

# PULSE CHECK

## Equipo de Operaciones y Continuidad de Negocio de Banco Azteca

Mayo 2021

### Metodología:

Se llevó a cabo una encuesta online (Pulse Check) a personas de diferentes niveles jerárquicos, áreas y posiciones.

Personas a las que se envió la encuesta:	25
Personas que respondieron la encuesta:	22
Porcentaje de respuestas online:	82%

Se llevaron a cabo entrevistas a personas de diferentes niveles jerárquicos, áreas y posiciones.

Personas entrevistadas:	10
-------------------------	----

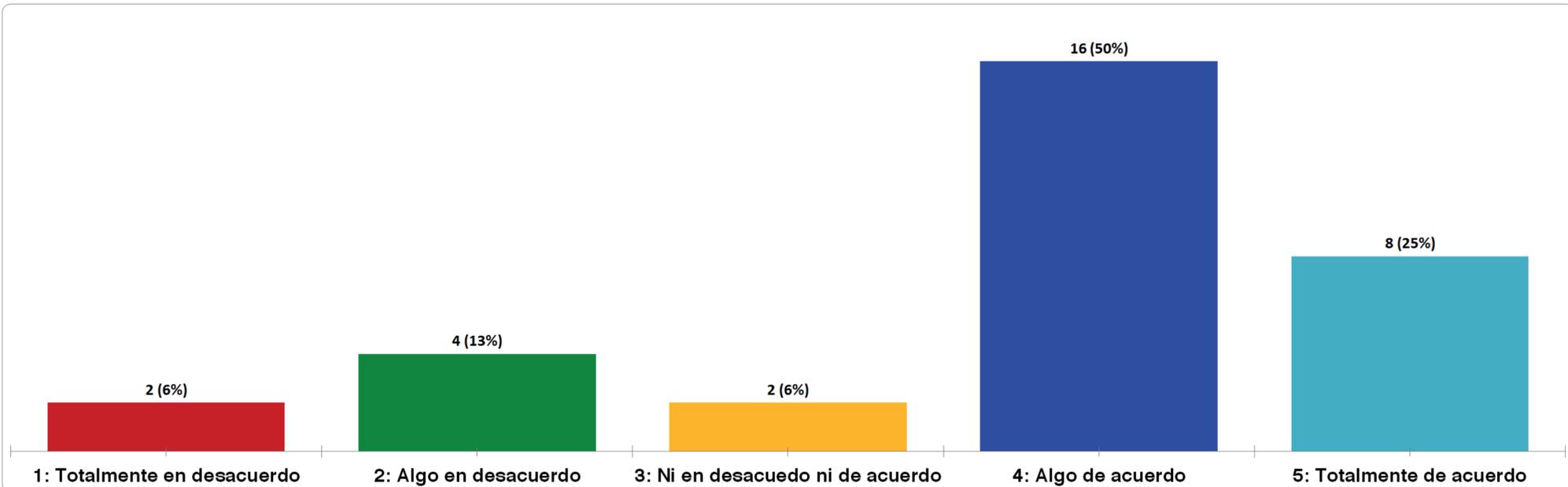
### ¿Cuándo?

Abril de 2021

### Total de respuestas:

Total de respuestas online y telefónicas:	32
---	----

# 1. Los integrantes de este Equipo colaboramos entre nosotros para mejorar los resultados de la compañía.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Hay personas con mucho tiempo en el área y otras que recién nos estamos integrando; **hoy se percibe como un solo equipo** y nunca he tenido negativas”.

“Buena **comunicación y directriz**”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Es importante dar ‘el extra’”.

“No me explico cómo a veces no se da atención a los puntos importantes”.

“Todavía **trabajamos para el beneficio de cada quien**, no para el beneficio de toda la Dirección. Debemos de colaborar de forma integral”.

“**Trabajamos en silos** y solo nos unimos cuando hay problemas, no vemos el fin común de toda la Dirección”.

“Mis compañeros **me han dejado morir** en algunas situaciones; no trabajamos en equipo”.

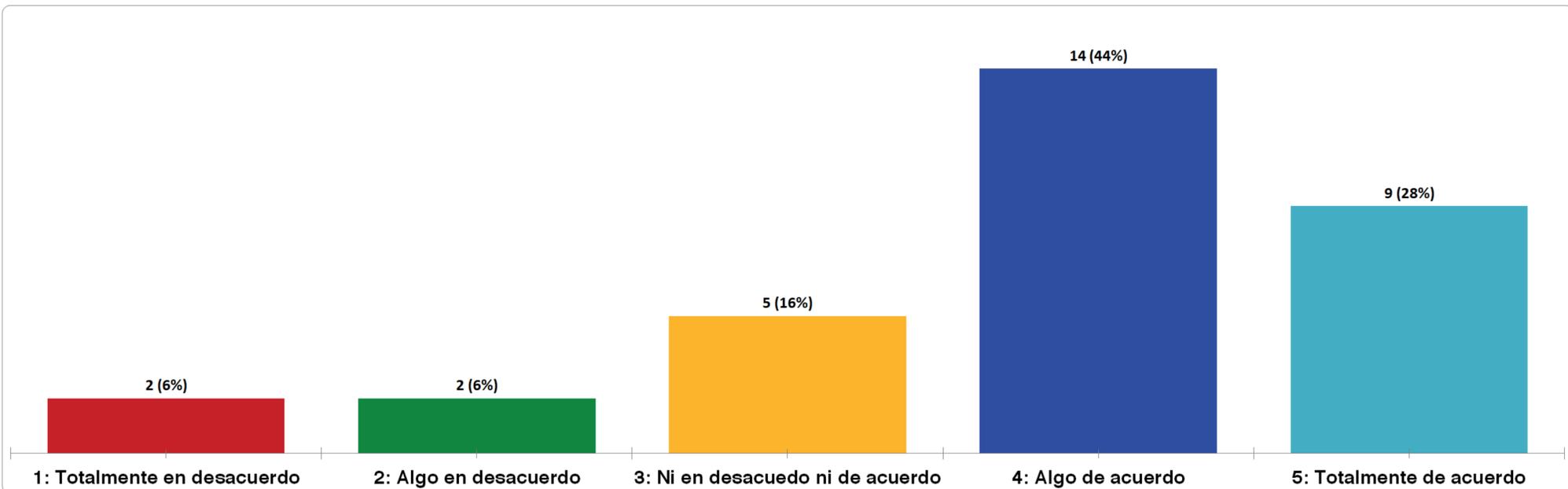
“Nos falta integración; **tenemos un equipo fracturado en la confianza** pero con la intención de colaborar”.

“Todavía **no somos un equipo maduro**; nos falta aprender más cosas”.

“Existen algunas barreras y aún **trabajamos en silos**. Falta que algunas personas entren en el *mood* colaborador”.

“A veces nos equivocamos y por ello **no siempre llegamos al resultado adecuado**”.

## 2. Como equipo de liderazgo, empoderamos a nuestros colaboradores para que tengan mayor autonomía en la toma de decisiones



Total de respuestas: 32

### ¿Qué estamos haciendo bien?

“Estamos empezando a empoderar a nuestros **nuestros colaboradores**”.

“Se está dando en cada una de las áreas y de las direcciones hacia abajo”.

“Se nos dan responsabilidades con la facultad para tomar las decisiones. Realmente **nos hacen responsables y autónomos** para resolver cada problema”.

### ¿Qué podemos mejorar?

“Se tiene la disponibilidad pero no siempre la capacidad o la visión necesaria”.

“Generalmente es la persona que está ‘arriba’ quien toma las decisiones”.

“Nosotros los empoderamos, pero cuando tenemos reuniones y contradecimos al que empoderamos, el empoderamiento se va al piso”.

“Todavía me falta tener la confianza de los demás, y es lo mismo hacia abajo con mis colaboradores”.

