



UNIDAD 092 AJUSCO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**“La gestión de Recursos Humanos en Hogares Unión sede Santa Fe, para el ingreso de personal de Academia Comercial”**

RECUPERACION DE EXPERIENCIA PROFESIONAL

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

**GUADALUPE CLAUDIA HERNÁNDEZ ORDÓÑEZ**

ASESOR DE TESIS:

**TOMÁS ROMÁN BRITO**

MÉXICO, JUNIO 2019

## **Dedicatorias**

A mi amado esposo Jovany, por su apoyo incondicional, por creer en mí, en mis capacidades e impulsarme en todo momento al logro de mis metas y sobre todo por ser mi modelo a seguir.

A mi adorada hija Valentina, por ser mi fuente de inspiración y mi mayor motivo para superarme cada día.

A mis suegros Isabel y Mario, cuñados Israel, Richar, Marlene y Jonathan por su cariño y apoyo incondicional.

Al Profesor Tomas Brito por su tiempo, dedicación y disponibilidad para apoyarme en todo momento para concluir mi trabajo.

A todos ellos muchas gracias.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	05	
CAPÍTULO 1. HOGARES UNIÓN		
1.1 Hogares Unión, su historia.....	07	
1.2 Hogares Unión, sede Santa Fe.....	10	
1.3 Estructura de la organización.....	12	
1.4 La administración en Hogares Unión.....	17	
1.5. Academia Comercial en Hogares Unión.....	18	
CAPÍTULO 2. ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN		
2.1 Administración.....	20	
2.2 ¿Qué es la Administración Educativa?.....	24	
2.3 Perfil del Administrador Educativo.....	25	
2.4 El administrador educativo en una empresa.....	26	
2.5 Recursos Humanos.....	27	
2.6 Gestión.....	28	
CAPÍTULO 3. EXPERIENCIA PROFESIONAL.....		30
3.1 La gestión en el área de Recursos Humanos para ingreso de personal comercial.....	31	
3.2 Diagnóstico y área de oportunidad.....	36	
CAPÍTULO 4 PROPUESTA .....		38
Conclusiones.....	48	

Anexos I y II	
Manual de operaciones .....	50
Lineamientos para el ingreso de expedientes de personal comercial.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	59

## INTRODUCCIÓN

Hogares Unión, es una empresa inmobiliaria dedicada a la comercialización de casas de interés social, medio, residencial y venta de locales comerciales. Dentro de la cual tuve la oportunidad de apoyar en el área de recursos humanos como Administradora de Personal, por un periodo de seis años.

Cuenta con doce oficinas distribuidas a lo largo de la República Mexicana y un corporativo en la Ciudad de México en la zona de Santa Fe. En las oficinas corporativas, se concentra el personal administrativo que brinda servicio a todas las áreas que forman parte de Hogares Unión: Recursos Humanos, Nóminas, Organización y Compensaciones, Sistemas, Compras, Mercadotecnia, Academia Comercial, Comisiones, Proveedores, entre otras.

El presente trabajo de tesina pretende analizar, desde mi experiencia profesional, la manera en que se lleva a cabo la gestión por parte de Recursos Humanos para el ingreso de personal comercial en Hogares Unión sede Santa Fe.

Dentro de éste proceso existen muchas irregularidades que afectan tanto los ingresos de personal como al área de ventas de la Academia Comercial, esto debido a que no existe un manual de operaciones con el cual quede claro el proceso de contratación y, de esta manera, disminuir el número de incidencias para los ingresos.

En el primer capítulo se aborda la historia de Hogares Unión, en qué año nace la empresa, a qué se dedica, cuál es su misión, visión y valores, los lugares en los que tiene presencia y cómo es su estructura organizacional.

En el segundo capítulo se presentan algunas definiciones sobre administración de acuerdo con algunos autores, cómo surge la administración educativa y la importancia que tiene un administrador educativo en el ámbito empresarial.

El tercer capítulo se centra en mi experiencia profesional en Hogares Unión en el área de Recursos Humanos como Analista de Administración de Personal Comercial. En

este capítulo, se describe el proceso de ingreso de personal comercial, para después, hacer un análisis de los principales problemas detectados en dicho proceso.

En el cuarto capítulo se hace una lista de nueve propuestas de intervención, dentro de las cuales se incluye un manual de operaciones que funcione como guía en el proceso de contratación y cuyo objetivo será, disminuir el número de incidencias y mejorar el número de ingresos de personal.

Finalmente se encontrarán las conclusiones sobre el presente trabajo, así como los anexos en donde se incluye el manual de operaciones con el que se establece el proceso de ingreso de personal comercial, así como los lineamientos.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, este trabajo se propone exponer la experiencia profesional de quien escribe, sobre la gestión de Recursos Humanos de Hogares Unión, para el ingreso de personal de Academia Comercial.

Partiendo de ello, este trabajo es documental ya que se basa en algunos autores reconocidos en el tema, descriptivo porque se detalla el contexto en el que se desarrolla el presente trabajo, y de intervención porque se hace una propuesta mediante la cual se pretende dar solución a la problemática detectada, con sentido cualitativo, que parte de la observación y mi experiencia profesional, a fin de proponer una sugerencia en la intervención.

## **CAPITULO 1 HOGARES UNIÓN**

### **1.1 HOGARES UNION, SU HISTORIA**

Cuando hablamos de vivienda, pensamos en ese lugar en donde podemos disfrutar de un espacio propio, donde podemos vivir en pareja o tener hijos y crecer como familia. ¿Quién no ha pensado en algún día tener su propia casa? ¿Quién no ha visto esos anuncios en televisión, navegando en internet o en el transporte público, donde aparece una familia feliz, disfrutando de su casa y los niños jugando en el jardín y se ha imaginado a sí mismo en ese lugar?

La vivienda es uno de los principales activos que forman parte del patrimonio de las familias, se considera como un ahorro o una inversión a largo plazo para preservar los recursos. De acuerdo con el artículo 4° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos se establece que, “la garantía individual de toda familia tiene derecho a disfrutar de vivienda digna y decorosa. La Ley establecerá los instrumentos y apoyos necesarios a fin de alcanzar tal objetivo”. (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2018)

Desafortunadamente, la mayor parte de la población en México, no tiene acceso al financiamiento para adquirir una vivienda, lo que provoca que solo una pequeña parte de la población participe del mercado inmobiliario.

De ahí surge la importancia de la existencia de las empresas inmobiliarias, las cuales contribuyan a brindar acceso a la vivienda de las familias mexicanas, ofreciendo planes y opciones de financiamiento que permitan que las personas puedan tener acceso a una vivienda digna como lo marca la ley.

Hogares Unión surge en el año de 1974 como un negocio familiar, encabezado por el Sr. José Metta quien, de la mano de sus hijos y nietos han ido creciendo como empresa a lo largo de los años.

Hogares Unión S.A de C.V, cuenta con 44 años de experiencia, es una empresa inmobiliaria que se dedica a la comercialización de casas de interés social, medio, residencial y venta de locales comerciales. (Hogares Unión, 2014).

El principal propósito de Hogares Unión es brindar a las familias mexicanas opciones de vivienda y financiamiento que se ajusten a su bolsillo, para así, poder mejorar su calidad de vida. Dentro de los desarrollos inmobiliarios que ofrece, podemos encontrar además de viviendas, locales comerciales, escuelas, espacios recreativos y (en algunos casos) albercas.

Como toda empresa, Hogares Unión cuenta con una visión, misión y valores que tienen que ver son su filosofía y su forma de planear lo que tendrá que hacer a corto, mediano y largo plazo para el logro de sus objetivos, siempre enfocado en el bienestar de la familia.

### **Misión**

Satisfacer plenamente las necesidades de vivienda de las familias, ofreciendo productos con diseño, calidad y servicio, generando valor a sus accionistas, colaboradores, proveedores, clientes y a la sociedad en general. (Hogares Unión, 2018).

### **Visión**

La visión de Hogares Unión se centra en “ser la empresa líder en vivienda, que contribuya a mejorar la vida de las familias mexicanas, su entorno y la sociedad en su conjunto”. (Hogares Unión, 2014).

### **Valores**

Responsabilidad

Compromiso

Servicio

Calidad



Creatividad

Respeto

Honestidad

Estos tres elementos que son tan importantes, han hecho de Hogares Unión una empresa de éxito y coherente con los valores que promueve entre sus empleados y clientes.

Al ser una empresa tan grande, tiene presencia en diferentes partes de la República Mexicana como son: Puebla, Querétaro, Valle de México (Coacalco, Tlalnepantla, Tultepec), Cancún, Jalisco, Playa del Carmen, Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, Mérida y la Ciudad de México donde se ubica el Corporativo. A cada una de estas sedes se les denomina regionales y cada regional cuenta con personal administrativo y de ventas que apoyan en la comercialización de los diferentes desarrollos, a excepción del Corporativo.

La presente investigación se centra en el corporativo de Santa Fe, ya que es en este lugar donde tuve oportunidad de trabajar y es donde se concentra toda la información concerniente al personal de ventas que labora en la empresa.

A lo largo de sus 44 años de existencia esta empresa ha recibido varios premios entre los cuales nombraré sólo algunos de ellos:

### **Premio Nacional de Vivienda 2010**

De manos del Ex Presidente Felipe Calderón Hinojosa, Hogares Unión recibió el Premio Nacional de Vivienda 2010, dentro de la categoría Integración Urbana. El desarrollo Las Palmas, edificado en el Municipio de Solidaridad, Quintana Roo, fue el proyecto ganador.

### **Premio Estatal de Desarrollo y Vivienda 2012**

El 13 de noviembre de 2012, el Secretario de Desarrollo Urbano de Quintana Roo, Mauricio Rodríguez Marrufo, hizo entrega del Premio Estatal de Desarrollo y Vivienda

2012 al proyecto Nuevo Mayab, desarrollado por la empresa y que recibió el Director General Corporativo de Promoción y Relaciones Institucionales. (Hogares Unión, 2018).

### **Empresa Socialmente Responsable**

Por tercer año consecutivo Hogares Unión obtuvo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR), el cual es un reconocimiento otorgado anualmente por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Este resultado es una muestra del firme compromiso de la Empresa por cumplir los estándares propuestos por el CEMEFI en los rubros de “Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial”, “Calidad de Vida en la Empresa”, “Ética Empresarial”, “Vinculación de la Empresa con la Comunidad” y “Cuidado y Preservación del Medio Ambiente”. (Hogares Unión, 2018)

Desde mi punto de vista como ex empleada, en general puedo decir que es una empresa seria, comprometida con sus empleados y clientes, en donde puedes crecer profesionalmente, aportar ideas y, sobre todo, que es coherente con los valores que promueve y los lleva a cabo.

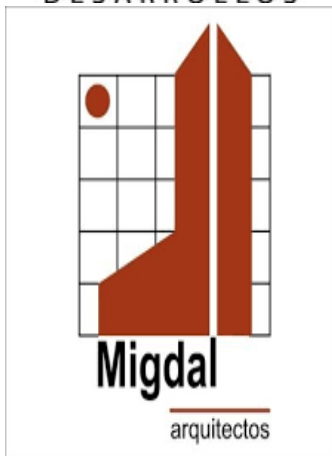
### **1.2 HOGARES UNION, SEDE SANTA FE**

El Corporativo de Hogares Unión se ubica en Prolongación Paseo de la Reforma 1236, Col. Cuajimalpa, C.P. 05348, en la Ciudad de México. En este lugar se encuentran las oficinas principales de los dueños y directivos de la empresa (los señores Metta Metta y Metta Cohen), así como el personal administrativo encargado de gestionar la correcta administración de los recursos materiales, humanos y financieros.

