

LIDERAZGO

1. LIDERAZGO Y ESTILO DE GESTION

Lograr una correcta difusión de nuestra visión, misión, valores y código de comportamiento impecable; es parte esencial del desarrollo del liderazgo de la organización y el estilo de gestión de nuestros líderes; para ello contamos con mecanismos que aseguran el involucramiento del equipo directivo y líderes de área:

Medio	¿Cómo?	Frecuencia	Responsable
Proceso de Inducción	Se difunde, entre otros aspectos generales de la organización, la filosofía que comprende Misión, Visión, Valores, Código de Comportamiento Impecable y Política de Calidad.	Cada ingreso de nuevo personal	Recursos Humanos y líderes de área
Juntas de Comunicación	Se realizan juntas de comunicación para exponer resultados del negocio y aspectos más relevantes del trimestre anterior. Se aprovecha para difundir visión, misión, valores y código de comportamiento impecable	Trimestralmente	Dirección General
Empleado Aislacon	Se premia anualmente al empleado Aislacon. Uno de sus objetivos es impulsar la vivencia de los valores y promover el cumplimiento de objetivos.	Anual	Recursos Humanos y Equipo Directivo
Evaluación de Desempeño SEDOC (Sistema de Evaluación de Desempeño, Objetivos y Competencias)	Durante la evaluación de desempeño del personal y la retroalimentación directa con su jefe inmediato existe una medición especial a la vivencia de los valores con una ponderación de 15% sobre la calificación final. Así mismo la misión y visión se evalúa a través del cumplimiento de objetivos, con una ponderación del 60%	Semestral	Recursos Humanos y Personal con gente a su cargo
Sistema de denuncia	Es el canal de comunicación que nos permite detectar y prevenir conductas inapropiadas dentro y fuera de la empresa, como: sobornos, amenazas, fraudes, abuso de poder, faltas a la moral, hostigamiento, etc. La denuncia se levanta a través de la página web de Aislacon en el apartado de denuncia	Continuo Al presentarse un caso.	Recursos Humanos y responsables de área
Clima Organizacional	Se evalúa, entre otros aspectos, situaciones de liderazgo (de manera individual y como empresa) y cultura organizacional	Anual	Recursos Humanos y Consultor Externo

Programa de Responsabilidad Social y Mejora Continua	Se establecen objetivos para el personal de primer nivel en donde se comprometen a la generación de 2 eventos kaizen en su área, promoviendo la cultura de innovación y mejora continua, y a participar activamente en las campañas de RS, predicando con el ejemplo e impulsando al personal a su cargo a involucrarse en programas de Sustentabilidad.	Continúa con Revisión semestral a través de la evaluación de Desempeño SEDOC	Recursos Humanos y Equipo Directivo
Capacitación a Contratistas	Buscando estandarizar y homologar la calidad y criterios de instalación de todos nuestros contratistas, se desarrolla una capacitación anual en temas de refrigeración, principalmente, y otros temas de interés. Para ello se cuenta con 4 puestos en la organización dedicados a ejecutar las capacitaciones a nivel nacional.	Programa Anual	Recursos Humanos, Líderes de área, Capacitadores

De manera individual contamos con un perfil de liderazgo para el personal de primer nivel y/o con personal a su cargo, con las siguientes características:

- Liderazgo: Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que tiene un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas o un grupo de trabajo.
- Desempeño de su área: Mide la capacidad que tiene la persona de influir en su equipo de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos del área.
- Conocimiento: Grado de conocimiento o perfil técnico relacionado a las funciones de su puesto.
- Reconocer esfuerzo de los demás: El líder debe ser humilde y generoso para reconocer el esfuerzo de sus colaboradores tanto en el logro de metas como en el fracaso cuando amerite.
- Trato justo: Propicia la sana convivencia en un ambiente de respeto con sus colaboradores.
- Relaciones con otras áreas: Abierto a la comunicación para la resolución de problemas con otras áreas.
- Motivador: Capaz de influir, de manera positiva, en el comportamiento de su gente, de tal manera que trabajen con entusiasmo y dando lo mejor de sí para la consecución de los objetivos.
- Actitud de escucha: Abierto a la comunicación con su personal, especialmente en la solución de problemas.
- Delegación: Deja tomar decisiones a sus colaboradores de acuerdo al nivel de responsabilidad que guarda en la organización