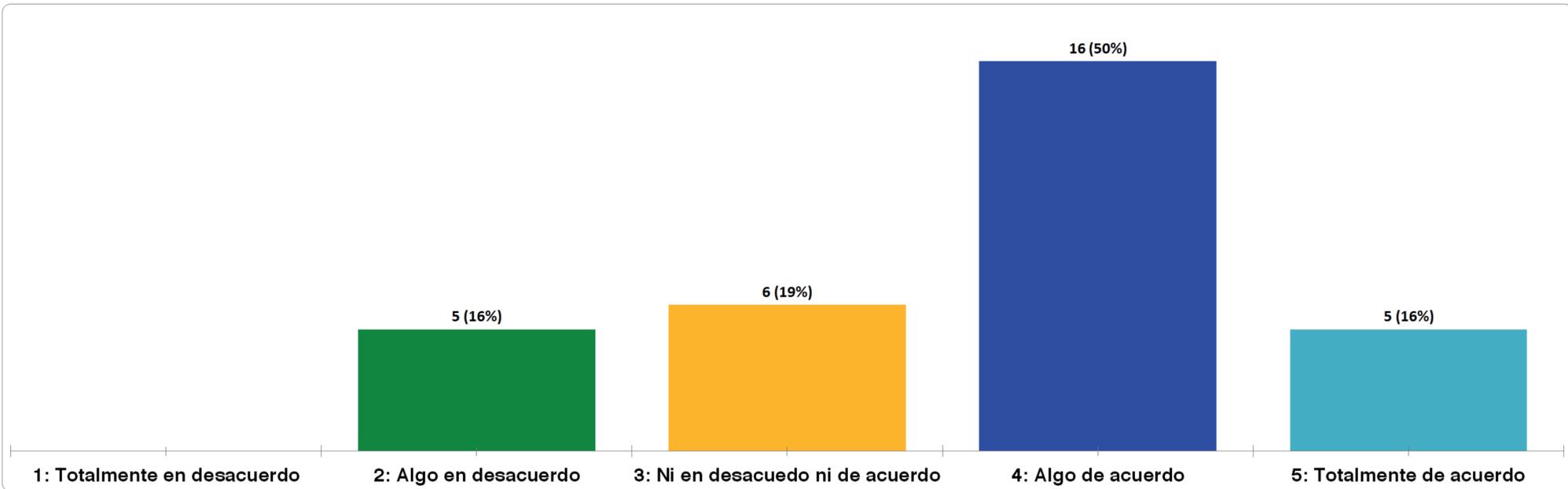
“Nos falta mucho. Tenemos que desarrollar a los equipos y dejar de tener miedo a equivocarnos en las decisiones”.

“A veces más vale pedir permiso”.

“Nos cuesta trabajo delegar porque queremos tener el control”.

“Tenemos miedo al riesgo; algunos no quieren empoderar a los demás por no perder su posicionamiento o por simple ego”.

### 3. En este equipo discutimos los temas difíciles abiertamente y somos ágiles en la toma de decisiones.



Total de respuestas: 32

#### ¿Qué estamos haciendo bien?

“Aún cuando existen diferencias, hay apertura con todos los que dirigen las áreas para poder discutir estos puntos”.

“Siempre hay comunicación y consenso”.

“El Director General impulsa el ser directos y tomar decisiones rápidas”.

#### ¿Qué podemos mejorar?

“Por un lado hay apertura, y por el otro, el Director General es una persona muy intensa y agresiva. En ocasiones, por su forma de ser, la gente piensa dos veces antes de opinar y decir lo que está pensando”.

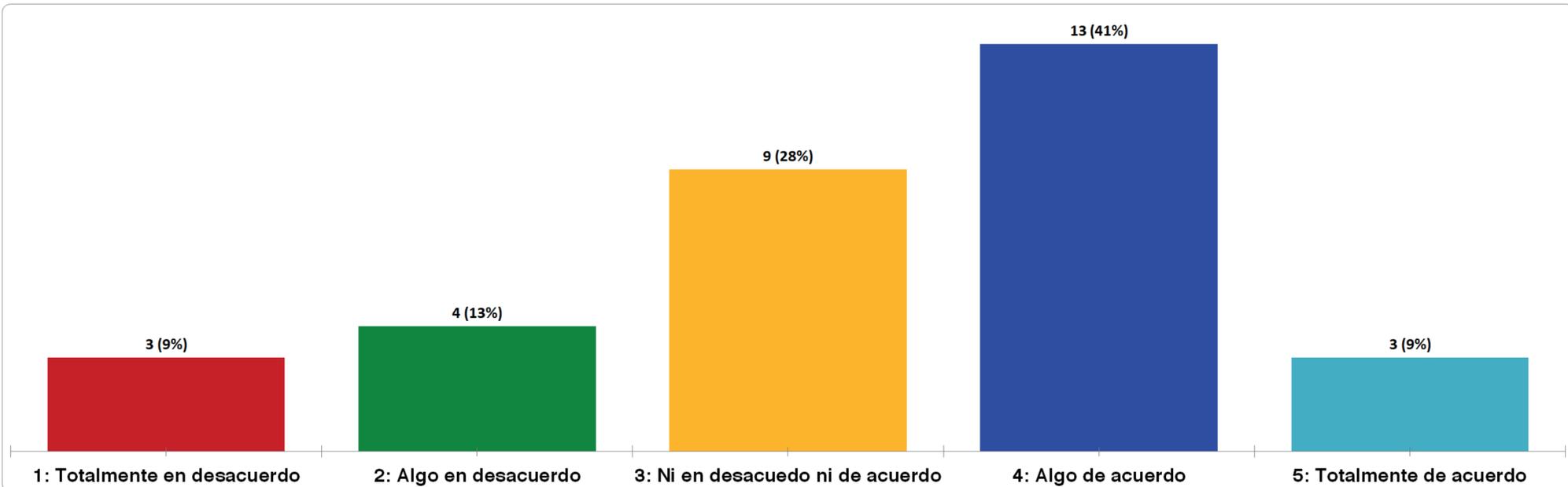
“No somos tan ágiles; a veces se hacen demasiados análisis y no queremos tomar responsabilidad por miedo a que nos echen la culpa”.

“Hemos tenido muchos cambios en poco tiempo que no nos han permitido tener una respuesta ágil”.

“Muchas decisiones dependen de validar y de que todos estén de acuerdo, y esto hace que los procesos se retrasen”.

“Algunos temas se discuten sin involucrar a todos los actores. Esto provoca un impacto en la operación”.

## 4. Los integrantes del Equipo dedicamos tiempo de calidad y le damos prioridad en nuestras agendas a preparar a las futuras generaciones de líderes.



Total de respuestas: 32

### ¿Qué podemos mejorar?

“Falta identificar al talento y darle *empowerment* necesario, hay mucha gente que tiene mucho tiempo pero no está sumando en este nuevo equipo”.

“No he visto que alguien tenga tiempo para hacer algo para preparar a los futuros líderes”.

“No estamos haciendo agenda para preparar a la gente; intuimos que ya tienen experiencia”.

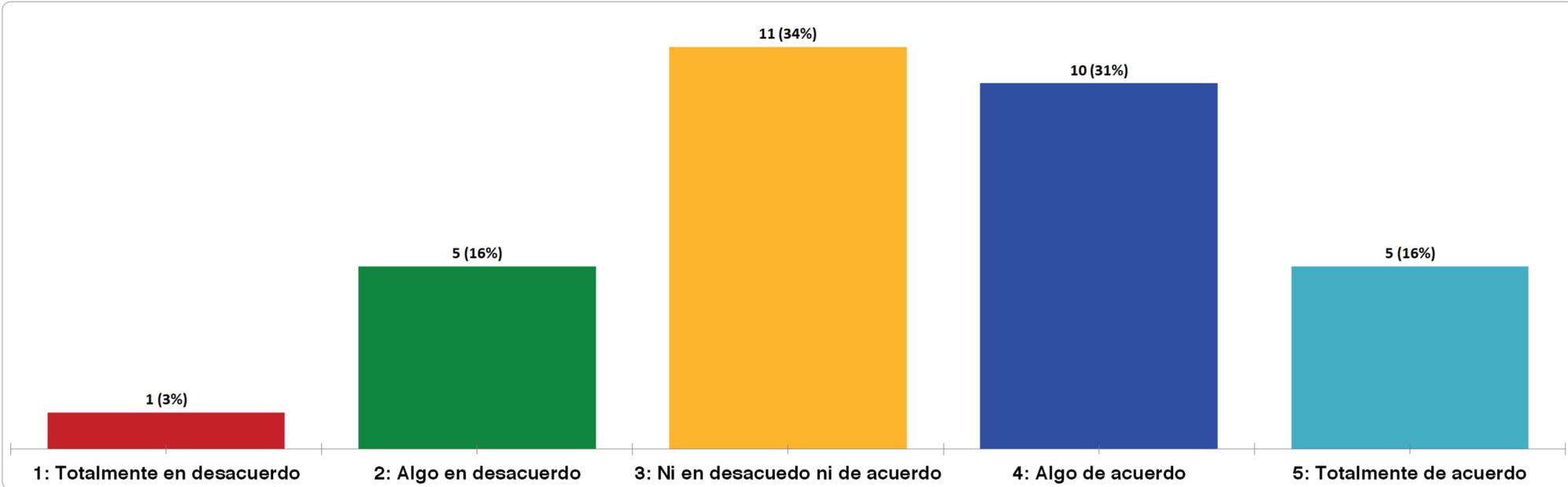
“Hay personas que tienen miedo de perder su trabajo y no le dedican tiempo a formar líderes”.

“Hemos avanzado pero aún no le dedicamos tiempo de calidad en nuestras agendas; la misma sinergia nos desconecta de hacerlo continuamente”.

“Nos falta tiempo para poder hacer la formación y tener una retroalimentación con el equipo”.

“Le dedicamos poco tiempo a eso, porque tenemos mucho trabajo y no hay una política o estrategia corporativa para esto”.

## 5. En el Equipo, la información circula entre los integrantes con la fluidez necesaria para facilitar la contribución efectiva de todos sus miembros.



Total de respuestas: 32

### ¿Qué podemos mejorar?

“La información fluye, sin embargo a veces falta organización y explotan algunos problemas”.

“Hay veces que no todos estamos al tanto o cada quien tiene una versión diferente de lo que alguien dijo”.

