

**Instituto Tecnológico de Costa Rica**

**Escuela de Administración de Empresas**



**Proyecto de graduación para optar por el grado de Bachiller en  
Administración de empresas.**

**Manual de procedimientos de Recursos Humanos para PQL Software S.A.**

**Tomo I**

**Elaborado por:**

**Alex Villalobos Ramírez**

**Profesora asesora:**

**Lic. Xenia Chanto Sánchez**

**San José, Noviembre, 2007**

## INDICE GENERAL

<b>Índice General</b> .....	<b>i</b>
<b>Índice de apéndices</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Índice de cuadros y gráficos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Dedicatoria</b> .....	<b>iv</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>v</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I Generalidades de la investigación</b> .....	<b>3</b>
1. Referencia empresarial .....	4
2. Antecedentes del problema .....	10
3. Planteamiento del problema .....	11
4. Justificación del Estudio .....	11
5. Objetivos de la investigación .....	12
6. Alcances de la investigación .....	13
<b>Capítulo II Marco Teórico</b> .....	<b>14</b>
1. Administración .....	15
2. Administración de Recursos Humanos .....	19
3. Manuales .....	30
4. Manuales de procedimientos .....	32
5. Diagramas de Flujo .....	33
6. Formularios .....	39

<b>Capítulo III: Metodología</b> .....	<b>42</b>
1. Tipo de Investigación .....	43
2. Fuentes de Información .....	44
3. Sujetos de estudio .....	45
4. Variables del Estudio .....	46
5. Técnicas de Investigación .....	49
6. Análisis de la Información .....	51
7. Generación de la Propuesta .....	52
<b>Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual</b> .....	<b>55</b>
<b>Capítulo V: Propuesta</b> .....	<b>70</b>
<b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	<b>74</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>80</b>
<b>Apéndices</b> .....	<b>82</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>94</b>

## INDICE DE APENDICES

Apéndice A Cuestionario de Situación Actual.....	83
Apéndice B Cuestionario Perfil del puesto y Perfil del empleado.....	86

## INDICE ANEXOS

Anexo 1 Dominio bingo.com .....	95
Anexo 2 Dominio Winabingo.com .....	97
Anexo 3 Dominio 247supportsolutions.com.....	99
Anexo 4 chats públicos .....	101
Anexo 5 Bandejas de correo electrónico.....	103
Anexo 6 Chats privados .....	105
Anexo 7 Formulario para revisión de conversaciones escritas.....	107
Anexo 8 Documento Desempeño Operadores.....	109

## INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Figura 1.1. Diagrama de flujo proceso normal que sigue un cliente .....	7
Figura 1.2. Niveles Jerárquicos en la empresa PQL Software S.A .....	10
Cuadro 1.1. Actividades o pasos básicos que sigue un cliente.....	8

## **DEDICATORIA**

A MI MADRE POR SER EL  
PILAR DE MI VIDA Y MI EJEMPLO  
A SEGUIR.

A MI PADRE POR SU APOYO Y  
AYUDA INCONDICIONAL.

A MI NOVIA POR SU  
COMPRESION, CARIÑO Y  
COLABORACION.

## **AGRADECIMIENTOS**

A DIOS TODO PODEROSO QUIEN  
ME OTOGÓ LA FORTALEZA Y  
CAPACIDAD PARA EMPRENDER  
ESTE Y TODOS LOS PROYECTOS  
DE MI VIDA

AL SEÑOR PABLO QUIROS LOPEZ POR  
PERMITIRME REALIZAR ESTE PROYECTO  
EN SU EMPRESA, ADEMÁS POR TODA SU  
PACIENCIA Y APOYO DURANTE ESTOS  
AÑOS.

A LA LIC. XENIA CHANTO POR LA  
ASESORIA Y AYUDA BRINDADA  
DURANTE LA ELABORACION DE ESTE  
PROYECTO

## **INTRODUCCION**

El presente estudio se ha concebido con la finalidad de desarrollar la temática de recursos humanos específicamente en sus funciones básicas para la empresa PQL Software S.A.

Recursos humanos ha demostrado ser un área vital para las organizaciones, el personal de las empresas requiere de funciones de recursos humanos claras que le permita su desarrollo integral.

Es bien sabido que un recurso humano bien seleccionado, entrenado, capacitado y monitoreado entre muchas otras actividades contribuye de manera satisfactoria en el alcance de objetivos y metas organizacionales.

Conociendo la importancia de los recursos humanos es que la presente investigación se aboca a realizar una planificación, desarrollo y concepción de un manual de recursos humanos que permita ejercer una labor eficiente en las funciones de selección, reclutamiento, contratación, inducción, análisis y descripción de puestos así como evaluación de desempeño de todo el personal que compone la empresa PQL Software S.A.

La investigación posee seis capítulos distribuidos de la siguiente forma:

### Capítulo I

Explica brevemente la empresa y su historia además incluye antecedentes, planteamiento, justificación, alcances y limitaciones del estudio.

### Capítulo II

Compilación de conceptos teóricos requeridos para el entendimiento de la temática desarrollada en la investigación.

### Capítulo III

Marco metodológico donde se delimita el tipo de investigación, fuentes, sujetos, variables, técnicas de estudio y se explican los medios para analizar la información y generar la propuesta.

### Capítulo IV

Análisis general de la situación actual que experimenta PQL Software S.A en sus funciones de recursos humanos.

### Capítulo V

Desarrollo de la propuesta que se expone en el tomo II del estudio, contiene el manual de recursos humanos que se pretende implementar en la empresa PQL Software S.A.

### Capítulo VI

Posee las conclusiones y recomendaciones encontradas una vez ejecutada toda la investigación.

Además el documento contiene la bibliografía utilizada y el compendio de apéndices y anexos.



**CAPITULO I**

**GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION**

# CAPITULO I

## GENERALIDADES DE LA INVESTIGACION

Este capítulo hace referencia a la actividad productiva y estructura organizativa de la empresa PQL Software, así mismo presenta una breve explicación de los antecedentes del problema y el planteamiento del mismo, da la justificación del estudio, los objetivos generales, específicos y concluye con los alcances y limitaciones encontradas en la investigación del estudio.

### ***1. Referencia Empresarial***

Para comprender la actividad productiva y antecedentes de la empresa es importante explicar que la empresa PQL software tiene un contrato con las empresas Bingo N.V y Paranos N.V las cuáles serán brevemente mencionadas a continuación.

#### **Bingo N.V**



Se encuentra en el negocio de desarrollo y operación de sitios web fundamentalmente de Juegos de Bingo, Bingo N.V es dueña del dominio y sitio llamado Bingo.com (Ver Anexo 1) cuyas acciones se cotizan y tranzan en la bolsa de valores de Wall Street específicamente en NASDAQ bajo el símbolo BNGOF, provee sus servicios bajo la regulación del gobierno de Curacao, Antillas Holandesas. Su creación se dio en 1999, nació como un portal de juegos gratis que vendía publicidad a sitios de apuestas por internet ya establecidos sin embargo en el 2004 cambia su estrategia y decide promover juegos de apuestas por internet los cuales involucran

dinero real. En la actualidad el sitio se encuentra enfocado a personas de Reino Unido.

## **Paranos N.V**



Paranos N.V al igual que Bingo N.V desarrolla y opera sitios de apuestas en internet, posee el dominio y sitio llamado Winabingo.com (Ver Anexo 2) el cuál nació en el 2006 con el objetivo de posicionarse en el mercado Norteamericano como uno de los sitios más grandes de bingo, este sitio también se encuentra regulado bajo el gobierno de Curacao, Antillas Holandesas.

### **a. Antecedentes PQL Software**

Nace en 2002 y fue creada por Pablo Quirós López con la idea de brindar el servicio al cliente para la empresa Bingo NV dueña del dominio Bingo.com, en un inicio se contaba con una computadora y dos colaboradores los cuales junto con el fundador de la empresa atendían a los clientes desde su casa de habitación cubriendo un turno de 8 horas cada uno, con el transcurso del tiempo la cartera de clientes comenzó a crecer por lo que fue necesario la contratación de más personal, el traslado hacia unas instalaciones más grandes y la compra de equipo de cómputo. En la actualidad cuenta con 20 colaboradores distribuidos en 3 turnos además se poseen 7 computadoras conectadas a una red de alta velocidad.

A raíz del excelente servicio brindado a la cartera de clientes del sitio bingo.com, Paranos NV muestra interés en la contratación del servicio para su cartera de clientes por lo que desde el 2006 se les brinda asistencia de manera satisfactoria.

En los últimos meses se desarrolló la página web llamada 247supportolutions.com (Ver Anexo 3) donde se ofrecen los servicios de la compañía, cabe resaltar que actualmente se estudian varias propuestas de otras corporaciones para darles servicio, por lo que el futuro se muestra prometedor.

### **b. Actividad Productiva**

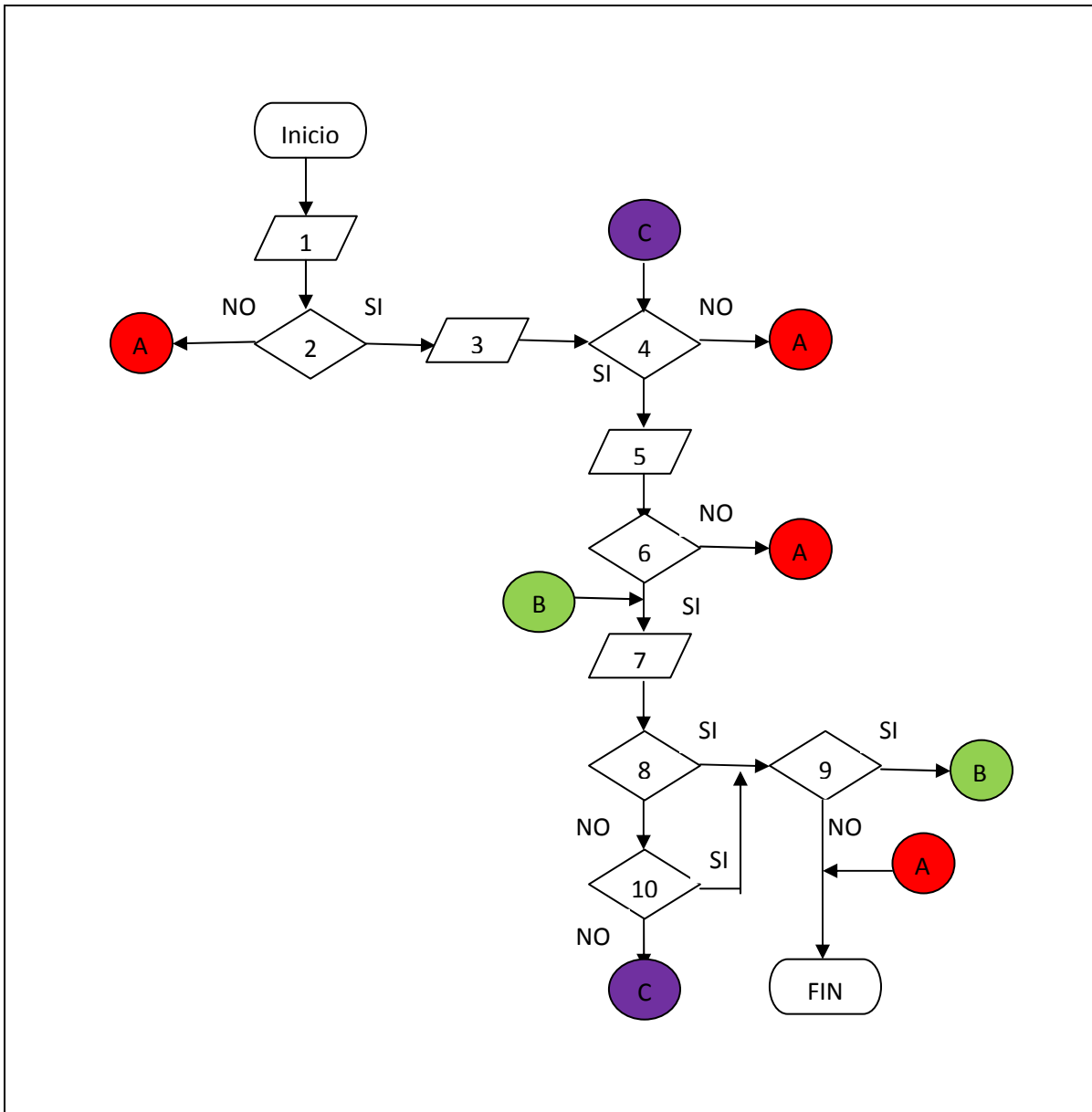
Desde sus inicios la empresa se ha especializado en el servicio al cliente sin embargo no se puede hablar de la actividad productiva sin ligar la industria de apuestas por internet la cuál da pie a la labor de PQL Software, tanto Bingo NV como Paranos NV fundamentan su negocio en la captación de dinero de personas a cambio de juegos de azar tales como máquinas traga monedas, póker, y sobre todo bingo, como cualquier otra actividad legal los dos sitios web se encuentran regulados y auditados por autoridades competentes que garantizan un porcentaje de retorno de dinero a los clientes y que brindan seguridad a los mismos para su uso.