Es importante mencionar que Hogares Unión es una de las tres empresas propiedad de los señores Metta Metta y Metta Cohen, las otras dos empresas son GIM Desarrollos y Migdal Arquitectos, de estas dos últimas mencionaré solo sus principales características:



**Gim Desarrollos**, está formado por un conjunto de empresas dedicadas a la concepción, diseño, planeación, ejecución y comercialización de toda clase de desarrollos inmobiliarios. Cuenta con 8 unidades de negocio especializadas: residencial, media, interés social, industrial, oficinas corporativas, centros comerciales, desarrollos turísticos y arquitectura. (GIM Desarrollos, 2018)



**Migdal Arquitectos**, es una empresa dedicada a la creación y desarrollo de proyectos que ofrece desde el diseño, las ingenierías, la dirección arquitectónica y la construcción de obra, hasta la gestión y control de la calidad y los costos. La firma aborda una amplia gama de actividades que son realizadas por un grupo de profesionistas especializados en diversas disciplinas, así como con la consultoría de empresas nacionales y extranjeras. (MIGDAL Arquitectos, 2018)

Menciono a las otras dos empresas porque forman parte de los mismos dueños y las tres comparten espacio en el corporativo. A pesar de que cada una cuenta con personal de Capital Humano específicamente para cada empresa, estructural y físicamente dentro del edificio están ubicados de forma estratégica, de tal manera que se mantengan en constante comunicación, por ejemplo; el área de Capital Humano tanto de MIGDAL como de Hogares Unión y GIM, se encuentran físicamente ubicados en una misma área, esto debido a que comparten información y requieren estar en constante comunicación.

Para efectos de este trabajo únicamente me enfocaré en el área de Capital Humano de Hogares Unión para la parte de comercialización, específicamente en el área de administración de personal de Academia Comercial, ya que en ésta área es donde trabajé y donde se origina la principal problemática del presente trabajo.

### **1.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Estructuralmente Hogares Unión es muy grande ya que cuenta con una plantilla de aproximadamente 5 mil empleados distribuidos en diferentes áreas dentro y fuera del corporativo. La gestión de actividades para el logro de objetivos en Hogares Unión es muy importante y se lleva a cabo mediante las funciones que cumple cada uno de los integrantes de la organización.

Para entender mejor la importancia de una organización y cuáles son sus elementos, definamos en primer lugar el concepto. De acuerdo con Chiavenato “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinada, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. (Chiavenato: 1999)

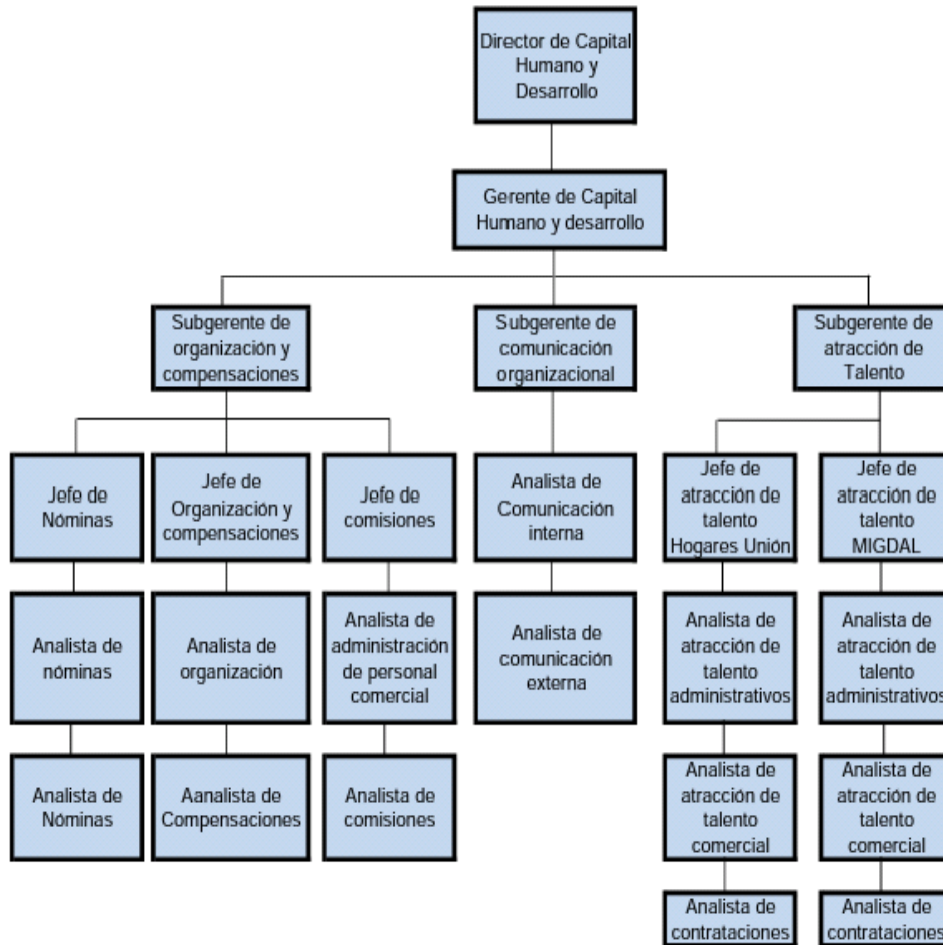
En palabras más simples, una organización surge cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a trabajar en conjunto y desean alcanzar un objetivo en común.

Esto le permite a la organización manejar de manera más eficiente sus recursos y le permite establecer diseño, estructura y los procesos necesarios para alcanzar las metas que se propongan, disminuyendo los esfuerzos y aumentando la productividad, siempre de una manera lo más eficiente posible.

En el caso de Hogares Unión, al ser una empresa con tantos empleados, es de suma importancia contar con un organigrama, el cual “es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría”. (Fleitman, J. 2000)

En este caso únicamente colocaré el organigrama del área de Recursos Humanos en Corporativo y una breve descripción de las principales funciones de cada puesto.

## ORGANIGRAMA RH HOGARES UNIÓN



Fuente: extracto del Organigrama General de Hogares Unión, área Recursos Humanos, 2016.

**Director de Capital Humano y Desarrollo**: entre sus principales funciones destacan: planificación estratégica del capital humano, en relación a su organización y desarrollo, poner en marcha con la máxima eficiencia el Plan de Recursos Humanos así como el presupuesto anual de Recursos Humanos destinado a su ejecución, toma de decisiones estratégicas relacionadas con la organización de la plantilla, como la

gestión de movilidad geográfica, definición de la política y protocolos de reclutamiento de personal así como de despido y sucesión, entre otros.

**Gerente de capital humano y desarrollo:** es el encargado de mantener una relación fuerte entre empleador y empleado, de supervisar el reclutamiento de personal, intermediario a la hora de resolver quejas y eventualidades entre empleador y empleado, también se encarga de la gestión de planes, programas y adiestramientos que deben tomar los empleados para mejorar sus funciones.

El gerente está encargado de diseñar las políticas que deben seguirse para el reclutamiento, selección, formación, desarrollo del personal, de llevar las nóminas de empleados para que estos tengan sus beneficios a la fecha indicada.

**Subgerente de organización y compensaciones:** Planifican, dirigen o coordinan las actividades relacionadas con las compensaciones y beneficios del personal de una organización.

**Subgerente de comunicación organizacional:** es la persona encargada de mantener la comunicación constante en la empresa, de enviar comunicados sobre eventos, noticias y acontecimientos que tengan que ver con la empresa, así como la gestión de eventos, cursos y actividades que fomenten la convivencia y el desarrollo entre áreas.

**Subgerente de atracción de talento:** su principal función es, establecer los lineamientos y acciones a seguir para realizar las funciones de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de que sean utilizados por el personal responsable del procedimiento, en la Dirección de Recursos Humanos.

**Jefe de nóminas:** distribuye, coordina y supervisa el trabajo del personal responsable de nómina, supervisa los procesos de elaboración y análisis de las nóminas de personal, verifica la correcta ejecución de la nómina del personal de la Institución.

**Jefe de organización y compensaciones:** Se encarga de mantener actualizada la estructura organizacional, así como de la autorización para los ingresos de personal

de cualquiera de las áreas que conforman la organización, análisis de sueldos y compensaciones al personal.

**Jefe de comisiones:** como el nombre lo indica, se encarga del pago, revisión y evaluación de las comisiones del personal comercial. Realiza estadísticas de las ventas realizadas periódicamente.

**Jefe de atracción de talento:** entre sus principales funciones están llevar a cabo análisis curriculares, integrar y analizar resultados obtenidos durante los procesos de reclutamiento y selección, diseñar herramientas e instrumentos de medición actualizados para el reclutamiento, selección, desarrollo, capacitación y desempeño del personal. Integrar y administrar carteras internas y externas de candidatos, entre otras.

**Analista de nóminas:** Trabaja de la mano con el jefe de nóminas y es la persona encargada de gestionar los pagos correspondientes a todo el personal que labora en la organización, de aplicar las incidencias (altas, bajas, incapacidades, etc), pago de finiquitos, etc.

**Analista de organización:** es la persona encargada de mantener actualizado el head count de la organización, así como los sueldos, el número de vacantes disponibles, las incidencias reportadas por el área de nóminas, autorización de requisiciones de personal, actualización de los organigramas, etc.

**Analista de compensaciones:** se encarga de revisar y autorizar los beneficios que la empresa otorga a los empleados de acuerdo a sus funciones, por ejemplo, bonos por puntualidad y asistencia, préstamos de fondo de ahorro, vacaciones, etc. También administra los espacios reservados para puestos específicos como estacionamiento, oficinas, etc.

**Analista de administración de personal comercial:** es la persona encargada de concentrar y revisar los ingresos semanales de personal comercial, tiene contacto con las regionales y revisa que los expedientes cumplan con los requisitos necesarios para

autorizar su ingreso. Una vez autorizados gestiona su alta en sistemas y realiza un reporte mensual de altas y bajas.

**Analista de comisiones:** su principal función es recolectar la información de las regionales sobre el pago de comisiones, hacer la evaluación y reportar incidencias con el Jefe de Comisiones para el pago de las mismas.

**Analista de comunicación interna:** como el nombre lo indica se encarga de mantener la comunicación de los eventos, acontecimientos importantes dentro de la empresa, cumpleaños, cursos, etc.

**Analista de comunicación externa:** como el nombre lo indica externa los comunicados a los empleados que no se encuentren dentro del corporativo sobre acontecimientos importantes dentro y fuera de la empresa, así como de los cambios relevantes que se dan en la organización.

**Analista de atracción de talento administrativos:** su principal función es atraer personal administrativo tanto para el corporativo como para las regionales de acuerdo al perfil requerido, analiza currículo, aplica evaluaciones (psicométricas, prácticas, etc) e informa de los ingresos autorizados.

**Analista de atracción de talento comercial:** como el nombre lo indica se encarga de la atracción, evaluación e ingresos del personal de ventas para el área comercial.

