Y diagnósticos sobre el comportamiento y clima organizacional, procesos laborales, reclutamiento y selección de personal, creación de cultura organizacional por medio de capacitación y motivación., régimen de excelencia, planes estratégicos, indicadores de gestión y otros.

### 4. PAÍSES EN QUE OPERA DEMOSCOPIA

- *Costa Rica*
- *Nicaragua*
- *El Salvador*
- *Guatemala*
- *Honduras*
- *Panamá*
- *República Dominicana*

Demoscopia cuenta con oficinas permanentes en los países de *Costa Rica, Nicaragua, Honduras y EL Salvador.*

**5. EXPERIENCIA PROFESIONAL****A. ALGUNOS PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN REALIZADOS**

A continuación presentamos un resumen de los proyectos más importantes de Demoscopia según su naturaleza del proyecto, se han aplicado técnicas como la encuesta, censos, sondeos, focus group, entrevistas de profundidad, estudios de polaridad semántica, análisis proyectivo, y otros.

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>BCIE</b> (Banco Centroamericano de Integración Económica).	Estudio sobre imagen y calidad del servicio	COSTA RICA 2002.
<b>NESTLE</b>	Estudio de Consumo, "Leches en polvo"	NICARAGUA 2002.
<b>INTERFIN - BANEX.</b>	Estudio sobre operadoras de pensiones.	NICARAGUA 2002.
<b>Presidencia de la República.</b>	Encuestas socio económicas y de políticas.	HONDURAS 2002.
<b>Periódico Al Día y clientes privados.</b>	Encuesta sobre el proceso electoral de Costa Rica, 12 encuestas.	COSTA RICA Oct. 2001-Abr 2002.
<b>ALDESA.</b>	Estudio de Mercado.	COSTA RICA 2002.
<b>Periódico Al Día</b>	Encuestas Socioeconómicas Post Electoral.	COSTA RICA 2002.
<b>CHIQUITA BRAND</b>	Percepción de calidad	HONDURAS, GUATEMALA 2002
<b>INA</b> (Instituto Nacional de Aprendizaje).	Estudio de necesidades cuantitativas y cualitativas en los talleres públicos INA-BID..	COSTA RICA 2002.
<b>MERCK SHARP AND DOHME..</b>	Estudio de Mercado	COSTA RICA, EL SALVADOR Y GUATEMALA 1997 - 2001
<b>Periódico La Nación.</b>	Estudios de opinión pública y focus group de diversos temas.	COSTA RICA 1990 al 2002.
	Estudio sobre polaridad semántica	COSTA RICA 2001.
	Fe y Creencias del Costarricense.	COSTA RICA 1995 - 2001
<b>CHIQUITA BRAND.</b>	Percepción sobre calidad	COSTA RICA 2001
<b>Periódico La Nación.</b>	Percepción, consumo y estilo de vida de los adolescentes del Gran Área Metropolitana.	COSTA RICA 2001.

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>INA</b> (Instituto Nacional de Aprendizaje).	Estrategia de Mercadeo para la Unidad de formación Dual y Centros Colaboradores.	COSTA RICA 2001.
<b>SEAGRAMS de C.R.</b>	Censo nacional de licores.	COSTA RICA 2001
<b>Instituto Nacional de Aprendizaje (INA - BID).</b>	El Mercado laboral femenino. Inventario de necesidades de capacitación	COSTA RICA 2001.
<b>SHELL de Nicaragua.</b>	Diversos estudios.	NICARAGUA 1997 al 2001.
<b>Banco Internacional de Costa Rica (BICSA).</b>	Evaluación de la calidad de atención al cliente.	COSTA RICA 2000 y 2001.
<b>UNICEF.</b>	Imagen Publicidad. Testeo publicitario.	NICARAGUA 2001.
<b>BANCO DE COSTA RICA.</b>	Evaluación de la calidad de atención al cliente y régimen de beneficios sociales. 17500 mediciones por semestre.	COSTA RICA 2000 y 2001.
<b>BANCO DE COSTA RICA.</b>	Estudios de Mercado	COSTA RICA 1998 al 2001.
<b>CCSS</b> (Caja Costarricense del Seguro Social)	Diversos estudios	COSTA RICA 1992 - 2001.
<b>BELL SOUTH.</b>	Estudios sobre telefácil, testeo de productos.	NICARAGUA 1999 - 2001
<b>Banco Nicaragüense (BANIC).</b>	Evaluación de la calidad de atención al cliente.	NICARAGUA 2000.
<b>Movimiento Nacional de Juventudes.</b>	Estudio del mercado laboral.	COSTA RICA 2000
<b>FERTICA S. A.</b>	Estudio de mercado de fertilizantes	COSTA RICA 2000.
<b>Ministerio de Educación Pública.</b>	Estudio Nacional sobre el proceso educativo - Padres de Familia	COSTA RICA 2000.
<b>Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).</b>	Estudio sobre la Imagen del MIFIC ante el sector Privado Nicaragüense.	NICARAGUA 1999-2000.
<b>Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).</b>	Estudio sobre la Imagen de Nicaragua ante Inversionistas actuales y potenciales. Estudio realizado en Nicaragua, resto de Centro América, México y Chile.	NICARAGUA 1999-2000.
<b>CORBANA</b> Corporación Bananera Costarricense.	Diversos estudios.	COSTA RICA 1990 al 2000.

