

Team Development

Reporte de integración de
perspectivas del Equipo Directivo



INTEGRALIS
CONSULTING

> Contexto

Reporte Equipos Disfuncionales: principales hallazgos



Las áreas más débiles

Los puntajes más bajos en comparación con otras preguntas ocurren en los comportamientos: **RESULTADOS** y **CONFIANZA**.



Entrevistas al Equipo Directivo

Cantidad de entrevistas realizadas: **22**

¿Que buscamos?

Indagar para obtener información desde 4 dimensiones:
Persona - Cultura - Impacto - Sistemas

¿Qué brindamos?

Una mirada integral desde las 4 dimensiones y con foco en confianza y resultados con el propósito de brindar información acerca del nivel desarrollo del equipo.

Objetivo del reporte

Integrar los resultados del reporte de Equipos Disfuncionales junto con la información obtenida en las entrevistas realizadas a los miembros del Equipo Directivo de Grupo Elektra con el propósito de entender:

Dónde está el equipo HOY y hacia dónde quiere ir para poder alcanzar su siguiente nivel de desarrollo.

> Síntesis de las entrevistas al Equipo Directivo

> Desafíos del Negocio

1 **NEGOCIO** *Repensar cómo entendemos y transformamos el negocio*

- Entender el negocio como un todo, no como partes individuales.
- Reinventarlo e innovar ágilmente.
- Lograr mayor crecimiento y velocidad.
- Cumplir con el plan a 5 años acordado.
- Mejorar la gestión del negocio, basado menos en las circunstancias y más por estrategia y gerencia.

2 **CLIENTE** *Construir una mejor relación con el cliente*

- Mejorar los productos y servicios.
- Entender los cambios de hábitos de consumo y sus necesidades dado el contexto actual.
- Enriquecer la atención y la experiencia del cliente.
- Mejorar la cadena de suministros para que sea una ventaja estratégica para el cliente.
- Fortalecer e integrar la parte digital para mejorar la experiencia al cliente.

3 **TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

- Mayor crecimiento y desarrollo en la parte digital.
- Simplificación y digitalización de los procesos principales del negocio que permita dar un salto cualitativo de valor.

4 **CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE**

- Responder con velocidad y agilidad en un contexto de incertidumbre (COVID), fuerte competencia (Amazon, Coppel, BBVA) y un cliente con cambios de hábito de consumo.

> Desafíos del Equipo

1 SER EQUIPO

- Funcionar, trabajar y pensar como un equipo cohesionado, basado en la **confianza** y en la **colaboración**.
- Reconocer la diversidad de talento y el valor que cada miembro puede aportar hacia el bien del equipo.
- *Ownership y Accountability*: comprometerse y ser responsables por las decisiones y acuerdos que se toman.

2 ROMPER SILOS

- Pasar del modelo mental de “silos” y “mi unidad de negocio” hacia una “sola empresa” y un “solo equipo”.
- Integrar los egos para pensar como grupo.
- Priorizar el bien del equipo antes que el bien individual.

3 CONSTRUIR CONFIANZA

- Desarrollar mayor confianza entre los miembros del equipo a través de mayor apertura y colaboración.
- Ser respetuosos hacia las diferentes opiniones y al comunicarse entre sí.
- Integrar el ego para confiar e integrar perspectivas

4 TRABAJAR CON UNA SOLA VISIÓN

- Definir y perseguir un objetivo común del grupo.
- Priorizar objetivos de grupo por encima de los objetivos individuales.
- Reconocer que el resultado de grupo es más importante que el individual.

> Principales Hallazgos

> Dimensión: PERSONA

DEPENDENCIA
EN EL JEFE
POR PRODUCTOS

ORGULLO DE
PERTENECER

14

LIDERAZGO
ORIENTADO A
LA TAREA

06

PERSONA

DEPENDENCIA
EN EL JEFE
PARA ACTUAR

06

ORGULLO DE
PERTENECER

14

LIDERAZGO
ORIENTADO A
LA TAREA

06

Se tiene satisfacción, responsabilidad y orgullo de pertenecer al equipo

ORGULLO DE
PERTENECER

“De 70 mil almas, ser de los 25 que tiene voz y voto en el futuro de Grupo Elektra es una gran responsabilidad”.

“Es una **satisfacción total** en términos profesionales y personales”.

“Es un orgullo ser parte de este equipo. Hasta el más chimuelo masca tuercas. El nivel de inteligencia de los compañeros es brutal. Te retan, motivan. Es un placer”.

“Es un gran reto el valor agregado y aportación que se espera de mí para hacer superior a Grupo Elektra. **Tenemos la posibilidad de convertirnos en el número 1 y ser relevantes para la sociedad**”.

“Es un privilegio y una gran responsabilidad, tenemos que ser el ejemplo de la cultura que queremos tener (cooperación, trabajo en equipo, objetivos comunes de orden superior)”.

El liderazgo está enfocado al logro de resultados

LIDERAZGO
ORIENTADO A
LA TAREA

“Ver a los colaboradores como personas, no como máquinas; ser los líderes humanos que fomenten eso”.

“Tenemos que mejorar la calidad del liderazgo. Por ejemplo, tomar en cuenta el salario emocional de los empleados (salud, deporte, cultura, ambiente, etc.)”

“La dirección tiene que ser con liderazgo, no con miedo. Debe ser con colaboración, comunicación y cercanía a la gente”.