“Hay veces que sí se involucra en la información a todo el equipo; pero a veces surgen problemas de comunicación al suponer que no es relevante para las otras áreas”.

“Sí tenemos información, pero no siempre tenemos la información adecuada”.

“El Director General constantemente se queda con la información y no la baja”.

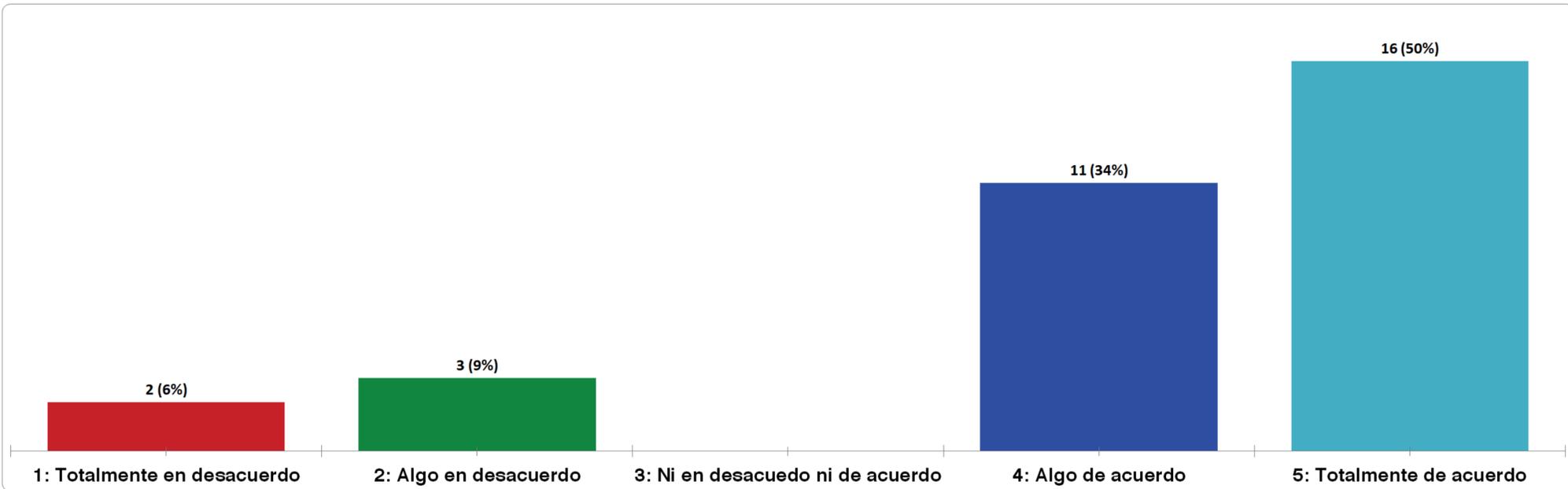
“Todavía no hay una adaptación como equipo, por lo que la información no fluye de forma adecuada”.

“Muchas veces solamente se comunica a ciertas personas y no nos llega a todos la misma información. Cuando nos consultan acerca de un tema, no todos tenemos la misma información para tomar decisiones”.

“Aún se mantienen varios sesgos de control de información; no todos tenemos la misma apertura con la información”.

“En ocasiones, la información no circula y algunos la atorran. Quizá es porque estamos muy ocupados y no nos damos el tiempo o no sabemos el impacto que tiene en los demás hacer o dejar de hacerlo”.

## 6. Los miembros del Equipo estamos comprometidos en hacer crecer la compañía y nos animamos a pensar en grande.



Total de respuestas: 32

### ¿Qué estamos haciendo bien?

“Todo el equipo **tiene esta visión**”.

“**Todos queremos crecer**, tenemos que llevar a bien a la compañía”.

“**El Director General nos ha enseñado que debemos pensar que somos accionistas** de la empresa motivando a nuestros colaboradores siendo corresponsables del desempeño de la empresa”.

“Queremos que el banco crezca”.

“Este es un equipo que se toma **el reto de ser el mejor banco**”.

“¡Clarísimo! Con Manuel hemos ido trabajando en **ser el mejor modelo operativo de la banca**”.

### ¿Qué podemos mejorar?

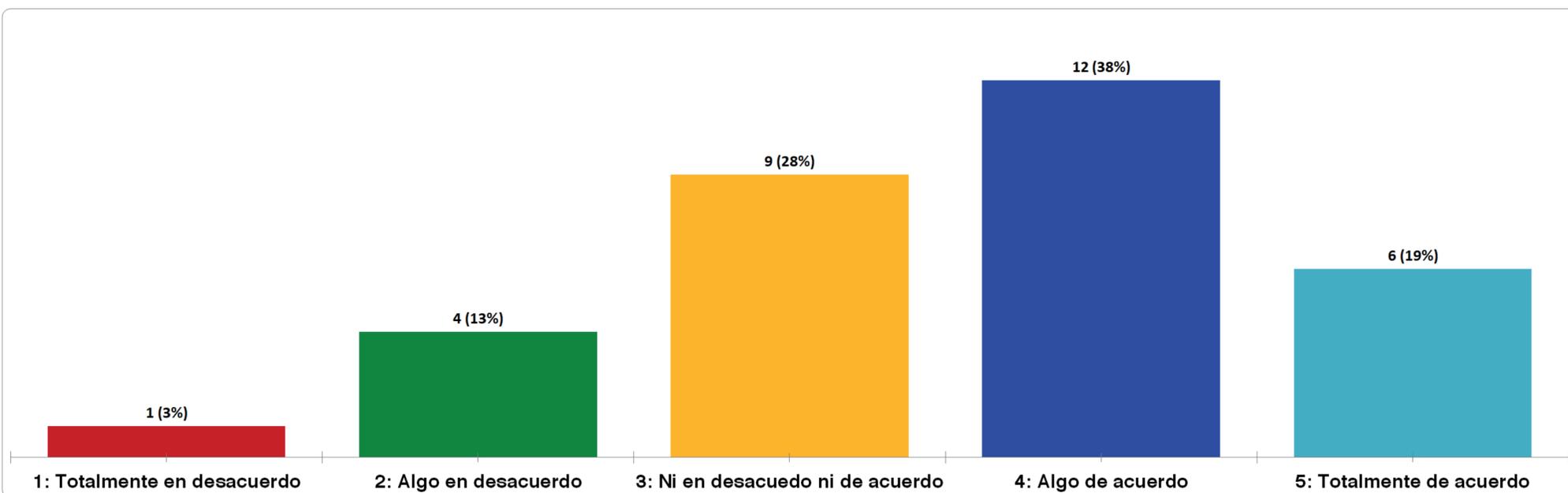
“Queremos hacer mejor las cosas pero nos quedamos en el deseo”.

“La intención está, pero a veces falta el soporte necesario del equipo gerencial”.

“Todos tenemos la mentalidad, es un objetivo institucional del Grupo para contribuir en el crecimiento; sin embargo **aún existen silos dentro de la organización**”.

“La intención es buenísima, veo a un equipo donde todos están siempre preocupados por dar valor a la compañía pero **nos falta ponernos de acuerdo**. Podemos tener ideas muy buenas pero nos hace falta sentarnos a construirlo juntos”.

# 7. En el Equipo promovemos discusiones para que cada persona opine libremente, estimulando la diversidad de opiniones.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Existen muchas reuniones en las cuales **podemos expresarnos libremente**; sí existe esta apertura”.

“**Tenemos mucho debate con argumentos**, hay foros adecuados y Comités”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Debemos de trabajar más para no tomarlo personal”.

“La gente a veces se abstiene de opinar para que no lo tomen como una crítica personal y haya repercusiones”.

“El Director General la inhibe por su forma de ser, aunque la intención sea que todo el mundo opine libremente”.

“El Director General nos pide fomentar la discusión; pero cuando debatimos con él, muchas veces **nos calla cuando no está de acuerdo**”.

“Existe la libertad de opinión; sin embargo, **todavía no hay confianza** para sentir que cualquier opinión es válida, sin tener miedo a equivocarnos.

“Es mal visto cuando nuestra opinión no concuerda con la opinión general”.