Un software especializado desarrollado por compañías expertas se encarga de todo el proceso desde la captación de dinero hasta la aplicación, desarrollo de los juegos en tiempo real y pago de premios si lo ameritan. Para la captación de clientes se utiliza fuertemente la publicidad televisiva y sobre todo en la red donde el correo electrónico es un medio vital de comunicación.

El siguiente diagrama de flujo explica a muy grandes rasgos el proceso normal que sigue una persona en cualquiera de los dos sitios web y permitirá explicar en que áreas se enfoca el servicio al cliente.

FIGURA 1.1

Diagrama flujo proceso normal que sigue un cliente  
PQL SOFTWARE S.A



**CUADRO 1.1**  
**Actividades o pasos básicos que sigue un cliente**  
**PQL SOFTWARE S.A**

<i>Numero de paso</i>	<i>Actividad</i>
1	Ingreso al sitio web
2	Decisión de registrarse o irse SI: Continúa paso 4 NO: Continúa paso 12
3	Ingreso a menú y opciones de deposito
4	Decisión de depositar o irse SI: Continúa paso 6 NO: Continúa paso 12
5	Deposito
6	¿Ingreso a jugar? SI: Continúa paso 8 NO: Continúa paso 12
7	Juego
8	¿Gané? SI: Continúa paso 10 NO: Continúa paso 11
9	¿Vuelvo a jugar? SI: Regreso paso 8 NO: Continúa paso 12
10	¿Aún me queda dinero? SI: Regreso paso 10 NO: Regreso paso 5
Fin	

El servicio al cliente se enfoca en ayudar al cliente a solventar cualquier duda referente con depósitos, promociones, instrucciones de juego entre otros, el contacto con las personas se da a través de chats públicos, privados, correo electrónico y en menor medida por teléfono. (Ver Anexos 4, 5 y 6)

### **c. Estructura Organizativa**

Con el pasar del tiempo la estructura se ha vuelto más compleja, en la actualidad existen cuatro niveles jerárquicos, los cuales son:

#### **Nivel 1:**

Se compone por la gerencia general la cuál tiene total potestad y control sobre los demás niveles que componen la estructura.

#### **Nivel 2:**

Compuesta por la gerencia interna, la cuál rige función de asesoría e inspección a los supervisores y operadores.

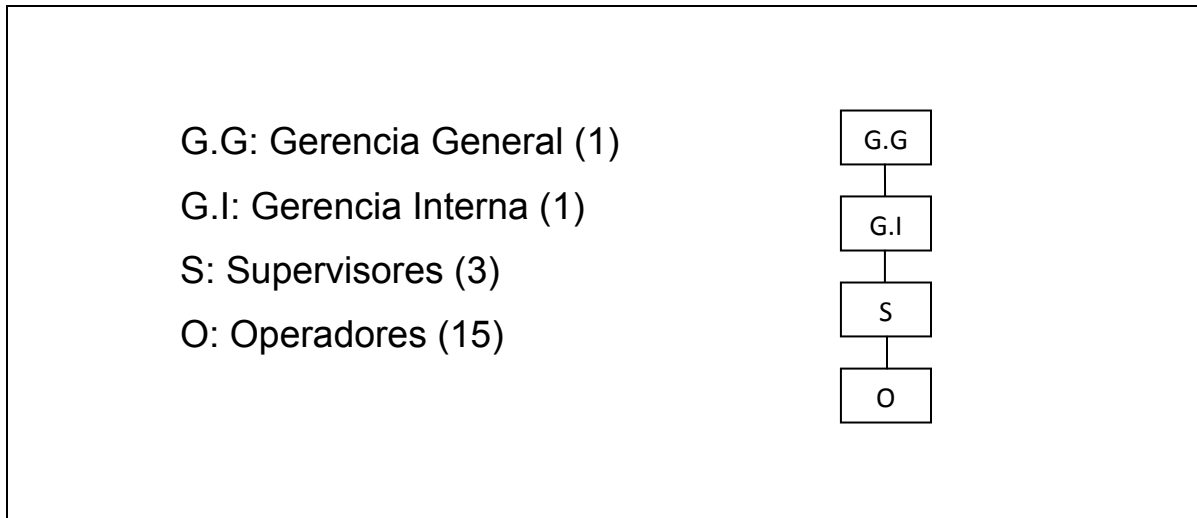
#### **Nivel 3:**

Conformado por tres supervisores quienes tienen autoridad sobre los operadores, y están en obligación de asesorar a los mismos y encargarse de casos difíciles y especiales.

#### **Nivel 4:**

Nivel inferior que consta de 15 operadores.

**FIGURA 1.2**  
**Niveles Jerárquicos**  
**PQL SOFTWARE S.A**



## ***2. Antecedentes del problema***

PQL Software S.A esta atravesando un proceso expansivo bastante importante, en el pasado la función de recursos humanos era sencilla por el poco personal que existía lo que permitía tener un completo control sobre las funciones básicas concernientes a dicha área, sin embargo el crecimiento del personal así como la especialización y conformación de los diversos niveles jerárquicos incrementa la complejidad de la estructura organizativa y por ende de las funciones de recursos humanos, es por ello que se considera vital desarrollar un proceso de tecnificación de las labores básicas que permita cimentar bases solidas y estandarizadas en las área de reclutamiento, selección, contratación , inducción, análisis y descripción de puestos y evaluación de desempeño ya que la actualidad se ejercen dichas actividades de manera empírica e instintiva.



### **3. Planteamiento del problema**

El problema principal radica en la ausencia de procesos bien claros, tecnicados y sustentados en conocimiento científico que permitan realizar funciones acordes con las necesidades reales de la compañía y su personal. Por lo que se formula el siguiente planteamiento:

¿Cuáles son las variables y procesos básicos que se deben incluir en un manual para que este cumpla con los requerimientos básicos y necesarios para suplir la función de recursos humanos?

### **4. Justificación del estudio**

El desenvolvimiento actual de las actividades productivas inmersas en un sistema competitivo de exigencia y de altos estándares de excelencia hacen necesaria la aplicación de herramientas de ayuda y control de recursos humanos, cada colaborador es parte integral de la totalidad de la corporación y como tal forma parte de un engranaje vital para el alcance de metas y objetivos los cuáles desembocan en la consolidación, reconocimiento y éxito de las empresas.

Es vital desarrollar un conjunto de procedimientos que respalden al recurso humano desde su posible inclusión, un manual bien estructurado permitirá una consecución de actividades que bien implementadas garantizarán colaboradores y puestos acordes con las necesidades de la compañía.

Este estudio tiene como finalidad la concepción de un manual de procedimientos de recursos humanos que permita solventar la carencia de funciones bien establecidas, demarcadas y tecnicadas en la empresa PQL Software S.A.

Se pretende que la creación e implementación de dicho manual aumente la productividad de los colaboradores y permita un proceso de

excelencia desde el momento mismo del reclutamiento hasta la evaluación del personal que consiga la consolidación de un grupo de trabajo que cumpla con las expectativas de la compañía.

## **5. Objetivos**

### **a. Objetivo General**

Diseñar un manual de procedimientos de recursos humanos para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, análisis y descripción de puestos y evaluación del desempeño, además elaborar un manual de puestos que integre el perfil del cargo y del colaborador en el segundo semestre del 2007 para la empresa PQL software S.A.

### **b. Objetivos específicos**

- Crear un proceso de reclutamiento, que permita atraer candidatos con cualidades afines a la labor que se desea suplir.
- Determinar las técnicas y modelos más adecuados para el reclutamiento de candidatos en la empresa PQL Software S.A.
- Generar un proceso de selección que permita discernir quienes son las personas más óptimas para la compañía.
- Definir cuales deben ser los pasos a seguir para una buena inducción del nuevo empleado en el puesto.
- Realizar una descripción de cargos que defina claramente el perfil de los puestos y el perfil del colaborador.
- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño objetivo que arroje resultados confiables para la toma de decisiones.

## ***6. Alcances de la investigación***

La investigación se abocó a la elaboración de un manual de recursos humanos aplicable a la totalidad de la organización, dicho manual comprende los procesos de:

- Reclutamiento: Indica cuáles deben ser los medios a utilizar para reclutar el personal más acorde con las necesidades de la empresa.
- Selección: Detalla que se debe hacer para implementar una selección adecuada que permita captar y discernir a base de observación, cuestionarios y pruebas quienes son las personas idóneas para los cargos.
- Contratación: Puntualiza todas aquellas pautas del contrato, a saber todos aquellos beneficios y obligaciones que se adquieren con el vínculo laboral.
- Inducción: Hace referencia a todos los pasos necesarios para una incorporación satisfactoria del nuevo colaborador.
- Análisis y descripción de puestos: Expresa el perfil de la persona idónea que ocupará el puesto y el perfil del puesto mismo.
- Evaluación del desempeño: Especifica el método y aplicación del mismo para una evaluación objetiva de los colaboradores.

Dichos procesos tendrán validez para los cuatro niveles organizacionales existentes, por lo tanto para los cuatro tipos de puestos y las 20 personas que componen los mismos.

**CAPITULO II**

**MARCO TEORICO**

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

En este apartado se desarrollan todos los conceptos teóricos necesarios para comprender la temática expuesta en capítulos posteriores, sirve de referencia para ubicar a los lectores con términos clave tales como:

- Administración y sus funciones
- Administración de recursos humanos
- Eficiencia y Eficacia
- Manuales
- Manuales de procedimientos
- Diagramas de flujo
- Simbología
- Formularios

#### ***1. Administración***

Es vital iniciar este compendio teórico con el concepto de administración, debido a que esta ciencia y arte es la que da origen a toda la investigación, sin administración no existiría que administrar y por ende las herramientas tales como los manuales de procedimientos no tendrían validez ni utilidad.

### ***Definición de administración:***

Taylor (1975, p.11) expresa que “El principal propósito de la administración debiera ser consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado “

Por otro lado el origen de la palabra administración proviene del latín ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) lo que implica la acción de prestar servicios o ayudar. Se entiende a la administración como ciencia y arte, a la vez, ya que se basa en el conocimiento científico interdisciplinario y, a la vez, es ejercida con arte, o sea adoptando determinados estilos de acción. (Hernández, 2002).

Según Fayol (1975, p.111) “La administración no es ni un privilegio exclusivo, ni una carga personal del jefe o de los dirigentes de la empresa; es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social”, lo que nos indica que la administración es parte de un todo, cada integrante de la organización debe formar parte de las acciones administrativas y los objetivos y metas que estos persiguen.

Koontz y Wehrich (2002) definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno, en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Y Finalmente Stoner y Freeman (1994, p.7) integran en su concepto de administración las funciones básicas de esta, por lo que acotan que “La administración es el proceso de planear, organizar liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización el empleo de todos los demás recursos organizacionales establecidos”

## ***Funciones de la Administración***

Una vez definido el concepto de administración es de suma importancia explicar cuáles son sus funciones básicas, por lo que a continuación se citan diversos autores que exponen la temática desde su perspectiva

Fayol (1975, p.111) dice que “La previsión, la organización, la coordinación y el control forman parte, sin lugar a dudas, de la administración, de acuerdo con el concepto corriente de este término”.

Se ha dado inicio con Fayol por ser este uno de los precursores y padres no solo de las funciones de la administración, si no de esta en su totalidad.

A continuación se exponen los conceptos de las funciones de administración más comunes y aceptadas entre los conocedores del tema, estos son:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### ***Definición de Planeación***

Koontz y Weihrich (2002, p.35) nos dicen que “La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas”

Mientras tanto Stoner y Freeman (1994) afirman que “La planeación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y

con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan lógica, más que en una mera suposición”

### ***Definición de Organización***

Se dice que “La organización es el proceso de disponer y destinar el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización en una forma tal que puedan lograr los objetivos de la organización de manera eficiente” (Stoner y Freeman, 1994)

Por otro lado Fayol (1975, p.110) nos explica que “organizar es constituir el doble organismo, material y social de la empresa”; mientras Chiavenato (2000) dice que la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de la administración, establecerlas relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

### ***Definición de Dirección***

Stoner y Freeman (1994, p.402) definen la función de dirección como un sinónimo de liderazgo por lo tanto exponen que “El liderazgo implica dirigir, influir y motivar a los colaboradores para que realicen tareas fundamentales”

En el sitio web ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)) se comenta que un buen director debe ser un buen líder que tenga la capacidad para influir en el comportamiento de los demás, que los impulse a tenerle confianza, respeto, y les empuje a trabajar con ilusión y el mejor estado de ánimo posible.