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>Periódico La Nación.</b>	Percepción de los adultos sobre el Nuevo Milenio.	COSTA RICA 1999
<b>Ministerio de Transporte e Infraestructura (MTI). Ministerio de Fomento Industria y Comercio. (MIFIC).</b>	Estudio sobre atención al cliente de la DGTA. Estudio sobre Atención al Cliente de CETREX	NICARAGUA 1999 NICARAGUA 1999
<b>Ministerio de Fomento Industria y Comercio (MIFIC).</b>	Estudio sobre Atención al Cliente de la DGRN.	NICARAGUA 1999
	Percepción infantil sobre el Nuevo Milenio.	COSTA RICA 1999.
<b>Compañías Bananeras de Bandeco, Standard Fruit Company.</b>	Diversos estudios sobre Clientes Internos e Imagen.	COSTA RICA 1991 a 1999.
<b>BRISTOL MYERS SQUIBB.</b>	Estudios de Mercado y Focus Group sobre productos.	COSTA RICA 1995-1999.
<b>DOLE DE COSTA RICA.</b>	Conformación de la Canasta Básica para los ejecutivos de la empresa.	COSTA RICA Julio 1999.
<b>Empresa Nicaragüense de Teléfonos (ENITEL).</b>	Censo de 95,000 clientes sobre Demanda Insatisfecha de Telecomunicaciones, ciudad de Managua, Censo de 35,000 clientes, ciudades de Chinandega y León.	NICARAGUA 1997-1998.
<b>BANCO DE COSTA.</b>	Estudio de Mercado para evaluar opinión de privatización.	COSTA RICA 1998
<b>CORREOS DE NICARAGUA.</b>	Proyecto sobre Atención al Cliente y Mercadeo.	NICARAGUA 1997-1998
<b>Ministerio de Relaciones Exteriores.</b>	Proyecto sobre Calidad de Atención al Cliente. Estudios realizados en Los Ángeles, Washington, New York (USA).	EL SALVADOR 1998.
<b>Aeropuerto Internacional de Managua.</b>	Proyecto sobre Atención al Cliente.	NICARAGUA 1998.
<b>Hoeschst Marion Roussel S. A.</b>	Estudio de Mercado.	GUATEMALA 1998
<b>Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS).</b>	Estudio sobre Atención al Cliente e Imagen Institucional	NICARAGUA 1998.