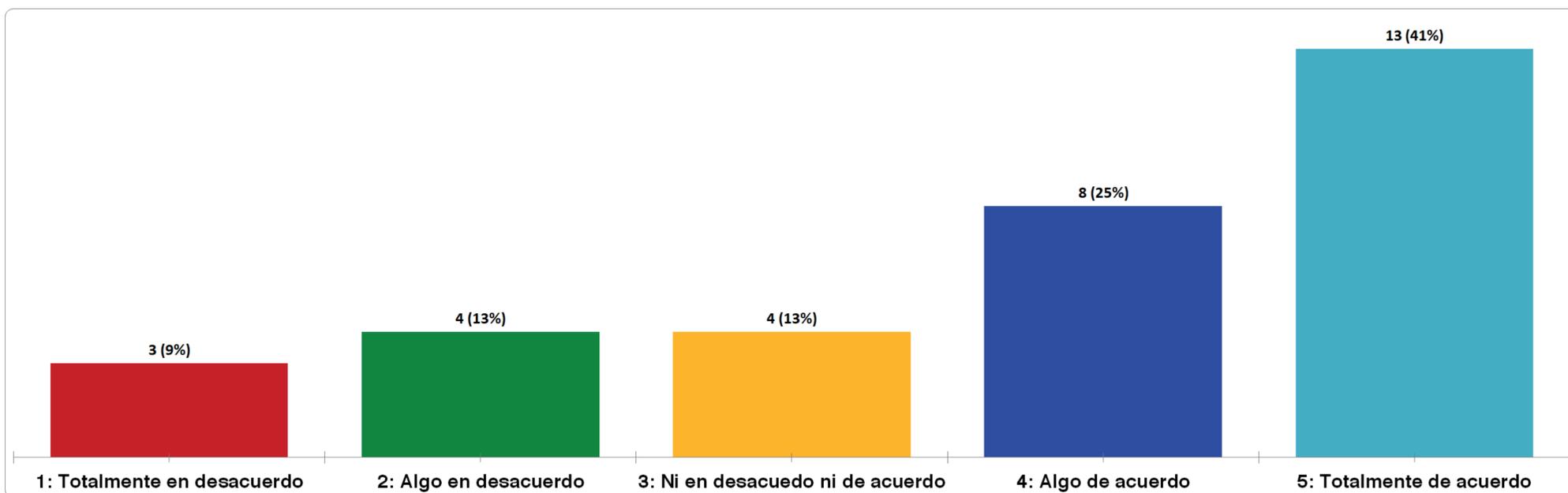
“Si dices algo inconsistente, después te va como te va”.

“Sí se abren los foros; pero a la hora de la hora los líderes no siempre integran y luego la gente ya no opina con libertad porque sabe que los van a callar”.

“La gente está predispuesta a que los ‘regañen’ y tenemos que trabajar en aprender a escuchar y respetar la opinión de los demás”.



## 8. Los miembros del Equipo estamos comprometidos en reducir las conversaciones de pasillo y los chismes.



Total de respuestas: 32

### ¿Qué estamos haciendo bien?

“Lo noto muy poco, siento que todos están muy metidos en sus áreas; **no existen conversaciones de pasillo**”.

“Todos estamos con la visión de no hacerlo, y **el liderazgo del Director General es de arreglar todo en el instante**”.

### ¿Qué podemos mejorar?

“El tema de los chismes llega a salirse de control y **sucede bastante**”.

“Estamos comprometidos; sin embargo aún **pasa dentro de las áreas**”.

“A veces le damos más importancia al radio pasillo que al **trabajo mismo**”.

“El chisme es muy fuerte, es parte de la vida diaria del **equipo**”.

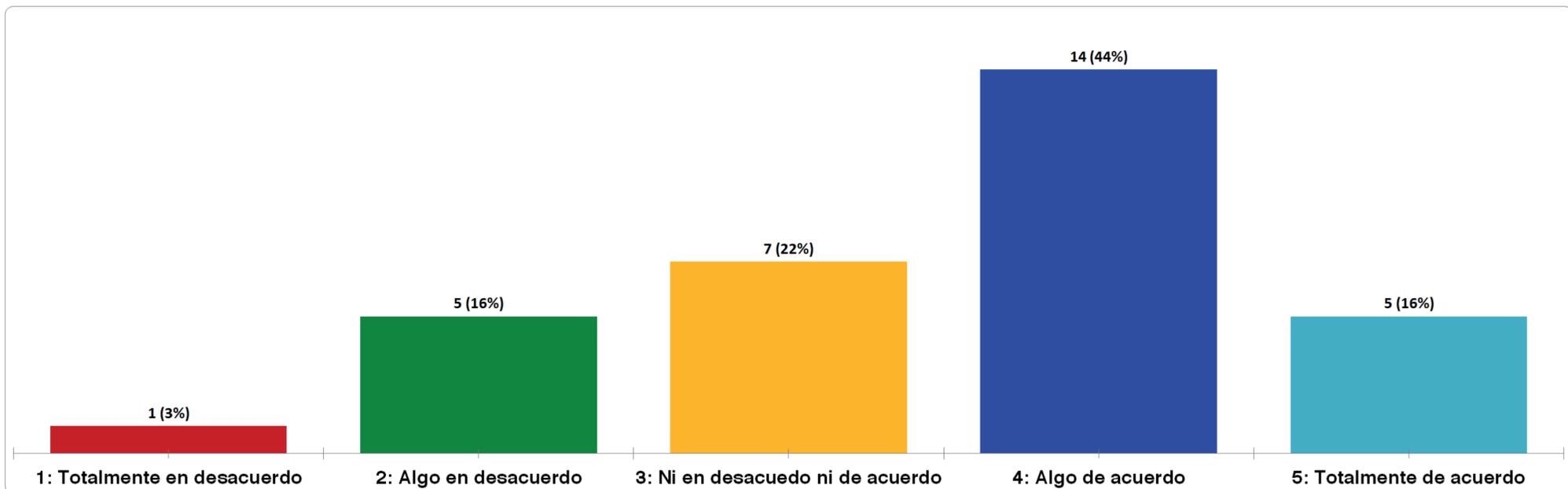
“Algunos evitamos el radio pasillo pero otros **siguen en el chisme hablando de otras personas**”.

“Todavía existe el radio pasillo, aún cuando decimos que lo **queremos disminuir**”.

“Las mismas plataformas de comunicación que tenemos generan mucho ruido que desgasta a la **línea de liderazgo; se hacen chismes en una plataforma activa**”.



## 9. Los miembros del Equipo actuamos de forma protagónica, asumiendo responsabilidad frente a los problemas y fallas, evitando buscar culpables que “paguen los platos rotos”.



Total de respuestas: 32

### ¿Qué estamos haciendo bien?

“Existe el protagonismo y la responsabilidad, cada quien asume la responsabilidad con sus áreas”.

“Nadie se deslinda, se asume el protagonismo del buen o mal trabajo”.

“Cada quien ha tomado el rol que le toca y no culpa a las demás personas”.

“Se asume la responsabilidad y se reconocen las fallas para tratar de corregirlas”.

### ¿Qué podemos mejorar?

“Culpar a otros es el *mood* más cotidiano cuando hay fallas”.

“Buscamos resolver los temas, ejercer nuestra responsabilidad y liderazgo; pero en el proceso de gestión se llega a deformar”.

“No todos buscan echarle la culpa al otro, pero sí se deslindan de la responsabilidad para no ensuciarse las manos”.

“Se evade la responsabilidad por la falta de confianza que aún existe en el equipo”.

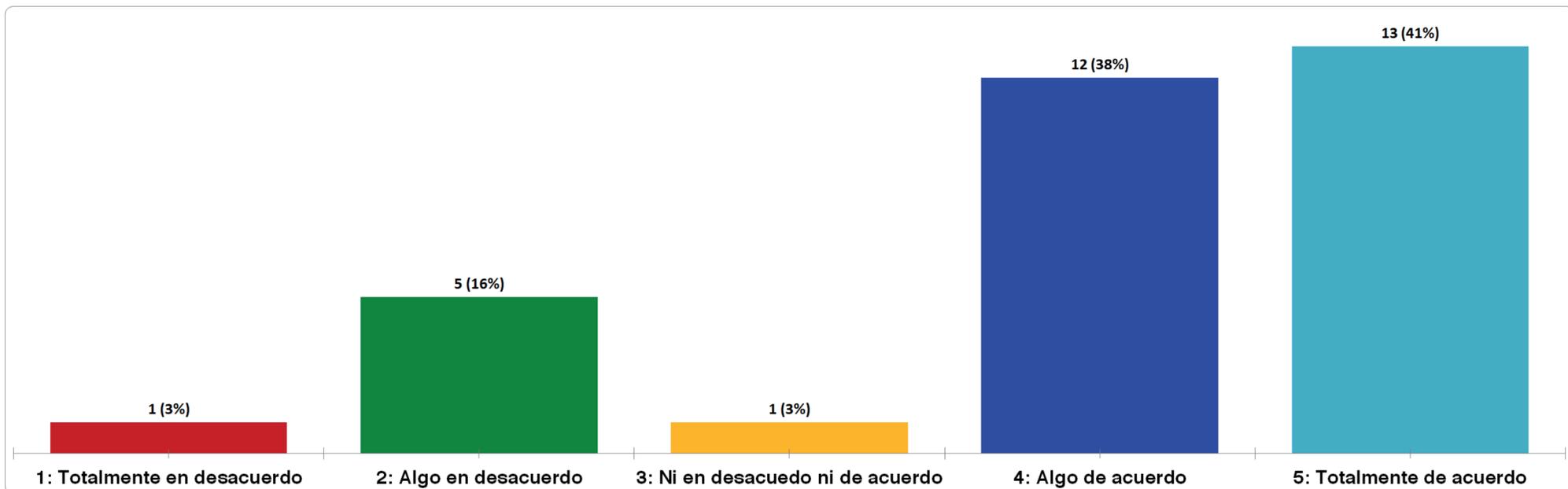
“Tenemos miedo de cometer errores y muchas veces eso incide en pensar a quién se lo atribuimos”.