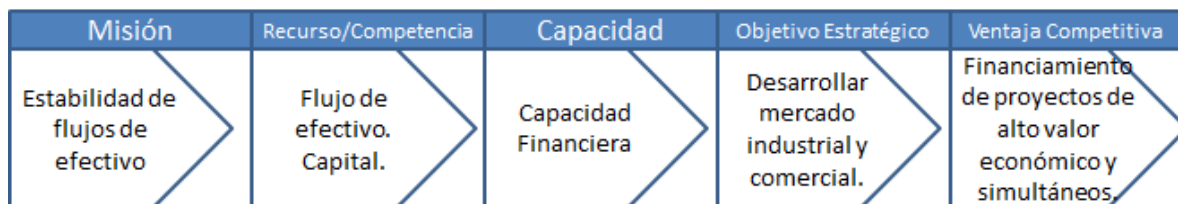
Lo anterior lo medimos de manera anual, a través del clima organizacional, con la intención de identificar aquellos líderes que requieren mejorar sus competencias de líder.

Además de que se efectúan Evaluaciones 360°, en donde un líder es calificado por su superior, subordinados y laterales, con la finalidad de emitir un juicio objetivo sobre su liderazgo, desempeño de sus funciones y conocimientos de su puesto. Otro mecanismo de evaluación es la encuesta de satisfacción del Cliente Interno, en esta última se mide el desempeño de las áreas en relación al servicio brindado a sus clientes y proveedores internos; la encuesta se realiza de manera anual a través de formularios electrónicos y con el apoyo de un consultor externo, buscando que los resultados sean totalmente anónimos. Estos resultados son el reflejo del liderazgo que ejerce el responsable del área y detonan una serie de proyectos de mejora al ser señaladas las principales áreas de oportunidad.

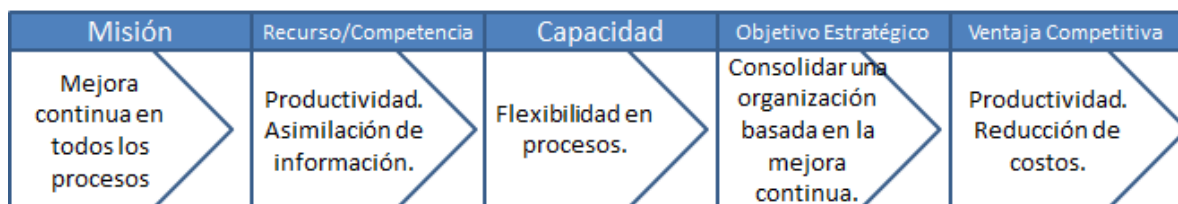
Además, los líderes deben involucrarse y fomentar la participación en el desarrollo de la innovación del grupo, mediante el programa Innova Aislacon y Eventos Kaizen. Así como, coordinados por Recursos Humanos, promover el bienestar y desarrollo integral de las personas.

2. LOS LIDERES ESTABLECEN, REVISAN Y MEJORAN LOS SISTEMAS DE GESTION Y LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

En Grupo Aislacon contamos con una estructura integrada por Recursos y Capacidades Organizacionales, alineada a la misión de nuestra organización y que buscan cumplir las Estrategias y generar ventajas competitivas ante nuestra competencia; es responsabilidad del Grupo Directivo el análisis e identificación de dichas capacidades:



Capacidad Financiera: Se otorgan créditos en relación a las capacidades individuales de cada cliente tanto para cuentas claves como el resto de los clientes. Teniendo la posibilidad de financiar proyectos simultaneas de alto volumen de facturación.



Flexibilidad en los procesos: Promovemos un constante acercamiento con nuestro cliente a fin de generar la intimidad que nos permita conocer sus requerimientos y expectativas adaptando nuestros procesos para generar valor con el cliente.

Misión	Recurso/Competencia	Capacidad	Objetivo Estratégico	Ventaja Competitiva
Convenios con proveedores para agregar valor a la oferta	3 CEDIS. Manejo de demanda. Poder de comprador	Admon de inventario.	Garantizar entrega de material e tiempo y forma.	Confiabilidad y prestigio.

Administración de Inventarios: Contamos con el mejor servicio y el menor tiempo de entrega del mercado gracias a nuestros más de 13,000m² de inventario, con capacidad de almacenaje de 150 cámaras, ubicados en Apodaca N.L., México D.F. y Guadalajara Jalisco.

Además de tener inventarios a consignación de materiales clave lo que nos brinda la posibilidad de reaccionar ante variaciones en la demanda sin necesidad de incrementar nuestro costo de Inventario.

Misión	Recurso/Competencia	Capacidad	Objetivo Estratégico	Ventaja Competitiva
Mejores tecnologías en procesos, materiales y equipos.	Investigación y desarrollo. Inteligencia de mercado. Tendencias	Asimilación de tecnología.	Introducción de nuevos productos.	Innovación y mejora continua.