También se menciona que el líder empresarial debe conducir y orientar al conjunto de trabajadores, esto implica que este líder o director debe estar adornado de ciertas características que dispongan a los demás a seguirle para el logro de las metas a perseguir por la empresa.



### ***Características del arte de dirigir:***

- Poder para tomar decisiones que guíen las acciones de otros.
- Capacidad para comprender las motivaciones de sus subordinados.
- Capacidad para inspirar a sus subordinados a que den lo mejor de sí mismos.
- Debe poseer un estilo atractivo para generar un clima de confianza adecuado.

### ***Definición de Control***

Fayol (1975, p.111) manifiesta que “Controlar es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas”

Stoner y Freeman (1994) explican que el administrador debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas... La función de control consta de tres elementos primordiales:

- 1) Establecer normas de desempeño
- 2) Medir el desempeño actual
- 3) Comparar este desempeño con las normas establecidas; y si se detectan deficiencias emprender acciones correctivas.

## ***2. Administración de recursos humanos***

Los objetivos de este proyecto se basan en la administración de recursos humanos, por lo tanto es imperioso hacer mención de los aspectos más importantes de esta área de la administración, seguidamente se explica la definición de recursos humanos, los objetivos que busca y las políticas más elementales que practica.

### ***Definición de administración de recursos humanos***

Stoner y Freeman (1994, p 402) formulan la siguiente definición: “La planeación de recursos humanos tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada”

Mientras tanto Chiavento (1999) dice que la Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, entre otros...Además expresa que la Administración de Recursos Humanos no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia en las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

La definición anterior expuesta por Chiavento hace alusión a la eficiencia y eficacia en las organizaciones, ambos conceptos se exponen a continuación.

### ***Definición de Eficiencia***

Es “la capacidad de hacer correctamente las cosas...El administrador eficiente es aquel que logra minimizar el costo de los recursos con que se obtienen sus metas” (Stoner y Freeman, 1994, p.6)

Benjamín Franklin (1999) explica que la eficiencia busca alcanzar objetivos predeterminados utilizando los medios con que se cuenta. Asimismo afirma que esta consiste en realizar correctamente y con el menor costo posible las funciones de la organización.

## ***Definición de Eficacia***

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados “Hacer lo que se debe hacer” (Stoner, Freeman, 1994, p.6) “La eficiencia es el cumplimiento de los objetivos” (Koontz y Weirich, 2002, p.10)

La Administración de recursos humanos como proceso busca “la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas y monitorearlas” (Chiavenato, 1999, p.158)

## ***Objetivos de la Administración de Recursos Humanos:***

Los principales objetivos de la ARH según Chiavenato (1999) son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades motivación y satisfacción 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 las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

## ***Políticas de recursos humanos***

Chiavenato (1999) dice que “Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”

Afirma que cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en los siguientes aspectos:

### ***Política de provisión de recursos humanos***

- Dónde reclutar, cómo y en qué condiciones hacerlo.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión.
- Cómo integrar, con rapidez y eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

### ***Políticas de aplicación de recursos humanos***

- Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.

### ***Políticas de mantenimiento de recursos humanos***

- Criterios de remuneración directa de los colaboradores, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios del mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a estas dos variables.

- Criterios de remuneración indirecta de los colaboradores, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral.
- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.

### ***Políticas de desarrollo de recursos humanos***

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y excelencia organizacional.

### ***Políticas de control de recursos humanos***

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

- Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

### ***Planeación de recursos humanos***

Stoner y Freeman (1994, p.403) acotan que la planeación de recursos humanos “Consiste en planear de acuerdo con las necesidades futuras de personal que una organización tenga, tomando en cuenta tanto actividades internas como lo factores en el ambiente externo”

En cuánto a la temática Chiavenato (2002, p.65) explica que la planeación de recursos humanos “Se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los colaboradores”.

Una vez expuestos los objetivos y políticas de recursos humanos, es vital explicar sus funciones más básicas, dichas funciones son las que se desarrollarán y las que se pretenden implementar con la propuesta del manual de procedimientos de recursos humanos, dichas funciones son:

- Reclutamiento de personal
- Selección de personal
- Inducción
- Análisis y Descripción de puestos
- Evaluación del desempeño
- Recompensas y castigos

### ***Reclutamiento de personal:***

Chiavenato (1999) define el reclutamiento de personal como un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

A su vez Stoner y Freeman (1994, p.405) comentan que “El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita”

Existen dos tipos o maneras de reclutar personal para las empresas, estos tipos de reclutamientos son:

- Reclutamiento Interno
- Reclutamiento Externo

#### ***Reclutamiento interno***

Stoner y Freeman (1994, p.407) definen el reclutamiento interno como la “Política de reclutar o promover dentro de la empresa, salvo en algunas circunstancias muy excepcionales”

#### ***Reclutamiento externo***

Chiavenato (1999, p.225) explica que el reclutamiento externo “Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”

### ***Selección de personal***

Chiavenato (1999) hace alusión a un dicho popular que dice que “la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado “.

También Chiavenato (2002, p.111) nos habla que “La selección de personas funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas para la organización”

Para lograr que el filtro como lo llama Chiavenato sea efectivo es necesario aplicar e implementar una serie de instrumentos para discernir de entre todos los posibles candidatos aquellos que poseen las características y aptitudes que se requieren.

A continuación se conceptualizan algunos de estas herramientas vitales en los procesos de selección de personal:

#### **Técnicas de selección:**

“Permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento” (Chiavenato 2002, p.118)

Algunas de estas técnicas son las entrevistas, pruebas de conocimientos, pruebas, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, seguidamente se detallan todas ellas.

#### **Entrevistas:**

De acuerdo con Chiavenato (1999, p.251) las entrevistas son un “Sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan”

Chiavenato (2002) habla de los pros y contras de la entrevista.

#### **PROS:**

- Permite contacto directo con el candidato.
- Proporciona interacción directa con el candidato.
- Focaliza el candidato como persona.
- Permite Evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.



CONTRAS:

- Técnica muy subjetiva que tiene gran margen de error y variación.
- No siempre el candidato sale bien librado de la entrevista.
- Difícil comparar varios candidatos entre sí.
- Exigen entrenamiento del entrevistador.
- Exige conocimiento respecto del cargo y sus características básicas.

### **Pruebas de conocimientos**

“Son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades...Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo” (Chiavenato, 1999.p.258)

### **Pruebas Psicométricas**

“Conjunto de pruebas que se aplica a las personas para apreciar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc” (Chiavenato, 1999.p.261)

### **Pruebas de personalidad**

“Revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter y los determinados por el temperamento. (Chiavenato 2002.p.129)

### **Técnicas de simulación**

“Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un escenario, o contexto dramático...el evento que se pretende estudiar o analizar” (Chiavenato 2002.p.129)

## ***Inducción***

Según Stoner y Freeman (1994, p.417) “La inducción y orientación tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización”

## ***Análisis y descripción de puestos***

Chiavenato (2002, p.185) cita que “El análisis de cargos es la información sobre lo que hace el ocupante del cargo y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada”

Chiavenato (1999, p.331) además menciona que “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos”

Métodos de recolección de datos sobre cargos: Chiavenato (2002) afirma que existen tres métodos para obtener datos sobre los cargos:

### **Entrevista**

La entrevista puede ser Individual, grupal y con el supervisor:

- La individual con cada empleado
- La grupal con todos los empleados que ocupan el mismo cargo
- Con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar

### **Cuestionarios**

Siguen la misma ruta que la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos.

### **Observación**

Se aplica en cargos sencillos rutinarios y repetitivos.

Chiavenato (2002) explica que existen 6 etapas o fases fundamentales para el análisis de cargos.

1. Examinar la estructura de cada cargo y de la organización en conjunto.
2. Definir la información requerida para el análisis de cargos.
3. Seleccionar los cargos que se deben analizar.
4. Recolectar los datos necesarios para el análisis de los cargos.
5. Preparar las descripciones de cargos.
6. Preparar las especificaciones de los cargos.

### ***Evaluación del desempeño***

Chiavenato (2002, p.198) afirma que “La evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo”

Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización, o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido... (Chiavenato, 1999)

### ***Recompensas y castigos***

Chiavenato (1999) cita a Raymond E. Miles quién dice que “El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios”

En cuánto a los castigos se puede decir que los estos son “Medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de las personas que se desvían de las rutas esperadas, así como a impedir que se repitan“ (Chiavenato, 1999, p.398)

### **3. Manuales:**

El presente trabajo se aboca a la elaboración de un manual, es por ello que se requiere un conocimiento teórico profundo que pueda ser llevado a la práctica durante el desarrollo y entendimiento de dicho manual, de ahí la importancia de explicar la temática en este apartado.

#### ***Definición de manual:***

Tal y como lo acota Konz, Stephan citado por Hernández (2002) un manual es un conjunto de instrucciones, debidamente ordenadas y clasificadas, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.

Se dice también que “Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de una organización” (Franklin, 1999)

#### ***Clasificación de los manuales***

Franklin (1999) clasifica los manuales en las siguientes categorías:

##### **Por su naturaleza o área de aplicación**

- Macroadministrativos: contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: Involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

- Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

### **Por su contenido**

- De organización: Contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, entre otros.
- De procedimientos: Incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.
- De historia de la organización: Refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.
- De políticas: Aquí se resumen los lineamientos básicos que servirán de guía para la realización de actividades dentro de la organización.
- De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: Consta de la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

### **Por su ámbito**

- Generales: Poseen información global de una organización.
- Específicos: Concentran un tipo de información en general , contiene información detallada.

## **4. Manuales de procedimientos:**

El presente estudio se aboca a la elaboración de un manual el cuál se clasifica dentro de la categoría de procedimientos, seguidamente se detalla todo lo referente a este tipo de manuales.

### **Definición de manual de procedimientos**

Hernández (2002, p.138) se refiere al manual de procedimientos como aquel manual que “Reúne información clasificada y validada sobre la naturaleza y fines de una serie de procedimientos de operaciones de la organización, con sus respectivos algoritmos o fluxogramas y perfil de productos resultantes de cada proceso, y de sus instrumentos de apoyo, como los formularios”

### **Información básica de un manual de procedimientos**

De acuerdo con Franklin (1999) un manual de procedimientos debe incorporar los siguientes componentes básicos:

- Logotipo de la Organización
- Nombre Oficial de la Organización
- Denominación y Extensión
- Lugar y Fecha de Elaboración
- Numero de Revisión
- Unidades Responsables
- Clave de la forma
- Índice

- Introducción
- Objetivos
- Alcance
- Responsables
- Políticas
- Concepto
- Procedimientos
- Formularios
- Diagramas de Flujo
- Glosario de Términos.

### **Reglamentación o normas**

Tal y como lo afirma Chiavenato citado por Hernández (2002,p.78), “Las normas son reglas o regulaciones que sirven para definir lo que debe o lo que no debe hacerse. Son guías que uniformizan la acción, pero que establecen secuencias como los procedimientos, ni detallan las actividades como los métodos”

### ***5. Diagramas de Flujo***

Como ya se explicó todo manual contiene diagramas de flujo, es vital comprender en que consiste, cuál es su importancia, sus usos, sus ventajas y por supuesto cuál es su simbología y que significa la misma.

#### **Definición de diagramas de flujo**

Hernández (2002), expresa la imperiosa necesidad de explicar el concepto de procedimiento por ser este fundamento del diagrama de flujo.

Por lo tanto se expresa que un procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio, así como un ciclo de operaciones que afectan generalmente a diversos empleados que trabajan en sectores distintos, y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de las operaciones.

Habiendo explicado el concepto de procedimiento Hernández procede a definir un diagrama de flujo como una gráfica matricial que representa el flujo o la secuencia de las operaciones de un proceso con las unidades responsables involucradas en su ejecución. Muestra los tiempos de duración de las tareas y la concentración del trabajo por responsables.

Por otro lado Franklin (1999) conceptualiza el diagrama de flujo como una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen, en cada operación descrita.

### **Importancia del diagrama de flujo**

La importancia de su uso como lo indica Hernández (2002) radica en que es una herramienta efectiva en el análisis administrativo, ya que facilita la apreciación y valoración del seguimiento del flujo de trabajo a través de actividades y facilita su simplificación.

“Constituye un elemento de decisión invaluable tanto para los individuos como para las organizaciones de trabajo...por que les permite percibir de forma analítica la secuencia de una acción en forma detallada, lo que contribuye sustancialmente a conformar una solida estructura de pensamiento que coadyuva a fortalecer su capacidad de decisión”. (Franklin, 1999, p.183)



## Usos de los diagramas de flujo

Hernández (2002) habla de cuatro aspectos de uso que le dan gran valía a los diagramas de flujo.