“Se tiene mucho temor a equivocarse”.

“No asumimos las consecuencias de la responsabilidad de manera clara y franca”.

“Hay una línea gris cuando hay que asumir las consecuencias. No sabemos asumir la responsabilidad”.

# 10. Existe alineamiento estratégico entre los integrantes del Equipo sobre hacia dónde llevar a la compañía.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Siempre se cascadea y nos marcan la pauta”.

“El Director General nos ha marcado siempre la estrategia de hacia dónde vamos y lo que debemos de trabajar para lograrlo”.

“Se están realizando acciones acorde a este punto para tener una visión a largo plazo (aún nos falta, y hacia allá vamos)”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Siento que estamos alineados pero no de manera total”.

“Empezamos bien, pero después los lineamientos cambian o los adaptamos a nivel silo”.

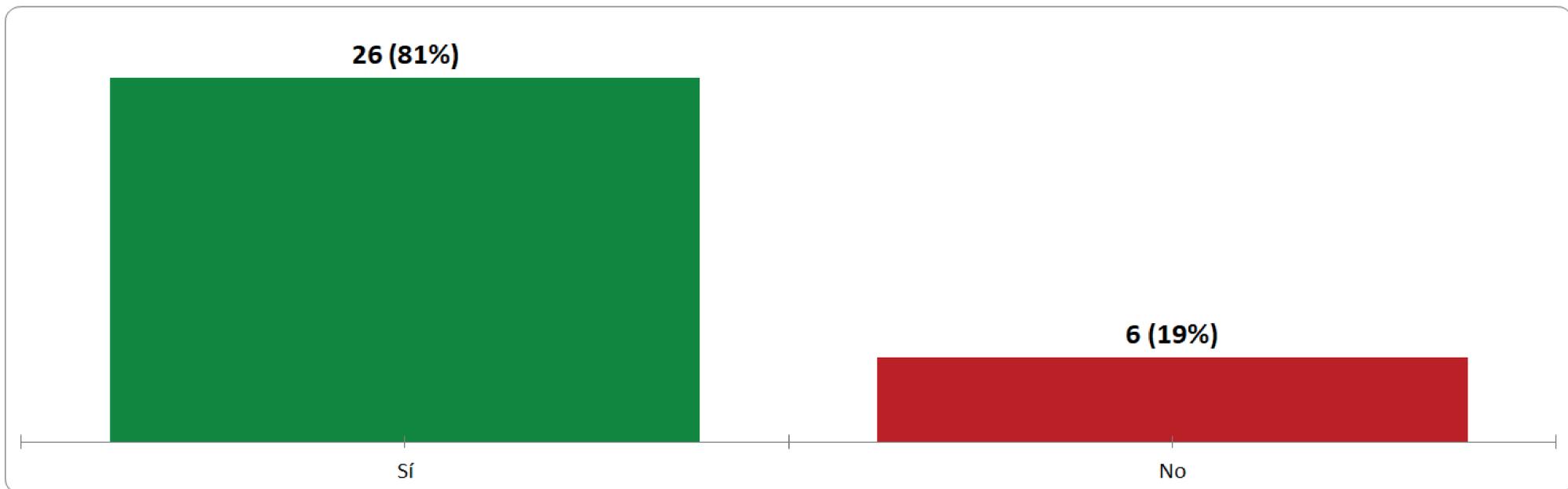
“En el Equipo Directivo sí hay alineamiento en la estrategia, más no siempre se permea hacia el resto del equipo”.

“Hay una gran cantidad de cambios frecuentes a la estrategia”.

“Se tienen los pilares estratégicos que se definen cada año y se comunican al primer nivel; sin embargo, falta el cascadeo hacia los siguientes niveles”.

“Tenemos un mapa estratégico que nos ha ayudado a bajar lo que se está esperando de la Dirección General. Pero nos falta refinar y tener retroalimentación”.

# 11. En el último tiempo pude observar cambios positivos en el funcionamiento del Equipo.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Se ha fortaleciendo la comunicación. Se promueve la reflexión y la generación de conocimiento con valor en temas actuales y del sector”.

“Se ha establecido un lazo de comunicación con el equipo, a través de juntas mensuales de retroalimentación, y se ha traducido en atención a las necesidades de los equipos”.

“Existe transparencia y participación gerencial en el proceso de contratación de Gerentes”.

“Observo mayor disposición para que los equipos trabajen coordinadamente. Cuando han habido problemas operativos, hubo mucha participación para su solución”.

“Existe un grupo para estar monitoreando las incidencias de cualquiera de las áreas de la Dirección. Todos aportan para resolver o ver cómo ayudar”.

“Dentro de mi área aplicamos la metodología Ágil. Hemos observado que las diferentes áreas de la Dirección adoptan progresivamente la metodología”.

“Estamos centrando nuestras acciones en el cliente final”.

“Se ha observado un cambio en la visión estratégica del equipo: la toma de decisiones se ha fundamentado en análisis profundos de la operación. Esto ha permitido una toma de decisiones asertiva y eficiente”.

“Se han iniciado cambios en los procesos e innovación digital”.

“Tenemos una visión y un enfoque más claros”.

“Con Manuel nos estamos apenas consolidando como equipo, hemos estabilizado la operación y estamos alineados”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“En nuestro equipo observo cambios positivos, sin embargo no lo veo reflejado en las demás Direcciones y aún quedan detractores en nuestro propio equipo”.

“Los líderes se contradicen en sus decisiones; después de meses sus opiniones cambian y se realizan esfuerzos en balde”.

“Todos quieren la estrella y no hay trabajo en equipo”.

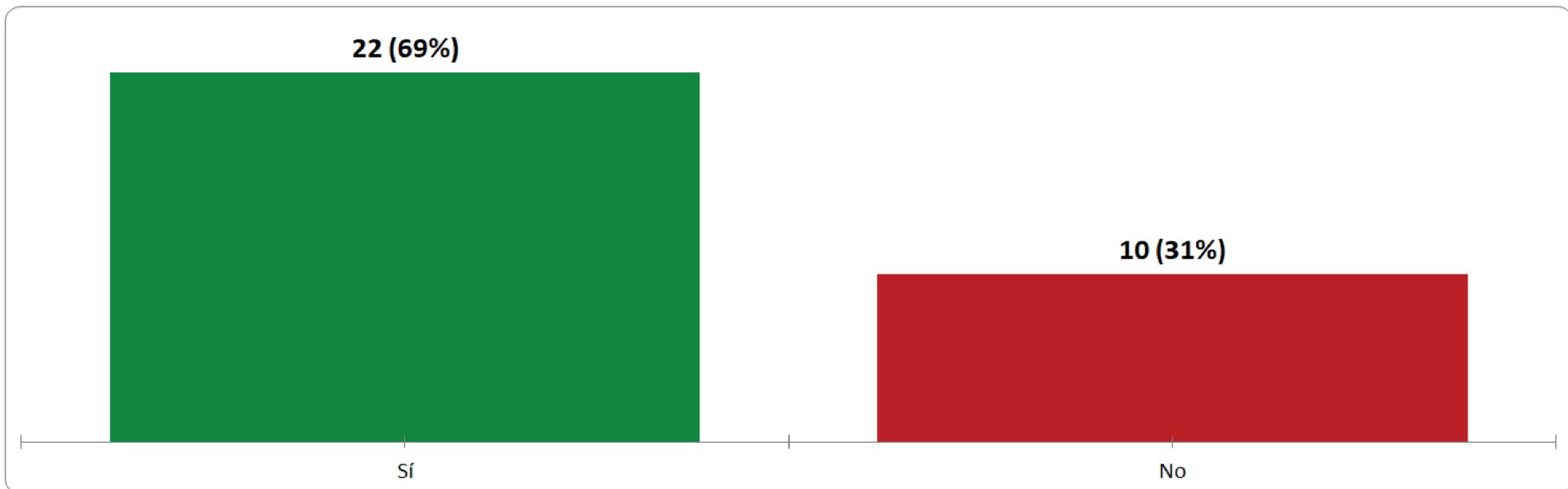
“El tipo de liderazgo es de choque e imposición; el equipo se nota dividido y no funciona adecuadamente”.

“Tenemos un problema en el tema de liderazgo. El líder tiene a su equipo de ‘confianza’ y no toma en cuenta la opinión y experiencia de los demás”.

“El Director General cambia mucho de emociones y es explosivo; a veces se vuelve ‘loco’”.