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>FLORIDA ICE AND FARM.</b> Cervecería de Costa Rica.	Focus Group. Campaña de Información y Educación en el consumo de Bebidas Alcohólicas.	COSTA RICA Marzo 1998.
<b>AGREVO DE COSTA RICA.</b>	Estudio de percepción de los herbicidas en las fincas bananeras,	COSTA RICA Diciembre, 1998.
<b>Ministerio de Gobernación.</b>	Proyecto de Investigación sobre seguridad ciudadana.	NICARAGUA 1991 a 1997
<b>Empresa Nacional de Puertos.</b>	Proyecto de Investigación.	NICARAGUA 1997.
<b>Ganley Internacional Limited</b>	Estudio de Factibilidad de una red centroamericana de TV.	CENTROAMERICA 1997
<b>Empresa Nicaragüense de Electricidad.</b>	Proyecto de Investigación.	NICARAGUA 1997.
<b>REPUBLIC TOBACCO COMPANY.</b>	Focus Group. Evaluación de publicidad y productos.	COSTA RICA 1997.
<b>SHELL COSTA RICA.</b>	Estudio Corporate Image Track-er.	COSTA RICA Mayo 1997.
<b>Compañía Farmacéutica Ely Lilly - Centro América.</b>	Diversos estudios cualitativos	EL SALVADOR Y COSTA RICA 1996.
	Fe y Creencias del Costarricense.	COSTA RICA 1996
<b>BANCO CENTRAL DE COSTA RICA.</b>	Proyecto de Modernización en las Divisiones Administrativa v Financiera.	COSTA RICA 1995-1996.
<b>Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y correos (TELCOR).</b>	Proyecto de Modernización Institucional.	NICARAGUA 1990 a 1996
.	Encuestas de Mercadeo.	NICARAGUA 1990 a 1996
<b>Instituto Nicaragüense de Telecomunicaciones y correos.</b>	Asesoría y estudios para la privatización de telecomunicaciones y correos.	NICARAGUA Enero 1992 a 1996.
<b>(ILANUD)</b> Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para prevención del delito.		COSTA RICA 1991-1996.
<b>FLORIDA ICE AND FARM.</b> Cervecería de Costa Rica.	Estudio entre funcionarios, distribuidores y clientes.	COSTA RICA 1996.
<b>Ministerio de Salud.</b>	Asesoría en el área de Imagen y Comunicación	EL SALVADOR 1995

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>Dirección de la Renta de Aduanas.</b>	Estudio sobre Movilidad Laboral e Inventarlo de Recursos Humanos.	EL SALVADOR 1995.
<b>Sistema Nacional de Energía (SNE).</b>	Asesor del Proceso de Modernización.	COSTA RICA 1995.
<b>FLORIDA ICE AND FARM.</b> Cervecería de Costa Rica.	Estudio de Imagen de la Corporación Florida Ice and Farm Company.	COSTA RICA Agosto 1995.
<b>SMITI-IKLINE BEECHAM de Centroamérica y el Caribe.</b>	Asesor en estudios de Mercado y Reestructuración.	1992 a 1994
<b>FUNCE - FINTRA.</b>	Diversos proyectos sobre programa de movilidad laboral voluntaria Encuestas sobre atención al cliente en las instituciones del servicio Reestructuración y modernización de Aduanas, Ministerio de Hacienda, Tributación Directa Estudio sobre el sistema de pensiones. Privatización de empresas del estado. Evaluación del proceso entre trabajadores, caso del CNP (Consejo Nacional de Productores).	COSTA RICA 1992 a 1994.
<b>MICROCOM S.A.</b>	Proyección de ventas de tarjetas para Hallmark..	COSTA RICA 1994.
<b>Ministerio de Hacienda.</b>	Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional.	COSTA RICA 1993.
<b>Dirección de Tributación Directa.</b>	Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional.	COSTA RICA 1993.
<b>Dirección General de Aduanas.</b>	Proyecto de Reestructuración y Modelo Organizacional.	COSTA RICA 1992-1993.
<b>MICROCOM S.A.</b>	Estudio de Mercado entre Distribuidores y Consumidores. Análisis sobre exhibidores.	COSTA RICA 1993.
<b>Instituto del Café de Costa Rica. ICAFE.</b>	Estudio "Imagen y Percepción de ICAFE: expectativas del público sobre el café."	COSTA RICA Junio 1992.

<b>PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</b>		
<b>Cliente</b>	<b>Estudio realizado</b>	<b>País / año</b>
<b>Confecciones Imperio.</b>	Análisis y Comportamiento Organizacional de la Industria Confecciones Imperio.	COSTA RICA 1992
<b>PIPASA.</b>	Análisis cuantitativo: "Pautas de consumo y valores asociados al consumo de productos prueba de Producto"	COSTA RICA 1991
<b>PIPASA</b>	Recall Publicitarios.	COSTA RICA 1990
<b>GRUPO NUMAR.</b>	Focus Group. Mercadeo, "Símbolos, valores y actitudes básicas para la construcción del mensaje publicitario de un nuevo producto de consumo masivo"	COSTA RICA Junio 1990.
<b>REPUBLIC TOBACCO COMPANY.</b>	Evaluación de diseños alternativos para la modificación de las cajetillas. Focus group.	COSTA RICA Noviembre 1990.
<b>PINDECO.</b> (Pincapple Development Corporation).	Encuesta a empleados de la empresa. Tests Psicológicos. Seis focus group.	Enero - Marzo 1990.
<b>Pindeco S.A (Del Monte).</b>	Análisis del Comportamiento Organizacional de la Compañía Evaluación de las relaciones humanas, imagen de la empresa y de la Asociación Solidarista.	Enero - Marzo 1990.
<b>DEMÁSA</b>	"Blind Product Test" Área Metropolitana. Análisis comparativo: "Uso y, preferencia de harinas"	COSTA RICA 1989