**Analista de contrataciones:** es la persona encargada de generar los ingresos del personal autorizado por el área de atracción de talento. Es quien les da a firmar su contrato y les explica todo lo concerniente a su contratación (sueldo, prestaciones, horarios, sanciones, etc) además de integrar los expedientes con toda la documentación requerida.

Cada uno de estos puestos están colocados de manera estratégica dentro del organigrama, para así lograr que funcionen de manera coordinada en el manejo de los recursos tanto humanos como financieros.



## **1.4 LA ADMINISTRACIÓN EN HOGARES UNION**

Para entender mejor en qué consiste la administración comenzaremos por definir el concepto. De acuerdo con Idalberto Chiavenato “La palabra administración proviene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), de lo cual se puede entender que significa subordinación y servicio. En su origen, el término significaba función o servicio que se desempeñaba bajo el mando de otro” (Chiavenato: 2001:3).

La principal característica de la administración es la creación de herramientas y técnicas que sirvan para aprovechar de la mejor manera los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, de conocimiento, entre otros), y con base en ello, poder planear, organizar, dirigir y controlar los recursos hacia la estabilidad y el crecimiento.

La administración en Hogares Unión es una labor muy importante por la cantidad de recurso humano que se requiere y si bien su manera de administrar es buena en sus diferentes áreas, no está exenta de tener algunas áreas de oportunidad en las cuáles se debe trabajar.

Como he mencionado anteriormente, Hogares Unión es una empresa con una plantilla de aproximadamente 5 mil empleados, entre personal administrativo y de ventas, distribuidos tanto en corporativo como en las regionales (Puebla, Querétaro, Mérida, Hidalgo, Valle de México, Cancún, Playa del Carmen, Jalisco y Morelos).

Cada regional cuenta con su propio equipo de recursos humanos para el reclutamiento, selección, contratación, y administración de personal de ventas y administrativos, sin embargo, todas y cada una de las oficinas regionales reportan sus ingresos al corporativo donde se concentra la información de todo el personal de Hogares Unión, esto con la finalidad de concentrar la información en un solo lugar y así poder tener una mejor administración de los recursos.

## 1.5 ACADEMIA COMERCIAL EN HOGARES UNIÓN



Academia Comercial surge como una necesidad de la empresa de formar a sus vendedores como Ejecutivos Patrimoniales o EP, especializarlos como vendedores inmobiliarios y desarrollar las competencias necesarias en atención a clientes, ventas, comunicación asertiva, etc; y así darles las herramientas necesarias para el logro de objetivos (en este caso lograr el mayor número de ventas) que beneficien tanto al EP como a la empresa.

Consiste en un curso que se imparte por medio de un Coach Comercial el cual les brinda como primer paso una inducción para darles a conocer la empresa y a lo que se dedica, les da a conocer la misión, visión y valores, el esquema de comisiones, la forma de pago y les ayuda a desarrollar las diferentes habilidades que requiere el perfil de vendedor, tales como: facilidad de palabra, manejo y prospección de clientes, cierres de ventas, manejo de objeciones, tolerancia a la frustración, conocimientos en INFONAVIT y créditos hipotecarios, entre otros.

Como parte de la formación que se le brinda a los EP's también se les instruye en el uso del CRM o Customer Relationship Management el cuál es un software que sirve para gestionar la interacción de una empresa con sus clientes actuales y potenciales; dicho de forma sencilla, ayuda a la empresa a mantenerse informado (en todo momento) de cuantos Gerentes de Ventas tiene por regional, cuantos Lideres de Unidad hay por cada gerente, cuantos EP's tienen a su cargo, el estatus en el que se encuentran los clientes y del seguimiento por parte del EP, hasta el cierre de venta.

En palabras más sencillas, es una plataforma en la cual tanto los EP's, LUN, Gerentes de Ventas, Reclutadores, Comisiones y el área de recursos humanos pueden ver el estatus en que se encuentra un EP, cuantas ventas ingresa, si cambio de unidad de negocio, cuantos clientes potenciales tiene, su esquema de comisiones, etc.

Una vez que el Ejecutivo Patrimonial termina el curso en la Academia Comercial (con duración de dos semanas) y recibe su constancia, está listo para comenzar a vender. Se le monitorea durante el primer mes y constantemente tiene apoyo de su coach para aclarar dudas y ayudarlo en su acercamiento con el cliente.

Estructuralmente Academia Comercial es un área distinta a Recursos Humanos, ésta área se encarga de coordinar a las regionales en cuanto a el reclutamiento y contratación de personal comercial, ya sean EP's, Lun's o Gerentes de ventas, se encargan de toda la parte comercial (prospección de clientes, seguimiento a tramites en INFONAVIT, créditos hipotecarios, etc), solicitudes de pago de comisiones, reportes de ventas, etc.

Sin embargo, a pesar de ser un área aparte, están en constante comunicación con el área de Recursos Humanos específicamente con el Analista de administración de personal comercial ya que es el medio por el cual se generan los ingresos, como se ha mencionado a lo largo del presente trabajo.

## **CAPÍTULO 2 ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA Y GESTIÓN**

### **2.1 Administración**

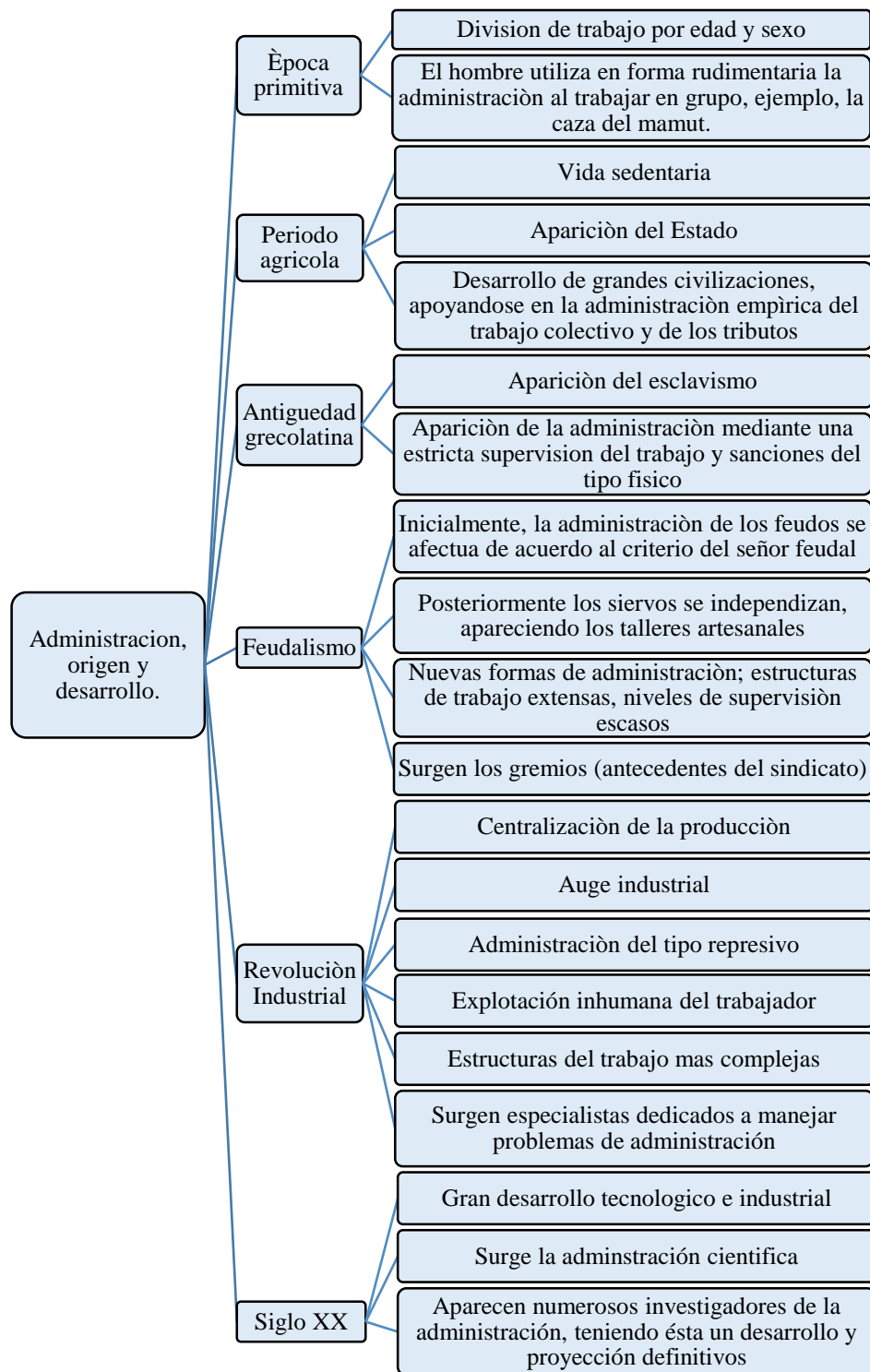
La administración puede ser entendida como la disciplina que se encarga de realizar la gestión de los recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos, tecnológicos, etc) y orientada a satisfacer un objetivo en específico.

En pocas palabras, administrar es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible.

En sentido más histórico, se puede decir que la administración nace con la humanidad, por lo cual su carácter universal se encuentra presente en todas partes y en todos los ámbitos.

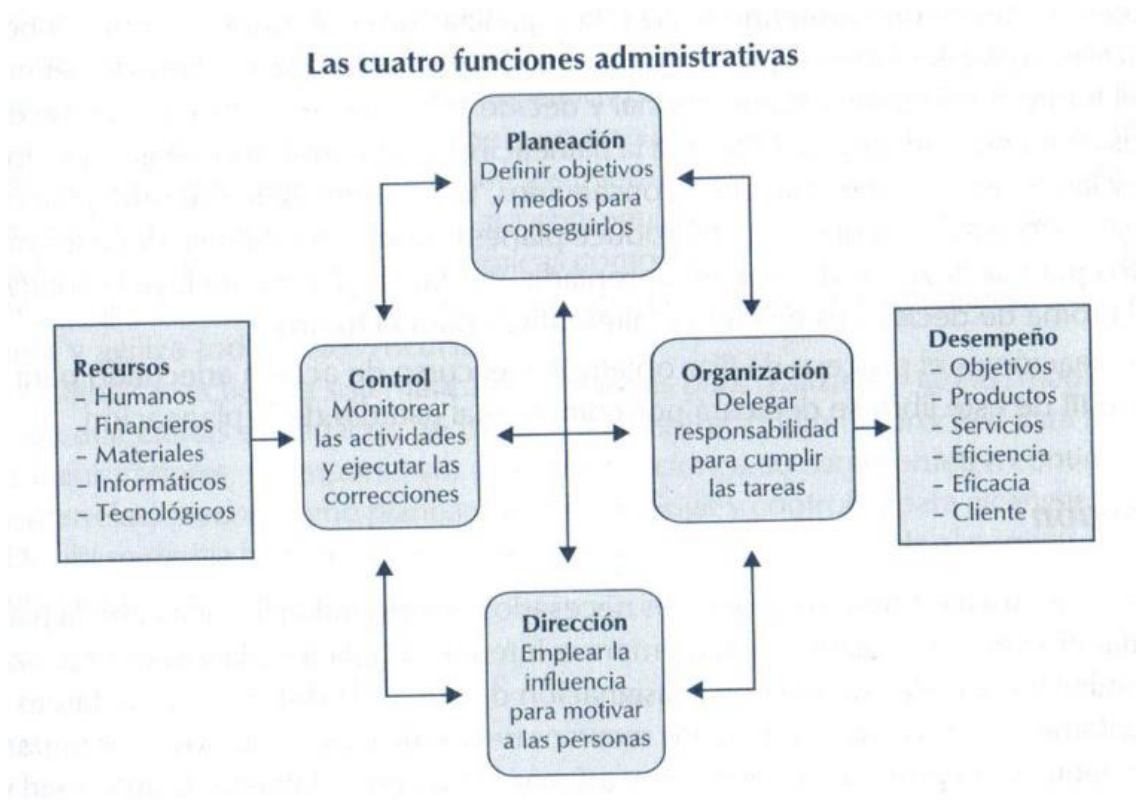
El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, al ser una actividad inherente al ser humano constantemente nos encontramos administrando, ya sea tiempo, recursos, materiales, espacios, dinero, etc. Seamos o no profesionales en administración, nuestra vida diaria nos mantiene constantemente administrando los recursos con los que contamos.

