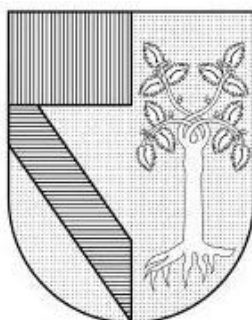


UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES

ESCUELA DE PEDAGOGÍA



“SISTEMA DE GESTIÓN POR IDENTIDAD Y VALORES CORPORATIVOS”

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Q U E P R E S E N T A

Erika Patricia Vargas Tapia

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRA EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL CASO:

Dr. David Rene Thierry García

Dedicatorias y Agradecimientos

Papá y mamá, son las primeras palabras que aprendemos a decir y son las primeras palabras que quisiera escribir en este Informe para obtener este título de Maestría en Dirección de Capital Humano. Se las dedico a estos dos pilares en mi vida porque yo sé que sin su apoyo y sacrificio esto no sería posible.

A mi papá, por ser la inspiración más fuerte y grande en mi vida, por su apoyo incondicional en la búsqueda por desarrollarme cada día como mejor católica, mejor persona y mejor profesional.

A mi mamá, porque ella siempre ha arreglado todo y lo ha extendido en la palma de su mano hacia mí, para que yo pudiera contar con todo lo necesario para cumplir mis sueños y proyectos.

¡Infinitas gracias por siempre estar ahí para mí!

Así mismo se la dedico a mi Creador, que todo sea para alabanza suya, para la construcción de su Reino en este mundo.

Índice

<u>Introducción</u>	4
<u>Justificación del tema</u>	4
<u>Objetivo</u>	6
<u>Esquema de presentación y desarrollo</u>	6
<u>Informe de actividad profesional</u>	8
<u>Marco contextual</u>	8
<u>Apartado teórico</u>	15
<u>Propuesta de RRHH del Proyecto</u>	24
<u>Idea Global del Proyecto</u>	24
<u>Informe de Implementación del proyecto en ALTO México</u>	28
<u>Consideraciones finales, resultados y conclusiones</u>	39
<u>Fuentes de consulta</u>	41
<u>Anexos y apéndices</u>	42

Introducción

Justificación del Tema

Desde los inicios de la existencia del ser humano, está comprobada la actividad del trabajo como medio para cubrir las necesidades básicas de alimento, vestido, techo, etc. Igualmente, vemos como en el inicio de la civilización humana el trabajo era más sencillo y su organización era primaria pero, con el pasar del tiempo, dicha organización se ha vuelto más compleja y mucho más acelerada.

Comenzamos con un ser humano agricultor que sembraba para satisfacer sus necesidades, posteriormente descubrió la piedra y los metales; creó las armas, las herramientas y se convirtió en cazador. Tiempo después, descubrió utensilios para otro tipo de actividades y comenzó la especialización de tareas, el comercio y el intercambio de bienes.

En la época feudal surgieron los gremios. Mucho después, nació la producción en serie con la Revolución Industrial, en la que se optimizó el trabajo a través de la maquinaria y, desde ahí, hemos transformado aceleradamente nuestra forma de trabajo y nuestra forma de organizarnos. Actualmente, el trabajo es menormente manual y el uso de tecnología e innovación permea, en gran medida, a las empresas. A pesar de estos cambios, prevalece una constante: el ser humano. Él es quien trabaja y emplea las herramientas, las maquinarias y la tecnología, es él mismo quien realiza el trabajo.

De la época prehistórica al siglo actual, el ser humano continúa siendo el ser humano; han cambiado sus circunstancias y su forma de adaptarse al entorno pero, al final, es el mismo ser que vive la lucha diaria de convertir el trabajo en un medio y no en un fin.

No dudo que el hombre, desde sus inicios, siempre se ha cuestionado sobre cómo cuidar, potenciar, desarrollar e incluso explotar el recurso humano de tal manera que genere mayor producción y mayores utilidades, pero fue hasta el siglo XX cuando se desarrollaron estudios de carácter científico al respecto.

Es bien conocida la escuela clásica de administración que comenzó con los estudios de tiempos, de movimientos y del arte de gobernar, realizados por Frederick Taylor y Henry Fayol (Münch, 2007). Posteriormente podemos citar a Elton Mayo y Fritz Jules Roethlisberger, con estudios sobre el comportamiento y las relaciones humanas en el trabajo. También Abraham Maslow contribuyó con la “pirámide de necesidades”, que lleva su nombre. Frederick Herzberg aportó la “teoría de motivación e higiene”, Douglas McGregor agregó la “teoría x” y la “teoría y” e Idalberto Chiavenato contribuyó diseñando los principales subsistemas de gestión de recursos humanos en la empresa. Como estas, podríamos continuar enlistando innumerables teorías, estudios e investigaciones pero todas presentan la constante de aumentar la eficiencia de la producción a través del recurso humano.

Todas las teorías mencionadas han sido y siguen siendo aplicables, sin embargo, pareciera que no son suficientes debido a la evolución que presenta la organización del trabajo. A diario surgen nuevos estudios, nuevas investigaciones y nuevas prácticas sobre el recurso humano en la empresa.

Al leer un poco sobre los tiempos de las organizaciones actuales, me atrevo a decir, que estamos en el trance de una etapa marcada por una nueva teoría. Una en la que quizás ya no se estudian factores de iluminación, maquinaria, liderazgo y jefes, los cuales siguen siendo importantes; sino una teoría en la que las empresas están brindando mayor importancia a la “cultura organizacional”, a los valores de la empresa, al papel que estos juegan dentro de la empresa y su influencia en la productividad, éxito y alcance de metas.

Cada vez son más los *start ups* de productos o servicios innovadores y es impresionante que, además de tratar de conseguir un posicionamiento rápido y grande en el mercado, buscan crear una identidad original y única con todo el equipo que conforma la organización. Tienen su propia forma de ser y se enorgullecen por ello.

Objetivo

El presente documento pretende demostrar que, actualmente, la “cultura organizacional”, la definición de la misión, de la visión y de los valores de la empresa son la base y la raíz de donde deben partir el resto de los sistemas que componen nuestra organización, si queremos llevarla al éxito. Y por ende, demostrar que la “cultura organizacional” no es algo abstracto, sino algo tangible que debe permear la operación diaria de cada uno de los colaboradores de la empresa.

Así mismo, presento una propuesta práctica sobre dicha teoría aplicada en ALTO México (Acción Legal Total), esperando poder presentarla en la dirección general para que pueda ser aplicada en un mediano plazo.

Esquema de presentación y desarrollo

Debido a la brevedad del tiempo proporcionado para llevar a cabo la labor de investigación, y a las modalidades que requiere la Universidad Panamericana, escogí la opción de informe de actividad profesional para desarrollar los objetivos anteriormente mencionados.

El presente Informe contendrá un marco contextual de la empresa en la que laboro actualmente, un apartado teórico apoyado en diversos autores, con el fin de sustentar mi hipótesis; y, por último, una propuesta de recursos humanos para implementar, desarrollar y potenciar dicha hipótesis en el contexto actual de la empresa.

Informe de actividad profesional

Marco Contextual

Grupo ALTO es una matriz corporativa que agrupa empresas dedicadas a brindar soluciones integrales e innovadoras para la prevención y disminución de pérdidas patrimoniales que afectan a las diferentes industrias. El objetivo es mejorar su rentabilidad y crear espacios más seguros para el desarrollo de sus actividades comerciales y empresariales. (ALTO México, 2014)

Con operaciones en Chile, Colombia y México, la acción de Grupo ALTO se basa en la combinación de distintas herramientas y estrategias para enfrentar las pérdidas originadas por situaciones de robo, fraude y otros actos ilícitos.

Grupo ALTO, presta servicios a más de 60 empresas líderes en sus respectivas industrias, desde cadenas de *retail* hasta compañías de servicios básicos, de seguros, de logística, etc.

Todo comenzó en el año 2003, cuando un joven abogado chileno, Jorge Nazer, se encontraba realizando el servicio social en una ciudad al sur de Chile llamada Puerto Varas. Este joven tenía la inquietud de encontrar una fórmula para lograr controlar y disminuir los delitos en las ciudades, empezando por los robos simples, antes de que llegaran a convertirse en delitos profesionales.

Basándose en la “teoría de tolerancia cero”, término acuñado en la “teoría de las ventanas rotas”, escrita por James Q. Wilson y George L. Kelling (Wilson & Kelling, 1982); y junto con el *marketing disuasivo*, Jorge Nazer generó un modelo con el cual creía que

podía lograr cambiar las conductas delictuales de las personas. Con esta idea, el joven se lanzó a hablar con el que, en aquel entonces, era el alcalde de la ciudad. Sin embargo, su idea fue rechazada debido a que pareció un proyecto excesivo y descabezado para implementar como modelo gobierno.

Posteriormente, Jorge Nazer percibió la realidad de los supermercados y *retailers* en la que diariamente se presentaban pérdidas millonarias ocasionadas por el robo hormiga, el fraude y la corrupción. Por lo tanto, decidió presentar el proyecto a *Walmart*, una de las cadenas de *retail* más grandes del mundo, y, en el año 2003, iniciaron con la implementación del modelo ALTO en uno de sus locales, logrando disminuir en un primer año el 23% de las pérdidas ocasionadas por robo y en el segundo año un 50%.¹ Estos resultados le abrieron las puertas no solo al resto de la cadena más grande de *retail*, sino también al resto de dicha industria lo que lo llevó a consolidarse en el *retail* chileno al cabo de dos años.

Conforme la empresa fue creciendo, el modelo se fue implementando en diferentes industrias, siendo algunas de ellas de salud, de logística, de transporte público, entre otras. Actualmente este modelo es galardonado a nivel internacional por la innovación que presenta.

A lo largo de trece años, lo que comenzó con una simple idea se convirtió en un proyecto, luego en una empresa y, finalmente, en un grupo de empresas nacionales e internacionales.

Jorge Nazer, ha definido y redefinido este modelo conforme se ha ido haciendo realidad. Actualmente, tenemos claro que nuestra misión es ser una empresa dedicada a brindar soluciones integrales para prevenir, disminuir y actuar frente a los delitos patrimoniales (robo, fraude y abuso de confianza) de nuestros clientes, mediante un modelo de tolerancia cero frente al delito.

¹ Comunicación personal con Jorge Nazer.

Este modelo está basado en un eje triple de acción, el cual se interrelaciona de manera sinérgica y eslabonada. Dicho modelo se apoya en las tres principales zonas de vulnerabilidad que enfrenta cualquier industria ante el robo hormiga: falta de información, prevención de actos ilícitos y sanción de los mismos. Los tres ejes bajo los cuales operamos son:

- **Sistemas de Información**

A través del registro de incidentes reportados por los locales comerciales, se realiza un análisis de información con la finalidad de poder prevenir futuros eventos y actuar de manera acertada en el control y sanción penal del robo.

El conocimiento del comportamiento del delincuente (*modus operandi*), resulta del cruce y análisis de datos de los incidentes reportados: conocemos al ladrón.

- **Comunicación disuasiva**

Entabla un diálogo informativo y disuasivo a través de la marca ALTO, entregando mensajes a través de canales directos como señalización, campañas de información a las empresas y medios de comunicación.

Esto convirtió a ALTO México en una fuente de información especializada y primordial, posicionándola en la mente de los delincuentes y disuadiendo a quienes no han cometido un delito aún. “Donde veas el símbolo ALTO, no robes”

- **Gestión Legal**

Seguimiento de cada delito patrimonial, dando asesoría legal por medio de un equipo de abogados especialistas en derecho penal, quienes buscarán obtener la sanción más alta por la acción de robo y no el monto sustraído.