# 12. En el Equipo nos esforzamos para estimular la innovación y reducir el miedo a equivocarse en la gente.



Total de respuestas: 32

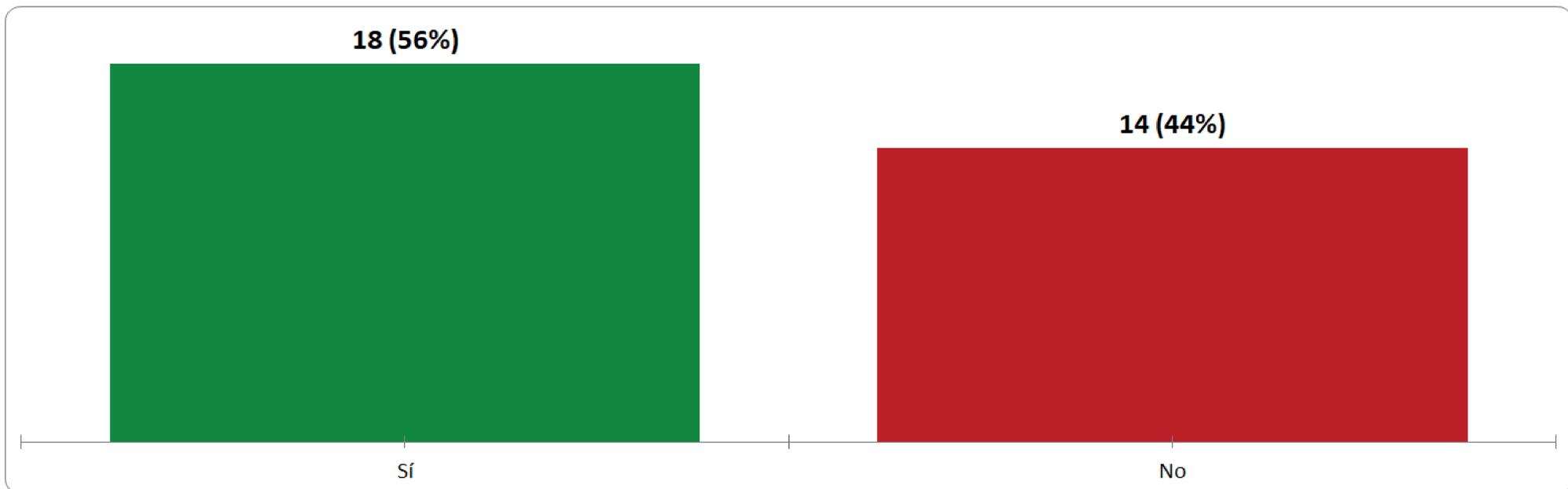
## ¿Qué estamos haciendo bien?

- “Se ha implementado una cultura ágil”.
- “Hemos implementado iniciativas que ayudan a optimizar los procesos y transformar la forma en que estamos operando”.
- “Buscamos innovar en cuanto al uso de nuevas tecnologías, permitiéndonos fallar para mejorar”.
- “En Control Operativo están realizando procesos simples y estandarizados con la participación de todo el equipo de trabajo”.
- “Manuel Delgado ha promovido la innovación dentro del equipo, siempre proporcionando material para que nos capacitemos”.
- “No se castiga el primer error; se admite abiertamente, se reflexiona y se corrige el error”.
- “En el equipo de Transformación se busca que los equipos de Sistemas debatan y opinen continuamente con las áreas de Producto buscando generar mejores soluciones”.
- “Tratamos de romper paradigmas; el equipo y los líderes estamos pensando diferente”.
- “Se ha observado mayor apertura para escuchar la opinión de todos los miembros del equipo”.
- “Todos tenemos oportunidad de exponer nuestras ideas”.
- “Tratamos de innovar procesos y presentaciones a través del pensamiento creativo y cooperación grupal”.
- “Se le dio más foro a las ideas; sabemos que nos vamos a equivocar y no es malo”.

## ¿Qué podemos mejorar?

- “No funciona el modelo de agilidad por el miedo a fallar; cada error cuesta mucho dinero”.
- “Seguimos siendo un equipo de mucho control”.
- “Todavía existe mucho miedo en el equipo de expresarse libremente. Y si se equivocan, difícilmente tendrán una segunda oportunidad”.
- “Los líderes tienen miedo a perder el control, entonces no promueven que los otros miembros intenten realizar las cosas”.
- “Se regañan y señalan las equivocaciones”.
- “Debido al liderazgo impositivo y de choque, no se deja que la gente sea innovadora. Cualquier error puede ser juzgado con una pena ejemplar y eso limita la innovación”.
- “Respecto a la Contabilidad no se observa ningún cambio. Urge la automatización y herramientas para bancos, medios de pagos, conciliaciones, ATMs”.
- “No tenemos los elementos para entender lo que es innovación. Falta identificar bien qué queremos cambiar o innovar”.
- “Todos tenemos en la mente la palabra innovación pero no estamos impulsando temas innovadores. El miedo a equivocarse sigue siendo fuerte”.
- “Todavía hay mucho miedo en los equipos”.

# 13. Observo que existe confianza entre los integrantes del Equipo.



Total de respuestas: 32

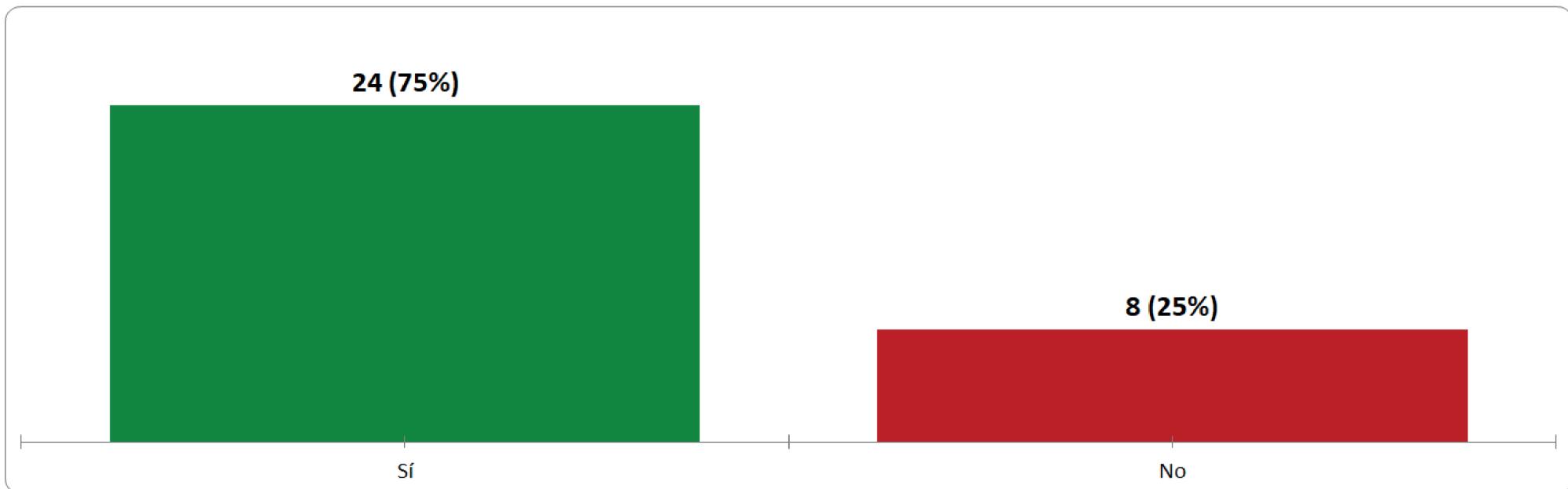
## ¿Qué estamos haciendo bien?

- “El equipo en general ha retomado más las confianza en sí mismo”.
- “Se observa apertura y comunicación”.
- “Hablamos con libertad siempre con el fin de mejorar cualquier problemática”.
- “Actualmente tenemos proyectos de capacitación entre áreas, por ejemplo en Crédito y Aclaraciones, lo cual mejora la colaboración”.
- “Se observa un buen grado de confianza entre los integrantes del equipo y existe la apertura para brindar opiniones que enriquezcan la toma de decisiones”.
- “Puedes acercarte a los demás solicitando apoyo”.
- “Se llevan bien y comparten sus inquietudes”.
- “Se tienen conversaciones muy abiertas acerca de las fortalezas y debilidades; se solicita ayuda a otros y hay cooperación”.

## ¿Qué podemos mejorar?

- “Tenemos confianza para expresarnos con algunos líderes, más no con todos”.
- “Existe de forma muy básica; nos falta fortalecer la confianza entre todas las direcciones de Operaciones y continuidad de negocio”.
- “Hay áreas con mayor grado de confianza, relación y cercanía que otras”.
- “Todos estamos en la misma dirección, pero creo que falta el contacto más personal para que la confianza se dé”.
- “Existe desconfianza entre los equipos; tendemos a acusar y buscar culpables”.
- “Los líderes generan desconfianza entre los miembros del equipo”.
- “Se oculta información”.
- “Los equipos están divididos y por consiguiente no existe confianza entre ellos. Hay mucha desconfianza”.
- “No somos tan abiertos, sobre todo en temas operacionales”.
- “No existe la confianza, hay gente en la que se confía y otra en la que no”.
- “Estamos en una etapa de transición y adaptación donde aún no llegamos al punto de la confianza”.
- “Nos hace falta un espacio para conocernos como seres humanos”.

# 14. Los miembros del Equipo desempeñamos una actuación estratégica delegando la ejecución en los mandos medios.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Se distribuyen las reuniones y tomas de decisiones acorde a los puestos”.

“Hemos empoderando a nuestros Gerentes para que logren tomar sus propias decisiones”.