En este sentido, la administración ha ido evolucionando como ciencia y ha ido transitando por diferentes etapas. En el siguiente cuadro podremos observar su evolución (Munch y García: 2002: 23):



Fuente: (Munch y García: 2002: 23)

De acuerdo con Munch (2014) el término administración se refiere a las técnicas de coordinación eficaces y a la eficiencia de los recursos para el logro de los objetivos de la organización, institución o empresa, en función de una planeación, organización, dirección, coordinación y control, tomados en conjunto se les denomina proceso administrativo.



Fuente: Administración en los nuevos tiempos (Chiavenato 2002: 16)

El proceso administrativo es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de recursos humanos, técnicos y material.

Se da como un flujo continuo y conectado de actividades de planeación, dirección y control, establecidas para lograr el aprovechamiento del recurso humano, técnico,

material y cualquier otro con los que cuenta la organización para desempeñarse de manera efectiva.

Esto significa que el administrador debe saber planear, organizar, dirigir y controlar actividades de las organizaciones y las personas, para conseguir los objetivos establecidos.

En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para alcanzar los objetivos establecidos. (Chiavenato: 2002: 10)

Para llevar a cabo una buena administración es necesario conocer cada una de las etapas del proceso administrativo. En seguida se describe brevemente cada una de ellas:

- **Planeación.** Consiste en saber por anticipado qué se va a hacer, la dirección a seguir, qué se quiere alcanzar, qué hacer para alcanzarlo, quién, cuándo y cómo lo va a hacer. Concretamente esta función la debe ejercer el cuerpo administrativo de la empresa, y preverá los objetivos y metas para la empresa y los métodos que llevará a cabo.
- **Organización.** Esta etapa constituye un conjunto de reglas, la principal función de esta etapa es la coordinación. Consiste en distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que se debe ejecutar.
- **Dirección.** Es la fase de ejecución de lo coordinado donde se necesita un gerente que motive, comunique y supervise las actividades planeadas y coordinadas. En esta etapa se busca que el personal posea una dirección y motivación, de tal manera que resulte posible alcanzar los objetivos, con base en una buena y oportuna toma de decisiones.

- Control. Esta última etapa tiene la labor de garantizar que el camino que se lleva, la va a acercar al éxito. El control de las actividades desarrolladas en la empresa ofrece un análisis de los altos y bajos de las mismas, para luego basado en los resultados hacer las diferentes modificaciones que sean factibles llevarse a cabo para corregir las debilidades y puntos bajos.

Desde mi experiencia profesional he observado que la importancia del proceso administrativo en Hogares Unión, reside en la previsión de hechos futuros y el control adecuado de los recursos en forma ordenada. Es necesario que las reglas, políticas y actividades de cada proceso se apliquen de manera efectiva y en línea con los objetivos y metas de la empresa para de esta forma, mantener la eficiencia del sistema y por ende la rentabilidad y el beneficio económico.

## **2.2 ¿Qué es la Administración Educativa?**

La Administración Educativa es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Educación que estudia los fundamentos de manejo y administración de centros educativos. Profundiza en el análisis del recurso humano educativo, las relaciones con los estudiantes, así como la planificación, evaluación y gestión de servicios educativos.

El objetivo principal de la Administración educativa es el de facilitar el proceso de enseñanza – aprendizaje, mediante la maximización de los recursos de la institución, y para ello se requiere de la realización de actividades que los especialistas han resumido en 5 tareas:

- ✓ Establecer relaciones entre la escuela y la comunidad
- ✓ Desarrollar planes y programas de estudios
- ✓ Agrupar los estudiantes
- ✓ Gestionar y administrar recursos materiales, humanos y financieros
- ✓ Establecer la organización y estructura institucional

Algunas carreras relacionadas con la Administración Educativa son administración de negocios, educación, economía, ciencias políticas, sociología, administración pública, derecho, entre otras.



De acuerdo con la página web de la Universidad Pedagógica Nacional el objetivo profesional de la licenciatura es “formar profesionales de la educación en la administración y gestión con una perspectiva multidisciplinaria basada en el análisis de diversos enfoques, modelos y teorías, que habilite a los egresados en la selección, análisis y utilización de principios, métodos y técnicas para la intervención en instituciones, organizaciones e instancias del Sistema Educativo Nacional”. (sitio web UPN)

De esta manera, la importancia del administrador educativo radica no solo en su capacidad de comprender y explicar los procesos de institucionalización de determinadas prácticas en contextos organizativos específicos, sino también en su valor potencial para construir propuestas de intervención con fines de cambio o mejora (Rivera: 2010: 62).

### **2.3 Perfil del Administrador Educativo**

La formación de los administradores de la educación responde a la necesidad de encontrar personas que ejecuten acciones referidas a los planes y programas ya sea educativos o institucionales, en la medida de sus posibilidades, conocimientos y habilidades propias de sus funciones, mismas que no son necesariamente aprendidas en una institución especializada, sino que son generadas como habilidades propias del puesto.

El profesional en Administración Educativa está capacitado para llevar las riendas de un centro educativo, con conocimientos en las áreas de recursos humanos, administración, pedagogía y leyes.

De acuerdo con la página de Internet de la Universidad Pedagógica Nacional a continuación se describen los objetivos y el perfil de egreso del Licenciado en Administración Educativa.

El profesional de la educación en el campo de la Administración y la Gestión Educativa egresado de la UPN, será capaz de conocer, analizar, interpretar e intervenir en las instituciones, organizaciones y prácticas educativas; identificar el contexto y los

factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas y proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión en el sistema educativo. (UPN: 2019)

Una vez concluida la Licenciatura el Licenciado en Administración Educativa habrá desarrollado el siguiente perfil:

- Conoce los conceptos teóricos relevantes para la administración.
- Aplica sus conocimientos en la solución de problemáticas reales de una institución.
- Lleva a cabo evaluaciones para optimizar el funcionamiento de la institución a su cargo.
- Conoce los reglamentos y leyes que regulan la administración educativa.
- Domina las herramientas requeridas para llevar a cabo labores de administración.

Los administradores educativos están obligados a ser responsables y sostenibles, es decir, deben contar con principios bien definidos y aplicables, ya que estos se verán reflejados cuando se inserten en el campo laboral.

#### **2.4 El Administrador Educativo en una Empresa**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, el perfil de egreso del administrador educativo está enfocado, valga la redundancia, al sector educativo, a implementar programas y proyectos que contribuyan en la mejora de las instituciones educativas tanto públicas como privadas.

Sin embargo, no todos los Administradores educativos tenemos la oportunidad de aplicar nuestros conocimientos y habilidades en instituciones que tengan que ver con la educación en sentido estricto y (en mi caso), nos vemos obligados a insertarnos en organizaciones del sector privado que no tienen precisamente que ver con lo educativo, pero si con lo administrativo.

Basada en mi experiencia profesional considero que el Administrador Educativo resulta una pieza clave en cualquier ámbito laboral, ya que cuenta con los conocimientos necesarios para formular estrategias, programas y/o adecuaciones que propicien el mejor funcionamiento de actividades mediante la gestión.

De acuerdo con Rivera, 2010, la importancia del administrador educativo radica no solo en su capacidad de comprender y explicar los procesos de institucionalización de las determinadas prácticas en contextos organizativos específicos, sino también en su valor potencial para construir propuestas de intervención con fines de cambio y mejora. (Rivera:2010: 62)

## **2.5 Recursos Humanos**

Para entender mejor a qué nos referimos con Recursos Humanos, definiré como primer paso el concepto. De acuerdo con Chiavenato, son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y desarrollo. (Chiavenato: 2007: 112)

La importancia del recurso humano radica en el trabajo que aportan en conjunto los empleados o colaboradores de una organización. Son el motor que impulsa y hace que la organización crezca en beneficio de ambos siempre y cuando estén alineados con la estrategia de la organización.

Los recursos humanos se caracterizan por ser diversos en cuanto a habilidades, conocimientos, conducta, percepciones, etc., y es de ahí donde surgen los puestos dentro de una organización, por lo cual son clasificados en diferentes niveles de jerarquías.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que

pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos la cuál es un área que se relaciona con múltiples campos de conocimiento y se refiere también a las políticas y prácticas que son imprescindibles para manejar las relaciones personales.

## **2.6 Gestión**

Al igual que con la administración, de manera inevitable nos encontramos gestionando todo el tiempo, cuando realizamos un pago, hacemos un trámite, buscamos trabajo, etc. Pero a diferencia de la administración que consiste en aprovechar al máximo los recursos, gestionar se refiere a el proceso o serie de pasos que llevamos a cabo para realizar una tarea o lograr un objetivo.

El concepto de gestión proviene del latín gestio, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. En otras palabras, gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. (RAE, 2001).

En palabras más simples, el término gestión se utiliza para referirse al conjunto de acciones, que permitan la realización de cualquier actividad o deseo. Son una serie de acciones que se realizan con la finalidad de materializar un proyecto. En el entorno empresarial se asocia con la administración de un negocio.

La importancia de gestionar es que determinará la estructura de la administración que se pretende a llevar a cabo y definirá el rumbo del trabajo. Es por ello que la gestión requiere de un compromiso compartido, es decir, de una estructura y trabajo cooperativo para concretar el proyecto que se pretende.

De acuerdo con Pozner (1995), gestionar va más allá de solo administrar con lo que se cuenta o de sólo mantener el funcionamiento. Esto significa buscar mejorar mediante la visión a futuro, el desarrollo de planes y proyectos de innovación.

Tomando en cuenta la anterior definición, es importante mencionar que la gestión de recursos humanos es la más relevante en una empresa ya que se referiría a ésta como un conjunto de actividades que desarrollan, movilizan y motivan al personal empleado que una empresa necesita para su éxito.

Por otro lado, gestión implica delegar responsabilidades y asumir el compromiso de hacer más de lo que se espera. Así la gestión es un punto clave y se vuelve necesaria cuando se busca una mejora constante en cualquier organización.

### **CAPITULO 3 EXPERIENCIA PROFESIONAL**

En diciembre del año 2011 estando prácticamente ya en el 8vo semestre de la Licenciatura en Administración Educativa en la UPN, comencé a buscar un trabajo que me permitiera estudiar y trabajar, al mismo tiempo que iría adquiriendo experiencia profesional.