La cobertura legal ofrece el seguimiento a los casos de delitos patrimoniales cometidos por el personal, por terceros, por clientes, o bien delitos cometidos en

contra de clientes y de trabajadores de los locales comerciales dentro del establecimiento y hacia el establecimiento.

La visión que tenemos en Grupo ALTO es la de transformarnos en la empresa líder a nivel mundial en la prevención y disminución de los delitos patrimoniales.

Jorge Nazer, desde que creo la empresa y conforme fue contratando más colaboradores, tenía claro que quería llegar lejos, que quería llegar hasta el último rincón del mundo. Desde el inicio, y hasta hoy, ha insistido en la importancia de la vivencia de los valores que describiré a continuación, los cuales forman parte importante de nuestra “cultura organizacional” y que estamos buscando hacerlos una vivencia práctica:

- Felicidad y desarrollo de las personas es uno de los valores principales. Buscamos gente que disfrute lo que hace, que pueda crear un ambiente de trabajo bueno y que encuentre entretenido el trabajo. Así mismo, que busque desarrollarse y generar oportunidades de desarrollo para otros dentro de la empresa y que sea una parte central de esta.
- Otros valores de suma importancia para la empresa son el emprendimiento, la creatividad y la innovación. Nuestro modelo es un modelo “autodestructivo” y con esto me refiero a que si hacemos bien nuestro trabajo, si cumplimos con nuestra misión de prevenir, disminuir y actuar frente al delito y, sobre todo, si logramos disminuir los delitos, con el paso del tiempo tendremos menos trabajo. Es por esto que, desde los inicios, siempre hemos tenido presente que la innovación, el detectar todas y cada una de las áreas vulnerables al robo en los locales de nuestros clientes, el crear nuevas soluciones y llevarlas a cabo es lo que nos mantendrá vivos. Por lo tanto, no podemos conformarnos con los servicios que ya brindamos.
- El trabajo en equipo, la iniciativa y la búsqueda de la excelencia, son realmente importantes debido a que, como ya he mencionado, nuestro modelo ataca a los

diferentes frentes de una misma problemática a través de tres ejes totalmente distintos. Sabemos que para poder dar los resultados esperados, necesitamos que tres áreas trabajen en conjunto y como un solo cuerpo. De hecho, el modelo está conformado de tal manera que el trabajo de uno repercute en el del otro, si uno lo hace bien, el compañero también y así podemos entregarle el servicio esperado a nuestro cliente.

- La flexibilidad y la adaptación a cambios. Somos una empresa en constante movimiento, una empresa que crece día con día y no solo a nivel de la cantidad de clientes, sino en el número de servicios y soluciones que les ofrecemos, por lo que no concebimos un trabajo estático. Las circunstancias y el medio cambian y siempre estamos listos para ir a la vanguardia, adaptarnos o adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes.
- El valor de la preocupación por la sociedad. Este valor fue el motor y el motivo que llevó a Nazer a iniciar ALTO. La empresa nació por la inquietud de mejorar la sociedad, de tener ciudades y países más seguros. Sabemos que diario impactamos en la sociedad, con una medida correctiva, pero siempre con la esperanza y seguridad de que nuestro modelo genera un cambio en la conducta de las personas y favorece a la sociedad en la que vivimos.
- La honestidad y la probidad. Está de más mencionarlas, ya que al combatir el robo hormiga, el fraude y la corrupción, bajo un modelo de tolerancia cero frente al delito, se obviaría que son valores que deben convertirse en la médula espinal de la empresa. Sin embargo, en un principio no estaban escritos, y fue hasta el verano del 2015 que se integraron como el sexto valor de la empresa.

Ahora me gustaría tratar el tema de la realidad actual del Grupo ALTO y de la empresa en México. En los dos años que llevo laborando en ella han habido grandes

cambios, cambios de crecimiento, de mejora y, como todo cambio o crecimiento, este ha sido acompañado de tiempos de crisis y también de épocas de paz y serenidad.

Recuerdo el primer día que comencé a laborar en ALTO, pregunté cuál era nuestra misión y nuestra visión, me miraron con extrañeza, como si yo hablara en otro idioma, o como si lo que había preguntado resultara irrelevante comparado con todo el trabajo que se tenía que hacer.

Los primeros meses fueron meses de investigación, de lectura, de entrevistas con personas que llevaban más tiempo en la empresa. Lo interesante fue que no encontré respuestas similares, la gente operaba con una visión increíble, pero no era compartida entre todos los miembros de la empresa y la mayoría de las visiones ni si quiera eran de la empresa, sino de cada área. Los jefes no tenían la visión de los macro procesos. Cada uno gestionaba su área, intentaba dar excelentes resultados y el mejor servicio pero no se encontraban abiertos a escuchar si los resultados que ellos daban impactaban de manera positiva o negativa en los de las otras áreas y en la totalidad de los resultados que, como empresa, dábamos a nuestros clientes.

Igualmente, la documentación e institucionalización era escasa, por lo que la operación y la toma de decisiones eran arbitrarias y cambiantes. La línea de estrategia como Grupo ALTO, como empresa, no estaba tan determinada y mucho menos se comunicaba en cascada a toda la organización. Esa información no llegaba de Chile a México, por lo que tampoco llegaba al puesto más operativo de la organización. Cada uno se capacitaba en sus funciones específicas y trataba de realizarlas de la mejor manera pero desconocía lo que existía en el resto de la empresa o los resultados totales, incluso los servicios que otros compañeros daban al mismo cliente.

Hace dos años teníamos un alto porcentaje de rotación de personal, casi diario entraba y salía gente de la empresa. Las causas más comunes eran la de percibir a la

empresa como informal y poco estructurada, el maltrato de sus jefes directos, el trabajo excesivo y el poco tiempo para la vida personal y familiar.

Existía demasiada incongruencia entre los valores escritos y los valores vividos, el sector y el giro al que nos dedicamos incitaban a ambientes tensos, de horarios y trabajo excesivo. La operación era y sigue siendo demandante pero no éramos tan efectivos en la organización y distribución del trabajo. El ambiente que se vivía era un ambiente de desconfianza, se dudaba de la sinceridad y de la integridad de cualquier miembro de su equipo. Asimismo, cualquier persona que aumentaba su desempeño y demostraba potencial de crecimiento, se convertía en una amenaza. Los mandos medios habían obtenido esos puestos por su excelente desempeño en puestos operativos, sin embargo, nunca se evaluaron competencias de liderazgo antes de colocarlos en dichos puestos. Tampoco se les había capacitado en competencias de liderazgo, de planeación, de trabajo en equipo o de comunicación efectiva y tampoco se había pensado en que fuese necesario ni importante. Lo valioso es que eran personas buenas en realizar el trabajo.

La estructura de la empresa variaba mes con mes, en ocasiones recortábamos el nivel operativo de la empresa y teníamos demasiados mandos medios. Otras ocasiones llegamos a tener puestos nuevos cuyas funciones principales eran hacer el trabajo que otros puestos hacían de manera incompleta, por lo tanto eran puestos innecesarios, causados por la ineficiencia de otros. Teníamos procesos largos e ineficientes.

El corporativo en Chile, que exigía resultados sin conocer la realidad que vivía y vive aún México, no facilita permisos para el uso de recursos de manera estratégica, demanda trabajo y resultados pero no comparte experiencia. ALTO México empezó de cero todo el trabajo de entender el modelo, estructurar la empresa, la operación y tropicalizarla a una situación legal, geográfica y social de lo que había funcionado en Chile.

El departamento de recursos humanos no existió en los primeros dos años de la empresa en México y, cuando comenzó, había mucho trabajo administrativo por poner en

regla o al día, pocos recursos y una exigencia muy alta de proyectos que a otras empresas le han costado millones de pesos y una inversión de recursos dedicados a eso por largos periodos de tiempo. Sin embargo, la empresa los demandaba con el mínimo de recursos y en un tiempo límite irreal. Una triste realidad, pero quizás normal para los inicios de una empresa, que puede ser el reflejo de la inmadurez y de la juventud de la misma. Sin embargo, el modelo es bueno, es exitoso e innovador, es una mina de oro que se tiene que trabajar ardua y tenazmente. Esto es Grupo ALTO, con una corta vida de 13 años, con cuatro unidades de negocio ya consolidadas, tres países con operación y un mercado muy amplio por conquistar, debido a que la competencia directa es nula.

Apartado Teórico

Recuerdo mi primera clase de Antropología Filosófica en la universidad, el maestro, Walter Bartnicki, entró al salón y antes de decir “¡buenos días!”, tomó un gis y escribió en el pizarrón la siguiente frase, que hasta el día de hoy no he podido olvidar: “*agere sequitur esse*”. Todos quedamos extrañados y a continuación explicó que era un principio en latín escrito por el filósofo Aristóteles, hace casi 400 años a.C. Podemos traducir la frase como “el obrar sigue al ser”. Primero está el ser y conforme ese ser, se debe obrar. Recuerdo que nos invitó a cuestionarnos si nuestro obrar era conforme a nuestro ser, o si estábamos obrando en contra de lo que era nuestro ser. Cuando siento que abunda desorientación en mi trabajo o en mi familia, vuelvo a cuestionarme si este principio es una realidad en mi vida.

En el primer apartado de este informe, cuando expuse la justificación del tema, hablé sobre cómo, desde el principio, existía el trabajo como algo necesario para la sobrevivencia del ser humano. Ahora también me gustaría añadir el hecho de que todo ser humano nace en una familia, en una comunidad, en un país y en una sociedad. Necesita de otros como él para subsistir y para desarrollarse.

Desde que comenzaron a realizarse estudios sobre el ser humano, además de señalársele como un ser natural, se le señaló como un ser moral y como un ser social. Platón y Aristóteles (Aristóteles, 1873) consideraron que la esencia del ser humano era la de ser un ser social. Para ambos, la sociedad era una exigencia de la naturaleza humana, una necesidad para poder subsistir. Esto quiere decir que, sin la sociedad, se perdería la naturaleza de la especie. Por lo tanto, es algo de lo que no podemos huir y quizás es la razón por la cual se crean las empresas y las organizaciones, pues no basta con el trabajo de uno para poder subsistir.

Igualmente, a pesar de que todos somos seres humanos y seres sociales, encontramos diversidad en cada persona, en cada grupo, en cada comunidad, en cada empresa y en cada organización. Cada una de ellas tiene una identidad que habla de lo que es, de sus haberes, sus recursos, sus historias, sus costumbres y sus proyectos.

Así es como caemos en la cuenta de que la cultura y la identidad son conceptos estrechamente relacionados e indisolubles. Es la identidad de cada ser, lo que hace que cada uno tenga una apropiación distintiva de los repertorios culturales que nos rodean en el entorno social. Por lo tanto, es la identidad la que marca fronteras entre un ser y otro, fronteras compuestas por una infinidad de rasgos culturales distintivos. Podemos tener dos personas, las dos tienen el mismo ser pero diferente identidad, ya que cada persona ha interiorizado la cultura en forma específica, distintiva y contrastiva.

Por lo tanto, si existe esta correlación tan estrecha de lo que es cultura e identidad en el ámbito sociológico y antropológico, por qué no pensar que también existe en el ámbito de la empresa, en el ámbito laboral.