Asimilación de Tecnología: Acudimos a diferentes ferias y exposiciones a nivel local, nacional e internacional. En donde los principales proveedores del mercado presentan sus adelantos en materia de tecnología.

Además desarrollamos a nuestro personal con los conocimientos y habilidades para la implementación de nuevas tecnologías.

Misión	Recurso/Competencia	Capacidad	Objetivo Estratégico	Ventaja Competitiva
Atraer, retener y desarrollar a capital humano.	Evaluación de competencias técnicas. Productos de calidad	Personal competente y comprometido	Desarrollo de liderazgo para la venta de insumos a contratistas.	Prestigio y lealtad.

Personal competente y comprometido: Se realiza una evaluación de desempeño de forma semestral en donde se pondera su desempeño, su cumplimiento a objetivos y sus competencias a fin de cumplir satisfactoriamente el perfil demandado por el puesto.

Además de establecer las necesidades de capacitación y las áreas de oportunidad a trabajar.

Lo anterior nos presenta una ventaja competitiva frente a nuestros competidores mismos que, aunado a los siguientes factores, nos ayudan a capitalizar oportunidades del mercado y a superar amenazas latentes.

- a) Cultura de innovación y Mejora Continua: Se cuenta con personal involucrado en Investigación y Desarrollo buscando implementar la tecnología de vanguardia en nuestros productos además desarrollamos

internamente un programa de innovación que funciona como incubadora de proyectos y gestor de los mismos.

- b) Enfoque a la productividad: Identificar mecanismos que ayuden a ser más productivos, garantizando una propuesta económica competitiva hacia el cliente final.
- c) Alianzas estratégicas con proveedores: Contar con marcas líderes del mercado, en algunos productos/marcas de forma exclusiva.
- d) Poder de negociación: Alto volumen de compra en insumos críticos del producto final, ayudan al desarrollo de propuestas y cotizaciones competitivas en el mercado.
- e) Retención de capital humano y desarrollo de competencias: Protección del “know how” del negocio, además de impulsar la competitividad de las personas que garantice una eficiencia en procesos.

3. LOS LIDERES FOMENTAN LA CULTURA DE CALIDAD Y EXCELENCIA

Una de nuestras prácticas de Liderazgo institucionales es:

PROGRAMA INNOVA AISLACON:

Implementación	Frecuencia	Responsable
2011	Mensual	Mejora Continua

Descripción: Herramienta que busca el desarrollo de una cultura de innovación y mejora continua a través de la participación del personal en el desarrollo de proyectos e ideas para incrementar ventas, generar productividad, actividades de responsabilidad social, entre otros temas.

Estas ideas son concentradas para su administración por el área de mejora continua y revisadas para su aprobación por los líderes de las diferentes áreas, quienes tienen la responsabilidad de atender y analizar las propuestas y retroalimentar a los empleados sobre la idea generada.

Forma de Evaluación: Este programa es evaluado por medio del número de ideas recibidas y los beneficios alcanzados por ellas. Además del clima organizacional, en donde se mide el servicio al cliente del programa y el impacto percibido por el personal.

Este programa se implementó para garantizar la correcta alineación de los proyectos de innovación y mejora continua a las estrategias globales de la organización, facilitando:

- La promoción de proyectos para la reducción de costos y gastos.
- El establecimiento de nuevos procedimientos y mecanismos para mejorar las ventas.
- La generación de ideas creativas que mejoren los procesos y/o productos de la empresa.
- La recolección de las ideas propuestas por el personal.
- La clasificación y definición de proyectos de innovación y mejora continua.
- La priorización de las ideas para su implementación.

El programa INNOVA AISLACON agrupa las ideas en distintas clasificaciones, buscando promover los temas estratégicos de negocio y considerando los siguientes factores:

- **Mejorar Ventas:** GRUPO AISLACON es líder del mercado de refrigeración gracias a que constantemente está en busca de nuevas tecnologías, desarrollos, productos y servicios que aumenten nuestra competitividad en el mercado, nos diferencien de la competencia y que aumenten la preferencia del cliente.
- **Reducción de costos:** Las dos formas de hacer un negocio rentable es a través del incremento de ventas o bien la reducción de costos. Es por eso que buscamos constantemente proyectos que favorezcan la eficiencia operacional y la reducción de costos.
- **Ahorro de energía:** En GRUPO AISLACON buscamos ofrecer soluciones integrales en sistemas de refrigeración desarrolladas con la más alta tecnología principalmente en el ahorro de energía. Este factor está basado en nuestra visión como empresa y orientado hacia el cuidado del medio ambiente.
- **Productividad:** Mejorar la manera de realizar los procesos de tal manera que el proyecto impacte de manera positiva en indicadores o métricas que eleven nuestro nivel de servicio tanto al cliente interno como externo.
- **Sustentabilidad:** Buscamos ser una empresa socialmente responsable que garantice el cuidado del medio ambiente y contribuya al desarrollo de las comunidades aledañas y colaboradores; siempre en un marco basado en la cultura de la legalidad. Es por eso que los beneficios que recibamos por el desarrollo de nuevos productos o la innovación de servicios no pueden estar por encima de este factor.
- **Enfoque al servicio:** Todo producto y/o servicio que ofrecemos al mercado debe de estar orientado al cliente; ya que son ellos nuestra razón de ser a quienes nos debemos. Buscamos mejorar la experiencia de servicio y el grado de satisfacción.
- **Contribuya y promueva el liderazgo de GRUPO AISLACON:** Como ya se mencionó, somos líderes del ramo y como tal queremos permanecer mucho tiempo, es por ello que buscamos que nuestros desarrollos contribuyan y fomenten de forma positiva nuestro liderazgo en el mercado.

Durante este 2016 se ha trabajado en la implementación de un modelo de Innovación en Aislacon que incluya, además del programa INNOVA AISLACON, la generación de proyectos específicos en cada una de las áreas de negocio contempladas.

El primer paso fue la definición de la visión del modelo de innovación que dice así:

“Ser una organización abierta al cambio que impulse constantemente la innovación, a través de su gente, agregando valor en todo lo que hagamos; aumentando ventas, reduciendo costos y mejorando procesos, para garantizar la permanencia y sostenibilidad de la empresa.”

Posteriormente, en 2017, se capacitó e implantó la metodología LA KATA DE LA MEJORA, como herramienta para el desarrollo de proyectos tipo KAIZEN y en 2018 se instituyó el programa de Eventos Kaizen con una duración de 7 Semanas:

- 3 SEM	- 2 SEM	-1 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM
Reunión con Champion DEFINIR: - Objetivo - Alcance - Indicador - Entregables - Perfil de equipo de trabajo	Aprobación de Kaizen - Aprobación Dir. Gral - Selección y convocatoria equipo de trabajo - Programación kaizen en Outlook	Reunión KickOff - Reunión con equipo Kaizen, atención de dudas - Recopilación de datos para calcular valor actual del indicador	Capacitación y Situación Actual - Cap. Conceptos kaizen - Entender sit. Actual - Proceso - Objetivo	Propuesta de Mejora - Identificar obstáculos del proceso. - Presentar propuestas de mejora - Definir plan de implementación	Implementación - Acciones de cambio - Ciclo PDCA - Documentación de mejoras	Resultados - Documentación de resultados - Evidencia de impacto - Aprendizajes - Presentación final a Dir Gral

LINEA DE TIEMPO EVENTOS KAIZEN

Al momento se han generado 9 eventos kaizen en 2017 y se está trabajando en la primera generación de proyectos 2018. La meta es lograr 32 eventos kaizen al cierre del año 2018.

Además del modelo de innovación, la organización cuenta con otros sistemas de trabajo que promueven la participación y el compromiso de los empleados en temas de innovación y mejora continua, además del trabajo en equipo multidisciplinario como los son:

Medio	Descripción	Frecuencia	Responsable
Sistema de Objetivos.	Desde el año 2008 los empleados de Aislacon deben de establecer al menos un objetivo con enfoque en la mejora continua. Es responsabilidad de mejora continua validar que exista el objetivo y de los usuarios, jefes y Recursos Humanos brindar el seguimiento trimestralmente.	Cada 3 meses	Mejora Continua
Plataforma Educativa.	La orientación de la plataforma educativa es hacia cumplir los requerimientos técnicos, humanos y administrativos. Es responsabilidad del área de Recursos Humanos establecer dicha plataforma de forma anual.	Anual	Recursos Humanos y Responsable de área
INNOVA AISLACON	Sistema orientado a la captación de ideas de innovación y mejora continua del personal. La administración del sistema corre a cargo del área de Mejora Continua.	Continuo	Mejora Continua
Semana de la Innovación	Se brinda capacitación, que incluye la generación de 6 cursos impartidos por el personal de Grupo Aislacon, enfocada a temas de innovación y mejora continua, además de un TALLER dirigido por Mejora Continua en temas de interés para fortalecer el modelo de innovación y una conferencia brindada por un consultor externo.	Anual	Mejora Continua
Expos y Ferias de Refrigeración.	Visitas a las ferias más importantes a nivel nacional e internacional para conocer los adelantos tecnológicos en materia de refrigeración. En este punto se involucran todas las áreas de acuerdo a las necesidades específicas de cada una.	De acuerdo a calendario	Las distintas áreas del negocio, de acuerdo al tema.
Visitas a Empresas.	Conocimiento y asimilación de mejores prácticas en empresas de calidad mundial.	De acuerdo a solicitud	Todas la áreas