Buscando en Online Career Center mejor conocida por sus siglas OCC, la cual es una plataforma en línea en la que se puede crear un perfil profesional y realizar búsquedas de empleo, encontré una vacante como becaria para la empresa Hogares Unión S.A de C.V, envié mi currículum y me contactaron a los pocos días para una entrevista.

Después de pasar por todo el proceso de selección fui contratada por medio de fundación NEMI que “es una organización mexicana fundada en 1996 con el objeto de participar activamente en el desarrollo social de México a través de programas escolares y comunitarios”. (<http://www.nemi.com.mx/>)

Dicho en otras palabras, la Fundación se dedica a integrar jóvenes estudiantes en un programa de becarios para comenzar a adquirir experiencia profesional y al mismo tiempo lograr que las empresas los integren de manera formal dentro de sus equipos de trabajo.

Es así como llegué a Hogares Unión, por medio de la fundación NEMI como becaria de Recursos Humanos. Debo mencionar que antes de iniciar mi vida laboral de manera formal yo había tenido trabajos como de limpieza, en call center, de ayudante de carpintería y un puesto de jugos que me permitían trabajar y seguir con mis estudios, pero al estar ya por terminar la carrera decidí que era el momento perfecto para comenzar a adquirir experiencia en lo profesional.

Cuando ingresé a la empresa como Becaria de Recursos Humanos al principio llegué con mucha incertidumbre de cómo sería trabajar en una oficina, si bien llegué con una formación previa como administradora educativa, lo cierto es que, al integrarme por

primera vez en el mundo laboral (formal), en un campo que no precisamente tiene que ver con lo educativo, representó un gran reto.

Mi labor consistía en llevar un control del archivo de los expedientes de empleados administrativos y del área comercial (activos e inactivos), crear una base de datos, realizar contrataciones de personal administrativo y de ventas y solicitar su alta en sistema.

Después de transcurridos ocho meses del programa de becarios, la empresa Hogares Unión decidió contratarme directamente como Auxiliar Administrativo y con ello cambiaron muchas cosas, por ejemplo, el horario, y que, de tener una jornada laboral de 6 horas de lunes a viernes, cambie a una jornada de 10 horas de lunes a viernes. Otro de los cambios fueron las actividades laborales que evidentemente aumentaron al igual que el salario y las prestaciones de ley.

Así transcurrieron 6 años en los cuales trabajé en esta empresa donde me formé profesionalmente, pasé de becaria a auxiliar administrativo, analista de organización y compensaciones, analista de atracción de talento, analista de contrataciones y analista de administración de personal comercial. En este último puesto es donde centro la temática del presente trabajo.

### **3.1 LA GESTIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL COMERCIAL**

El área comercial es una de las más importantes dentro de Hogares Unión, ahí se concentra todo el personal encargado de promover la comercialización y venta de los diferentes desarrollos comerciales que se ubican en las diferentes regionales.

Al igual que todo el personal que labora en Hogares Unión, el área encargada de gestionar los ingresos para el área comercial es Recursos Humanos, pero, a diferencia del personal administrativo, se creó un área en específico que brinda servicio al área comercial por medio una cadena que inicia con el reclutador comercial, los cuales se ubican en cada una de las regionales y continúa con el analista de administración de personal comercial ubicado en el Corporativo en Santa Fe.

Los reclutadores se encargan de atraer el talento necesario para cubrir el perfil requerido a través de diferentes portales de empleo en internet (OCC, Computrabajo, Bumerang, LinkedIn, etc), ferias de empleo, posteo, etc y contratarlos como Ejecutivos Patrimoniales, Líderes de Unidad de Negocios y/o Gerentes de ventas, para la comercialización de los desarrollos.

Estos pasan por una entrevista inicial en la cual el reclutador identifica sus habilidades para vender y evalúa si el candidato cubre el perfil y es apto para el puesto.

Una vez elegido el candidato, se genera un expediente, para lo cual se le solicitan los siguientes documentos:

- CURP
- INE
- RFC
- Acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio
- Número de cuenta, clabe interbancaria y banco
- 2 cartas de recomendación
- 2 fotografías tamaño infantil
- Comprobante de estudios

Una vez reunidos los documentos, se procede a la contratación del empleado ya sea EP, LUN o Gerente de Ventas, para lo cual el reclutador elabora un kit de contratación con los siguientes documentos:

- Solicitud de empleo
- Actualización de credenciales
- Carta renuncia (a computadora y transcrita a mano, sin fecha)
- Contrato mercantil por tiempo indeterminado
- Fideicomiso
- Adhesión al Fideicomiso



- Aviso de privacidad
- Políticas generales
- Código de ética

En el caso de LUN's y Gerentes de ventas se requiere, además, una requisición de personal la cual es proporcionada por el área de organización y compensaciones, quien se encarga de validar las vacantes.

Cada uno de los documentos anteriormente mencionados, deben contener nombre completo del EP, LUN o Gerente de ventas (según sea el caso), firma y huella del pulgar derecho.

Una vez que se integra completamente el expediente, éste se digitaliza en formato PDF para ser subido a un sitio ftp, compartido con Recursos Humanos de corporativo en la red de Hogares Unión para ser revisado por el Analista de Administración de Personal Comercial para su ingreso.

El Analista de Administración de Personal Comercial (en este caso yo) es quien revisa los expedientes que se encuentran en el sitio ftp de todas la regionales para generar el alta del empleado. Los puntos a revisar son los siguientes:

- ✓ Que la documentación del empleado este completa y que los datos de todos los documentos coincidan (domicilio, nombre, CURP, RFC, etc)
- ✓ Que los formatos que así lo requieren como solicitud de empleo y fideicomiso estén debidamente llenados con los datos del empleado
- ✓ Que las firmas y las huellas plasmadas en los formatos de contratación coincidan con el INE
- ✓ Que las fechas de los documentos que firman estén correctas
- ✓ Que todo esté debidamente firmado y huelleado,
- ✓ Una vez validado el expediente se procede a su ingreso en sistema.

En este punto debo mencionar que los ingresos de EP's se dan semanalmente en las 11 regionales, lo cual quiere decir que por regional ingresan aproximadamente entre 5

y 10 candidatos. En total se tiene un ingreso promedio de entre 50 a 60 Ep's por semana.

Como sucede en muchas ocasiones, no todo el proceso es perfecto y a menudo sucede que al revisar los expedientes encuentro gran variedad de errores en la integración de expedientes.

Entre los más comunes están:

- Los formatos están mal llenados.
- Las firmas y las huellas no coinciden
- Faltan documentos del empleado
- Falta número de cuenta o clabe interbancaria
- Las fechas no son correctas o no las colocan en ciertos formatos
- No integran las fotos

Con la finalidad de no frenar los ingresos de los empleados, una vez que se realiza la validación de expedientes, genero una base de datos donde concentro los ingresos de todas las regionales, anoto los faltantes de cada uno de los expedientes (en caso de que así sea) y envío las incidencias a las regionales para su inmediata corrección.

En algunos casos las regionales no corrigen sus expedientes y en esos casos se detiene el ingreso del empleado y se regresa el expediente al Reclutador Comercial.

Una vez que se tienen los expedientes al 100% se procede a darlos de alta en sistema. Hogares Unión cuenta con un ERP el cual es un sistema de planificación empresarial que administra aspectos de producción, distribución y otros, en una compañía. Las siglas ERP significan "Enterprise Resource Planning" o bien Planeamiento de Recursos Empresariales.

Un sistema ERP en una institución se ocuparía típicamente de administrar la producción, logística, venta, distribución, inventario, entregas, facturación y contabilidad, entre otras cosas. (Definición ABC: 2009)

En el caso de los EP's, LUN's y Gerentes de Ventas, se ingresan sus datos en el sistema ERP para posteriormente generar un "Número de Agente", con el cual el EP podrá registrar sus ventas, prospecto de ventas y se generarán las comisiones que le pagarán por las ventas realizadas, el Líder de Unidad de Negocios por su parte podrá dar seguimiento a los clientes que tenga cada EP, y al mismo tiempo monitorear las ventas y los cierres de ventas de cada EP y en el caso de Gerente de Ventas podrá obtener datos precisos de las ventas realizadas por cada LUN y EP's a su cargo y podrá planear estrategias que permitan la constante mejora en sus equipos de trabajo.

Al mismo tiempo se le da de alta en el CRM para que su Líder de Unidad y Gerente de ventas puedan monitorear su actividad como vendedor.

Como lo mencioné anteriormente una de las principales funciones del ERP es administrar, es por ello que al generar un número de agente para un EP automáticamente se puede ver en el sistema los movimientos que realiza en cuanto a las ventas que genera y su estatus como empleado.

Para los ingresos de LUN y Gerente de ventas el proceso es muy similar ya que se les solicita la misma documentación y firman el mismo tipo de contrato. La única diferencia es que estos ingresos deben ser reportados tanto al área de nóminas como al área de organización y compensaciones debido a que la forma de pago distinta ya que a los EP's se les paga bajo un esquema de comisiones, mientras que a los LUN y Gerentes se les paga un sueldo mixto, es decir, una parte por nómina y la otra bajo el esquema de comisiones.

Una vez que se confirma el alta del empleado a los reclutadores comerciales, éstos informan al área de Academia Comercial para que inicien su curso de inducción y puedan comenzar a vender.

Es importante mencionar que cada área tiene funciones específicas con respecto a los EP's, LUN's y Gerentes, es decir, cada área requiere de ciertos permisos para poder ver diferentes aspectos de este agente. Por ejemplo:

- Recursos Humanos puede ver su estatus en la empresa, si es alta, baja o reingreso
- Comisiones puede ver sus ventas y las comisiones que se le pagarán por ello
- Academia Comercial, puede ver sus prospectos de clientes, el estatus en que se encuentran sus ventas, en qué desarrollo se encuentra, etc.
- Administración de personal comercial puede generar altas, bajas, cambios de puesto, de LUN, de regional, etc.

Este ERP de la mano con el CRM son herramientas indispensables para la administración y control del personal comercial que labora para Hogares Unión.

### **3.2 DIAGNÓSTICO Y AREAS DE OPORTUNIDAD**

Durante los seis años que laboré en Hogares Unión pude detectar algunas áreas de oportunidad dentro del área de Reclutamiento Comercial para mejorar el proceso de ingreso de Ejecutivos Patrimoniales, Líderes de Unidad y Gerentes de Ventas.

Como responsable de área de Administración de Personal Comercial, mi principal tarea es brindar un servicio que sea eficiente y eficaz al área de Academia Comercial, asegurando que el proceso de contratación se lleve a cabo de manera correcta, ordenada, que se cumpla con los requisitos necesarios para el ingreso de personal comercial y generar las altas de los empleados en el menor tiempo posible.

Sin embargo, en el proceso he detectado algunas problemáticas en cuanto al proceso de ingreso de los Ejecutivos Patrimoniales y a continuación los enlisto:

- Los Reclutadores comerciales cobran comisión por los ingresos semanales que tienen de Ejecutivos Patrimoniales sin importar si permanecen o no en la empresa (entre más ingresos, más comisión).
- Los ingresos semanales de Ejecutivos Patrimoniales son directamente proporcionales a las bajas de los mismos al final de la semana.
- No existe un manual de procedimientos en el cual se defina el proceso de ingresos de Ejecutivos Patrimoniales.