Partamos, por lo tanto, de la premisa de que la identidad de la organización es la que genera la “cultura organizacional” y es esta la que va dando identidad a la organización.

La organización está conformada por personas ya que es, por definición, la “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (La Real Academia Española, 2016). Las organizaciones necesitan de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, así como las personas consideran a las empresas como medios para poder alcanzar sus propias metas.

Hoy en día nos enfrentamos a grandes retos en temas de capital humano y “cultura organizacional”. En la mayoría de las ocasiones tenemos maravillosamente definida la “cultura organizacional” de la empresa, al menos lo que se espera, pero hay una disociación muy grande con lo que se vive en realidad. Es todo un reto hacer que se viva, lograr que permee hasta la acción y la decisión más insignificante. Además, las personas que dirigen las organizaciones cambian y aportan algo de su propia identidad a la “cultura organizacional”.

Podemos definir la cultura organizacional como el “conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano, aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio.” (Monografías, 2016).

Por lo tanto, según la definición anterior, la cultura abarca desde la misión, la visión y los valores que define el fundador de una organización y su equipo directivo; hasta la manera en que la recepcionista contesta el teléfono. Esta permea toda la organización.

Es sabido que una “cultura organizacional” fuerte, coherente, ampliamente reconocida y vivida por cada uno de los colaboradores, suele ubicarse como la causa principal del éxito de la organización. Por lo tanto, la “cultura organizacional” puede favorecer al crecimiento de una empresa, a que prospere y a que se convierta en una organización líder o puede llevarla a la bancarrota.

James Collins y Jerry Porras, en un artículo que publicaron en *Harvard Business Review* sobre la visión de las organizaciones, me hacen pensar que el éxito de la “cultura organizacional”, parte de la perfecta definición de la misión y visión de una empresa. La cita dice así: “Los líderes mueren, los productos se vuelven obsoletos, los mercados cambian, nuevas tecnologías emergen y las tendencias de gestión vienen y van, pero el núcleo ideológico, en una gran compañía, perdura como fuente de guía e inspiración.” (Collins & Porras, September- October 1996.)

Es ese *core ideology*, compuesto por la misión, la visión y los valores de la empresa, lo que debe guiar e inspirar a toda la organización y, a su vez, debe delimitar el *modus operandi* para alcanzarlo. Todo lo demás pasa, solo la identidad de la organización permanece, si es que se tiene bien definida y muy bien arraigada.

Ken Blanchard narra en su libro, *Administración por Valores*, (Blanchard & O’Connor, 1997), la crisis que puede sufrir toda organización en la que el *core ideology* no se vive en el día a día, sino que se queda en el plano idealista, algo colocado y olvidado en alguna pared o guardado en un cajón de la organización. El libro relata, a través de Tom Yeomans, presidente de RimCo.; el día que escuchó de Jack Cunningham la propuesta de altísimo impacto sobre administrar una empresa por valores. Narra cómo desde aquella noche se embarcó en el proceso de cambio para administrar su vida y su empresa de esa manera. En el camino, gracias a la ayuda de algunos altos directivos de grandes corporaciones, se convenció de que esta forma de administrar llevaba a un gran éxito a toda persona y a toda organización.

El proceso implica tres fases, antecedidas por la conciencia de la necesidad de comenzar a vivir con coherencia y autenticidad la identidad de la empresa, una conciencia que estaba correlacionada con la insatisfacción de los resultados obtenidos en comparación con los grandes esfuerzos que se realizan a diario en una compañía y los cuales no son suficientes.

La primera fase es la de aclarar los valores y la misión de la compañía. Tom aprendió que esta fase no solo le correspondía a él como presidente de la compañía, sino que tenía que involucrar a los dueños y a la mesa directiva. Debía convencerlos de los beneficios de vivir el proceso de administración por valores, de cambiar la raíz de donde parte todo el diseño de operación de la empresa. A su vez, él tenía que hacer un análisis de lo existente y ver si conservaba conformidad con dichos valores o si había que replantearlos.

Quizás los siguientes pasos fueron los que más trabajo y esfuerzo le costaron a Tom. El involucrar al resto de la empresa, comenzando por los altos directivos, solicitando que propusieran la definición de la misión y el replanteamiento de los valores sin la presencia del presidente y, posteriormente, escucharlos con mente abierta para hacer una comparación con lo que él había propuesto. También había que involucrar a cada uno de los empleados, realizar grupos de enfoque y recibir sus aportaciones. Quizás algo más descabellado fue repetir la misma práctica en sus clientes y otros interesados significativos. Al término de todo este levantamiento de información, habría que sintetizar los aportes, presentar la nueva misión y los nuevos valores a la mesa directiva y a los propietarios para su aprobación.

Se dice fácil, pero si nos encaminamos en esta primera fase tenemos que estar preparados y tener la madurez para escuchar cosas que no nos gustará escuchar. Al finalizar esta primera etapa, no dudo de la presencia de un sentimiento de logro y satisfacción generado al ver reflejado el aporte de todos en la definición de la misión y de los valores de la compañía a la que pertenecen.

La segunda fase que propone el proceso de administración por valores es la de comunicar el nuevo planteamiento de la misión, visión y valores en una fase inicial, donde se dé a conocer a todos y a cada uno de los miembros de la empresa los resultados obtenidos en la primera fase, y generar una estrategia donde se creen momentos, instancias y lugares que aseguren la comunicación continua. Esto asegurará la tercera fase de alinear

y enderezar la definición con la operación, así como la rutina y lo abstracto con lo práctico (Blanchard & O'Connor, 1997).

Quizás esta tercera parte sea lo más difícil de la implementación del proceso, porque posiblemente encontraremos resistencia, competencia y desacuerdo. También Blanchard, consideró dicha posibilidad y, para actuar ante esto, propuso la solución de problemas orientada a las personas, lo cual es una herramienta efectiva que aprovecha el conflicto para realinear a las personas con los valores de la compañía. Esto lo hace primero delimitando el conflicto y, posteriormente, busca concretar lo que se quiere lograr e identificar los requisitos claves para lograrlo. Por último, se hace una búsqueda de soluciones donde todos ganen, se llega al acuerdo de todos con una solución óptima para la empresa para después concretar la implementación y el seguimiento de la solución propuesta (Blanchard & O'Connor, 1997).

Una actividad valiosísima que propone Blanchard en su libro, es la de alinear las metas personales de cada uno de sus colaboradores con las de la organización, para cada uno de los valores establecidos dentro de la organización (Blanchard & O'Connor, 1997). No encuentro mejor manera de comprometer a cada miembro de la empresa, que hacer suyo lo que es común para todos y lograr que el beneficiado final, al alcanzar una meta, sea en primer lugar el individuo y la organización en segundo.

Todo esto que describe Blanchard en su libro, me recordó a la experiencia que tuve trabajando para *Walt Disney Co.*, en Orlando, Florida, por un año. Era mágico experimentar, día con día, esta perfecta integración del sueño de Walt Disney con cada uno de los pequeños e insignificantes detalles de la operación diaria. En *Disney* no solo se llevaba una administración por valores, sino principalmente una administración por identidad. Una identidad que abarcaba la misión de la empresa, una estrategia para lograrla, unos criterios operativos para vivirla y unos canales estratégicos por los cuales distribuirla.

La misión que *The Walt Disney Co.* tiene definida es: “creamos felicidad proveyendo el mejor entretenimiento para gente de todas las edades y en cualquier lugar.” (Eistener & Kinni, 2003)

Cada que converso sobre esta experiencia, la gente está totalmente de acuerdo conmigo en que todo lo que *Disney* tiene como negocio actualmente, encaja perfectamente con la definición antes mencionada. *Disney* sabe que su objetivo es la felicidad de sus clientes, que su *business core* es el entretenimiento, palabra extensa y muy general, sin embargo delimita perfectamente su campo de acción y la industria a la que pertenece. Sabe que sus clientes son personas de todas las edades y de todas partes, bastante ambicioso pero no inalcanzable.

La estrategia que *Disney* eligió para lograr esta misión es la de superar las expectativas de sus clientes a través del *wow factor*, y no únicamente satisfacerla, siendo esta su principal ventaja competitiva. *Disney* se convirtió en maestro del servicio al cliente y todo su esfuerzo va encaminado a esto, descubrió que dicha estrategia y ese *modus operandi* crea felicidad en los clientes, logra retenerlos con él y generar nuevos.

Disney definió aquellos criterios operacionales que serían la base para cualquier toma de decisión, enfocados en vivir esa estrategia de servicio al cliente. Eligió cuatro: *safety, courtesy, show, efficiency* y les otorgó este orden de prioridad, sobre todo para aquellas ocasiones en las que, al tomar una decisión en la cual veía afectado más de un criterio, se llegaba a la disyuntiva en la que cumplir uno de ellos podía afectar a otro. Por lo tanto, este orden prioritario facilita ese tipo de toma de decisión.

Por último, *Disney* identificó los canales estratégicos para prestar ese servicio al cliente. Siendo ellos *the cast members*, no son empleados, colaboradores o asociados, sino que todos son parte del espectáculo y del repertorio, por eso llevan este nombre. *The setting*: el lugar donde sus clientes tienen contacto con *Disney*, sea físico o virtual lo ve como el escenario donde lleva a cabo ese espectáculo. *The processes*: toda serie de operaciones

que integran el servicio al cliente. Es decir, *Disney* identificó que, a través de estos tres canales, podría distribuir, de la mejor manera, esa felicidad, ese *wow factor* a sus clientes, siempre inspirados y regidos por los cuatro criterios operacionales.

Es sorprendente como esta maravillosa integración se vive en los 360° de la inmensa corporación que es hoy *Walt Disney Co.*; de jefes a subordinados, de subordinados a jefes, de corporación a clientes y de corporación a proveedores. *Disney* es consciente de que todo comunica, incluso la última esquina de los parques de diversiones lleva un mensaje, cada detalle está pensado por algo.

Un ejemplo en el área de recursos humanos donde podemos ver esta perfecta integración entre la cultura y la operación, es que *Disney*, al momento de reclutar, no solo busca competencias de servicio al cliente, sino potencial. Recluta personal altamente creativo, capaz de desarrollar nuevas formas de superar las expectativas de los clientes, empodera con bases y herramientas a cada uno de los colaboradores para lograrlo, a la vez de que impone como “límites” los criterios operacionales mencionados anteriormente, los cuales aseguran la calidad en el servicio.

Disney invierte mucho en el estudio de los clientes, a esto le llama *guestology*. Ve como clientes a toda persona en el mundo, incluso a cada uno de sus colaboradores. Sabe que los clientes cambian y tienen diferentes expectativas día con día y considera a toda empresa como su competencia directa, por lo que no se permite ni un segundo para quedarse estancado.

Por lo tanto, aquí es donde se cierra el círculo, *Disney* sabe adaptarse a sus clientes, sabe adaptarse a los colaboradores, sabe que las nuevas generaciones de empleados son diferentes a las de ayer, sabe adaptarse y generar compromiso de los colaboradores hacia la empresa.

Hace poco tiempo me encontré con un libro de Edward E. Lawler que habla sobre cómo hacer del talento y del capital humano, la ventaja competitiva de cada una de las empresas. Lawler propone cambiar los modelos clásicos de las organizaciones en los cuales se integran e interrelacionan los factores de estrategia, estructura, capital humano, el reconocimiento y los procesos. Propone otro modelo para poner al capital humano como la ventaja competitiva de la empresa, el cual se ilustra a través de la siguiente imagen. (Figura 1). Me sorprendió encontrar la palabra identidad en el centro de su modelo.