- En la planeación de sistemas: Elaborar un fluxograma obliga a un previo ordenamiento de la información disponible, así como un análisis sistemático y detallado de los diferentes procesos.
- En la actualización de sistemas: Los cambios en los procedimientos son fácilmente representados a través de variaciones incluidas en el fluxograma, lo cual permite visualizar y analizar las nuevas operaciones o flujos de trabajo incluidos en el sistema.
- Simplicidad en los sistemas: El empleo de diagramas de flujo otorga simplicidad a las operaciones desarrolladas, facilita el análisis del flujo de trabajo y del desempeño de las unidades.
- Ahorro de tiempo y costo: El empleo de diagramas de flujo hace más accesible el análisis de los procedimientos de la organización y apunta a la localización de puntos problemáticos, sin necesidad de reconstruir todo el sistema.

## **Ventajas que ofrecen los diagramas de flujo**

Franklin (1999) acota que la técnica de diagramación ofrece las siguientes ventajas.

- Facilita el llenado y lectura del formato en cualquier nivel jerárquico.
- Al personal le permite identificar y realizar correctamente sus actividades.
- Facilita la práctica de operaciones.
- Puede ser comprendido por todo el personal de la organización o de otras organizaciones.
- Permite acercamiento y coordinación entre áreas y organizaciones.
- Disminuye la complejidad gráfica.
- Se elabora en el menor tiempo posible no se requieren técnicas ni plantillas o recursos especiales de dibujo.

## **Clasificación de diagramas de flujo según Franklin (1999)**

### **Que indican sucesión de hechos:**

- Cursograma sinóptico del proceso: cuadro general de la sucesión de operaciones e inspecciones de un proceso, no toma en cuenta quién ejecuta o en donde.
- Cursograma analítico: Muestra la trayectoria de un producto o procedimiento, señala todos los hechos sujetos a examen.

- Diagrama bimanual: Gráfico que consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario, mencionando la relación entre ellas, con respecto a la ejecución de una tarea.


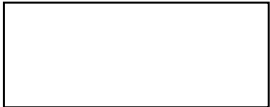

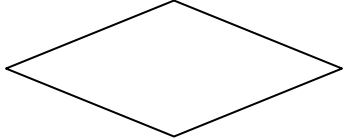
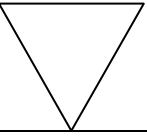
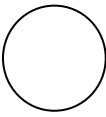
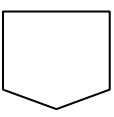
**Con escala de tiempo:**

- Diagrama de actividades múltiples: Se registran actividades de varios objetos de estudio, según una escala de tiempos para mostrar correlación.
- Simograma: Basado en un análisis cinematográfico que se utiliza para registrar simultáneamente los movimientos del cuerpo de uno o varios trabajadores.

**Que indican movimiento:**

- Diagrama de recorrido: Plano de la zona de trabajo a escala, muestra posición de las máquinas y puestos de trabajo, se trazan mediante símbolos los movimientos y actividades.
- Diagrama de hilos: Plano o modelo a escala en el que se sigue y se mide con un hilo el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo durante una sucesión de hechos.

## Simbología Según Franklin (1999)

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO	
Símbolo	Representa
	<b>Inicio o término:</b> Indica el principio o el fin del flujo: Puede ser acción o lugar, además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	<b>Actividad o Proceso:</b> Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	<b>Documento:</b> Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	<b>Decisión o alternativa:</b> indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	<b>Archivo:</b> Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	<b>Conector:</b> Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	<b>Conector de Página:</b> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.

## **6. Formas o Formularios**

### **Definición de formularios**

Hernández (2002, p.131) los define de la siguiente manera “Un formulario es un documento impreso que contiene información estructurada “fija” sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información “variable” según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico”

### **Importancia de los formularios**

De acuerdo con Hernández (2002, p.132) “Se utiliza para recabar y transportar información entre las partes de un sistema de trabajo. Es un medio de información interna y externa a la organización. También es un medio para almacenar información de interés”.

### **Diseño de los formularios**

Hernández (2002) nos dice que la clave del diseño está en incorporar formularios solo a las tareas rutinarias claves y necesarias de los procesos de trabajo, que muestren una considerable repetitividad por unidad de tiempo”

Además afirma que para diseñar un formulario se debe tener presente si la rutina que se va a favorecer es necesaria para algún sistema de trabajo, además se debe evitar agilizar rutinas inútiles o que entorpezcan la prestación de servicios. A su vez menciona que se debe tomar en cuenta el objetivo que persigue el formulario.

Un formulario debe contener los siguientes aspectos:

- Identificación institucional
- Localización de la institución

- Objetivo del Formulario
- Identificación del usuario
- Localización del formulario
- Cuerpo del formulario
- Respaldo
- Controles

### **Clasificación de los formularios:**

Según Hernández (1995) Los formularios son de muy variada naturaleza; varían según su tamaño, textura, forma y color, dependiendo del uso y objeto que persiguen.

Algunos Ejemplos de distintos formularios son: un título valor, un cheque, una plantilla, una hoja contable, una factura, un recibo, una Solicitud de Vacaciones o permiso sin goce de salario, una Acción Personal, entre muchos otros.

Dentro de las clases de formularios se pueden mencionar se encuentran:

- El formulario continuo: Es utilizado en los procesos de cómputo.
- El formulario clásico: Se llena a máquina o a mano
- Los formularios repetidos: son copias de los formularios y cumplen el objetivo del original pero con diferentes destinos. Por lo general confeccionan con colores diferentes para su fácil utilización.

### **Formularios Electrónicos**

Los formularios electrónicos minimizan muchas desventajas que se presenta en los formularios de papel.

Es posible diseñar un formulario electrónico de manera que contenga información de ayuda para la persona que tenga que rellenarlo. Estos formularios

electrónicos pueden contener campos de texto de una longitud prefijada, o bien de longitud variable.

Los campos de lista desplegable ofrecen una serie de opciones de entre las cuales el usuario debe elegir una. Para las respuestas del tipo "si" o "no", puede crearse campos con casillas de verificación de forma que el usuario se puede limitar a hacer clic con el ratón para que aparezca una "X" en la casilla adecuada.

También es posible especificar una serie de respuestas "por omisión" en campos específicos, con vistas a facilitar aún más la labor de cumplimentación del formulario.

Puesto que el formulario se rellena desde la propia computadora, se evitan todos los posibles problemas de interpretación de los datos introducidos, como sucede con los formularios en papel rellenos a mano. Además, si la computadora está conectada a una red, los formularios electrónicos pueden ser complementados y compartidos de la misma forma que se comparte cualquier otro tipo de documento, eliminando así por completo la necesidad de los formularios en papel.

Windows viene con muchos programas accesorios útiles para correcta elaboración y uso de formularios electrónicos permitiendo agilizar gran cantidad de procesos que se desarrollan de forma cotidiana Albornoz L., Francis G (2003) Diseño de formularios por computadora (en línea)  
<http://www.monografias.com/trabajos10/disfo/disfo.shtml>

**CAPITULO III**

**MARCO METODOLOGICO**



## CAPITULO III

### MARCO METODOLOGICO

Este capítulo aborda la metodología utilizada e implementada para el desarrollo del estudio, explica el tipo de investigación que se realizó las fuentes de información, los sujetos de estudio y las variables necesarias para el desenvolvimiento de la temática además explica todas las técnicas de investigación así como expone de que manera se analizó la información y nos detalla como se generó la propuesta.

#### ***1. Tipo de Investigación***

El estudio comprende una investigación tanto exploratoria como descriptiva que se explicarán a continuación.

#### ***Investigación Exploratoria***

Se define la investigación como exploratoria ya que requirió de un alto grado de indagación y búsqueda de información relativa al tema como se plasma en el marco teórico. Se necesitó de una gran cantidad de horas de lectura y análisis de bibliografía relativa a la investigación, como libros de autores especializados en administración de recursos humanos, análisis administrativo y técnicas de investigación con el fin de poseer toda la información necesaria para proceder con la etapa descriptiva.

Además se exploró información sobre los antecedentes y situaciones actuales de la empresa, el personal, las actividades y los puestos.

#### ***Investigación Descriptiva***

Se delimita como descriptiva por que narra una serie de hechos y situaciones así como desarrolla análisis e interpreta resultados. Fue vital formular

una serie de herramientas y pasos que lograron cumplir con los objetivos de la investigación.

Una vez estructurada y ejecutada la etapa exploratoria se procedió a realizar la descripción de la situación actual de la compañía versus la situación a la que se deseaba llegar, se definieron todos los procesos necesarios para la creación de las funciones básicas de recursos humanos en la empresa PQL Software S.A a través del manual.

## ***2. Fuentes de información***

La investigación se sustentó en fuentes primarias y secundarias, las cuáles se explican a continuación

### ***Fuentes Primarias***

- Publicaciones de prensa (accionistas)
- Informes y boletines anuales
- Sitios web(www.bingo.com, www.winabingo.com, www.247supportsolutions.com)
- Cuestionarios y entrevistas aplicadas a los colaboradores que se especifican en el diseño de instrumentos y proceso de recolección de la información.

### ***Fuentes Secundarias***

- Bibliografía relacionada con el tema
- Estudios y proyectos de graduación similares

### ***3. Sujetos de estudio***

Como sujetos de estudio para desarrollar la investigación se indagó a la gerencia, colaboradores y procedimientos básicos de recursos humanos de la empresa PQL Software S.A.

#### ***Gerencia de la empresa***

La investigación contó con el apoyo de la Gerencia de la empresa, el Gerente general y el Gerente Interno estuvieron anuentes a colaborar con toda la información necesaria para el desarrollo del manual.

#### ***Colaboradores***

Se estuvo en constante contacto con los tres supervisores así como los 15 colaboradores quienes fueron una fuente de información vital para el desarrollo de la investigación.

#### ***Procedimientos de Recursos Humanos***

Como sujetos de estudio también se definieron los siguientes procedimientos básicos en el área de recursos humanos:

- Procedimiento para el proceso de reclutamiento.
- Procedimiento para el proceso de selección.
- Procedimiento para el proceso de contratación.
- Procedimiento para el proceso de inducción.
- Procedimiento para el proceso de análisis y descripción de puestos.
- Procedimiento para el proceso de Evaluación del desempeño.

#### **4. Variables de estudio:**

Para su comprensión las variables se han dividido en dos grandes grupos, variables de los procedimientos de recursos humanos y variables de estudio para los procedimientos.

##### **A. Variables de los procedimientos de recursos humanos**

Son aquellas variables tomadas en cuenta para el cumplimiento de los objetivos de la investigación y por ende del desarrollo de la propuesta.

##### **1. Procedimiento para el proceso de reclutamiento:**

- Investigación interna: Determinar las necesidades de recursos humanos en la organización a corto, mediano y largo plazo.
- Investigación externa: Determinar el mercado de recursos humanos de acuerdo con los intereses de la empresa, así como localización de fuentes de reclutamiento.
- Técnica de reclutamiento: Medios e instrumentos de reclutamiento adaptados a la empresa.
- Procedimiento de reclutamiento interno y externo.

##### **2. Procedimiento para el proceso de selección:**

- Perfil candidato: Tipo de persona que se busca para formar parte de la organización.
- Perfil del cargo y el perfil de la persona: Información para establecer los parámetros de selección.
- Técnicas de selección idóneas: Entrevistas, pruebas, simulación, verificación de datos y cuadros comparativos.

- Evaluación de resultados arrojados por las técnicas aplicadas.

### ***3. Procedimiento para el proceso de contratación:***

Derechos y deberes laborales: Se toma en cuenta todas las responsabilidades y beneficios de ambas partes para el inicio de la relación laboral.