- Los expedientes de los EP's no cumplen con los requerimientos necesarios para su ingreso.
- Falta de autonomía para la toma de decisiones por parte del analista de administración de personal comercial. Academia Comercial interviene en el proceso de evaluación de expedientes, solicitando excepciones al Jefe de Comisiones para el ingreso de expedientes incompletos.
- El proceso de evaluación de expedientes tarda más tiempo del necesario por inconsistencias.
- Los reclutadores argumentan falta de conocimiento del proceso.
- No hay un horario establecido para revisión de expedientes.
- Problemas de conducta por parte de algunos Reclutadores Comerciales, que se niegan a cumplir con los requerimientos necesarios para tener un expediente completo.

Estas son algunos de los problemas que logré detectar durante el tiempo que laboré en el área de Administración de personal comercial y en las que considero se puede mejorar para hacer más eficiente el proceso y mejorar los ingresos.

## CAPÍTULO 4 PROPUESTA

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la principal función del Administrador además de optimizar los recursos que se tienen para obtener los mejores resultados, también es capaz de detectar áreas de oportunidad en los procesos de la empresa y generar posibles soluciones que ayuden a mejorar.

Para desarrollar este apartado se hace necesario retomar el objetivo de la licenciatura el cuál se encuentra en el sitio de internet de la UPN y del mismo modo situar el perfil de egreso según la página oficial de la UPN con relación al Administrador Educativo.

De acuerdo a la página, “El profesional de la educación en el campo de la administración y la gestión será capaz de:

- Conocer, analizar, interpretar, e intervenir en las instituciones, organizaciones y en las prácticas educativas.
- Identificar el contexto. Las condiciones y los factores que han dado pie al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas educativas.
- Proponer estrategias para hacer más eficiente la gestión del sistema educativo.

Si bien, como lo mencioné en un capítulo anterior, hasta el momento no me he desarrollado profesionalmente en un ámbito educativo, como administradora hoy en día puedo decir que he podido aplicar este mismo perfil en el ámbito empresarial.

Retomando los puntos anteriores, haré hincapié en las siguientes palabras clave: conocer, Identificar el contexto, proponer estrategias. Conozco las áreas de oportunidad ya que tengo seis años de experiencia laborando en la empresa, el contexto lo conozco ya que mi experiencia profesional se ha desarrollado en el ramo inmobiliario y finalmente quiero hacer una propuesta de intervención que consiste en una serie de sugerencias que ayuden a mejorar y hacer más eficiente la gestión tanto del área de Recursos Humanos como del área comercial, para el ingreso de Ejecutivos Patrimoniales, LUN's y Gerentes de Ventas.

Esto permitirá tener una guía sobre el proceso adecuado para el ingreso de los EP's, LUN's y Gerentes de Ventas; que nuestro índice de rotación sea menor del que actualmente se tiene; que los Reclutadores Comerciales obtengan mayor beneficio en cuanto a sus comisiones; mejorar y hacer más eficiente el proceso de ingreso de EP's; mejorar los tiempos de respuesta por parte de RH; tener expedientes completos y tener bien definidas las líneas de comunicación.

Una vez descrito el diagnóstico de la gestión de Recursos Humanos para el ingreso de Ejecutivos Patrimoniales, LUN's y Gerentes de ventas de Academia Comercial y de haber identificado los problemas que entorpecen dicho proceso, podrían sonar como algo difícil de mejorar desde una perspectiva pesimista, o bien, como un montón de áreas de oportunidad para intervenir y así lograr un cambio que impacte en la empresa de manera positiva y perfeccione el proceso.

Considero importante mencionar que no pretendo cambiar el área de Recursos Humanos en general ya que, si bien todos los ingresos de personal se concentran en dicha área, cada perfil que se contrata tiene un proceso específico, en otras palabras, no es el mismo proceso que se tiene para contratar personal administrativo (Hogares Unión y/o GIM desarrollos) o de obra (MIGDAL), que el que se tiene para la parte comercial (Academia Comercial) y en éste último caso es donde, desde mi experiencia profesional quiero sugerir una propuesta de intervención.

Con el objetivo de lograr este gran impacto de mejora en la empresa, a continuación, haré nueve propuestas. Para ello me basaré en la metodología implementada en la tesina de mi compañero Héctor Jovany Nava Gómez, quien se tituló como Lic. En Administración Educativa en septiembre del 2015.

## **1.- Establecer un esquema de comisiones para los reclutadores que promuevan la permanencia de los Ep's**

### **¿Por qué?**

Los Reclutadores Comerciales son los encargados de buscar candidatos que cubran el perfil de vendedores y hacer todo el proceso de contratación. Semanalmente tienen

un ingreso promedio de entre 5 y 10 contrataciones por regional y comisionan por la cantidad de ingresos que reportan semanalmente sin importar que permanezcan o no.

La importancia de esta sugerencia es que, si se modifica el esquema de comisiones y las condiciones para tener acceso a ellas, podríamos lograr que los EP's permanezcan más tiempo con la empresa, (considerando el tiempo que se invierte en su capacitación para realizar ventas) y los Reclutadores seguirán cobrando sus comisiones.

### **¿Cómo?**

Actualmente las comisiones se pagan por cantidad y no por calidad de los ingresos (en específico de EP's). Mi propuesta es cambiar el esquema de comisiones a los Reclutadores Comerciales y que ésta esté condicionada a una permanencia mínima de 1 mes en el que el Ejecutivo Patrimonial realice por lo menos 1 venta.

De esta manera el ingreso de un EP habrá valido la pena por el tiempo que se invirtió en su capacitación en la Academia Comercial y el Reclutador seguirá cobrando su comisión.

## **2.- Establecer los lineamientos para el ingreso de expedientes de personal comercial (EP's, LUN's y Gerentes de Ventas).**

### **¿Por qué?**

Actualmente no existen como tal lineamientos o reglas que les indiquen a los Reclutadores Comerciales las características que deben reunir los expedientes de ingreso del personal comercial (EP's, LUN's y Gerentes de Ventas) para generar su alta.

En el caso específico de los Ejecutivos Patrimoniales representa un gran problema ya que, como lo mencioné en el párrafo anterior, las altas son directamente proporcionales a las bajas. Actualmente los Reclutadores Comerciales de todas las regionales tienen un promedio de ingresos de 50 a 60 EP's semanales, estos ingresos los reportan el día lunes, se genera todo un proceso para su alta y al finalizar la semana de 60 ingresos solo conservamos 15 EP's.



La importancia de esta sugerencia es que se establecerán los lineamientos que permitan el ingreso efectivo de un expediente de personal comercial (EP´s. LUN´s y/ o Gerentes de ventas) y de la mano con el esquema de comisiones, los ingresos estarán condicionados a cumplir con estos lineamientos.

### **¿Cómo?**

Para mejorar esta situación que impacta directamente a la empresa, en el caso de los EP´s, por el tiempo de capacitación que se le dedica, el Analista de Administración de Personal Comercial, de la mano con el Jefe de Comisiones, definirán los lineamientos para los ingresos de Ejecutivos Patrimoniales y se los harán saber por escrito a los Reclutadores Comerciales de cada regional.

Esto garantizará que los ingresos que reporte el Reclutador Comercial semanalmente sean reales, disminuirá considerablemente el número de bajas de EP´s y garantizará el pago de las comisiones de los Reclutadores Comerciales.

## **3.- Propuesta de creación de un Manual de Procedimientos**

### **¿Por qué?**

Todos los Reclutadores Comerciales argumentan que, sus constantes errores con respecto al proceso de ingreso de EP´s, LUN´s y Gerentes de Ventas, se debe a que no existe un documento en el que se les explique de manera detallada el proceso a seguir.

Esto representa un gran problema porque es un indicador de que no están haciendo de manera correcta su trabajo y, por tanto, se ve reflejado tanto en los expedientes de nuevo ingreso, como en el número de bajas que se tienen cada semana.

### **¿Cómo?**

La importancia de un manual de operaciones es que en él se puede establecer cómo es que las cosas se deben hacer, permitirá que todos sepan qué hacer en el día a día

y sobre todo cómo hacerlo para beneficio tanto de la empresa como del empleado mismo permitiendo así una mayor eficiencia en las operaciones diarias.

El Analista de administración de Personal Comercial será la persona encargada de elaborar dicho Manual de Operaciones, ya que es quien conoce el proceso y sabe a detalle las características que debe cumplir un expediente para generar su ingreso, los horarios, los días para generar ingresos y es quien mantiene constante comunicación con los reclutadores comerciales.

Este manual una vez que sea elaborado deberá ser aprobado por el Gerente de Recursos Humanos y el Director de Capital Humano y Desarrollo. Una vez autorizado será distribuido a los Reclutadores Comerciales y se agendará una reunión con cada regional para explicar paso a paso el proceso.

#### **4.- Elaborar un machote de expediente para el puesto de Ejecutivo Patrimonial.**

##### **¿Por qué?**

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo la mayoría de las excusas de los Reclutadores Comerciales es que desconocen cómo debe ir integrado de manera correcta un expediente, dónde van las firmas, las huellas, las fechas, y el orden de los documentos.

Este es un de los más grandes problemas para el Analista de Administración de Personal Comercial porque lo hace perder mucho tiempo en revisar e identificar errores en el expediente, esperar que se corrija por parte del Reclutador comercial, esperar que lo suba al sitio nuevamente y revisarlo otra vez.

Es por ello que esta es una de las propuestas que más impacto tiene en el proceso de ingreso de un Ejecutivo Patrimonial y nos ayudará a mejorar los tiempos de respuesta.

##### **¿Cómo?**

El Analista de Administración de Personal Comercial integrará un expediente de Ejecutivo Patrimonial a manera de ejemplo y ordenará los documentos conforme a lo

establecido en el Manual de Operaciones, en este ejemplo de expediente se indicarán de manera precisa los lugares donde deberán ir firmas, huellas y leyendas de puño y letra del Ejecutivo Patrimonial.

Este machote una vez elaborado por el Analista de Administración de Personal Comercial, será validado por el Jefe de Comisiones, el Gerente de Recursos Humanos y el Director de Capital Humano y Desarrollo. Una vez autorizado será distribuido a los Reclutadores Comerciales y se agendará una reunión con cada regional para explicar paso a paso el proceso.

### **5.- Autonomía en la toma de decisiones por parte del Analista de Administración de Personal Comercial.**

#### **¿Por qué?**

La importancia de esta propuesta es identificar los problemas que ocurren durante un proceso como el de los ingresos de Ejecutivos Patrimoniales, que se pueda mejorar y se corrijan en la medida de lo posible esos errores.

Si bien todos requerimos de un Jefe que nos guíe y nos apoye en nuestro trabajo es importante, también lo es que nos apoye en cuanto a las decisiones que tomamos con respecto a éste.

Cada área tiene sus procesos y si bien interaccionan con otras áreas para llevar a cabo un trabajo en común esto no quiere decir que puedan intervenir o imponer decisiones en el proceso del otro (como es el caso de Academia Comercial).

El hecho de que el Analista pueda decidir qué expedientes ingresan y cuales no, es muy importante ya que esto hace que el proceso se cumpla como debe ser y que los Reclutadores y Academia Comercial entiendan que no hay excepciones.

#### **¿Cómo?**

Al ser el Analista quien lleva a cabo el proceso de ingreso de un Ejecutivo Patrimonial conoce exactamente los tiempos que se requieren para cada etapa y el tiempo que se

pierde por cada error. Esto se le puede plantear de manera gráfica al Jefe directo para que éste a su vez comprenda la importancia de tomar ciertas decisiones en el momento y que permitan no entorpecer el proceso.