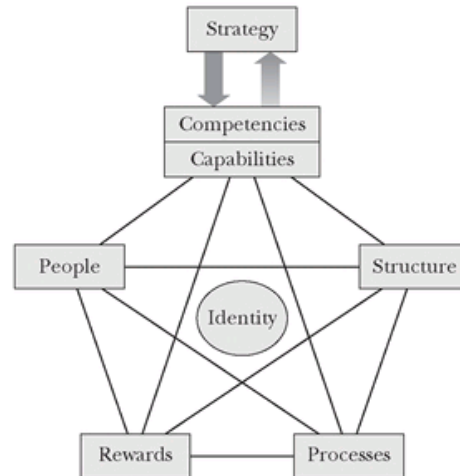


Figura 1: HC Centric Star Model

(Lawler III, 2008)

Si tuviéramos clara nuestra identidad en las organizaciones, si a partir de ella y conforme a ella diseñáramos el resto de los factores como las competencias, la estructura, los procesos, nuestro modelo de reconocimiento y recompensas, nuestra gente y nuestras organizaciones serían diferentes. Actualmente nos desvivimos por encontrar soluciones fuera de nuestras organizaciones, replicando mejores prácticas de otros, llamando a consultorías para que vengan a arreglar el desastre en el que vivimos, cuando, en realidad, la solución está dentro de nosotros, en nuestro mismo centro que es la identidad de nuestra organización.

Propuesta de RRHH del proyecto

Con todo lo anteriormente expuesto, quisiera dar a conocer mi propuesta de recursos humanos a ALTO México. Propuesta que he ido elaborando y desarrollando desde hace casi un año y de la que aún falta mucho por desarrollar

A continuación comentaré la visión global de esta propuesta, mencionaré y mostraré, a manera de Informe, algunos proyectos que ya he implementado y algunos de sus resultados, así como temas que se han quedado en pausa y otros que simplemente son planes por desarrollar o completar.

Idea Global del Proyecto

Dicen que una imagen dice más que mil palabras. La siguiente imagen (Figura 2), ilustra la globalidad del proyecto que he querido realizar en ALTO desde el día en que puse pie en la compañía. Esta imagen demuestra un círculo de implementación de cultura organizacional en la empresa.



Figura 2: Idea global del proyecto

En la imagen vemos que lo primero será definir la promesa que hemos hecho a nuestros clientes y aquella que queremos hacerles en un futuro, la cual estará dictaminada por el dueño y fundador, ya que dicha promesa comenzó con su sueño de joven. Así mismo, deberá quedar respaldada y atesorada en nuestra historia y herencia. Me gustaría perpetuar el momento en que Jorge Nazer pensó, por primera vez, el proyecto y todos los determinantes que han moldeado a la empresa llevándola a ser lo que es hoy. Así como inmortalizar a Jorge Nazer en todos aquellos momentos en que ha transmitido esta promesa y hacer perdurar, y definir con él, los valores que quiere hacer vibrar en cada uno de los colaboradores que forman parte del Grupo ALTO. Me encantaría liberar nuestra identidad y, a la vez, determinarla.

Aunque son solo trece años de existencia, hay muchos logros y momentos en nuestra historia que, probablemente, en un futuro serán una riqueza atesorada. Considero que se debe ponderar lo que ya se ha hecho parte de nosotros y hacerlo trascender en nuestro futuro, en todo lugar donde lleguemos a tener presencia. Un ejemplo sobre nuestra identidad, es que “somos una empresa chilena”, y a pesar de que en México nos rechinan los oídos al oír esto, deberíamos elegir aquello de la cultura empresarial chilena que queremos replicar en cada una de las filiales que tenemos y en las que vendrán. Algo muy positivo que rescataría de esta cultura empresarial, son las estructuras organizacionales que crean de natural. Por lo poco que he visto, me percaté de que las personas no se separan ni se dividen por niveles de puesto, como lo hacemos en México. Se dan trato todos por igual, la comunicación es abierta, directa y saben separar el trabajo de lo personal. Quizás habría que profundizar más en estos puntos positivos, los cuales podríamos rescatar, ponderar y hacer perdurar en todos y cada uno de los países en los que iniciemos operación.

Otro tema que habría que definir es la misión de la empresa, que será el encargo para nuestros colaboradores, mismo que deberá hacerse vida en todas y cada una de las acciones dentro de la empresa, en la rutina diaria o, como dirían en Chile, en la “pega” diaria.

A continuación ilustraré todo lo que acabo de mencionar en cuatro apartados (Figura 3), que son las cuatro grandes categorías por definir en este gran proyecto para lograr que ALTO, u otra empresa, se rija por una administración por identidad y valores. Es lo que llamo sistema de gestión por identidad y valores:



Figura 3: Sistema de gestión por identidad y valores

La gráfica anterior (Figura 3), ilustra el sistema compuesto por cuatro elementos, de los cuales tres giran alrededor del que se encuentra en el centro. Este inspira y conforma el resto de los elementos del sistema. Si hiciéramos una analogía con nuestro sistema solar, el centro sería el Sol, astro que da luz y calor a los planetas.

1. Identidad y valores. Son la médula y el centro del sistema. Este núcleo debe abarcar la misión, la visión, los valores, nuestra historia, nuestra herencia, nuestros principios, nuestras creencias, nuestros comportamientos organizacionales, nuestro vocabulario, todo lo que conforma nuestro ser, lo que nos da identidad como empresa. Lo que nos hace diferentes al resto de las empresas.
2. El diseño del contexto estratégico se inspira y nace de la Identidad. Una vez que se sabe lo que se es, lo que vamos a ofrecer y lo que se quiere llegar a ser, entonces tendremos que determinar cómo lo lograremos. Por lo tanto, hay que definir nuestro

modelo de negocio, nuestro modelo operativo, aterrizar criterios y guías prácticas. También hay que delimitar cuál será nuestra propuesta de valor en el mercado, cuáles son y serán nuestros socios claves, de qué recursos no podremos prescindir jamás, cuáles son las actividades claves del negocio, cómo será nuestra relación con los clientes, cuál será nuestra estructura y forma de gobierno, nuestra estructura de costos, nuestros procesos, etc. En fin, hay que diseñar todo este contexto donde desarrollaremos nuestra cultura de manera estratégica.

3. Los vehículos. Habrá que escoger cuáles serán los *key drivers* que nos llevarán a transmitir esta identidad y este diseño, empapando de la cultura a cada uno de los colaboradores y sistemas dentro de la organización.
4. Resultados. Todo esto debería reflejarse en indicadores y habrá que escoger los que realmente midan aquello que ya hemos diseñado y mapeado. Tomarnos constantemente la temperatura para ver si realmente estamos obrando conforme a nuestro ser, lo que implica medir los resultados tangibles y los resultados intangibles.

Estoy convencida de que si implementáramos dicho sistema en la compañía, el cuarto elemento se dispararía potencialmente. Quizás es idílico soñar con una organización así, donde todo se hiciera en función a la misión y visión de la empresa, donde cada acción estuviera permeada por nuestra cultura, donde existiera una congruencia perfecta en lo que se dice ser y en lo que en verdad somos.

ALTO México es una empresa joven, una empresa que todavía sigue construyéndose y desarrollándose. No creo que sea tarde para adoptar este sistema, pero a la vez ya somos lo suficientemente grandes para encontrar resistencia al cambio al replantearnos lo que estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo.

Informe de Implementación del Proyecto en ALTO México

Primer intento

Como mencioné anteriormente, desde que comencé a trabajar en ALTO México tenía claro que quería vivir e implementar el proceso de cambio de una administración tradicional por una administración basada en el “sistema de gestión por identidad y valores”.

Considero que mi investigación y búsqueda de una definición de misión, visión y valores despertó cierta inquietud en el interior de la compañía por definir una única misión, una visión y unos valores específicos. Que todos los colaboradores supiéramos responder, casi al unísono, qué es lo que hacemos en ALTO, por qué hacemos cada una de nuestras actividades, bajo qué criterios y bajo qué valores las hacemos.

Comencé por realizar un manual del sistema de gestión por identidad y valores ALTO que contuviera toda la información anteriormente descrita en el sistema, con el fin de documentar e institucionalizar lo que creía que ya se vivía y completar lo que aún no se había definido.

Aquel manual del sistema de gestión por identidad y valores, está compuesto por el siguiente contenido:

- I. Identidad y valores
 - i. Misión
 - ii. Visión
 - iii. Valores
 - iv. Historia
- II. Contexto estratégico
 - i. Modelo de negocio
 - ii. Modelo operativo
 - iii. Competencias
 - iv. Procesos

- III. Vehículos estratégicos
 - i. Comunicación interna y *branding*
 - ii. Líderes y jefes
 - iii. Políticas y procesos
- IV. Resultados
 - i. Tangibles: resultados de negocio, resultados a la inversión entre otros, satisfacción del cliente.
 - ii. Intangibles: mejora del clima, mejora de las capacidades, mejora del compromiso.

Conforme empecé a completarlo me di cuenta de que, tanto yo como la organización, teníamos muchísimas lagunas, faltaban muchas cosas por escribirse, por institucionalizarse y por definirse. Alguien tenía que comenzar a hacerlo.

Tuve la oportunidad de ir a Chile el verano pasado y, a pesar de que el objetivo del viaje era conocer el corporativo, abrimme a una visión global del grupo, salir por cinco días de la operación diaria y del país más joven del Grupo ALTO; aproveché para vender el proyecto a Jorge Nazer en persona. Conforme le iba platicando lo que quería hacer y lo que podíamos obtener al administrar la empresa bajo la identidad y valores, se le fueron iluminando los ojos y me dijo: “¡adelante! hazlo en México y después, en Chile, les copiamos”

Regresé ilusionada y dispuesta a hacer un gran proyecto, sin embargo percibí que requería tiempo completo, recursos y, sobre todo, mucha cercanía con Jorge y el resto de los altos directivos, por lo que dicho manual está en pausa hasta la fecha.

No obstante la poca reflexión que hicimos sobre la misión y visión, esta nos llevó a definirla a nivel de Grupo ALTO. Actualmente compartimos la misma definición en los tres países, ya la vemos escrita en documentos y en elementos de comunicación interna. También nos replantemos los valores. Desde el inicio siempre estuvieron escritos cinco

valores, e inclusive se tenían colgados en unos cuadros en alguna pared de la oficina. Sin embargo, pocos los conocían y aún menos los vivían.

Es difícil vivir un valor sin una definición o sin un modelo a seguir. Le comenté a Nazer que requeríamos que se definieran y se especificaran los valores en comportamientos observables, ya que de esa manera sería más fácil replicarlos para cada uno de los colaboradores, empezando por él y por los líderes. Ontológicamente el ser humano es atraído por los valores, pero esto no sería posible si otro ser humano no fuese portador de los mismos. Los seres humanos necesitamos ver cómo se vive un valor para sentir esa atracción y poder replicarlo, o por lo menos verlo definido y saber qué comportamientos específicos que nos llevarán a vivirlo, saber lo que se espera o entiende por la vivencia de cierto valor.

También pusimos sobre la mesa el tema de que la honestidad era un valor clave dentro de la organización, no podíamos permitir actos de deshonestidad o corrupción dentro de la empresa porque prometíamos precisamente lo contrario a nuestros clientes, curiosamente era un valor que a nadie se le había ocurrido escribir y presentar como un punto medular. Se había dado por hecho que se tenía que vivir pero, en una organización con un crecimiento tan acelerado como lo ha tenido ALTO, nada se puede obviar o dar por sentado.