**B. REFERENCIA DE CLIENTES**

- Banana Development Corporation (BANDECO)
- Banco Central de Costa Rica
- Banco de Costa Rica
- Banco Internacional de Costa Rica (BICSA)
- Banco Central de Nicaragua
- Compañía Farmacéutica Bristol Myers-Squibb
- Cámara Nacional de Bananeros
- Compañía Farmacéutica Ell Lilly de Centroamérica
- Compañía Publicitaria Imagen S.A. Nicaragua
- Corporación Bananera Nacional
- Chiquita Brands Costa Rica, Honduras, Guatemala
- E.N.A.P (Empresa Nicaragüense de Administración Portuaria)
- ENITEL. Nicaragua
- Escuela Social Juan XXXIII. C.R.
- F.A.M.A. Nicaragua.
- Fedefarma Guatemala
- Fiduciaria de Inversiones Transitorias FINTRA. Costa Rica.
- Florida ICE and Farm
- Fundación de Cooperación Estatal FUCE
- Ganley Internacional Limited. Inglaterra
- GTZ. (Alemania). Nicaragua
- Hoechst Marion Roussel. Guatemala
- ICAFE (Instituto del Café de Costa Rica)
- Instituto Latinoamericano de Naciones Unidas para la Prevención del Delito (ILANUD)
- CIA PUBLICITARIO. Imagen
- Publicidad Nicaragua
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos IIDH/CAPEL
- INA (Instituto Nacional de Aprendizaje). Costa Rica
- Merck Sharp and Dohme.
- Periódico "La Nación" Costa Rica
- Periódico "Al Día". Costa Rica
- Pineapple Development Corporation (PINDECO)
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
- Renta de Aduanas El Salvador
- Ministerio de Educación Pública. (MEP) Costa Rica
- Republic Tobacco Company Costa Rica
- Sanofi Winthrop S.A. Panamá
- Servicio Nacional de Electricidad (SNE) Costa Rica
- Shell Nicaragua
- Smithklíne Beecham Centroamérica
- Standard Fruit Company
- Swiss Contact
- TELCOR. Nicaragua.
- VIJOSA. El Salvador
- Unidad de Coordinación del Programa de Reforma y Modernización del Sector Público (UCRESEP). Nicaragua
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). Nicaragua.
- DOLE
- UNICEF
- Presidencia de la República. C.R
- Ministerio de Relaciones Exteriores. El Salvador
- Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Publico. El Salvador.
- BellSauth. Nicaragua
- Fértica. Costa Rica
- Movimiento Ricardo Maduro. Honduras
- Presidencia de la República. Honduras

## C. CAMPAÑAS POLÍTICAS

Demoscopia ha realizado diversas encuestas, sondeos, focus group, y otros estudios en los siguientes campos políticos.

- Campaña política de Costa Rica (Diversos Partidos). 2001 – 2002
- Campaña política de Costa Rica (Periódico Al Día). 2001 - 2002.
- Campaña Política de Honduras (PN). 2000-2001.
- Campaña Política de Nicaragua. 1995-1996-2001.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1990.
- Campaña Política de Nicaragua. (UNO). 1990.
- Campaña Política de Guatemala, (PAN). 1990.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1997-1998.
- Campaña Política de Costa Rica. (Periódico La Nación). 1994.
- Campaña Política de Argentina. (Carlos Ménem). 1989.
- Campaña Política de Costa Rica. (PLN). 1986.

## 6. EQUIPO PROFESIONAL

Para el desarrollo de proyectos, Demoscopia S.A. cuenta con profesionales clasificados en dos categorías: personal permanente en la empresa, y, personal asociado de acuerdo al tipo de proyecto.

En el área operativa, la empresa cuenta con un equipo para cada país de profesionales analistas supervisores, encuestadores y codificadores. Todos ellos de una amplia experiencia de investigación, acorde a los estándares exigidos por Demoscopia S.A.