- Beneficios
- Obligaciones
- Feriados
- Salarios, jornada
- Horarios

### ***4. Procedimiento para el proceso de Inducción:***

- Reseña compañía
- Presentación personal
- Conocimiento instalaciones
- Entrenamiento
- Familiarización con herramientas de trabajo

### ***5. Procedimiento para el proceso de análisis y descripción de puestos:***

Perfil del puesto:

- Objetivo del puesto
- Descripción del puesto
- Actividades del puesto

- Responsabilidades
- Supervisión recibida
- Supervisión ejercida
- Condiciones de trabajo

#### Perfil persona

- Educación
- Aptitudes
- Experiencia
- Idiomas
- Programas de cómputo

#### **6. Procedimiento para el proceso de evaluación del desempeño:**

- Método a utilizar
- Tareas a Evaluar
- Indicadores a implementar
- Recompensas y castigos

#### **B. Variables de estudio para los procedimientos:**

Cada proceso se presentará dentro del formato de procedimientos cuyas variables son:

- **Descripción procedimiento**
- **Objetivo del procedimiento**
- **Alcance del procedimiento**

- *Políticas del procedimiento*
- *Formularios*
- *Responsables*
- *Actividades*
- *Fluxograma*
- *Hojas de referencia*

## **5. Técnicas de investigación**

### ***Diseño de instrumentos:***

Para alcanzar la propuesta y por ende todos sus objetivos se desarrollaron los siguientes instrumentos:

1. Entrevista a los supervisores y gerentes para determinar como se hacen las funciones de recursos humanos en la actualidad así como para establecer cuál es el perfil del cargo y del colaborador que desean.
2. Cuestionario para determinar la situación actual, aplicado a los gerentes que permitió obtener objetivos, responsables y actividades de los procedimientos actuales. (Ver apéndice A)

Se generaron preguntas para recabar información de las siguientes variables:

- Nombre del procedimiento
- Objetivo básico del procedimiento
- Actividades del procedimiento
- Responsables del procedimiento
- Políticas del procedimiento

- Formularios utilizados en el procedimiento
3. Cuestionario Perfil del puesto y perfil del colaborador que arrojó la descripción del puesto (Ver apéndice B)

Se formularon preguntas para obtener información de las siguientes variables:

#### Perfil del puesto

- Nombre del puesto
- Descripción del puesto
- Objetivo del puesto
- Actividades
- Responsabilidades del puesto
- Tipo de supervisión
- Condiciones laborales

#### Perfil del colaborador

- Grado académico
- Conocimientos
- Idiomas
- Programas de cómputo
- Experiencia



### ***Proceso de recolección de la información:***

#### ➤ Entrevistas

Se realizaron entrevistas con los supervisores y los gerentes de la corporación con la idea de conocer los procesos de recursos humanos aplicados en la actualidad así como el perfil del puesto y del colaborador que desean. Además se sostuvieron constantes entrevistas con el gerente general de la empresa para que este conociera el progreso en la investigación e hiciera diversos aportes para fortalecer la misma.

#### ➤ Cuestionarios

Se aplicaron dos cuestionarios para obtener información específica de temas importantes, el primer cuestionario se aplicó a los supervisores y gerentes de la empresa y el segundo a la totalidad de los colaboradores, ambos aparecen en los apéndices y se explicaron en el diseño de instrumentos.

#### ➤ Observación

Gran parte de la información se obtuvo por medio de observación, prestando atención se logró diferenciar como se ejecutan muchas de las tareas dentro de la organización, se debe recordar que la mayoría de los procesos de recursos humanos no se encuentran estructurados ni siguen una guía de aplicación.

### ***6. Análisis de la información:***

Cada proceso de recursos humanos siguió un análisis propio que permitiera generar el procedimiento de cada uno y determinar funciones de recursos humanos acordes con la realidad laboral.

Se inició con la elaboración de todos los instrumentos necesarios para la recolección de la información.

Se aplicaron los instrumentos elaborados a las personas adecuadas para obtener la información de la situación actual de todos los procedimientos de recursos humanos.

Finalmente se procedió a enumerar las fortalezas y debilidades encontradas en la situación actual con el afán de corregir y mejorar cada una y plasmarlas en el manual de recursos humanos y el manual de puestos.

## ***7. Generación de la propuesta:***

Para el desarrollo de esta investigación se siguió un orden lógico de pasos y actividades que se explican a continuación:

### ➤ Planeación del estudio

En esta etapa se fundamenta el por qué del proyecto, se procedió a puntualizar el problema en estudio así como la justificación, objetivos y el alcance que se quería tener con la investigación.

### ➤ Búsqueda de referencia empresarial

En esta fase se realizó una búsqueda de información de la compañía, sus antecedentes, actividad productiva, socios comerciales y estructura organizativa.

### ➤ Elaboración del marco teórico

Se inició con un esbozo o lluvia de conceptos donde se incluyeron todos aquellos tópicos que se necesitaban explicar para que cualquier lector comprendiera apropiadamente el contenido del estudio a ejecutar,

una vez escogidos los temas más importantes se procedió a la búsqueda de información y redacción para un esclarecimiento de los mismos.

➤ Preparación de la metodología

En este período se sentaron las bases para la ejecución apropiada del estudio, se comenzó con la selección del tipo de investigación seguido de la escogencia de todas aquellas fuentes de información y referencia concluyendo con las técnicas de investigación y recolección de datos.

➤ Análisis de la situación actual

Este apartado explica como se realizan las funciones de recursos humanos en la actualidad y servirá como punto de partida para elaborar el manual y explicar la evolución que se pretenda que tengan los procedimientos en el área de recursos humanos.

➤ Desarrollo de la propuesta

Detalla cada uno de los pasos que conforman el manual de recursos humanos diseñado para la empresa PQL Software S.A, en el se puntualizan la descripción general, objetivos, alcance, políticas, formularios, documentos, responsables, actividades fluxogramas y hojas de referencia, además explica la implementación de cada uno de los procedimientos dentro de la organización.

➤ Conclusiones y recomendaciones

Finalización del estudio, se explicaron todas las conclusiones importantes basándose principalmente en los objetivos que se querían del estudio y al alcance que se pretendía del mismo. Una vez que se obtuvieron las conclusiones se explicaron todas las recomendaciones que se consideran necesarias para el crecimiento y mejoría de la organización.

➤ Bibliografía, apéndices y anexos

Se adjunta la bibliografía, apéndices y anexos que sustentan a la investigación.

**CAPITULO IV**

**ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL**

Este apartado señala la descripción, objetivos, alcances, políticas, formularios y documentos, responsables y actividades que se desarrollan en la actualidad para las funciones básicas de recursos humanos en la empresa PQL Software S.A., además presenta conclusiones y recomendaciones de los mismos con el afán de mejorarlos en la propuesta del manual de recursos humanos. La información aquí compilada se sustenta en la aplicación de las entrevistas y aplicación del cuestionario de situación actual (Ver apéndice A)

### **Procedimiento actual de Reclutamiento**

#### **1. Descripción General del procedimiento de reclutamiento:**

El Gerente General es quien toma la decisión de reclutar personal cuando lo considera necesario, tradicionalmente se han utilizado referencias de colaboradores así como medios escritos como periódicos y anuncios en internet para la atracción de posibles candidatos externos, en cuanto al reclutamiento interno este se ha usado habitualmente para ascensos dentro de la organización sobre todo para suplir puestos de supervisión.

#### **2. Objetivo del procedimiento de reclutamiento:**

Este procedimiento tiene como principal objetivo la atracción de posibles candidatos afines para asumir diversos roles dentro de la compañía.

#### **3. Alcance del procedimiento de reclutamiento:**

El procedimiento es aplicado para atraer candidatos y suplir cualquier puesto, dentro de la organización en cualquier momento que se requiera.

#### 4. Políticas del procedimiento de reclutamiento:

No se tienen políticas definidas para el procedimiento de reclutamiento.

#### 5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de reclutamiento:

No existe ningún tipo de documento o formulario utilizado para el procedimiento.

#### 6. Responsable del procedimiento de reclutamiento:

El Gerente General es el encargado del proceso de reclutamiento.

#### 7. Actividades del procedimiento de reclutamiento:

PASO No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	¿Es necesario que inicie el proceso de reclutamiento? SI: Continúa paso 2 NO: Continúa paso 5	Gerente General
2	Revisa los requisitos, analiza si el puesto puede ser cubierto por personal interno. ¿Puede ser el cargo cubierto por personal interno? SI: Continua paso 3 NO: Continua paso 4	Gerente General
3	Escoge a la persona que considera idónea para el cargo Continúa paso 5	Gerente General
4	Publica por medio de colaboradores, anuncios en prensa e internet la vacante en la empresa (técnicas de reclutamiento)	Gerente General
5	Fin del procedimiento	

## **8. Conclusiones:**

- En la actualidad no se logran atraer suficientes candidatos para tener más opciones de conseguir el personal idóneo para la organización.
- No existe un procedimiento para reclutamiento interno, simplemente se escoge la persona que se considera idónea
- Se carece de un análisis y descripción de puestos, por lo que no hay un manual de puestos que sirva de referencia para saber el perfil del cargo y del colaborador que deben suplirse.
- No existen peticiones de personal formales por lo que se abre la posibilidad de reclutar personal cuando el gerente general así lo decide.
- No existen formularios de solicitudes de empleo o de reclutamiento interno, por ende no existe un banco de datos de posibles candidatos, por lo que el proceso de reclutamiento inicia de cero cada vez que se realiza.

## **9. Recomendaciones:**

- Utilizar medios más efectivos para la atracción de candidatos.
- Incentivar la participación de colaboradores en procesos de reclutamiento interno.
- Estructurar un procedimiento apropiado de reclutamiento interno y externo
- Brindar la posibilidad a los supervisores de hacer peticiones de personal cuando lo consideren necesario.
- Crear formularios de solicitudes de empleo y reclutamiento interno, así como un registro apropiado de los mismos para eventuales procesos de reclutamiento.



# **Procedimiento Actual de Selección**

## **1. Descripción del procedimiento de selección:**

El proceso de selección externa se fundamenta en una entrevista con el gerente general, por medio de la cuál este determina quienes son más afines para la labor a realizar dentro de la organización, una vez que se han entrevistado a todos los posibles candidatos se procede a contactar a la persona elegida para la contratación.

La selección de personal interno se hace de manera directa sin necesidad de concurso, el Gerente General escoge a la persona que considera idónea para ocupar el puesto.

## **2. Objetivo del procedimiento de selección:**

Escoger el personal idóneo para la compañía de entre todas las posibles opciones.

## **3. Alcance del procedimiento de selección:**

El procedimiento es aplicado para la selección de personal en todos los posibles cargos de la compañía, operador, supervisor, gerente interno o cualquier nueva plaza que se requiera suplir.

## **4. Políticas del procedimiento de selección:**

No se tienen políticas definidas para el procedimiento de selección.

## **5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de selección:**

No existe ningún tipo de documento o formulario utilizado para el procedimiento.

## 6. Responsable del procedimiento de selección:

El Gerente General es quien se encarga de seleccionar el personal.

## 7. Actividades del procedimiento de selección:

PASO No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibe los currículos, revisa la información, selecciona los que le parecen más adecuados.	Gerente General
2	Contacta al candidato por medio de una llamada telefónica y se le da el día y la hora de la entrevista.	Gerente General
5	Confirma cita	Aspirante (s)
6	Lleva a cabo la entrevista	Gerente General
7	Valora a los candidatos y selecciona al más idóneo.	Gerente General
8	Comunica a los aspirantes no seleccionados la decisión y se les da un agradecimiento. Continúa paso 10	Gerente Interno
9	Comunica por medio de vía telefónica al candidato que ha sido seleccionado y se le convoca a reunión con el gerente general para contratación.	Gerente interno
10	Fin del procedimiento	

## 8. Conclusiones:

- No existe ningún tipo de formato para entrevistas, ni registro de las mismas.
- No existe un archivo con currículos de candidatos para una eventual necesidad de contratación
- No se cuenta con pruebas orales y escritas de inglés ni ningún tipo de evaluación.
- Se carece de un perfil definido de persona y puesto, además no se tiene una ficha de especificaciones de cargo.

## **9. Recomendaciones:**

- Elaborar un formato de entrevistas e iniciar un registro de datos importantes de las mismas
- Archivar todos los currículos de candidatos que lleguen a poder de la organización.
- Crear y aplicar pruebas objetivas de aptitud, actitud que permitan verificar las condiciones de los aspirantes para formar parte de la empresa.
- Definir el perfil de la persona y el puesto que se necesitan para la organización.

## **Procedimiento Actual de Contratación**

### **1. Descripción del procedimiento de contratación:**

Se entrega el contrato y se revisa en compañía del Gerente General, se abordan todas las cláusulas de manera que no quede duda de todas las responsabilidades y ventajas inmersas en el acuerdo.

### **2. Objetivo del procedimiento de contratación**

Definir las obligaciones y beneficios que se tendrán a partir del vínculo contractual, dejar un precedente claro de lo que se pretende y de lo que se dará a cambio.

### **3. Alcance del procedimiento de contratación:**

El procedimiento debe de ser llevado acabo toda vez que se contrate cualquier nuevo colaborador para desempeñar cualquier cargo en la empresa PQL Software S.A.

#### 4. Políticas del procedimiento de contratación:

No se tienen políticas definidas para el procedimiento de contratación.

#### 5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de selección:

Se utiliza el contrato por servicios profesionales (no será adjuntado por contener información confidencial).

#### 6. Responsable del procedimiento de contratación:

El responsable del proceso de contratación es el Gerente General.