Fue un mes después de mi visita a Chile, que se tuvo el ampliado general de Grupo ALTO y se fijaron tres objetivos para los próximos cinco años de la compañía. El primero era crecer, el segundo era servicio al cliente y el tercero era la vivencia de los valores en el Grupo ALTO. Como parte de este último se contó la adición del sexto valor de honestidad y probidad. “Estrenamos” valor desde el verano pasado.

Hasta ahora, a nivel de empresa, no se ha logrado aterrizar ninguno de los valores en comportamientos observables y estamos en el proceso de impulsar y lograr la vivencia de los mismos. A pesar de esto, nos encontramos bastante satisfechos por haber logrado

que se colocaran en el *top of mind* de toda la alta dirección, de todos los mandos medios y de todos los colaboradores. Creo que es relevante el que estén dentro de los tres objetivos estratégicos de aquí a cinco años en un Grupo internacional de empresas.

Segundo intento

Conforme fue pasando el tiempo, sabía que quizás el proyecto nunca se iba a desarrollar de manera óptima, completa o en el orden que se había pensado y propuesto. No obstante, al verlo frustrado, decidí no desanimarme e ir desarrollando, en etapas, cada uno de los componentes de este sistema.

Decidí comenzar “al tiro”, como dicen en Chile, con acciones que lograsen impactar a corto plazo en la organización e ir configurando nuestra identidad organizacional. Esas acciones incluyeron comunicación interna y *branding* de ALTO, formación de líderes y redefinir políticas y procesos, especialmente el de reclutamiento y selección.

Comunicación Interna y Branding de ALTO

A pesar de que la definición del primer y segundo apartado del manual estaba bastante incompleta, decidí apostarle a los vehículos y comenzar a transmitir y comunicar lo que ya teníamos definido. Era más fácil ir creando los conductos por los cuales siempre se transmitirá la identidad de la empresa, aunque posteriormente la completemos y definamos más específicamente.

La comunicación interna, desde el inicio de ALTO México, ha dependido totalmente del área de *marketing* y comunicación disuasiva, ya que el área de recursos humanos se creó hace dos años. Por primera vez, este año hemos podido aportar, como área de recursos humanos, en la comunicación interna.

El área de recursos humanos generó un plan general de comunicación interna para desarrollar en el 2016 y 2017. (Véase Anexo 1). En este plan intentamos mostrar cuatro mensajes globales que queremos lograr en los colaboradores de ALTO, posteriormente

mostramos mensajes específicos y actividades concretas a través de las cuales podamos comunicar nuestra identidad.

Un elemento al que dimos énfasis fue el curso de inducción general que se les imparte a todos los colaboradores de nuevo ingreso. Quizás esto parece normal en cualquier corporación pero, en realidad, es un excelente medio tanto para transmitir la información relevante de la empresa, como para transmitir la identidad y la cultura organizacional.

El curso que desarrollamos tiene como objetivo lograr que cada colaborador de nuevo ingreso conozca la misión, la visión, los valores, la historia, los logros alcanzados hasta el día de hoy y los objetivos estratégicos de la empresa por los próximos cinco años, así como el tamaño y dimensión del Grupo ALTO. Por otra parte, logran entender la totalidad de nuestro modelo y conocer la estructura organizacional.

Por otra parte, no solo queremos que conozcan esta información, sino que vivan una experiencia ALTO, que logren ponerse la camiseta, subirse al barco desde los primeros días en la empresa, que logren identificarse con lo que pretendemos ser, con los valores de nuestra empresa y que pongan todo su empeño en aspirarlo. Es decir, que la meta organizativa se convierta en una meta personal.

Por ahora hemos hecho un curso de inducción un poco casero, pero la intención es que los colaboradores tengan inducción y un *onboarding* donde logren empaparse de la empresa, enorgullecerse y vivir una experiencia plena en ella.

Los resultados que hemos obtenido son que el colaborador se sienta orgulloso de la empresa a la que pertenece y que amplíe la visión del impacto de una tarea simple puede llegar a tener a nivel global.

Cuenta una historia que cuando construyeron la Catedral de Notre Dame, en París, un periodista se acercó a uno de los trabajadores que se encontraba colocando ladrillos y

le pregunto: “Usted, ¿qué hace?” y el trabajador contesto: “pego ladrillos.” Posteriormente el periodista se acercó a un segundo trabajador que se encontraba realizando la misma tarea que el primero y le hizo la misma pregunta, el segundo trabajador respondió: “construyo una catedral”.

Mucho puede cambiar e impactar el brindar una visión a los trabajadores de nuestras empresas respecto a las tareas que realizan. Eso es lo que hemos logrado con este curso cuando comienzan su vida en ALTO, abrirles el horizonte y que vean la realidad total de la empresa, que comiencen a generar ideas creativas e innovadoras sobre el resto de la empresa, que comiencen a trabajar en equipo. Nosotros les hemos otorgado el debido a valor a cada puesto, el cual comunicamos a todos y si un puesto no es de valor, entonces no debería de existir

Lo que aún continúa en proyecto son los cursos de capacitación inicial y capacitación en servicios ALTO. Lo que pretendemos lograr en cada colaborador no es solamente que cuente con la información necesaria para desempeñar bien su puesto, sino que, en su vida en ALTO, vaya desarrollándose en los diferentes servicios que brindamos a nuestros clientes. Lo anterior nos permitirá insertar, en el mundo laboral, gente certificada por nosotros, que opera bajo el mismo modelo que operamos y que brinda los resultados de crear ambientes seguros dentro de las tiendas de nuestros clientes.

Pretendemos que todo colaborador de ALTO, durante su estancia en la empresa, vaya aprendiendo y desarrollando competencias, conocimientos relacionados con los tres ejes de nuestro modelo y vayamos conformando perfiles ALTO.

Formación de Líderes

En este tema no hemos logrado mucho, a pesar de que hemos realizado diagnósticos que detectaron que la mayoría de las incongruencias de identidad y cultura proviene de los líderes de equipo, muchos de ellos simplemente jefes.

El mayor freno que hemos tenido en este aspecto es el tema del presupuesto, no hemos sabido vender la importancia que tiene el invertir en los líderes, ya que ellos son los principales transmisores de la identidad y cultura de la compañía.

Este año esperamos arrancar con el proyecto de desarrollo de líderes a través de la formación y capacitación de liderazgo con una consultora de renombre a nivel mundial. Esto nos permitirá hacer una evaluación de 360° de cada una de las personas que ocupan un puesto de mando en la organización, conocer sus áreas de oportunidades, de manera personalizada; y trabajar con ellos de la forma más oportuna.

Así mismo, tengo el proyecto de resaltar y comunicar con mayor énfasis la figura como líder de toda la organización a Jorge Nazer, ya que es poco conocido y considero que él puede ser buen guía para el resto de los líderes.

Otro tema que consideré importante como parte de la formación de líderes, fue el de la estructura organizacional. Considero que la estructura organizacional de cada empresa debe crearse en función al modelo de cada una de ellas. A pesar de que existen esquemas tradicionales, no considero conveniente dar por hecho que un modelo que va a funcionar para todas por igual.

Como mencionaba en el marco teórico, en ALTO existían puestos que no tenían razón de ser y esto lo descubrimos el día que mapeamos procesos. Además, habíamos agrupado a la gente en áreas, cuyos objetivos eran excesivamente diversos por lo que el gerente era el primero en sentir desorientación. Sus equipos eran excesivamente grandes o muy diferentes en funciones y objetivos.

A continuación represento el organigrama del 2014 (Figura 4), el actual (Figura 5) y mi propuesta a futuro según lo que considero como la estructura ideal para el modelo ALTO. (Figura 6).

Organigrama 2014

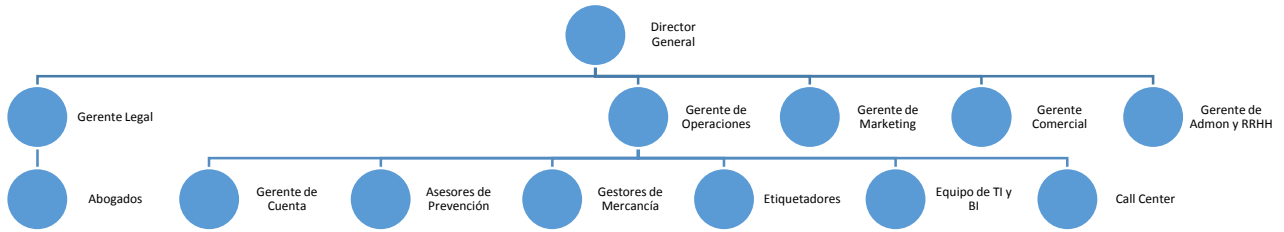


Figura 4

Organigrama 2016

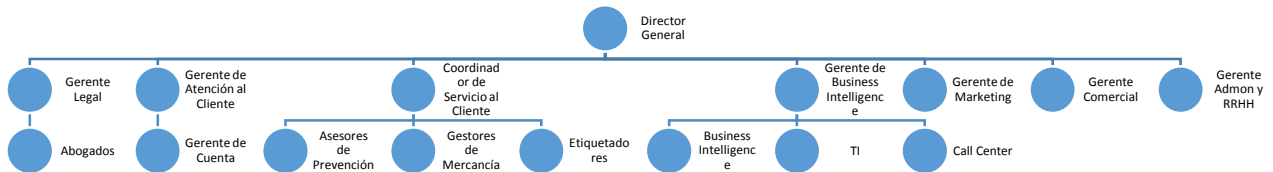


Figura 5

Organigrama Ideal

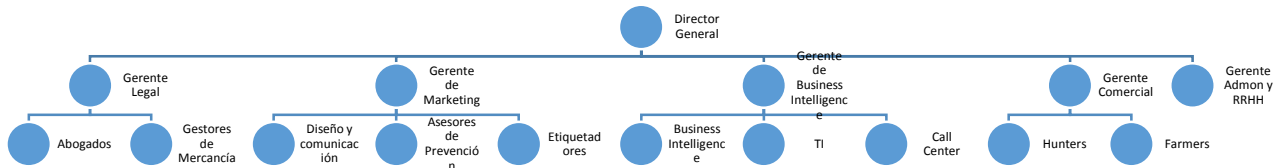


Figura 6

Como los diagramas lo demuestran, aumentamos áreas a lo largo de dos años, logrando disminuir la carga de trabajo para el área de operaciones, la cual tenía funciones extremadamente diversas y conjuntamente solo estaba representada por el 25% de la

plantilla de la empresa. Creamos el área especializada para el servicio al cliente y el área de *business intelligence*, la cual está enfocada únicamente en generar información.

Hacemos nuestro servicio a través de tres ejes estrechamente relacionados pero, a la vez, muy diversos. Mi sugerencia es crear departamentos especializados en brindar estos tres servicios de la mejor manera posible. Creo que cada gerencia podría aportar mayor riqueza si estuvieran focalizadas y trabajaran en equipo con el resto de las áreas. Un área que es clave, es la de postventa, ya que es el mediador entre la de ventas y las tres áreas que representan los ejes de nuestro modelo.

Además, agregaría que cada área necesita una sub-área de *back office* y otra de *front office*, ya que el servicio al cliente demanda demasiada operación en campo y, a la vez, trabajo para preparar desde la oficina.