La empresa cuenta con profesionales en las siguientes disciplinas:

- Administración y Gerencia
- Sociología
- Mercadeo
- Economía
- Psicología
- Ingeniería Industrial
- Estadística
- Informática
- Ciencias Políticas
- Derecho
- Administración Pública

Además se cuenta con profesionales asociados de otras disciplinas, de acuerdo con el tipo de proyecto que se desarrolle.

A continuación se presenta el equipo profesional de Demoscopia S.A.

<b>Equipo profesional de Demoscopia S.A.</b>		
<b>Profesional</b>	<b>Estudios/ áreas de trabajo</b>	<b>Experiencia</b>
<b>Dr. José A. Rodríguez B.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorado en Sociología con énfasis en Gerencia e Investigación.</li> <li>• Doctorado, Universidad de París-Sorbona IV, Francia.</li> <li>• Licenciado, Universidad de Costa Rica.</li> <li>• Investigación cualitativa y cuantitativa, asesoría política, análisis del mercado. Desarrollo gerencial, imagen y comunicación.</li> </ul>	17 años
<b>Msc. William Ramírez C.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master en Ciencias Políticas con énfasis en Estudios Latinoamericanos, Universidad Nacional Autónoma de México.</li> <li>• Análisis político, aplicación de estudios cualitativos.</li> <li>• Coordinación de talleres y seminarios de capacitación.</li> <li>• Director de proyectos.</li> </ul>	10 años
<b>Lic. José Antonio Calvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Estadística</li> <li>• Profesor de estadística de la Universidad de Costa Rica</li> <li>• Especialista en diseños de muestras probabilísticas y no probabilísticas.</li> </ul>	20 años
<b>Bach. Jorge Villalobos Coto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachiller en Estadística.</li> <li>• Último año de la maestría.</li> <li>• Estudios superiores en la Universidad de Costa Rica</li> <li>• Analista y encargado del área de procesamiento de datos</li> <li>• Especializado en SPSS</li> </ul>	4 años
<b>Dr. Jorge Acuña A.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Master en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Universidad de Costa Rica.</li> <li>• Licenciado en Derecho, Universidad de Costa Rica.</li> <li>• Estrategia de desarrollo Integral de los Recursos Humanos.</li> <li>• Evaluación del rendimiento y Planes de Inducción. Derecho Laboral</li> </ul>	8 años

<b>Equipo profesional de Demoscopia S.A.</b>		
<b>Profesional</b>	<b>Estudios/ áreas de trabajo</b>	<b>Experiencia</b>
<b>Ms. Zaida Rodríguez M.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doctorado en Ingeniería Industrial, Universidad de Purdue, West Lafayette, Indiana.</li> <li>• Maestría en Ingeniería Industrial, Universidad de Nebraska en Lincoln, Nebraska.</li> <li>• Bachiller, Instituto Tecnológico de Costa Rica.</li> <li>• Diseño metodológico para el desarrollo de productos y servicios.</li> <li>• Análisis de calidad en atención al cliente</li> <li>• Construcción de sistemas de información</li> <li>• Estudios sobre eficiencia y productividad.</li> </ul>	12 años
<b>Ms. Rethelny Figueroa de Jain</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maestría en Administración Pública, Universidad de Southern California, U.S.</li> <li>• Administración de Negocios, Universidad Centroamericana, Nicaragua.</li> <li>• Egresado del Doctorado, Universidad McGill-Carleton University, Canadá.</li> <li>• Evaluación y diseño de modelos organizacionales y sistemas estructurales funcionales.</li> <li>• Análisis funcional de desarrollo de modelos prospectivos.</li> <li>• Capacitación y asesoría en implementación de modelos.</li> </ul>	17 años
<b>Lic. Robert Molina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, Universidad de Costa Rica.</li> <li>• Análisis de mercado.</li> <li>• Diseño de estrategias y campañas.</li> <li>• Evaluación e investigación</li> </ul>	12 años.