#### 7. Actividades del procedimiento de contratación:

PASO No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Cita a la persona a la que se dispone a contratar	Gerente General
2	Lee el contrato y se revisan todas las cláusulas del mismo	Gerente General
3	¿Hay alguna duda? SI: continua paso 4 NO: Continúa paso 6	Gerente General
4	Formula sus duda o inquietudes	Aspirante
5	Responde las interrogantes	Gerente General
6	¿Desea ser contratado? SI: continua paso 8 NO: continua paso 7	Aspirante
7	Se le brinda un agradecimiento y se regresa al procedimiento de selección, continua paso 10	Gerente General
8	Firma el contrato	Aspirante
9	Se archiva documentación	Gerente General
10	Fin del procedimiento	

## **8. Conclusiones:**

- No existe un documento de referencia empresarial, y no se discuten aspectos importantes de la compañía durante la contratación.
- En muchos de los aspectos no esta bien claro cuales son los beneficios y obligaciones de la persona en la empresa.

## **9. Recomendaciones:**

- Elaborar un documento de referencia empresarial que ubique a la persona contratada en el contexto de la compañía y le permita determinar la razón de ser, los campos de acción y manera de laborar.
- Explicar la totalidad de beneficios y obligaciones que se tienen agregarlos en el documento de referencia empresarial.

## **Procedimiento Actual de Inducción**

### **1. Descripción del procedimiento de Inducción:**

Una vez contratado el colaborador a este se le asigna un horario de manera verbal para su entrenamiento, el cuál en la actualidad toma de uno a dos días, durante el proceso de entrenamiento el nuevo trabajador se familiariza con el área de trabajo y las herramientas necesarias para el mismo, a su vez va conociendo eventualmente al personal de la compañía.

### **2. Objetivo del procedimiento de Inducción:**

Preparar al colaborador para cumplir su nuevo rol dentro de la organización, mostrarle el área, herramientas y compañeros de trabajo, así como darle todos los conocimientos necesarios para su desenvolvimiento óptimo dentro de la empresa.

### 3. Alcance del procedimiento de Inducción:

El procedimiento debe de ser llevado acabo toda vez que se contrate un nuevo colaborador que necesita incorporarse a las labores de su puesto.

### 4. Políticas del procedimiento de Inducción:

No se tienen políticas definidas para el procedimiento de Inducción.

### 5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de Inducción:

No existe ningún tipo de documento o formulario utilizado para el procedimiento.

### 6. Responsable del procedimiento de Inducción

El Supervisor de turno es el encargado del proceso de inducción.

### 7. Actividades del procedimiento de Inducción

PASO No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Se entera de la noticia de que debe ejecutar el proceso de inducción.	Supervisor
2	Recibe a los colaboradores.	Supervisor
3	Lleva acabo el entrenamiento.	Supervisor
4	Se integra a las labores de su puesto	Colaborador(es)
5	Fin del procedimiento	

### 8. Conclusiones:

- No existe una guía de inducción apropiada para preparar al colaborador para su inicio en la compañía.

- Se obvia la presentación de personal e instalaciones de la empresa, por lo que el colaborador se va familiarizando con ambos en el transcurso del tiempo.
- No se cuenta con una guía de entrenamiento que pauté los puntos más importantes que se deben explicar al colaborador.
- Se carece de una evaluación que permita saber si el nuevo trabajador se encuentra preparado para asumir las obligaciones de su puesto.

## **9. Recomendaciones**

- Elaborar un cronograma con pasos a seguir para una inducción que ayude al nuevo integrante a acoplarse con su rol dentro de la empresa.
- Desarrollar una guía de entrenamiento que permita dar al trabajador todos los conocimientos necesarios para el desempeño de sus labores.
- Crear una prueba de aplicación para verificar que el trabajador esta preparado para cumplir sus funciones.
- Archivar la prueba aplicada para eventuales capacitaciones o correcciones.

## **Procedimiento Actual de Análisis y Descripción de puestos.**

### **1. Descripción del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

En la actualidad no existe un perfil de colaborador ni de puesto definidos dentro de la organización, se carece de un procedimiento de análisis y descripción de puestos

## **2. Objetivo del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

No se tiene un objetivo definido, ni se tiene una idea siquiera de en que consiste el procedimiento.

## **3. Alcance del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos**

No se ha delimitado el alcance que tiene el procedimiento, por que este no se aplica en la actualidad.

## **4. Políticas del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

No se tienen políticas definidas para este procedimiento.

## **5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

No existe ningún tipo de documento o formulario utilizado para el procedimiento.

## **6. Responsable del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

No existe un responsable definido de este procedimiento.

## **7. Actividades del procedimiento de Análisis y Descripción de puestos:**

Se carece de Actividades para este procedimiento

## **8. Conclusiones**

- No se tienen hojas de descripciones de cada cargo ni mucho menos un manual de puestos.
- Las funciones y actividades dentro de la compañía no se encuentran bien definidas.



- El perfil del empleado si bien es cierto es muy similar, no se encuentra demarcado ni se sabe si es el más adecuado para la organización y el cargo mismo.

## **9. Recomendaciones**

- Realizar hojas de descripciones de cada cargo
- Diseñar un manual de puestos.

## **Procedimiento Actual de Evaluación del desempeño**

### **1. Descripción del procedimiento de Evaluación del desempeño:**

El proceso de evaluación inicia con una revisión por parte de los supervisores de todas las conversaciones que tiene cada colaborador con los clientes semana a semana, los supervisores hacen correcciones de todos aquellos puntos que se consideran deficientes, mensualmente el gerente interno toma todas las puntuaciones obtenidas durante las cuatro semanas y envía un reporte de calificaciones con observaciones, también se toman en cuenta la puntualidad y responsabilidad en las labores.

### **2. Objetivo del procedimiento de Evaluación del desempeño:**

Evaluar de manera apropiada la contribución que hace el empleado a la organización en un periodo de tiempo.

### **3. Alcance del procedimiento de Evaluación del desempeño:**

La evaluación de desempeño debe ser aplicada a todos los colaboradores de la empresa PQL Software S.A.

#### 4. Políticas del procedimiento de Evaluación del Desempeño:

No se tienen políticas definidas para este procedimiento.

#### 5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento de Evaluación del desempeño:

- Formulario para revisión de conversaciones escritas con los clientes (Ver Anexo 7)
- Documento de desempeño operadores (Ver Anexo 8)

#### 6. Responsable del procedimiento de Evaluación del Desempeño:

Los responsables de evaluar la actividad de los colaboradores son el Gerente Interno y los supervisores.

#### 7. Actividades del procedimiento de Evaluación del Desempeño:

PASO No	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Realizan revisiones de conversaciones escritas semanalmente, hacen correcciones y las envían a los colaboradores con copia a los gerentes (Ver Anexo 7)	Supervisores
2	Recibe el correo del supervisor	Gerente Interno
3	Archiva todas las revisiones de conversaciones escritas, de este archivo toma el numero de conversaciones semanales y el porcentaje de efectividad obtenido y se transcriben al documento de desempeño de operadores (Ver Anexo 8)	Gerente Interno
4	Cada mes envía informe de calificaciones a los colaboradores.	Gerente Interno
5	Fin procedimiento	

#### 8. Conclusiones:

- La evaluación en la actualidad no contempla variables tales como conocimiento, exactitud y orden, cooperación, comprensión, creatividad,

realización, progreso en el trabajo, disposición entre otras fundamentales dentro del desarrollo de las funciones laborales.

- La retroalimentación entre los evaluadores y colaboradores no es fuerte ni logra los resultados que se pretende.
- No existen sanciones o premios de acuerdo al desempeño mostrado por el personal de la empresa.
- No se realiza un registro efectivo del rendimiento de los colaboradores en la empresa.

## **9. Recomendaciones**

- Diseñar un formulario de evaluación del desempeño que contenga variables que permitan arrojar resultados concretos y confiables de la labor del personal.
- Definir un procedimiento claro que permita generar retroalimentación y un incremento real en el desempeño de los colaboradores.
- Definir sanciones y premios en función del desempeño obtenido.
- Llevar un control del desempeño de cada funcionario de la organización.

**CAPITULO V**

**PROPUESTA MANUAL DE RECURSOS HUMANOS  
PARA LA EMPRESA PQL SOFTWARE S.A.**

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA DE MANUAL DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA PQL SOFTWARE S.A.**

En el siguiente capítulo se hace referencia del tomo II en el cuál se desarrolla toda la propuesta del manual de recursos humanos, esta sección contiene un pequeño resumen mediante el cuál el lector se podrá hacer una idea del contenido de dicho manual.

El tomo II inicia con una pequeña explicación de la razón por la que se desarrolla el manual, seguido contiene una mención de los procedimientos tomados en cuenta los cuáles son:

1. Procedimiento de Reclutamiento de personal (P.RH.01)
2. Procedimiento de Selección de personal (P.RH.02)
3. Procedimiento de Contratación de personal(P.RH.03)
4. Procedimiento de Inducción de personal(P.RH.04)
5. Procedimiento de Análisis y Descripción de puestos (P.RH.05).
6. Procedimiento de Actualización del manual de puestos (P.RH.06)
7. Procedimiento de Evaluación de desempeño (P.RH.07)

Además incluye el manual de puestos que contempla los siguientes cargos:

1. Puesto Operador
2. Puesto Supervisor
3. Puesto Gerente Interno

Una vez mencionados los procedimientos se explica la forma en la que estos son desarrollados en el manual de recursos humanos y en el manual de puestos:

## **Manual de procedimientos de Recursos Humanos**

1. Descripción del procedimiento.
2. Objetivo del procedimiento.
3. Alcance del procedimiento.
4. Políticas del procedimiento.
5. Formularios o documentos utilizados en el procedimiento.
6. Responsables del procedimiento.
7. Tabla de actividades
8. Diagrama de flujo
9. Hojas de referencia (si aplica)

## **Manual de puestos**

1. PERFIL DEL PUESTO
  - 1.1. Nombre del puesto
  - 1.2. Objetivo del puesto
  - 1.3. Descripción del puesto
  - 1.4. Actividades del puesto
  - 1.5. Responsabilidades del puesto
  - 1.6. Supervisión recibida
  - 1.7. Supervisión ejercida
  - 1.8. Condiciones laborales
2. PERFIL DEL COLABORADOR
  - 2.1. Educación
  - 2.2. Aptitudes

### 2.3. Experiencia

### 2.4. Idiomas

### 2.5. Programas de cómputo

Seguidamente uno a uno se van explicando todos los procedimientos y puestos de acuerdo con la forma o estructura antes mencionada.

Finalmente la propuesta contiene un glosario de términos básicos para la comprensión del manual, y concluye con una bibliografía y los apéndices y anexos utilizados.

**CAPITULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Esta sección contiene las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez finalizada la investigación.

El capítulo además puntualiza las recomendaciones que se consideran necesarias y factibles para el desarrollo integral de la empresa PQL Software S.A.

#### **Conclusiones Generales**

1. La carencia de funciones de recursos humanos bien claras en la empresa PQL Software S.A ha hecho que se ejerzan las actividades relacionadas con esta área de manera empírica e instintiva.
2. La empresa PQL Software S.A se encuentra en un proceso expansivo importante que requiere una tecnificación de sus procesos de recursos humanos que le permita ejercer un control efectivo sobre el personal.
3. Las funciones de recursos humanos casi en su totalidad giran entorno a una única persona, lo que dificulta la optimización y desarrollo de las funciones.
4. Existe confusión en relación con las políticas y procedimientos de recursos humanos así como sobre el perfil de los cargos y perfil de los colaboradores.
5. Existe gran anuencia a colaborar por parte del personal de la empresa PQL Software S.A., esto se vislumbró mediante la ayuda obtenida durante el proceso de recolección de la información.

## Conclusiones de los procedimientos

1. En la actualidad el procedimiento de reclutamiento no logra atraer suficientes candidatos para tener más opciones de conseguir el personal idóneo para la organización.
2. No existen formularios de solicitudes de empleo, por ende no existe un banco de datos de posibles candidatos, por lo que el proceso de reclutamiento inicia de cero cada vez que se realiza.
3. El procedimiento de selección no siempre concluye con un colaborador acorde con las necesidades de la compañía, esto debido a la carencia de un perfil de colaborador definido para los puestos además de la falta de pruebas objetivas que permitan medir las aptitudes de los candidatos.
4. El proceso de contratación no se complementa con una inducción apropiada, por lo que el colaborador inicia sus labores sin saber información relevante de la compañía.
5. En la actualidad se obvia la presentación de personal e instalaciones de la empresa, por lo que el colaborador se va familiarizando con ambos en el transcurso del tiempo.
6. No existe un procedimiento de análisis y descripción de puestos, por lo tanto no se tienen definidas las funciones específicas de cada cargo, ni tampoco el nivel de exigencia del personal para cubrir el mismo, si bien es cierto el perfil del colaborador es muy similar, no se encuentra demarcado ni se sabe si es el más adecuado para la organización y el cargo mismo.
7. No existe un manual de puestos, que sirva de referencia para el personal y la gerencia de la organización.