Es importante reflejar la identidad y la cultura, inclusive en el organigrama. Nuestra estructura debería existir conforme a lo que somos, no conforme a estructuras tradicionalistas.

Políticas y Procesos

Un tercer *driver* de la identidad y de la cultura en ALTO debería ser nuestra rutina, nuestra vida diaria, la forma en la que operamos, los criterios bajo los cuales nos regimos. Establecimos políticas y beneficios que transmitieran nuestros valores, además comenzamos a mapear procesos para ser más efectivos y, en algunos casos, asegurando nuestra identidad y nuestra cultura.

Un proceso que tenía mucho impacto en el tema de la cultura organizacional fue el proceso de reclutamiento y selección. No solo queríamos atraer y contratar a grandes talentos, sino que además queríamos colaboradores que compartieran nuestra cultura. Eso es lo que logramos al mapear cada uno de los procesos de reclutamiento y selección.

Un ejemplo fue el tema de comprobar si los candidatos compartirían nuestro valor de honestidad y probidad. Actualmente, logramos evaluar, además la entrevista, a través de una prueba de integridad y honestidad. Ninguna persona que no haya aprobado puede ingresar a la compañía, a pesar de que sea el mejor talento en el mercado.

A manera de ejemplo, citaré el proceso de reclutamiento y selección de un abogado, puesto que conforma el mayor porcentaje de nuestra plantilla operativa. Un abogado es el encargado de brindar asesoría y representación legal a nuestros clientes en caso de que sean afectados por algún acto de robo hormiga, fraude o corrupción. Un abogado es apoderado legal de nuestros clientes y da seguimiento a todo el proceso penal una vez levantada la denuncia por robo. Ellos solamente piden al colaborador que haga la declaración de los hechos. La atención de un incidente puede llegar a tardar hasta cuatro horas, más las horas de seguimiento hasta que logra cerrarse el caso, obteniendo la condena, la acreditación de la mercancía como propiedad de nuestro cliente, la recuperación de la misma y su retorno a la tienda.

Como es sabido, en el sistema penal mexicano, existen algunas malas prácticas asociadas con corrupción, como recibir dádivas para poder atender los asuntos o gestionar tramites en menos tiempo, entre otras. Nuestros abogados están bajo un esquema de guardias y de autoadministración de tiempo. Por lo tanto, necesitamos abogados honestos, que compartan nuestra preocupación por la sociedad y la de buscar mejorar México por medio de la justicia, que vivan con convicción, que conozcan sobre el derecho penal y que cuenten con disponibilidad absoluta.

Anteriormente, el proceso de reclutamiento incluía una entrevista con recursos humanos, una aplicación de pruebas psicométricas por parte de un psicólogo externo y una entrevista con la gerente del área legal. El resultado de este proceso era el tener alta rotación en el puesto, abogados que otorgaban dádivas o aceptaban regalías a cambio de otorgar el perdón al imputado, abogados que mentían o que no eran responsables con su trabajo y con la atención al cliente, ya que percibían una empresa informal, entre otras cosas.

Tomamos en cuenta el núcleo del sistema de gestión por identidad y valores, es decir la cultura de la organización, y decidimos hacer cambios al proceso de reclutamiento y selección de todos y cada uno de los puestos, así como institucionalizarlos y documentarlos. Siguiendo con el ejemplo anterior, en el caso del proceso de un abogado, los objetivos de los cambios realizados eran:

1. Asegurar la honestidad e integridad del colaborador a través de una prueba de confiabilidad y honestidad.
2. Asegurar el conocimiento de temas penales a través de una prueba de conocimientos.
3. Asegurar la integración con el equipo con su jefe directo a través de una entrevista realizada por él mismo y no únicamente por el gerente de área (ALTO México, 2016). (Véase Anexo 2).

A través de la implementación de este proceso, disminuimos la rotación, aumentamos la satisfacción del colaborador con su trabajo y logramos empatar los valores de la empresa con los valores personales del colaborador.

Además, generamos formatos institucionales dentro del proceso, lo cual nos dio credibilidad ante los candidatos y dejaron de percibirnos como una empresa informal o casera.

Al inicio hubo resistencia por parte de los coordinadores y gerentes, ya que percibían el proceso innecesariamente largo y exhaustivo, pero conforme se percataron de los resultados en la disminución de rotación, en el aumento de la productividad de la gente, en el aumento de integración de los equipos, se convencieron de que aligeraba la carga de trabajo, formando un clima laboral más sano y una satisfacción por parte del cliente.

Consideraciones finales, resultados y conclusiones

“Si sois lo que tenéis que ser, ¡prenderéis fuego al mundo entero!” (Wojtyla, 2000). Solo las organizaciones conscientes de lo que quieren llegar a ser, y que jamás lo pierden de vista, se empeñan en serlo en lo grande y en lo pequeño, aquellas organizaciones que dedican sus fuerzas y prioridades a su identidad y no tanto a su utilidad, permanecen en el tiempo, tienen mayores resultados, sufren menos crisis y se les hace más llevadera la carga.

Nunca olvidaré aquella verdad de que nuestro actuar sigue al ser. Hay que definir nuestro ser actual, nuestro ser potencial y procurar que nuestro actuar siempre corresponda a este ser. Hay que configurar desde el sistema más grande y robusto en la organización, hasta el más pequeño. Hay que comprometer, formar y moldear a las personas de acuerdo a esta identidad, lograr que las metas de la organización sean las mismas que las metas de la persona. No creo que sea algo que se pueda lograr de la noche a la mañana, tampoco creo que sea el logro de una sola área, se necesita la colaboración de todos, se necesita querer por la alta dirección y hacer que se quiera al resto de los colaboradores.

Mi conclusión es que el proyecto planteado es bastante ambicioso y requiere el apoyo de todos y cada uno de los colaboradores, en especial de la alta dirección. Quizás un sustento financiero donde el retorno de inversión respalde el beneficio de aplicar este tipo de administración por identidad y valores, sería buena herramienta para convencer al presidente y a la mesa directiva de la corporación. Considero que, una vez aprobado, es necesario que sea el director general y la mesa directiva quienes lo transmitan hasta el último de los colaboradores.

Aún somos una empresa muy joven y en tamaño somos pequeños, pero tenemos un gran potencial para crecer, lo que es una razón más para empezar, cuanto antes, un cambio de administración. También puedo asegurar que trabajar en una empresa cuya administración es una administración por identidad y valores, genera mayor productividad,

mejor clima laboral y mayor compromiso en cada uno de los que colaboran. He sido parte de una experiencia cercana, que siempre ha sido gratificante y la cual deseo volver a vivir.

Fuentes de consulta

- ALTO México. (2014). *Brief de Comunicación ALTO México*. México.
- ALTO México. (Febrero de 2016). *Manual de Procedimientos de Recursos Humanos*. Ciudad de México.
- Aristóteles. (1873). *Política. Libro 1. De la sociedad civil. De la esclavitud. de la propiedad. Del poder doméstico*. Madrid: Medina y Navarro Editores.
- Blanchard, K., & O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Collins, J., & Porras, J. (September- October 1996.). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 75-78.
- Conrad, G. W. (1990). *Religión e imperio. Dinámica del expansionismo azteca e inca* (Primera ed.). México: Connaculta.
- Eistener, M. D., & Kinni, T. (2003). *Be Our Guest: Perfecting the art of customer service*. USA: Disney Editions.
- La Real Academia Española. (Marzo de 2016). *Diccionario de la lengua española. Edición del tricentenario: Real Academia Española*. Obtenido de sitio web de Real Academia Española:
<http://dle.rae.es/?id=RBkqiJl>
- Lawler III, E. E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. USA: Jossey-Bass.
- Monografías. (Marzo de 2016). *Diagnóstico y Mejoramiento de la Cultura Organizacional en la Unidad Comercializadora: Monografías.com*. Obtenido de sitio web de Monografías.com:
<http://www.monografias.com/trabajos18/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml>
- Münch, L. (2007). *Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson.
- Wilson, J. Q., & Kelling, G. L. (1982). Broken Windows. *The Atlantic Monthly*.
- Wojtyla, K. (20 de Agosto de 2000). Homilía del Santo Padre Juan Pablo II. *XII Jornada Mundial de la Juventud, Santa Misa de Clausura*. Tor Vergata, Roma, Italia: vatican.va.

Anexos y apéndices

Anexo 1: Plan General de Comunicación Interna 2016

MENSAJE GENERAL	MENSAJE PARTICULAR	ACTIVIDAD
1. Cultura Organizacional	Identidad ¿Que somos? Valores ¿Cómo pensamos?	Curso de Inducción
		Kit de Bienvenida al Colaborador
		Campaña anual de valores
		Activación bimestral de cada uno de los valores.
		Decoración y distribución de la empresa
		Museo ALTO Mexico
		Gafete
		Tarjetas de presentación
2. Rumbo de la Organización	Estrategia y Objetivos 2016-2018 Planes Políticas Procesos Comunicados Logros	Carta del Director General
		Intranet
		Kick offs con gerentes y mandos medios para alinear estrategia, planes y operación del año
		Publicación de procesos
		Pizarron/ NEWS/ Correo
		Comunicado actividades mensuales
		Comunicado Ingresos de colaboradores
		Comunicado de cumpleaños mensuales
		Comunicado matrimonios y nacimientos
		Comunicado de promociones
		Comunicado de fallecimientos
		Comunicado pago nomina y días festivos
		Comunicado de nuevos clientes
		Presentación Fin de Año del DG
3. Orgullo de ser ALTO	Mérito al Trabajo Tiendita ALTO	Sistema de evaluación de la empresa
		Dictamen mensual
		Elaboración de cuadro y premio
		Entrega de premio a colaborador
		Colocar cuadro en el muro de Merito al Trabajo
		Vitrina con articulos ALTO, para que quien quiera g

4. Fidelizar, involucrar y comprometer	Beneficios Actividades de integración Voluntad de Peso	Comunicar Beneficios Anuales
		Teaser invitación Enero- Rosca de Reyes
		Teaser invitación Febrero - Día de la Calendaria
		Teaser felicitando por el Día del Amor y la Amistad
		Teaser felicitando el Día del Niño
		Teaser felicitando el Día de la Madre
		Regalo corporativo Día de la Madre
		Teaser felicitando el Día del Padre
		Regalo corporativo Día de la Padre
		Teaser invitando al Día ALTO
		Playera Día ALTO
		Actividad Día de la Familia ALTO
		Teaser Invitación a Día de la Independencia de Mexico
		Actividad Día de la Independencia de Mexico
		Teaser invitación al altar de muertos
		Actividad Día de Muertos
		Teaser invitacion Cena Fin de Año
		Teaser felicitación por Navidad y Fin de Año
		Regalo Cooperativo
		Video Fin de Año
Tarjeta de cumpleaños digital		
Tarjeta de cumpleaños impresa		
Campaña anual de recaudación y participación		
Teaser mensual de avances de campaña		

Anexo 2: Procedimiento de Reclutamiento y Selección

1. Objetivo y Alcance

1.1 Objetivo

Establecer las actividades necesarias para el reclutamiento y selección del candidato que cumpla con el perfil de puesto y los parámetros de las pruebas psicométricas, con la finalidad de desempeñar de manera óptima las funciones del puesto en ALTO México.

1.2 Alcance

El presente procedimiento es aplicable a partir de la recepción de una solicitud de vacante en Recursos Humanos hasta el aviso de ingreso del candidato seleccionado.