“A las juntas operativas siempre asisten los Gerentes acompañados de algún consultor en entrenamiento”.

“Existen grandes líderes dentro del equipo que son un ejemplo para el desarrollo de las habilidades de otros miembros del equipo”.

“Delegamos gran parte de responsabilidad y nos apoyamos en los mandos medios”.

“Se delega en función de objetivos, de tareas a seguir y de dar seguimiento”.

“Hoy se resuelven los problemas sin necesidad de tratarlos directamente con los Directores de área como se hacía antes”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Para poder gestionar eficazmente al equipo es necesario dejar de realizar procesos operativos a nivel posiciones de liderazgo”.

“Debemos trabajar en formar a nuestros mandos medios para poder delegar más funciones. Por ejemplo, la planeación del presupuesto, planes de capacitación y gestión de la derrama vía SPPI”.

“Casi no se da en ninguna área. Todos quieren tener el control de sus Direcciones para quedar bien con Manuel y llevarse la estrella”.

“Se delega la tarea y ejecución de actividades rutinarias y repetitivas; no así las actividades estratégicas”.

“Los líderes están resolviendo, no el mando medio”.

“Los líderes son los que toman las decisiones y no delegan a los mandos medios”.

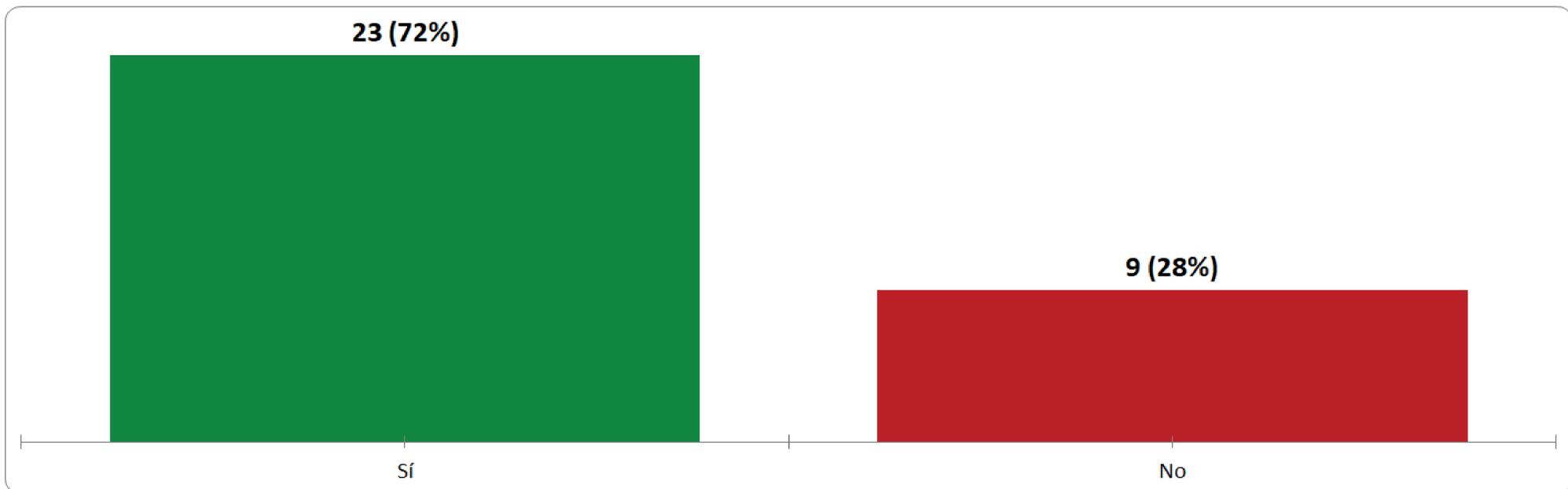
“Hay temas que no se bajan”.

“Queremos transmitir estrategia y caminos claros pero el mismo silo no nos deja hacer una estrategia integral”.

“La personalidad del Director General es muy retadora y dura, la gente se limita a decir ‘sí’ a todo para no enfrentarse al líder”.

“Seguimos en la operación y no en la estrategia”.

# 15. Estamos mejorando nuestro funcionamiento como equipo de alto rendimiento.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Estamos en el proceso de cambiar la mentalidad de ser netamente operativos a dedicarnos más a la formación de iniciativas estratégicas”.

“Este proyecto es un ejemplo del interés y compromiso que hay por generar equipos de alto rendimiento”.

“Las prácticas y ceremonias que realizamos nos ayudan a mejorar cada entregable”.

“El equipo día a día mejora el funcionamiento y la comunicación entre sus integrantes”.

“El equipo aún es nuevo como para medir el alto rendimiento. Sin embargo, ya cuenta con suficiente bagaje para desplegar su funcionamiento de forma ágil”.

“Poco a poco el equipo se ha ido integrando y el día a día nos ha hecho trabajar con los demás y tener objetivos comunes”.

“Hemos tenido una transición importante. Estamos empezado un cambio hacia equipo de alto rendimiento”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Falta mayor confianza y compañerismo en todas las direcciones dentro de la Dirección General de Operaciones”.

“Todo el equipo quiere que Grupo Salinas crezca y nosotros aportar nuestro granito de arena. Falta mayor alineación, coordinación y comunicación entre las diferentes áreas”.

“Existe mucho desconocimiento de los temas de relevancia en el área”.

“Necesitamos trabajar en equipo”.

“No se ha podido trabajar en equipo y se continúa reestructurando; no han llegado a ser un equipo de alto rendimiento”.

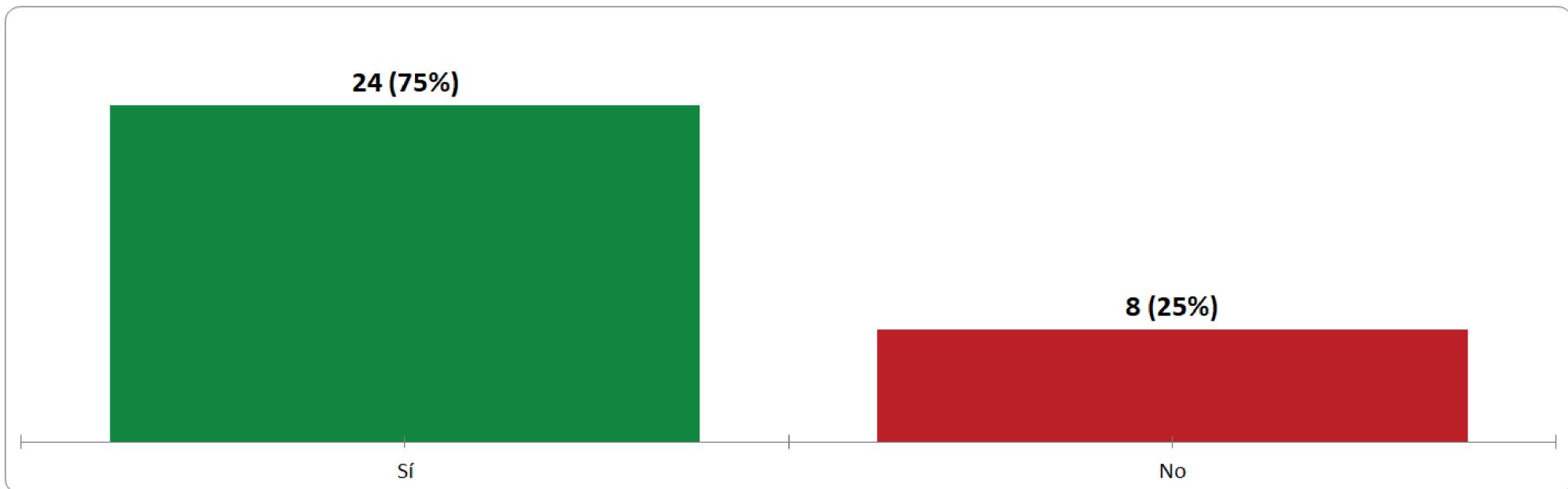
“No todo el equipo está comprometido. Frente a algunos problemas, parte del equipo se va a casa y otra parte se queda hasta la hora que se resuelva. El Director General y los demás se ausentan de los problemas”.

“Todavía no hemos tenido cadencia en la forma de trabajar para ser un equipo de alto rendimiento”.

“El ritmo del equipo es cada vez más acelerado. A este ritmo no todo el mundo aguanta y algunos miembros se caen en el proceso”.

“Falta alinear qué significa para nosotros ‘mejorar’; para algunos es trabajar más, para otros es enfocarse en lo estratégico”.

# 16. Los miembros del Equipo demostramos consistencia entre lo que predicamos y lo que practicamos.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Aplicamos nuestros valores y **nos autogestionamos con responsabilidad**”.

“**Se busca alinear la directriz a la práctica**, por ejemplo: supervisión, detección e informe oportuno de incidencias”.

“**Tratamos de ser congruentes con lo que transmitimos** a nuestro equipo de trabajo”.

“En la herramienta **Happy Force** se responde a cada pregunta e inquietud con honestidad y planes de acción que se ejecutan”.