**¡¡Estamos para servirle!!**



*Apéndice E: Hoja de trabajo de campo propuesta*



***Apéndice F: Factura propuesta***

**DEMOSCOPIA S.A.**

Cédula jurídica 3-101-104126-11  
 Tel. 253-2434 Fax. (506)225-8053  
 Apdo. 494-2050  
 San José, Costa Rica

Contado  Crédito

\_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
 Día Mes Año

**FACTURA**

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_ Tel: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Director del proyecto: \_\_\_\_\_ Cond. pago: \_\_\_\_\_

Descripción			Subtotal
<b>Firma y cedula responsable:</b>			<b>Subtotal</b>
<b>Hecho por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Autorizado por:</b>	<b>Total</b>

Original: Cliente/ Copia1: Contabilidad/ Copia2: Archivo

De acuerdo al Art. 460 del Código de Comercio, esta factura constituye un título ejecutivo; el deudor renuncia a su domicilio, los requerimientos de pago y trámite de juicio ejecutivo. Autorizado mediante oficio 03-0005-97 del 30 de Set. 97 de D.G.T.D.

**Fact. N°. 000339**



***Apéndice G: Cuestionario para Análisis de Puestos***





## II. Responsabilidades

4. Marque con una "X" las responsabilidades que demanda este puesto y descríbalas.

Responsabilidad sobre:	X	Descripción / comentarios
Personal		
Equipo		
Dinero		
Instalaciones		
Información confidencial		
Insumos o materia prima		
Otros (especifique)		

## III. Supervisión

5. Mencione el nombre del puesto(s) que ejercen supervisión directamente sobre usted.

---



---

6. ¿Ejerce usted supervisión sobre otros puestos? ¿Cuántos? (si su respuesta es negativa pase a la pregunta 9) \_\_\_\_\_

7. ¿De qué manera los supervisa?

---



---



---

8. Marque con una "X" las responsabilidades de supervisión que tiene sobre sus subalternos (selección múltiple)

\_\_\_ Coordinar actividades    \_\_\_ Instruir    \_\_\_ Asignación de trabajo

\_\_\_ Selección de personal    \_\_\_ Aumento de salarios    \_\_\_ Despidos

\_\_\_ Planeación de trabajo    \_\_\_ Revisión de trabajo    \_\_\_ Mantener estándares

Otras \_\_\_\_\_

**IV. Aptitudes**

9 ¿Qué tipo de aptitudes debe poseer la persona que desempeñe su puesto?

---

---

---

---

---

---

---

**V. Esfuerzo físico, mental y visual**

10. ¿Qué tipo de esfuerzo considera usted que debe aplicarse para el normal desempeño del puesto?

Físico (describa)

---

---

---

---

---

---

---

Mental (describa)

---

---

---

---

---

---

---

Visual (describa)

---

---

---

---

---

---

---

**VI. Ambiente físico**

11. Señale con una “X” cómo se encuentran las condiciones donde usted trabaja:

Factor	Excelente	Buena	Mala	Pésima
Limpieza				
Iluminación				
Ruido				
Temperatura				
Humedad				
Olores				

Otros: \_\_\_\_\_

**VII. Recursos, materiales y equipo que utiliza**

12. Haga una lista de las máquinas, equipo, materiales, etc., que utiliza para efectuar su trabajo y marque con una “X” la frecuencia de uso.

Recursos que utiliza	Continuamente	Con frecuencia	En ocasiones

**VIII. Relaciones de trabajo**

13. Explique el tipo de relaciones de trabajo que usted considera son necesarias para el desempeño de su cargo (frecuencia, duración aproximada, etc.)

Internas (compañía)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Externas (proveedores, clientes, etc.)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**IX. Experiencia**

14. ¿Qué educación formal se necesita para realizar este trabajo? (Marque con una “X”)

- Menos de secundaria completa
- Secundaria completa
- Titulo universitario. Especialidad \_\_\_\_\_
- Otros (especifique) \_\_\_\_\_

15. Experiencia que considera necesaria para desempeñar adecuadamente el puesto:

- De 1 a 6 meses
- De 6 a 12 meses
- Un año
- Más de un año (especifique) \_\_\_\_\_

**X. Habilidades y destrezas**

16. ¿Qué destrezas o habilidades cree usted son necesarias para desempeñar su puesto?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Habilidades o destrezas que podrían facilitarle las tareas al ocupante del puesto. (Marque con una “X”)

Características	Necesaria	Poca	No necesaria
Adaptabilidad			
Capacidad de concentración con distracciones			
Capacidad de juicio			
Creatividad			
Firmeza al tratar con personas			
Habilidad en gramática			
Habilidad en expresión			
Memoria sobre ideas			
Iniciativa			
Razonamiento numérico			
Capacidad de brindar buen servicio al cliente			
Toma de decisiones			
Conocimientos en paquetes de computo			

**Gracias por su tiempo brindado, su información brindada es de suma importancia.**