2. Puestos y Responsabilidades

Puesto	Responsabilidad
Director General	Autoriza la requisición de personal.
Gerente de Administración, Finanzas y RRHH	Autoriza la requisición de personal.
Directores / Subdirectores / Gerentes de Área	Envía la solicitud de vacante a recursos humanos. Realizar la entrevista final a los candidatos. Selecciona el candidato a contratar.
Jefe Directo	Entrevista y selecciona una terna de finalistas.
Subgerente de Recursos Humanos	Supervisa y realiza las actividades del presente procedimiento.
Analista de Recursos Humanos	Realiza las actividades del presente procedimiento.
Recepcionista	Agenda citas de candidatos.

3. Terminología

Termino	Descripción del Termino
RRHH	Recursos Humanos
Fuentes de Reclutamiento	Páginas web o lugares específicos para publicar vacantes y hacer búsqueda activa de candidatos.
Machover:	Prueba proyectiva utilizada en procesos de selección de personal relacionado con dibujos de la persona humana.
Midot:	Evaluación que mide la honestidad, ética y valores en el trabajo, de candidatos potenciales.
Evaluatetest	Conjunto de pruebas que sirven para evaluar determinados aspectos de una persona.
Cleaver	Test proyectivo utilizado para obtener una descripción acerca del tipo de comportamiento necesario para satisfacer los requerimientos de un puesto; así como el estilo de comportamiento de la persona evaluada

	para poder hacer una comparación y determinar si existe compatibilidad o no.
CV	<i>Currículum vitae</i>

4. Lineamientos

- El presente procedimiento será aplicable de igual forma a candidatos internos y externos.
- La solicitud de vacante deberá estar firmada por el Director/Subdirector/Gerente del área que la solicita.
- Para iniciar el proceso de reclutamiento y selección la solicitud de vacante deberá estar firmada por el gerente de finanzas, administración y recursos humanos, y el director general.
- Cuando exista una vacante, los colaboradores de ALTO tendrán la posibilidad de participar en el proceso de selección.
- Por ningún motivo se contratará a un candidato que no haya cumplido al 100% el proceso de selección. Se seleccionará al candidato con mayor apego al perfil de puesto, sin discriminar o dar preferencia alguna.
- Los datos personales de los candidatos y los resultados de las pruebas psicométricas, de habilidades y competencias son confidenciales, solo accesibles a los jefes de la línea jerárquica del puesto correspondiente y de recursos humanos.
- No se aceptan reingresos de ex colaboradores de la empresa que hayan salido por rescisión de contrato por causas imputables al trabajador o por decisión del patrón.
- No se contratará a familiares de primer grado de los colaboradores.
- Se podrá contratar familiares de segundo grado de algún colaborador, pero no podrá laborar en la misma área.
- Los ingresos de los candidatos seleccionados serán únicamente los días lunes.
- Los días martes será la fecha límite de envío de información con los datos de los candidatos seleccionados.
- Los candidatos que no aprueben el MIDOT no podrán continuar con el procedimiento de reclutamiento y selección.
- La integración del expediente de reclutamiento tendrá el siguiente orden:
 1. Solicitud de vacante.
 2. Formato General de Reclutamiento.
 3. Solicitud de Empleo.
 4. CV.
 5. Pruebas psicométricas e interpretaciones.
 6. Pruebas de conocimiento.
 7. MIDOT.
 8. Evaluatest (si aplica).

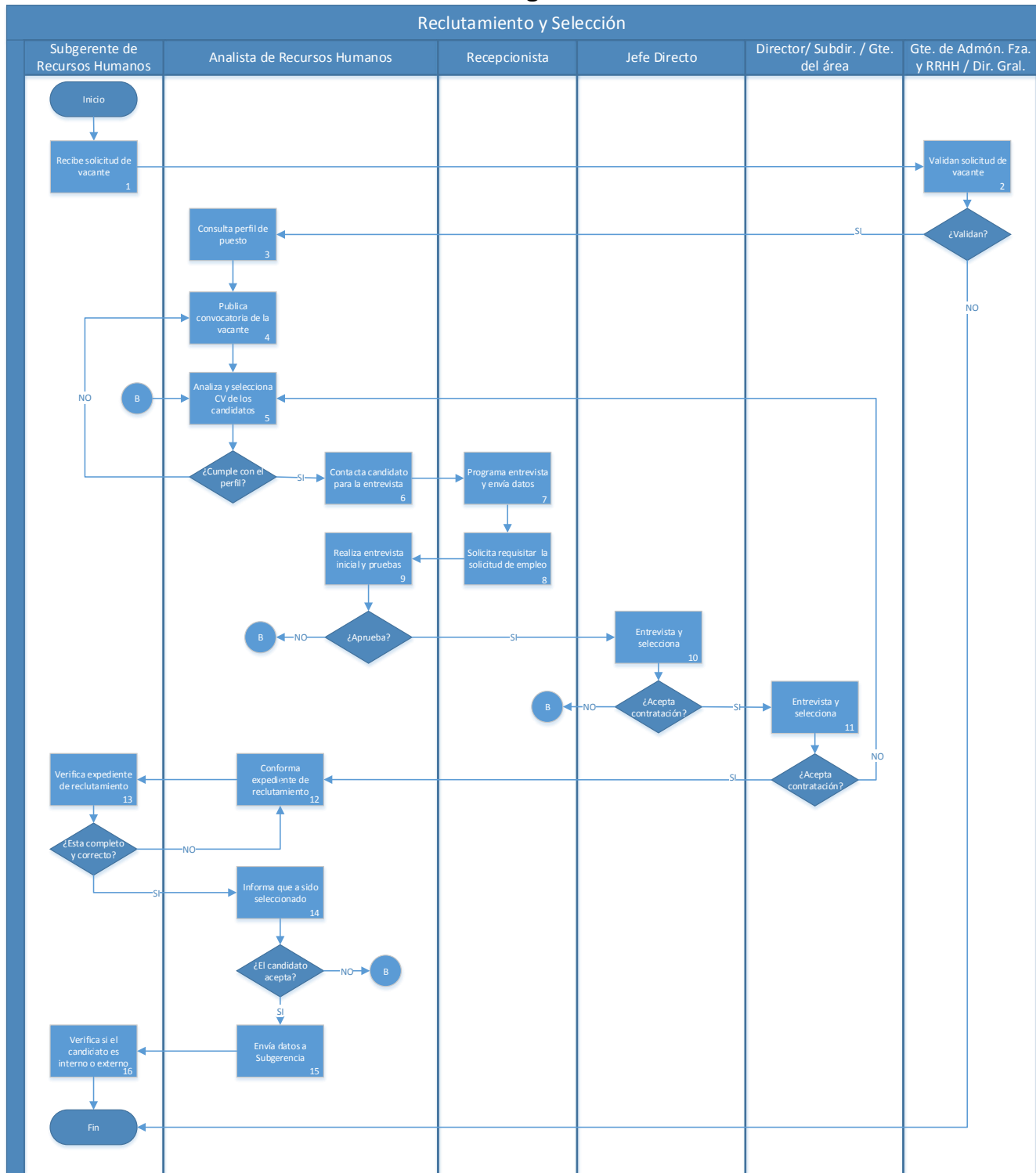
5. Descripción de Procedimiento

No.	Responsable	Actividad	Tiempo
1	Subgerente de RRHH	<p>Recibe la solicitud de la vacante (FO-RH-1/01) firmada por el Director/Subdirector/Gerente del área correspondiente, y gestiona las firmas del gerente de finanzas, administración y recursos humanos; y director general.</p> <p>Si la vacante corresponde a un puesto nuevo solicita el perfil (FO-RH-1/02) al director/subdirector/gerente del área correspondiente.</p>	De 7 a 45 días depende de la vacante a cubrir.
2	Gerente de Administración, Finanzas y RRHH / Director General	<p>Validan la solicitud de vacante.</p> <p>¿Validan? Si: Pasa a la actividad 3. No: Fin del procedimiento.</p>	
3	Analista de RRHH	Consulta el perfil de puesto de la vacante para la emisión de la convocatoria.	
4		Publica la convocatoria de la vacante en las fuentes de reclutamiento externas e internas.	
5		<p>Analiza y selecciona los CV de los candidatos postulados.</p> <p>¿Cumple con el perfil? Si: Pasa a la actividad 6. No: Regresa a la actividad 4.</p>	
6		<p>Contacta al candidato para realizar la entrevista telefónica y verifica si está interesado en la vacante.</p> <p>En el CV del candidato se escribirá una reseña indicando que ya se realizó la entrevista.</p> <p>Entrega a recepción el CV.</p>	
7		<p>Programa la entrevista de acuerdo al horario y días establecidos por el analista de recursos humanos.</p> <p>Envía correo electrónico con la fecha, hora, ubicación (FO-RH-1/03) y solicita los documentos a presentar en la entrevista.</p>	
8	Recepcionista	Solicita que llenen la solicitud de empleo (FO-RH-1/04) e ingresa la información en la “base de datos candidatos” (Google Docs).	
9	Analista de RRHH	Realiza la entrevista inicial, las pruebas psicométricas, conocimiento, MIDOT y Evaluatest (si aplica) y verifica que los resultados obtenidos, sean los necesarios para cubrir la vacante.	

		<p>Requisita el formato general de reclutamiento y selección (FO-RH-1/05) en los espacios correspondientes.</p> <p>¿Aprueba? Si: Pasa a la actividad 10. No: Regresa a la actividad 5 y se informa a los candidatos mediante correo con la imagen de agradecimiento de participación en el proceso de reclutamiento y selección (FO-RH-1/06).</p>	
10	Jefe Directo	<p>Realiza entrevista y selecciona terna de candidatos. Requisita el formato general de reclutamiento y selección (FO-RH-1/05) en los espacios correspondientes.</p> <p>¿Acepta la contratación? Si: Pasar a la actividad 11. No: Regresa a la actividad 5 y se informa a los candidatos mediante correo con la imagen de agradecimiento de participación en el proceso de reclutamiento y selección (FO-RH-1/06).</p>	
11	Director/ Subdirector/ Gerente del área	<p>Realiza entrevista y selecciona candidato a contratar. Requisita el formato general de reclutamiento y selección (FO-RH-1/05) en los espacios correspondientes,</p> <p>¿Acepta la contratación? Si: Pasar a la actividad 12. No: Regresa a la actividad 5 y se informa a los candidatos mediante correo con la imagen de agradecimiento de participación en el proceso de reclutamiento y selección (FO-RH-1/06).</p>	
12	Analista de RRHH	<p>Conforma expediente de reclutamiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de vacante. 2. Formato general de reclutamiento. 3. Solicitud de empleo. 4. CV. 5. Pruebas psicométricas e interpretaciones. 6. Pruebas de conocimiento. 7. MIDOT. 8. Evaluatetest (si aplica). 	
13	Subgerente de RRHH	<p>Verifica que el expediente de reclutamiento del candidato este completo y correcto.</p> <p>¿Está completo y correcto?</p>	


		<p>Si: Pasar a la actividad 14. No: Regresar a la actividad 12.</p>	
14	Analista de RRHH	<p>Informa al candidato vía telefónica que ha sido seleccionado para ocupar la vacante. Programa la fecha de ingreso.</p> <p>¿El candidato acepta? Si: Envía el correo informando su selección con la imagen de FO-RH-1/07, el listado de documentación que tiene que presentar (FO-RH-1/08) y la fecha de ingreso a ALTO México.</p> <p>No: Regresa a la actividad 5 y se informa a los candidatos mediante correo con la imagen de agradecimiento de participación en el proceso de reclutamiento y selección (FO-RH-1/06).</p>	
15	Analista de RRHH	<p>Envía correo con los datos de alta del nuevo colaborador y entrega el expediente de reclutamiento y selección físico al subgerente de recursos humanos.</p>	
16	Subgerente de RRHH	<p>Verifica si el candidato es interno o externo.</p> <p>¿Es interno? Si: Continúa en el procedimiento PC-RH-04 Cambio de puesto. No: Continúa en el procedimiento PC-RH-02 Contratación.</p> <p style="text-align: center;">Fin del procedimiento</p>	