En este punto la constante comunicación entre Jefe y Analista se vuelve una herramienta importante para que ambos se mantengan en el mismo canal y el Jefe pueda apoyar las decisiones que tome el Analista.

## **6.- Elaboración de un reglamento para ingreso de expedientes.**

### **¿Por qué?**

De esta manera se establecerán las reglas del proceso sobre lo que NO está permitido en cuanto a la integración de un expediente, por ejemplo, errores en firmas, huellas, documentos, o expedientes incompletos.

### **¿Cómo?**

Se elaborará un listado de lo que es inaceptable en un expediente y que en caso de no apegarse a dicho reglamento en automático será rechazado y en consecuencia no se le dará ingreso.

## **7.- Reuniones de trabajo quincenales para revisión del proceso y aclaración de dudas.**

### **¿Por qué?**

La constante revisión del proceso hará que se mantengan actualizados tanto los reclutadores comerciales como el área de Capital Humano. Esto permitirá también hacer las correcciones necesarias para que el proceso continúe siendo eficiente y eficaz.

Además, fortalecerá la comunicación entre las dos áreas involucradas y esto nos permitirá disminuir errores en los expedientes y la rotación de los Ejecutivos Patrimoniales.

## **¿Cómo?**

Se programarán reuniones quincenales con el área de Academia Comercial y sus reclutadores regionales, para el caso de los reclutadores foráneos se harán por medio de videoconferencias o vía telefónica.

En estas reuniones se revisará los informes semanales de ingresos y egresos de Ejecutivos Patrimoniales, esto permitirá tener una estadística de los avances o retrocesos en cuanto al proceso; se revisarán los errores que se hayan tenido durante la quincena en cuanto a los expedientes y se aclararán las dudas correspondientes.

### **8.- Se establecerán días y horarios específicos para la revisión de expedientes.**

La importancia de esta propuesta es que se pueda mejorar el proceso de ingreso de EP's, LUN's y Gerentes de ventas, que se reduzca el tiempo de respuesta y que se establezcan horarios para cada etapa del proceso.

Como he mencionado en puntos anteriores la etapa del proceso que requiere la mayor parte del tiempo es la revisión de expedientes ya que en promedio cada semana se revisan hasta 60 o más de todas las regionales y esto puede tomar más tiempo del necesario.

La importancia de revisar que un expediente esté debidamente integrado radica en proporcionar a la empresa los elementos necesarios para responder por un empleado en caso de alguna emergencia o bien en asuntos legales.

## **¿Cómo?**


El Analista de Administración de Personal Comercial será el encargado de elaborar un calendario semanal donde se indicarán los días asignados para cada etapa del proceso, desde el reclutamiento, hasta la asignación de claves para los EP's, LUN's y Gerentes de ventas.

En él se establecerán horarios y actividades a realizar durante la semana tanto para los Reclutadores Comerciales como para el Analista de Administración de Personal Comercial, tal como se indica en la siguiente tabla:

### CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA EL INGRESO DE EP's, LUN's Y GERENTES DE VENTAS

HORARIO	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00	Reporte de ingresos de personal de regionales	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
10:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
11:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
12:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Subir expedientes al sitio FTP
13:00	Envío de reporte de incidencias a las regionales	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Subir expedientes al sitio FTP
14:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Envío de reporte de expedientes a RH (Corporativo)
15:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Revisión del sitio FTP y cotejo con reporte
16:00	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida
17:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Reporte de incidencias en sitio FTP de RH a regionales
18:00	Envío de claves de acceso y número de agente	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Correcciones de expedientes en sitio FTP

 Analista de Administración de personal comercial

 Reclutador comercial regional

Esto nos permitirá tener un mejor manejo de los tiempos haciendo más eficiente el proceso y disminuyendo el margen de error en la revisión semanal de expedientes.

Cada uno de los reclutadores comerciales, así como academia comercial contarán con dicha tabla para tener bien claros los días, horarios y actividades para cada día de la semana.

## **9.- Evaluación de desempeño a Reclutadores Comerciales.**

### **¿Por qué?**

Al ser un área de servicio parte de nuestro trabajo es hacer que las cosas sucedan y en el caso de los Reclutadores Comerciales su trabajo es atraer personal comercial y trabajar en conjunto con el Analista de Administración de Personal Comercial para llevar a cabo este trabajo de manera correcta.

Sin embargo, en la operación encontramos algunos Reclutadores a los que les cuesta más que a los demás apegarse a los reglamentos y procesos establecidos.

Es por ello que en pro de hacer que el trabajo se cumpla de manera eficiente y eficaz debemos asegurarnos que todo el personal involucrado en dicho proceso lo entienda y lo lleve a cabo adecuadamente.

### **¿Cómo?**

Realizando de manera mensual una evaluación de desempeño tanto a los reclutadores comerciales, como al analista de administración de personal comercial, de tal manera que esto nos permita identificar de manera precisa las áreas de oportunidad en la cuales se debe trabajar con cada uno de ellos y poder reforzarlas.

Esto no significa que se les evalúe con el fin de despedirlos, más bien es con la finalidad de apoyarles con sus dudas, inquietudes o fallas durante la operación del proceso.

## **CONCLUSIONES**

En general puedo decir que mi experiencia profesional en Hogares Unión fue muy buena, fue la primera empresa para la que laboré formalmente, fue el lugar en donde pude aplicar la teoría que había aprendido en la Universidad y me permitió formarme un criterio propio sobre la vida laboral.

Me di cuenta que como Administrador Educativo tenía mucho qué aportar ya que, si bien se nos forma con un perfil enfocado al sistema educativo, esto no quiere decir que no podamos desarrollarnos en el ambiente empresarial.

A lo largo de seis años logré desarrollar competencias profesionales que me permitieron desenvolverme dentro de la empresa, aprendí diferentes procesos en diferentes áreas y logré en algunas ocasiones aportar ideas para mejorar el funcionamiento de mi área.

Tomando en cuenta lo anterior dicho el presente trabajo se propuso implementar una serie de acciones que permitan hacer más eficientes los procesos que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos, tanto en el corporativo en Santa Fe como en las diferentes regionales que brindan atención al área comercial para los ingresos de personal, mediante una lista de nueve propuestas que ayuden a mejorar dicho proceso.

Estas sugerencias surgen a partir de las problemáticas detectadas que buscan en la medida de lo posible resolverlas mediante la elaboración de una serie de herramientas que le permitan tanto a los reclutadores como al Analista de Administración de Personal mejorar los tiempos de respuesta, disminuir el margen de errores en cuanto a los expedientes, mejorar el número de ingresos y egresos de Ejecutivos Patrimoniales, LUN's y Gerentes de Ventas, evitar la duplicidad de trabajo, mejorar las relaciones entre áreas y contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo de manera eficiente dicho proceso.

El plan es administrar los recursos con los que se cuentan, gestionar, es decir, buscar alternativas de solución, escuchar diferentes voces, ver más allá de lo que se ve a




simple vista, generar mejoras y soluciones que impacten de manera positiva a la organización.

He de decir que una de las ventajas de trabajar para Hogares Unión es que las propuestas de mejora son escuchadas, evaluadas y (si es el caso) puestas en marcha, es una empresa comprometida con sus empleados y siempre están en constante búsqueda de mejora.

Una organización que escucha, atiende y acciona es muy reconfortante para sus empleados.

## ANEXO 1 MANUAL DE OPERACIONES

	<b>Manual de Operaciones</b> <b>Proceso de Contratación e ingreso de personal comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas)</b>	Código:
		Nro. Revisión: 1
		Fecha de Emisión: 2018
		Página:1 de 4

### 1- OBJETIVO

Que los reclutadores comerciales conozcan a detalle el proceso de contratación para los Ejecutivos Patrimoniales, Líderes de Unidad y Gerentes de Ventas.

### 2- ALCANCE

Estos procesos son aplicables para las regionales: Puebla, Querétaro, Valle de México, Cancún, Jalisco, Playa del Carmen, Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, Mérida y Corporativo.

### 3- REFERENCIAS

Formato "Solicitud de empleo"  
Formato "Contrato mercantil"  
Formato de "Actualización de credenciales"  
Formato de "Carta renuncia"  
Formato "Fideicomiso"  
Formato de "Adhesión a fideicomiso"  
Aviso de privacidad  
Políticas generales  
Código de ética

### 4- DEFINICIONES


Ninguna

### 5- RESPONSABILIDADES

#### Reclutador comercial

- Realizar el reclutamiento y selección de personal de ventas.
- Solicitar la documentación necesaria para contratación.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo

	<b>Manual de Operaciones</b> <b>Proceso de Contratación e ingreso de personal comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas)</b>	Código:
		Nro. Revisión: 1
		Fecha de Emisión: 2018
		Página:1 de 4

- Realizar la contratación del personal de ventas.
- Integrar el expediente.
- Digitalizar el expediente en formato PDF y subirlo a la carpeta compartida en el sitio ftp.
- Enviar el expediente físico por mensajería al corporativo.

#### **Analista de administración de personal comercial (AAPC)**

- Validar los expedientes en formato PDF
- Revisar que los expedientes físicos estén debidamente integrados
- Generar las altas de personal en ERP y asignar número de ejecutivo
- En caso de LUN's y Gerentes de Ventas pasar la requisición de ingreso al área de organización y compensaciones.
- Generar reporte de incidencias y enviarlo a las regionales para la corrección de expedientes
- Generar claves de acceso a CRM para los ejecutivos patrimoniales y enviarlas a las regionales.

## **6- DESARROLLO**

### **GESTIÓN DE INGRESO DE EP, LUN Y GERENTE DE VENTAS**

<b>Nro.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>						
1	Reclutador comercial	Publicar las vacantes en diferentes portales de búsqueda de empleo.						
2	Reclutador comercial	Realizar labores de reclutamiento y selección de personal comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas).						
3	Reclutador comercial	Solicitar la documentación necesaria para la contratación de personal.  Documentos:  ✓ CURP ✓ INE ✓ RFC ✓ Acta de Nacimiento						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Elaboró</th> <th style="width: 33%;">Revisó</th> <th style="width: 33%;">Aprobó</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Analista de Administración de personal comercial</td> <td style="text-align: center;">Gerente de Capital Humano y Desarrollo</td> <td style="text-align: center;">Director de Capital Humano y desarrollo</td> </tr> </tbody> </table>			Elaboró	Revisó	Aprobó	Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo
Elaboró	Revisó	Aprobó						
Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo						



**Manual de Operaciones**  
**Proceso de Contratación e ingreso de personal**  
**comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas)**

Código:  
 Nro. Revisión: 1  
 Fecha de Emisión: 2018  
 Página:1 de 4

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comprobante de domicilio</li> <li>✓ Número de cuenta, clave interbancaria y banco</li> <li>✓ 2 fotografías tamaño infantil</li> <li>✓ 2 cartas de recomendación</li> <li>✓ Comprobante de estudios</li> </ul>
4	Reclutador comercial  AAPC	<p>Elaboración de kit de contratación, en caso del analista aplica cuando las contrataciones son en corporativo.</p> <p>KIT de Contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solicitud de empleo</li> <li>✓ Actualización de credenciales</li> <li>✓ Carta renuncia</li> <li>✓ Contrato Mercantil</li> <li>✓ Fideicomiso</li> <li>✓ Adhesión al fideicomiso</li> <li>✓ Aviso de privacidad</li> <li>✓ Políticas generales</li> <li>✓ Código de ética</li> </ul>
5	Reclutador comercial	Contratación de personal de nuevo ingreso e integración de expediente con firmas y huellas en los espacios correspondientes
6	Reclutador comercial	Realizar la digitalización de expedientes en formato PDF y subirlos en el sitio ftp en la carpeta compartida, para ser revisados por el AAPC.
7	AAPC	El Analista se encargará de revisar los expedientes que se encuentran en el sitio ftp, validará que estén debidamente integrados y elaborará un reporte de las incidencias encontradas.
8	AAPC	El Analista envía el reporte de incidencias a las regionales para la inmediata corrección de los expedientes y así generar su ingreso y claves.