8. El procedimiento de evaluación de desempeño en la actualidad no contempla variables fundamentales para la calificación objetiva del cumplimiento de las labores.

9. La retroalimentación durante el procedimiento de evaluación de desempeño entre los evaluadores y colaboradores no es fuerte ni logra buenos resultados.

10. El procedimiento de evaluación de desempeño no cuenta con sanciones o premios que sean reflejo e incentiven esfuerzo del colaborador además no se realiza un registro efectivo del rendimiento de los colaboradores en la empresa.

## Recomendaciones

1. Se recomienda implementar el manual propuesto.
2. Descentralizar la función de recursos humanos, y asignar responsables específicos a cada procedimiento propuesto, para que la labor sea más eficiente y acorde con lo que se necesita.
2. Crear una normativa institucional que contenga las políticas con las que se cuenta en la empresa, y hacerla conocer a todo el personal.
3. Aplicar los formularios (solicitud de empleo, formulario de reclutamiento interno y entrevista de selección) y el archivarlos para generar una base de datos que sirva para eventuales procesos de reclutamiento haciendo estos más eficientes y además reduciendo recursos y tiempo para la organización.
4. Se sugiere utilizar siempre primero reclutamiento interno, después revisión de la base de datos y por último el uso de las técnicas de reclutamiento externo este orden permitirá aumentar y diversificar la cantidad de aspirantes.
5. Se considera prudente apoyar el proceso de selección en el perfil del colaborador diseñado en el manual de puestos, ya que este contiene todos los requisitos de cada cargo.
6. Se exhorta el uso de las pruebas de aptitud diseñadas (prueba oral y escrita del idioma inglés) para generar un proceso de selección más objetivo y certero.
7. Se recomienda además brindar la mayor cantidad de información posible a los nuevos colaboradores durante el proceso de contratación e inducción, para lo cual se sugiere el uso del documento de de referencia empresarial.
8. Se creó una guía de inducción y entrenamiento las cuáles podrían contribuir de manera vital en la apropiada inclusión de los nuevos colaboradores en sus labores, se pretende que con estas guías el nuevo personal conozca del equipo de

trabajo, instalaciones, herramientas y obtenga los conocimientos que necesita para el desempeño de su labor.

9. Tomar como referencia el análisis y descripción de puestos elaborado en la propuesta y mantenerlo actualizado periódicamente para que contenga información veraz y útil.

10. Dar a conocer el manual de puestos a todos los colaboradores de la empresa, para que estos se familiaricen con el perfil del puesto y se ajusten al mismo.

11. Realizar la evaluación del desempeño según se establece en el manual de recursos humanos, así mismo archivar apropiadamente los resultados que arroja y otorgar recompensas o castigos según se amerite.

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

- Albornoz L., Francis G (2003) *Diseño de formularios por computadora (en línea)*  
<http://www.monografias.com/trabajos10/disfo/disfo.shtml>
- Chiavenato, I (1999). *Administración de Recursos Humanos* (5a.ed.). Colombia: McGraw-Hill interamericana, S.A
- Chiavenato, I (2002). *Gestión Talento Humano* (1a.ed). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A
- Franklin, B (1999). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura* (1a.ed). México D.F: McGraw-Hill interamericana, S.A.
- Fayol, H (1975). *Administración industrial y general* (9a.ed). Paris: Extrait du Bulletin de la société
- Hernández, C (2002). *Análisis Administrativo: Técnicas y métodos* (3a. ed.). San José, C.R: EUNED.
- Hernández, C (1995). *Análisis Administrativo: Técnicas y métodos* (1a. ed.). San José, C.R: EUNED.
- Stoner, J. y Freeman, E. (1994) *Administración* (5a.ed.). México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Taylor, F (1975). *Fundamentos de la administración científica* (5a. ed.). New York: Harper y Row, Publishers de l'industrie minérale.
- Características de un buen líder*. Extraído el 27 de Octubre del 2007 de  
<http://www.wikipedia.org>

## **APENDICES**



## **APENDICE A**

### **Cuestionario de la situación actual**

**CUESTIONARIO DE LA SITUACION ACTUAL**

El objetivo del presente cuestionario es recabar la información necesaria para entender el proceder actual en las funciones básicas de recursos humanos.

La información que usted brinde es de carácter confidencial.

1. Nombre del empleado \_\_\_\_\_

2. Nombre del Puesto \_\_\_\_\_

3. Nombre del Procedimiento \_\_\_\_\_

4. Indique cual es el objetivo básico del procedimiento

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Describa con sus palabras los pasos de ejecución del procedimiento.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6. Indique quienes son los funcionarios que intervienen en el desarrollo del procedimiento.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7. ¿Qué tipo de recomendaciones proporcionaría usted para mejorar el procedimiento?

---

---

---

8. ¿Conoce usted las políticas que rigen este procedimiento?

Si

No

9. ¿Existe algún documento o manual en el que se estipulen de forma escrita las normas o políticas que intervienen en el procedimiento?

Si

No

Ns/Nr

10. Cree usted que faltan normas o políticas que faciliten el adecuado desarrollo del procedimiento.

---

---

---

11. Señale que formularios o cuales documentos intervienen en el procedimiento.

---

---

---

12. Considera usted que el procedimiento se ejecuta de manera adecuada en la actualidad.

---

---

---

## **APENDICE B**

### **Cuestionario perfil del puesto y perfil del empleado**

### Cuestionario perfil del puesto y perfil del empleado

El presente cuestionario tiene la finalidad de recolectar información para la elaboración del análisis y descripción de puestos que serán la base para el manual de puestos de la empresa PQL Software S.A.

#### Perfil Puesto

1. Nombre del puesto \_\_\_\_\_

2. Nombre del ocupante del puesto \_\_\_\_\_

3. Nombre del Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

4. Nombre del puesto del jefe inmediato \_\_\_\_\_

5. Explique el objetivo principal de su puesto  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

6. Explique brevemente que hace en su puesto  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7. Complete el siguiente cuadro con lo que se le solicita y **marque con una "x" la frecuencia\* dentro del cuadro.**

- D = Diariamente
- S = Semanalmente
- M = Mensualmente

Nombre de la Tarea que realiza	Actividades que conlleva	Frecuencia*		
		D	S	M
1.	1.1			
	1.2			

	1.3			
	1.4			
2.	2.1			
	2.2			
	2.3			
	2.4			
3	3.1			
	3.2			
	3.3			
	3.4			
4.	4.1			
	4.2			
	4.3			

	4.4			
--	-----	--	--	--

8. Marque las responsabilidades a las cuales se encuentra sujeto su puesto y especifique las mismas.

( ) Dinero \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Equipo \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Información confidencial \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

( ) Manejo de personal \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Marque con una X el tipo de supervisión que recibe normalmente este puesto

( ) Frecuente: Cuando recibe supervisión del jefe en cada tarea que desempeña.

( ) Varias veces al día: Es cuando el jefe inmediato le supervisa las labores que realiza al día conforme las va desarrollando (Mencione excepciones)

( ) Ocasional: Se realiza por el jefe inmediato cuando existen actividades que son repetitivas y no se necesita supervisar al colaborador tan a menudo ya que sus funciones son generalmente iguales.

( ) Supervisión limitada: Supervisión casi nula, el trabajador pone sus propias responsabilidades y en muchas de las labores aplica el sentido común.

10. Ejerce usted funciones de supervisión?

( ) SI ( ) NO

**Si su respuesta es positiva indique:**

Número de personas que supervisa \_\_\_\_\_

Número de puestos que supervisa \_\_\_\_\_

**Aspectos que supervisa por puesto**

Nombre puesto \_\_\_\_\_

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

D. \_\_\_\_\_

Nombre puesto \_\_\_\_\_

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

D. \_\_\_\_\_

11. Marque con una "x" la opción que más se ajusta a sus condiciones laborales.

**Psicológicas**

**A. Concentración**

( ) Alto grado de concentración

( ) Nivel Medio de concentración

( ) Bajo grado de concentración

**B. Presión**

( ) Gran cantidad de presión

( ) Nivel medio de presión

( ) No existe presión



**C. Ambiente**

Ambiente agradable

Ambiente Hostil

**Ambientales**

**1. Iluminación**

Natural

Artificial

**2. Ventilación**

Natural

Artificial

**3. Temperatura**

Alta

Media

Baja

**4. Mobiliario**

Amplio                       cómodo

Pequeño                       Incómodo

**Perfil del empleado**

1. Marque con un "x" el nivel o grado académico que debe poseer la persona idónea para ocupar este puesto.

Secundaria Incompleta

Secundaria completa

Bachillerato Universitario

Licenciatura

Maestría

otro \_\_\_\_\_

2. Si posee un nivel universitario, por favor especifique la carrera en estudio \_\_\_\_\_.(De lo contrario pase a la pregunta 3)

3. Tipo de conocimientos que se necesitan para desempeñar el puesto.

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

C. \_\_\_\_\_

4. ¿Se requiere otro idioma para realizar el trabajo?

Si ( ) No ( )

Indique el idioma que se requiere para el puesto así como el porcentaje que usted cree que se necesita.

Idioma	% Oral	% Lectura	% Escrito
Inglés			
Otro			

5. ¿Se necesitan conocimientos en computación para cumplir el trabajo?

Si ( ) No ( )

Marque con X los programas de computación que se es necesario dominar para la ejecución del trabajo

Programas	
Microsoft Word	
Microsoft Power Point	
Microsoft Excel	
Explorer, Mozilla, Zafari... (Browser)	
Gomi	
Live help	

Outlook express	
Cerberus	
Dough Flow	
Paint	
Otro	

6. Marque con una "X" la experiencia que se necesita para desempeñar este puesto.

( ) ninguna                      Al menos seis meses ( )                      más de un año ( )

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**Dominio Bingo.com**

## Play Bingo

**JACKPOT PARTY** 75  
£877.44 [Play](#)

**DIAMOND DAUBERS** 90  
£1,023.14 [Play](#)

### Winners

- 13/09/07 - [jfewel](#) - £432.54
- 13/09/07 - [mancity](#) - £207.63
- 12/09/07 - [scottie55](#) - £400.85
- 12/09/07 - [catryn](#) - £185.47

[More Winners](#)

### Jackpot Alerts

Jackpot Party tonight at 9pm estimated at **£400.00!** [Buy Cards!](#)



Play Bingo.com, the #1 online BINGO site!

WIN one of our huge JACKPOT bingo games played every day.

Have FUN and meet FRIENDS from our community of 1,700,000 members.

CHAT to bingo players from the U.K. - 24 hours a day!

Get **£5.00 FREE** bingo play NOW! Join the MILLIONS at Bingo.com!



Quick and Easy to Play

Secure Deposit and Payouts

Licensed & Regulated

Over 1,700,000 registered online players

### Bingo Information

- [Bingo Essentials](#)
- [75 Number Bingo](#)
- [90 Number Bingo](#)
- [Online Bingo](#)
- [History of Bingo](#)
- [Bingo Game Styles](#)
- [Bingo Employees](#)
- [Find Bingo News Sources](#)
- [Free Bingo Software](#)
- [Bingo Supplies](#)
- [Bingo Maniacs](#)
- [Un-Bingo-Able!](#)

[More Bingo Info](#)

### Online Bingo News



#### Bingo And Stress Relief

Symptoms of stress can be abated with the help of a good game of bingo! [Read More](#)

#### Recent Bingo Headlines

- [This Week's Jackpots on Bingo.com](#)
- [Bingo My Heart Out: Part 8](#)
- [Bingo Hall In Peril](#)
- [National Bingo Jackpot Winner In Tears](#)

[More Online Bingo News](#)

### Winner of the Week



**Name:** jfewel  
**Age:** 31  
**Location:** Carlisle  
**Astrological Sign:** Libra  
**Bingo Jackpot:** £722.46

#### Pets:

"Holly the English Pointer, Barney the African Grey, Jasper the Green Amazon"

#### Favourite Quote:

"What's the worst that could happen?"

[View More](#)

[Create Your Bingo.com Profile!](#)

**ANEXO 2**  
**Dominio Winabingo.com**

Username  \*\*\*\*\*

## Play Bingo

Room	#	Pot	\$/Card
<a href="#">Dolly's Demo</a>	23	\$0.40	\$0.01
<a href="#">Jackpot Central</a>	48	\$880.57	\$0.25
<a href="#">Blackout Mambo</a>	36	\$1,027.76	\$0.10
<a href="#">Dauber's Delight</a>	20	\$16.00	\$0.05

**'New!'** [Pre-Purchase Cards](#)

## Big Winners

**Hall of Fame Winner**  
 Arthurallen \$6,051.19

### Recent Big Winners

September 13th - [JAN860](#) - \$748.01  
 September 12th - [ondis1234](#) - \$617.18  
 September 11th - [Shdocast16](#) - \$712.61  
 September 11th - [trueblueaussie](#) - \$615.94

### More Big Winners

## Jackpot Alerts

Jackpot Central **tonight** at 21:00  
 estimated at **\$800.00!** [Buy Cards!](#)

Total Winnings  
**\$59,890,450.12**



**Play online BINGO  
 and have a BALL!**

Feel the rush of **winning!**  
 Share a laugh and cheer on  
 your friends as you **play**.