5.1 Diagrama



Formatos

Formato solicitud de vacante Código: FO-RH-1/01

FORMATO SOLICITUD DE VACANTE		 ALTO [®] Acción Legal Total
DATOS DEL SOLICITANTE		
Área: <input type="text"/>	Vacante cubierta por: <input type="text"/>	
Nombre del solicitante: <input type="text"/>	<input type="text"/>	
Puesto: <input type="text"/>	<input type="text"/>	
Fecha de solicitud: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Fecha de contratación: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Fecha de contratación: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>
DATOS DE VACANTE		
Nombre de posición de vacante: <input type="text"/>		Ciudad: <input type="text"/>
Justificación		
Crecimiento <input type="checkbox"/>	Justificación de crecimiento: <input type="text"/>	
Reemplazo <input type="checkbox"/>	Reemplaza a: <input type="text"/>	Motivo: <input type="text"/>
Tipo de contrato:		Sueldo mensual bruto <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Indefinido	<input type="checkbox"/> Determinado 3 meses a prueba	Monto ayuda transporte <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Honorarios por <input type="text"/> meses		
¿Se encuentra en presupuesto? Sí* <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Herramientas necesarias para laborar	
<i>*Favor de anexar tabla con seguimiento de presupuesto y perfil de puesto</i>	<input type="checkbox"/> Tarjeta de acceso	<input type="checkbox"/> Celular
	<input type="checkbox"/> Computadora	<input type="checkbox"/> Tarjetas de presentación
	<input type="checkbox"/> Acceso al CRM	<input type="checkbox"/> Escritorio
	<input type="checkbox"/> Mail	<input type="checkbox"/> Tarjeta de gasolina
<input type="text"/> Nombre y firma Director de Área	<input type="text"/> Nombre y firma Gerente de Área	<input type="text"/> Nombre y firma Gerente de RRHH
Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/>

Formato perfil de puesto
Código FO-RH-1/02

FORMATO PERFIL DE PUESTO



Nombre del puesto: Fecha:

Área:

Reporta a:

Puesto a su cargo:

CÓDIGO:

REVISIÓN:

Propósito del puesto (Misión: verbo y acción + responsabilidad característica + resultado esperado)

Escolaridad Experiencia Horario de trabajo

Edad Sexo Edo. civil Idiomas

Conocimientos específicos y habilidades

Actitudes

Funciones específicas (Qué hace, cuándo lo hace, para qué lo hace.)

Recursos que administra o utiliza

Materiales Sueldo mensual bruto y prestaciones Proceso de reclutamiento

Indicadores de su función. (Unidad de medida + periodicidad + concepto o descripción)

Elaboró

Nombre y firma

Revisó

Nombre y firma

Autorizó

Nombre y firma



Bienvenido al proceso de selección ALTO México



¿Qué es ALTO?
ALTO es líder en prevención, distribución y proceso legal de delitos patrimoniales.
Brindamos servicio en: Saneamiento departamental, autoventa, especializadas y de conveniencia, con el objetivo de mejorar su rentabilidad y generar nuevos ambientes de control.
Mediante el modelo único de **comercio electrónico** frente a las malas prácticas, hacemos frente a la problemática del robo externo e interno.

¿Dónde será tu cita?
Monte Eibruz 132,
Col. Lomas de Chapultepec
Miguel Hidalgo, D.F.

Esto es todo lo que debes saber sobre tu visita
El primer paso es acudir a la entrevista programada por nuestro personal de selección, esto es lo que no debes olvidar al momento de presentarte a la cita:



Acude a la cita
Al llegar al lugar, presenta una identificación oficial para obtener un pase de visitante.



Sube el elevador
Dirígete al elevador y sube al piso 10, porta el pase de visitante a la cita.



Anúnciate en recepción
Después del elevador, toca el timbre del receptor y menciona que vienes a la entrevista.



Entrega tu currículum
Debes traer una copia impresa, además de copia de tu credencial de elector IFE / INE.



Espera al reclutador
En sala de espera firmarás algunos formularios de solicitud, asegúrate de leer todos los datos personales y cursar con tiempo de atención.



Cuéntanos sobre ti
Un reclutador te atenderá. Si lo deseas, pídete de tu experiencia y por qué quieres formar parte de ALTO México.

¿Tienes alguna duda?
Comunícate al departamento de reclutamiento y solicita los informes necesarios, te atenderá.

Lic. Amelia Torres
+52 5575-9035
atracciondetalento@altomexico.com.mx

¿Quieres saber más?
Visita la página oficial de ALTO México www.altomexico.com.mx

Solicitud de empleo
Código FO-RH-1/04



SOLICITUD DE EMPLEO



Nombres:
Apellidos:
Puesto:
Sueldo deseado: De \$ a \$ netos

Fecha DD/MM/AAAA
 / /

DIRECCIÓN
Calle:
Colonia:
Del. / Municipio: C.P.:
Estado: País:

DATOS DE CONTACTO
Tel:
Cel:
Email:

DATOS PERSONALES

Fecha de Nacimiento: Lugar de Nacimiento: Nacionalidad:
Vive con: Sus padres Su familia Parientes Solo
Estado civil: ¿Tiene hijos? Sí No Edades:

DOCUMENTACIÓN

Cédula Profesional: CURP:
RFC: Número de Seguro Social
¿Cuenta con seguro de vida? Sí No ¿Cuenta con seguro de gastos médicos? Sí No

DATOS GENERALES

Estado de salud física Muy bueno Bueno Regular Malo
¿Padece alguna enfermedad crónica? Sí No ¿Cuál?
¿Practica algún deporte? Sí No ¿Cuál?
¿Tiene algún pasatiempo? Sí No ¿Cuál?
¿Tiene disponibilidad para viajar? Sí No ¿Por qué?
¿Cambiaría su lugar de residencia? Sí No ¿Por qué?
¿Tiene usted otros ingresos? Sí No ¿Por qué?
¿Vive en casa propia? Sí No ¿Paga renta? Sí No \$
¿Tiene automóvil? Sí No Marca Modelo
¿Tienes licencia de manejo? Sí No Tipo

Contacto de emergencia:

Teléfono de emergencia:

www.altomexico.com.mx

SOLICITUD DE EMPLEO / ALTO MÉXICO

ESCOLARIDAD

Preparatoria o bachillerato

Institución: _____
 Desde: _____ Hasta: _____ Certificado: _____ Promedio: _____

Estudios Universitarios

Institución: _____
 Carrera: _____ Duración: _____
 Desde: _____ Hasta: _____ Certificado: _____ Promedio: _____

Estudios Posgrado

Institución: _____
 Estudio: _____ Duración: _____
 Desde: _____ Hasta: _____ Certificado: _____ Promedio: _____

Otros Estudios

Institución: _____
 Estudio: _____ Duración: _____
 Desde: _____ Hasta: _____ Certificado: _____ Promedio: _____

EXPERIENCIA LABORAL

Empleo actual o último Años de experiencia laboral: _____

Desde: _____ Hasta: _____ Sueldo Neto: _____
 Compañía: _____
 Puesto: _____
 Motivos de separación: _____
 Podemos solicitar informes de usted: Sí No Tel: _____
 Contacto: _____

Empleo anterior

Desde: _____ Hasta: _____ Sueldo Neto: _____
 Compañía: _____
 Puesto: _____
 Motivos de separación: _____
 Podemos solicitar informes de usted: Sí No Tel: _____
 Contacto: _____

Empleo anterior

Desde: _____ Hasta: _____ Sueldo Neto: _____
 Compañía: _____
 Puesto: _____
 Motivos de separación: _____
 Podemos solicitar informes de usted: Sí No Tel: _____
 Contacto: _____

CONOCIMIENTOS

Idiomas

1	_____	_____ %
2	_____	_____ %
3	_____	_____ %
4	_____	_____ %

Programas

1	_____	_____ %
2	_____	_____ %
3	_____	_____ %
4	_____	_____ %

Otros oficios

Hago constar que la información aquí proporcionada es verdadera

Nombre y Firma

Reporte general de reclutamiento y selección
Código FO-RH-1/05



REPORTE GENERAL DE
RECLUTAMIENTO Y
SELECCIÓN

NOMBRE	PUESTO SOLICITADO
EDAD	
ESCOLARIDAD	

PROCESO

	RESPONSABLE	FECHA	RESULTADO	FIRMA
ENTREVISTA RRHH				
PRUEBAS PSICOMÉTRICAS				
PRUEBA DE CONOCIMIENTO				
ENTREVISTA JEFE DIRECTO				
MIDOT				
EVALUATEST			%	
ENTREVISTA GERENTE DE ÁREA			CONTRATACIÓN: SI: NO: REQUIERE ACLARACIÓN:	

COMENTARIOS:



ALTO[®]
Acción Legal Total

ALTO México agradece su participación en el proceso de selección

Lamentamos informarle que el **puesto solicitado, ya ha sido cubierto**. Siempre estamos en búsqueda de personas talentosas y emprendedoras. Conservamos su referencia para posteriores oportunidades laborales o vacantes*.

*Los datos proporcionados a la empresa están protegidos por nuestro aviso de privacidad de datos personales. Puede visitar este documento en: www.altomexico.com.mx/aviso

¡Le deseamos éxito!

www.altomexico.com.mx

atracciondetalento@altomexico.com.mx

Código FO-RH-1/07



ALTO México te ha seleccionado



Te informamos que **has completado el proceso de selección para el puesto solicitado**. Recibe las más cordial bienvenida de parte de todo el personal que labora en la empresa.

¡Éxito en este nuevo camino!

www.altomexico.com.mx

atracciondetalento@altomexico.com.mx



**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA
CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

- () ORIGINAL Y COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO
- () ORIGINAL Y COPIA DE ACTA DE MATRIMONIO
- () ORIGINAL Y COPIA DE COMPROBANTE DE ESTUDIOS
- () ORIGINAL Y 2 COPIAS DE CEDULA PROFESIONAL
- () ORIGINAL Y 2 COPIAS DE COMPROBANTE DE DOMICILIO NO MAYOR A TRES MESES
- () ORIGINAL Y 3 COPIAS DE IDENTIFICACION OFICIAL (IFE, PASAPORTE)
- () COPIA DE CURP
- () COPIA DE RFC
- () COPIA DE LICENCIA (Aplica a Abogado, Gestor de Mercancía, Project Manager, Etiquetador y Asesor de prevención)
- () COPIA CARTILLA MILITAR LIBERADA (HOMBRES)
- () COPIA ULTIMA HOJA DE ALTA IMSS
- () COPIA CONSTANCIA DE RETENCION DE INFONAVIT (en caso de préstamo)
- () ORIGINAL CARTA DE ANTECEDENTES NO PENALES
- () COPIA DE ULTIMO ESTADO DE CUENTA AFORE
- () 2 CARTAS ORIGINALES DE RECOMENDACIÓN PAPEL MEMBRETADO
- () 2 FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL A COLOR