	En este punto se involucran todas las áreas de acuerdo a las necesidades específicas de cada una.		
Investigación.	Recopilación de interés sobre temas selectos en materia de innovación y tecnología que puede ser aplicada a los procesos de diseño y desarrollo de producto. Se realiza una publicación trimestral (Noti-ingeniería) por el área de Ingeniería.	Cada 3 meses	Ingeniería

4. LOS LIDERES CONOCEN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS GRUPOS DE INTERES

Grupo AISLACON cuenta con 4 socios (fundadores de la empresa), de los cuales 3 forman un Consejo con 6 consejeros externos. Dicho consejo se reúne de forma mensual con el director general para ver los avances en la planeación de corto, mediano y largo plazo; y toman decisiones sobre el futuro de la organización.

El gobierno corporativo se rige bajo los siguientes niveles de mando:

Nivel 1: Socios / Accionistas

Nivel 2: Consejo Grupo AISLACON

- Comité de Finanzas y Planeación.
- Comité de Evaluación y Compensación.
- Comité de Auditoria.

Nivel 3: Director General

Nivel 4: Equipo Directivo

Este Gobierno debe estar relacionado con los diferentes grupos de interés del negocio para entender sus necesidades presentes y futuras y de igual manera mantener una relación positiva:

Grupo interés	Mecanismo
Socios / Accionistas	Durante las juntas de consejo y de los comités de las distintas áreas
Colaboradores	Se cuenta con la encuesta de clima organizacional, que nos ayuda a entender lo que requieren los empleados y que debemos de hacer para tener un buen clima laboral.
Clientes	La encuesta de satisfacción de clientes nos muestra cómo nos ven los y que es lo importante para ellos. Con esto desprendemos acciones para retener los clientes y crecer en lo que más valoran.
Proveedores	Las evaluaciones que hacemos a los proveedores ayudan a comprender cuales son las áreas en las que se deben de preparar y mejorar continuamente. Así como a generar alianzas para penetrar el mercado.
Gobierno	De las publicaciones oficiales y cumpliendo con los impuestos y requerimientos oficiales
Comunidad y Medio Ambiente	Relaciones Intersectoriales con organismos enfocados a la Responsabilidad Social

El Gobierno corporativo asegura el cumplimiento de los requisitos legales y regulatorios vinculados a la organización de la siguiente manera:

Requisitos	¿Cómo?	Valida	Responsable y Frecuencia
Legales.	Se realizan asesoría de despacho externo	Despacho Externo.	Contabilidad. Anual
Seguridad y Protección Civil.	Conformación de comisión mixta de seguridad e higiene.	Secretaría del Trabajo.	Comisión Mixta de Seguridad e Higiene. Trimestral
Seguridad y Protección Civil.	Cumplimiento del plan de contingencia avalado por protección civil y asegurar la conformación y capacitación de la brigada de emergencia.	Secretaría del Trabajo.	Brigada de Emergencia y Recursos Humanos Mensual
Financieros.	Se realizan asesoría de despacho externo	Despacho Externo.	Contabilidad. Anual
Laborales.	Cumplimiento del reglamento interior de trabajo y de la Ley Federal del Trabajo.	Secretaría del Trabajo.	Recursos Humanos. Anual
Legales vinculados a los materiales usados en el cuarto frío.	Estudio de factibilidad de ingeniería sobre nuevos productos/materiales a usarse en la cámara de refrigeración	Ingeniería	Ingeniería Anual
Padrón de impuestos sobre la nómina	Se realizan auditorías anuales por un despacho externo, el cual revisa la contabilidad y el cumplimiento de las obligaciones fiscales de las empresas del grupo.	Despacho externo	Recursos Humanos Anual
Planes de capacitación	Se realiza el registro de los planes de capacitación del personal de la empresa ante la Secretaría del Trabajo y Prevención Social	STPS	Recursos Humanos Bianual

Los dictámenes se hacen con un despacho externo y se presentan ante la dirección general, además de que el proceso de autorización de los costos por cumplimiento a los requisitos legales se hace a través de SAP con la autorización del Director General.