“**Las metas son claras** y cada equipo tiene bien definidas las funciones requeridas para alcanzar dicho objetivo”.

“Estamos transformándonos y **dejando de trabajar en silos**”.

“Somos consistentes con nuestras planeaciones vs. las metas que nos proponemos alcanzar, **pero sobre todo con la promesa de valor hacia los clientes**”.

“Los valores y lineamientos que tenemos en la institución se cumplen y estamos alineados; **somos conscientes de que tenemos que dar el ejemplo**”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“En la mayoría de las áreas no se da este punto”.

“**Contratan gente que no tiene el expertise que se necesita en el área**”.

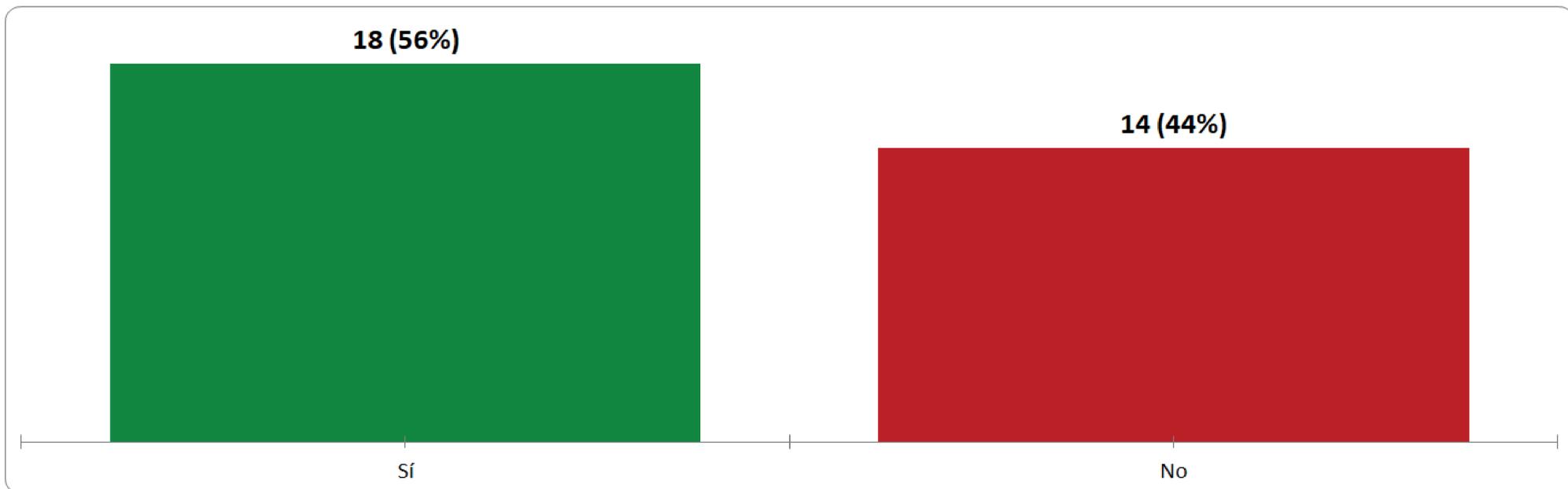
“**No hay consistencia entre lo que piensan, dicen y hacen**”.

“**Hacemos lo que decimos pero no en el trabajo en equipo**”.

“**Hay un exceso de protagonismo fingido**, en el fondo no hay una generación de valor”.

“**A veces no somos congruentes en lo que decimos**”.

# 17. En el último tiempo se está reduciendo la alta exigencia burocrática, (las exigencias de reportes, firmas y formalidades corporativas), mejorando la agilidad en la operación.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Observo una disminución y se han implementado otros canales que ayudarán a que mejore la comunicación”.

“Nos hemos vuelto más prácticos, eliminando silos dentro de la Dirección General de Operaciones”.

“La implementación de métodos ágiles de desarrollo disminuyen el proceso burocrático previo”.

“Hay muchos procesos manuales en proceso de automatización”.

“Se han cambiado muchos protocolos que han quitado burocracia”.

“La excelencia en el servicio al cliente ha sido la bandera para reducir esto”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Nos falta instrumentar herramientas que nos permitan gestionar de forma automatizada”.

“Caemos en excesos de controles y reportes que no están planteados bien desde el origen”.

“Aún se necesita la autorización y firmas de los diferentes Directores para liberar los requerimientos que se levantan en los procesos de desarrollos tecnológicos”.

“Hay procesos que no solamente llevan un proceso interno, sino también un proceso institucional que tarda mucho tiempo luego de la autorización interna”.

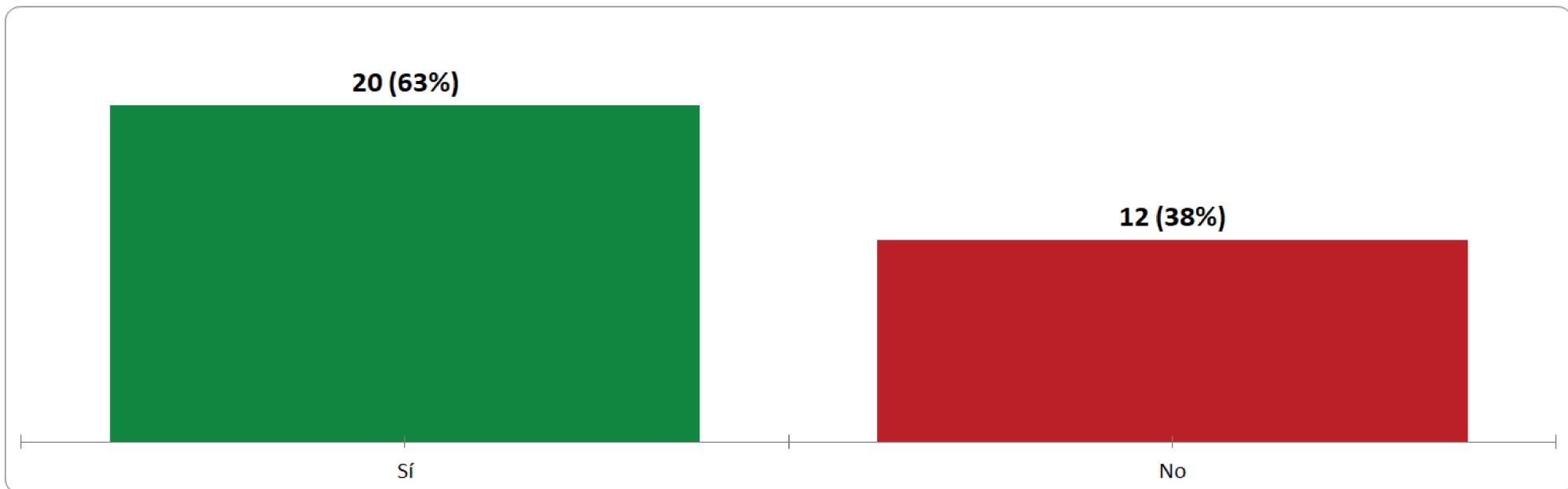
“Existen oportunidades de mejora en vistos buenos, autorización de cambios o respuesta de ciertas áreas para la ejecución urgente de mejoras críticas”.

“El área de Compras y Pagos cada vez nos exige más documentación y firmas a nivel Grupo Salinas”.

“Somos poco ágiles, tenemos mucho ‘correitis’ para procesos administrativos por miedo a decidir algo”.

“Pareciera que sí; pero cuando vamos a la ejecución, nos enfrentamos mucho con burocracia”.

# 188 En el último tiempo se observa una reducción en la existencia de silos en la compañía.



Total de respuestas: 32

## ¿Qué estamos haciendo bien?

“Hemos transformado la forma de comunicarnos”.

“Existe mayor apertura entre las áreas, y gran participación de los equipos”.

“Estamos empezando a alinearnos y no trabajar cada quien por su lado”.

“Hay avances de trabajo entre direcciones para terminar con eso. Por ejemplo, el trabajo entre aclaraciones, crédito, medios de pago (notificaciones), aseguramiento de ingresos”.

## ¿Qué podemos mejorar?

“Podría ser mejor si nos motivamos entre todas las áreas y dejamos de buscar el protagonismo”.

“Sigue habiendo una falta de explotación en la información que generan las diferentes unidades de negocio”.

“Aún veo cambios en productos que se comunican sin la anticipación suficiente. Esto produce que no se puedan incorporar soluciones automatizadas suficientemente robustas”.

“A nivel directivo se impulsa, pero a nivel operacional no se ha conseguido”.

“Cada quien trabaja para su área”.

“Existen silos con otras unidades de negocio, donde la información no se comparte”.

“No hay una orientación de la compañía hacia el cliente y la construcción de procedimientos transversales”.

“El equipo sigue trabajando de manera individual ya que no existe confianza entre ellos y esto genera el trabajo en silos”.

“Observo una marcada diferencia entre las personas con ideas de renovación y los que quieren seguir trabajando igual”.

“Nos falta participar con los demás equipos, sentarnos a saber sus necesidades y tener empatía”.

“Algunos procesos son excluyentes y hacen que se sigan manteniendo los silos”.