Our jackpots are **HUGE** and  
 our payouts are **FAST**.

You could win our guaranteed  
 multi-thousand dollar **jackpots**.

Your information is **safe** and  
 your privacy is **guaranteed**.

Call us **anytime**, 24 hours a  
 day.

**SIGN UP!  
 FREE \$5.00**

### JACKPOT ALERT!

**\$800.00!**

## Daily Jackpot

Tonight at 9pm Eastern  
 In Jackpot Central!

Don't Miss It!



## Play Slots

### 5 Reel

[Mummy Trouble](#)  
[Tango Mango](#)  
[Gold Rush](#)  
[Forbidden City](#)  
[Poseidons Treasure](#)  
[Buried Treasure](#)  
[Zoo Zillions](#)

[Disco Fever](#)  
[Bonus USA](#)  
[Pharaohs Fortune](#)  
[Rock and Roll](#)  
[Big Ben](#)  
[Luck Of The Irish](#)

### 3 Reel

[Movie Time](#)  
[SilverMoon](#)  
[Fruit](#)  
[CanCan](#)  
[Gems!](#)  
[USA Slots](#)  
[Space 3 Reel](#)

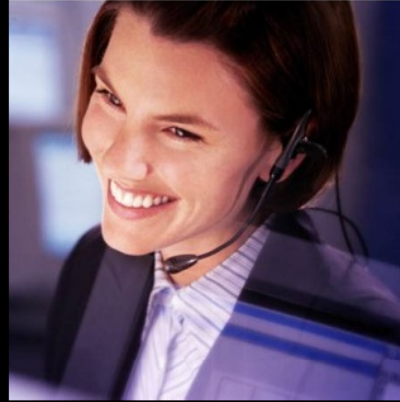
## Play Poker

[Jacks Or Better](#)  
[Tens Or Better](#)  
[Aces and Faces](#)  
[Bonus Poker](#)  
[All American](#)



**ANEXO 3**  
**Dominio 247supportsolutions**


# 247 Support Solutions



**Welcome**

Questions or comments: [info@247supportolutions.com](mailto:info@247supportolutions.com)

**ANEXO 4**  
**Chats Públicos**



ID:105077   Players: 2   24:59:38

Jackpots	Current Pot
£748.00 <small>Available in 22 cells</small>	£6.00

Cards Purchased 0 of 100 Allowed

Isnetch : g

Isnetch : wd jfj

JOTOKABE : 28 n 50

melinda14 : u2

melinda14 : wtg x

Carlyxx has left the chat

TEAMBINGO has left the chat

melinda14 : gla

dezire has joined the chat


HostChris : Hi \*dezire welcome

dezire has left the chat

jfjewel : last game for 2day

Send

Jackpot Party   Welcome HostAlex   Cash:£0.00   Bonus:£0.00

Tree 

Next Game in:  
**3:41**

B	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	LAST 5	
I	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		---
N	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45		---
G	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60		---
O	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75		---

B	I	N	G	O
3	19	44	50	61
10	25	45	56	69
11	18	X	49	66
1	24	35	60	65
6	30	33	46	63

ID: 16542076   CHOOSE

B	I	N	G	O
4	22	40	58	71
8	28	42	46	74
12	17	X	50	61
10	16	44	48	64
2	29	37	53	62

ID: 16342151   CHOOSE

B	I	N	G	O
14	26	41	47	72
13	24	32	55	67
2	27	X	53	65
3	22	45	59	62
6	17	39	49	70

ID: 8955891   CHOOSE

B	I	N	G	O
13	19	40	57	74
6	22	33	48	63
5	16	X	47	72
4	28	34	46	75
3	23	43	53	66

ID: 15966018   CHOOSE

B	I	N	G	O
14	20	32	57	75
5	30	43	48	63
4	26	X	55	66
9	23	45	53	72
7	21	39	54	65

ID: 9539862   CHOOSE

B	I	N	G	O
9	24	37	46	70
4	19	38	54	69
12	16	X	58	62
5	28	40	47	64
2	30	36	59	71

ID: 1775983   CHOOSE

Quick Pick
Buy Cards
Mint Slots
Cashier
Options
Support

**ANEXO 5**

**Bandejas de correo electrónico**

Inbox - Outlook Express - Bingo.com

File Edit View Tools Message Help

Create Mail Reply Reply All Forward Print Delete Send/Recv Addresses Find

Inbox Bingo.com

From	Subject	Received
malcolm eldridge	free 5 pound	9/12/2007 6:30 AM
Dave Wolstenholme		9/12/2007 6:20 AM
Maddie553@aol.com	Profile pic	9/12/2007 5:52 AM
Michael Armstrong		9/12/2007 2:45 AM
Janet	Re: login trouble	9/11/2007 1:19 PM
Winabingo	FW: Bingo.com withdrawal	9/11/2007 12:56 PM
kwells07@aol.co.uk	confirmation of account	9/11/2007 12:50 PM
Bingo.com	FW: Guarantee Jackpots Tonight!	9/11/2007 11:57 ...
Bingo.com	FW: Change of e-mail address	9/11/2007 11:57 ...
Lisa McKenzie	registration	9/11/2007 11:34 ...
severine89@aol.com	Re: no confirmation email	9/11/2007 11:06 ...
julie graham	email	9/11/2007 10:07 ...
Dave Wolstenholme		9/11/2007 9:06 AM
NICOLA TROTTER	Re: offercode	9/11/2007 8:48 AM
Natasha McCann	RE: free 5	9/11/2007 8:44 AM

**From:** Winabingo **To:** hosts@bingo.com  
**Subject:** FW: Bingo.com withdrawal

Dear Member,

Unfortunately we were unable to process your withdrawal since the email address in our records doesn't match the email that you registered at neteller, please fix that problem and request the withdrawal again in our cashier section.

To sign up at neteller simply go to [www.neteller.com](http://www.neteller.com) and click on sign up. Or call them at 00800 7767 6343.

Thank you and congratulations on your win! If you have any questions about your withdrawal, don't hesitate to call us at 00-800-6721 6721 or email us back at [cashier@bingo.com](mailto:cashier@bingo.com).

Regards;  
 Your friends at Winabingo.com



logged in as pablo [logout]

home search results knowledgebase configuration contacts reports preferences advanced options save page layout

**Search Results** Matched 30 Tickets

Tickets							options
all #	Wrote Last	Status	Queue	Priority	Owner	Due	
<input type="checkbox"/>	<b>Offline Message (Cerberus Livechat)</b> BUY-76716-790 nutsandbolts168@aol.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>profile</b> DOW-31366-781 carolann@carolennrogers.orangehome.co.uk	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>janice514</b> ERY-32355-371 leef1@talktalk.net	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>This not good</b> CJR-99622-730 kimknight24@hotmail.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>Football Season Is Here!</b> BSY-90665-252 loc@empal.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>emycf</b> JKO-79498-275 rc@paoffirental.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>Can you tell me what's wrong, and how we can fix it?</b> CKM-69610-938 Malcolm@crowechizek.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>your Credit / Debit Card access will become restricted:</b> ALP-72422-557 accounts@bankofamerica.com	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>deposit</b> IOV-85687-394 msureenh614@yahoo.co.uk	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>no subject</b> QSN-68326-585 cashier@bingo.com	reopened	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>ackowiak</b> ZCX-63464-641 Tanis@astnil.co.jp	new	Cash Support	Unassigned		1d	
<input type="checkbox"/>	<b>Would you like to chat?</b> MSV-83522-638 a-acero@adf.asso.fr	new	Cash Support	Unassigned		1d	

**ANEXO 6**  
**CHATS PRIVADOS (LIVE HELP)**

**Cerberus LiveHelp v1.1**

File Preferences Help

Visitors Chats Agents Departments Reports 0 chat requests Status: Available

Conversation Name	Occupants	Unread	Type	Occupants
Visitor Chat: -Unknown-	2	0	private	HostVeronica -Unknown-

Join Conversation Leave Conversation Silent Join

**Broadcast:** HostVeronica has joined the conversation.  
**Broadcast:** -Unknown- has joined the conversation.  
**HostVeronica:** Welcome  
**HostVeronica:** What can I do for you?  
**-Unknown-:** hi, i just joined and  
**-Unknown-:** still didnt  
**-Unknown-:** recieve the email  
**HostVeronica:** you will have to write an e-mail to hosts@bingo.com, from your registered address, explaining the situation, and please include your username.As soon as we get your mail, you account will be activated, and you will be able to enter.  
**-Unknown-:** to confirm the account???.  
**HostVeronica:** yes please send the email  
**-Unknown-:** thanks, veronica  
**HostVeronica:** your welcome  
**-Unknown-:** bye, have a good day  
**HostVeronica:** tyvm!  
**HostVeronica:** you too

Cerberus Fetch & Retrieve (tm)  
 5 results Ask!  
 Enter a question above and click 'Ask!'.

**Winabingo** **Live Help**

Your Bingo, Your Friends

Alex: hi there friend  
 Alex: i'll be glad to check, be right back  
 Alex: now it works, sorry for the inconvenience  
 Alex: have a wonderful evening  
 cofayem: thnks a bunch

**Your party has left this session.**

Send

Online: 04:07

Print Text size Sound On

Responses: GO Commands: GO

Info Footprints Transcripts Transfer Spam Block

**Visitor Information**

<b>Clicked From</b>	in-game
<b>Refer URL</b>	
<b>Email</b>	happymuffinbug@aol.com
<b>Chat Request</b>	4 time(s)
<b>Browser/OS</b>	Mozilla/4.0 (compatible; MSIE 6.0; Windows NT 5.1; SV1; .NET CLR 1.1.4322; .NET CLR 2.0.50727)



**ANEXO 7**  
**FORMULARIO PARA REVISION DE CONVERSACIONES**  
**ESCRITAS**

**PQL SOFTWARE S.A**

**Formulario de revisión de conversaciones escritas con los clientes**

1. Nombre del colaborador \_\_\_\_\_
2. Fecha de revisión: Del Día \_\_\_\_ del Mes \_\_\_\_\_ Al Día \_\_\_\_ del Mes \_\_\_\_\_
3. Total de conversaciones: \_\_\_\_\_
4. Numero de correcciones u observaciones: \_\_\_\_\_
5. Porcentaje de Efectividad \_\_\_\_\_

Nota: El porcentaje de efectividad se calcula de la siguiente manera:

**(TOTAL DE CONVERSACIONES – NUMERO DE CORRECCIONES) \* 100 = RESULTADO**

**RESULTADO / TOTAL DE CONVERSACIONES = PORCENTAGE DE EFECTIVIDAD**

**ANEXO 8**  
**DOCUMENTO DE DESEMPEÑO OPERADORES**

Week	Lucy	Andrea	Erwin	Joseph	Dave	Jay	Joe	Paul	Jenny	Karen	Veronica	Average dep
AUG												
1	99	97.67	83	98	98	91	89.18	99	98	97	93	9480.45%
2	95.72	97.52	89.61	88.67	95.91	98.27	95.89	98.4	97.82	81.69	95.23	9406.64%
3	93.28	97.27	72.22	83.78	98.65	87.5	86.3	98.6	98.07	98.24	98.32	9202.09%
4	94.36	100	91.07	90.9	98.79	84.21	96.42	94.11	100	98.75	99.23	9525.82%
Average	95.59	98.115	83.975	90.3375	97.8375	90.245	91.9475	97.5275	98.4725	93.92	96.445	9403.75%
SET												
5	90.16		90.66	79.31	97.72	92	97.7	96.25	99.06	100	100	9428.60%
6	98.29		95.45	91.3	99.06	93	100	100	99	100	97.84	9739.40%
7	93.13		96	88.88	99.47	95.02	96.26	97.88	100	98.96	98.05	9636.50%
8	98.41		100	91.37	97.52	95.07	99.03	97.94	98.58	100	95.49	9734.10%
Average	94.9975		95.5275	87.715	98.4425	93.7725	98.2475	98.0175	99.16	99.74	97.845	96.3465
OCT												
9	100		92.06	89.28	98.08	94.24	96.62	98.55	100	100	98.12	9669.50%
10	100		96.36			97.22				96.34	96.64	9731.20%
11	96.87									97.87		9737.00%
12										98.55		9855.00%