Elaboró	Revisó	Aprobó
Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo



**Manual de Operaciones**  
**Proceso de Contratación e ingreso de personal**  
**comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas)**

Código:  
Nro. Revisión: 1  
Fecha de Emisión: 2018  
Página:1 de 4

9	Reclutador comercial	Revisa el reporte de incidencias, realiza las correcciones correspondientes y confirma al analista las correcciones aplicadas.
10	AAPC	Ya corregidos los expedientes se lleva a cabo el proceso de alta en ERP, la asignación de número de agente y claves de acceso al CRM.
11	AAPC	Como proceso final se les envía en un archivo en Excel el número de agente y las claves de acceso al CRM.

### 7- CONTROL DE CAMBIOS

Revisión	Fecha	Motivo	Responsable
Semanal	Día lunes	Validación de expedientes	AAPC

### 8- ANEXOS

Formato "Solicitud de empleo"

Formato "Carta renuncia"

Formato de "Actualización de credenciales"

Formato de "Contrato Mercantil"


Formato de "Adhesión al fideicomiso"

Aviso de privacidad

Políticas generales

Código de ética

Elaboró	Revisó	Aprobó
Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo

	<b>Manual de Operaciones</b> <b>Proceso de Contratación e ingreso de personal comercial (EP, LUN y Gerente de Ventas)</b>	Código:
		Nro. Revisión: 1
		Fecha de Emisión: 2018
		Página: 1 de 4

### TABLA DE HORARIOS ESTABLECIDOS PARA PROCESO DE REVISIÓN DE EXPEDIENTES

HORARIO	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9:00	Reporte de ingresos de personal de regionales	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
10:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
11:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Digitalización de expedientes en formato PDF
12:00	Revisión de expedientes digitales en sitio FTP	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Subir expedientes al sitio FTP
13:00	Envío de reporte de incidencias a las regionales	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Reclutamiento y selección de personal comercial	Subir expedientes al sitio FTP
14:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Envío de reporte de expedientes a RH (Corporativo)
15:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Revisión del sitio FTP y cotejo con reporte
16:00	Comida	Comida	Comida	Comida	Comida
17:00	Altas en sistema	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Reporte de incidencias en sitio FTP de RH a regionales
18:00	Envío de claves de acceso y número de agente	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Integración de expedientes	Correcciones de expedientes en sitio FTP

 Analista de Administración de personal comercial

 Reclutador comercial regional

Elaboró	Revisó	Aprobó
Analista de Administración de personal comercial	Gerente de Capital Humano y Desarrollo	Director de Capital Humano y desarrollo

## ANEXO II

### LINEAMIENTOS PARA INGRESO DE EXPEDIENTES DE PERSONAL COMERCIAL

#### **Objetivo**

El presente documento tiene como objetivo establecer los requerimientos que debe cumplir un expediente para su ingreso.

#### **Alcance**

Estos lineamientos aplican para las regionales: Puebla, Querétaro, Valle de México, Cancún, Jalisco, Playa del Carmen, Hidalgo, Morelos, Quintana Roo, Mérida y Corporativo.

Para ingresos tanto de Ejecutivos Patrimoniales, Líderes de Unidad y Gerentes de Ventas y serán aplicados en conjunto con el Manual de operaciones (Anexo I).

#### **Integración de expedientes**

Para que un expediente se considere completo deberá contener la siguiente documentación en el orden en que se enlistan:

- ✓ CURP
- ✓ INE (vigente)
- ✓ RFC (expedido por el SAT)
- ✓ Acta de nacimiento
- ✓ Comprobante de domicilio (no mayor a 3 meses a partir de la fecha de contratación)
- ✓ Número de cuenta (debe ser legible)
- ✓ Clabe interbancaria (debe ser legible)
- ✓ Banco
- ✓ 2 fotografías tamaño infantil (b/n o color)
- ✓ 2 cartas de recomendación
- ✓ Comprobante de estudios

Adicionalmente deberá contener el kit de contratación por parte de la empresa en el orden en que se enlistan y con las siguientes características:

**Solicitud de empleo:** deberá ser llenada de puño y letra del empleado y colocará la fecha de contratación, así como la firma y huella del pulgar derecho en los espacios correspondientes.

**Actualización de credenciales:** deberá ser impresa en hoja tamaño oficio y contener nombre completo del empleado, firma y huella del pulgar derecho junto a la firma.

**Carta renuncia:** en este caso el empleado deberá transcribir de su puño y letra la carta renuncia en una hoja en blanco y sin colocar fecha. Una vez transcrita deberá firmar ambas cartas colocando su nombre completo y firma cruzando el texto y al final en el espacio correspondiente. Finalmente deberá colocar su huella del pulgar derecho junto a cada firma.

**Contrato Mercantil:** este formato deberá ser llenado por el reclutador con los datos del empleado e impreso para firma. El empleado deberá colocar su nombre completo y firma al calce de cada hoja excepto en la última donde deberá colocarlos en los espacios reservados.

Una vez firmado deberá colocar su huella del pulgar derecho junto a cada una de sus firmas.

**Fideicomiso:** El empleado llenará el formato de su puño y letra colocando la fecha de contratación y los datos que se le solicitan. Posteriormente colocará nombre completo, firma y huella del pulgar derecho.

**Adhesión al fideicomiso:** En este formato el empleado únicamente colocará el nombre de un beneficiario y su nombre completo y firma en el espacio reservado y huella del pulgar derecho junto a su firma.

**Aviso de privacidad:** el empleado colocará nombre completo, firma y huella de pulgar derecho en los espacios correspondientes.

**Políticas generales:** el empleado colocará nombre completo, firma y huella de pulgar derecho en los espacios correspondientes.

**Código de ética:** el empleado colocará nombre completo, firma y huella de pulgar derecho en los espacios correspondientes.

En el caso de los Líderes de Unidad y/o Gerentes de Ventas, deberá incluir además de los documentos enlistados anteriormente:

**Requisición de personal:** deberá especificar a qué persona sustituye o bien si es una posición de nueva creación, la regional a la que pertenece, puesto, sueldo, Jefe directo, número de caja y la firma del Jefe de organización y compensaciones y Director de Capital Humano quienes autorizan las requisiciones.

Una vez integrado el expediente se integrará la documentación en un folder tamaño oficio en color beige y rotulado con el nombre del empleado y la regional a la que pertenece.



## EXPEDIENTES RECHAZADOS

De acuerdo con las anteriores especificaciones y en conjunto con el Manual de operaciones (Anexo I) serán rechazados los expedientes por las siguientes razones:

- Falta algún documento del empleado de los enlistados anteriormente.
- El comprobante de domicilio es 3 meses anterior a la fecha de contratación o no coincide el domicilio con el INE del empleado.
- El INE no está vigente o el domicilio no coincide con el comprobante de domicilio.
- El RFC no es expedido por el SAT
- El número de cuenta y/o clabe interbancaria no son legibles o no coinciden con los datos del empleado.
- No incluyen fotografías.

En cuanto al kit de contratación, las causas por las que un expediente podrá ser rechazado son las siguientes:

- Faltan fechas en los formatos
- Faltan firmas y/o huellas o bien éstas están colocadas en espacios que no corresponden a los indicados
- La firma no coincide con la firma de su INE
- La actualización de credenciales no está impresa en hoja tamaño carta o bien está mal firmada y/o huelleada
- Errores detectados en el contrato respecto a los datos del empleado o bien que falten firmas, huellas o que estas no estén colocadas en el lugar correspondiente.
- Si falta la carta renuncia ya sea a computadora, escrita a mano, o ambas, si contienen fecha y/o si están mal firmadas o huelleadas.
- Si se llegará a detectar que el expediente en general no pertenece a un empleado real y éste fue integrado por el reclutador comercial. En este caso se tomarán las medidas correspondientes y se sancionará al reclutador de acuerdo al código de ética y políticas generales de la empresa.
- El expediente digitalizado en formato PDF no se encuentra en el sitio ftp para su validación en el día y horario correspondiente
- El expediente digitalizado en formato PDF en el sitio ftp se encuentra en una carpeta distinta a la que le corresponde
- Si el expediente digitalizado en formato PDF es subido al sitio ftp fuera del horario establecido en el Manual de Operaciones (Anexo I)
- Si el expediente no cumple con los requisitos descritos anteriormente

En el caso de los Líderes de Unidad y/o Gerentes de ventas, podrá ser rechazado su expediente si no cuenta con la requisición de personal con las características anteriormente mencionadas.

**NOTA:**

Estos lineamientos estarán sujetos a cambios de acuerdo a las necesidades del área de Recursos Humanos y Academia Comercial. Dichos cambios serán notificados previamente y por escrito a las áreas correspondientes.

**Elaboró**

**Revisó**

---

Analista de administración  
de personal comercial

---

Jefe de comisiones

**Autorizó**

---

Director de Capital Humano  
y Desarrollo

## **BIBLIOGRAFÍA**

Fleitman, Jack, —Negocios ExitososII, Editorial McGraw-Hill, año 2000, Pág. 246

Chiavenato, Idalberto. Administración, Proceso Administrativo. McGraw-Hill. Colombia, tercera edición (2001)

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Quinta Edición. Noviembre (1999)

Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw-Hill Interamericana. (2002)

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. Octava Edición. (2007)

Munch, Lourdes (2014). “Administración y planeación de instituciones educativas”, México, Trillas.

Much y García, Galindo Lourdes, Martínez José, Fundamentos de Administración. Trillas. 5ta edición México D.F (2002)

Ruiz, M. I. (2000). Sistema de planeación para instituciones educativas. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

## **CIBERGRAFÍA**

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma 27/08/2018. Disponible en:

[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1\\_270818.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_270818.pdf) (5 de marzo del 2018)

Definición ABC. Disponible en:

<https://www.definicionabc.com/tecnologia/erp.php> (Noviembre 2018)

GIM Desarrollos. Disponible en:

<http://www.gim.com.mx> (15 de marzo del 2018)

Hogares Unión, Disponible en:

<http://hogaresunion.lxr.mx/conocenos/> (15 de marzo del 2014)

MIGDAL Arquitectos. Disponible en:

<http://www.migdal.com.mx/migdal/> (16 de marzo del 2018)

Universidad Pedagógica Nacional disponible en:

<https://www.upn.mx/index.php/estudiar-en-la-upn/preguntas-frecuentes/18-estudiar-en-la-upn/91-administracion-educativa>, consultada el día 05 de mayo del 2018 liga del mapa curricular de la LIC.