“Ahora reconocemos que lo más importante es la gente, pero nos falta la ejecución”.

El líder toma las decisiones y las personas se alinean para quedar bien

DEPENDENCIA
EN EL JEFE
PARA
ACTUAR

“Hay una cultura de ver al jefe antes del cliente, hay miedo verdadero a Pedro y Ricardo. Si me muevo de la raya, desaparezco de la foto”.

“La madre de todas las creencias es que lo importante es estar bien con Pedro y Ricardo”.

“Tenemos que sacudirnos el querer agradar a Pedro y a Ricardo. En muchas decisiones pensamos cómo acomodar las cosas para agradarles”.

“Las decisiones las sigue tomando Pedro. Todavía no veo que el equipo tome decisiones”.

“Pedro es el jefe de todos”.

“Todos tenemos claro que primero hay que hacer lo que pide el jefe (Pedro y Ricardo) y luego lo que pide el cliente”.

> Dimensión: CULTURA

EL RECONOCIMIENTO ES INDIVIDUAL

CULTURA DE VALORES

POCA TOLERANCIA AL ERROR

POCA CONFIANZA

COMUNICACIÓN POCO CONSTRUCTIVA

PREDOMINA EL EGO Y EL INDIVIDUALISMO

RESULTADOS A TODA COSTA

TOMA DE DECISIONES CENTRALIZADA EN UNOS POCOS

15

18

16

13

07

CULTURA

EL
RECONOCIMIENTO
ES INDIVIDUAL

07

CULTURA
DE SILOS

13

POCA
TOLERANCIA
AL ERROR

04

FALTA
CONFIANZA

18

COMUNICACIÓN
POCO
CONSTRUCTIVA

16

PREDOMINA
EL EGO Y EL
INDIVIDUALISMO

15

RESULTADOS
A TODA COSTA

13

TOMA DE
DECISIONES
CENTRALIZADA EN
UNOS POCOS

07

La falta de confianza impacta en la efectividad del equipo para llevar a cabo la tarea y en la manera de relacionarse entre sí

FALTA
CONFIANZA

“No creemos en los otros miembros y resulta en doble trabajo”.

“Podríamos mostrarnos con vulnerabilidad y no con la coraza para protegernos. No sabemos si nos van a agredir”.

“La confianza y el respeto no se dan. No confiamos siempre en que el otro va a hacer su trabajo bien. Esto genera re-trabajo y revisiones”.

“Nos faltan puntos de confianza y relación. Nos conocemos poco y de manera antagonista. Estamos cuidándonos todo el tiempo, con las nalgas pegadas a la pared”.

“Necesito confiar en el otro y sentirme seguro. Saber que puedo caminar a oscuras al lado de cualquier otro miembro del comité”.

“Nos está costando mucho trabajo confiar y tener apertura completa frente al equipo”.

“Tenemos que dejar de ser controladores y confiar en los demás”.

La falta de confianza impacta en la efectividad del equipo para llevar a cabo la tarea y en la manera de relacionarse entre sí (cont.)

FALTA
CONFIANZA

“**Prevalece la desconfianza.** Nuestro jefe reunió al equipo porque tenía fricciones y no acabamos de comprar la idea del equipo de gobernanza”.

“Nos falta **conocernos personalmente**”.

“Necesitamos que la confianza nos rija **para poder hacer acuerdos y trabajar**”.

“Tenemos que **confiar en el expertise de los miembros**”.

“Tenemos que trabajar en generar confianza, con comunicación abierta, trabajo en equipo, quitarnos el ego, **para obtener resultados mejores en equipo**”.

“**No hay consecuencias a quien traicione la confianza.** Queremos cambiar, pero no hemos puesto los elementos para que se haga”.

La manera de comunicarse, usualmente se manifiesta en sarcasmos y faltas de respeto

COMUNICACIÓN
POCO
CONSTRUCTIVA

“Hay cuchicheo entre todos cuando alguien habla”.

“Existe sarcasmo y comentarios no constructivos”.

“Cuando uno presenta resultados y logros, la gente cuchichea. Hacen caras”.

“Pensamos que el no decir las cosas con claridad es mejor que decirlas”.

“Necesitamos construir una mejor comunicación y mayor confianza”.

“Necesitamos respetar las diferencias de opiniones, nadie tiene la verdad absoluta”.

“En la pasión por defender cada quien su idea, nos faltamos el respeto”.

“Tenemos que fomentar las discusiones con respeto”.

“Hay mentiras, escondemos temas para no dejar de lucir. Seguimos en el rollo personal: cuidar mi terruño, mi gente”.

“Como mujer te relegan. Son poco caballerosos y respetuosos con la opinión de los demás”.

El ego e individualismo limitan la capacidad para confiar, integrar perspectivas y trabajar como equipo

PREDOMINA EL
EGO Y EL
INDIVIDUALISMO

“Constantemente estamos buscando la **medalla individual**”.

“Hay muchos egos, entonces el insistir en un punto hace que **se acuerde una decisión por ego, no por beneficio grupal**”.

“No va a haber confianza y coordinación **si hay egos de por medio**”.

“Cada vez que hay que presentar al **Comité Ejecutivo, solo pensamos en el resultado personal**. Nunca hemos armado las presentaciones viendo el consenso de las otras unidades”.

“A algunos miembros del equipo les preocupa **poder seguir luciéndose**”.

“Los miembros se sienten mal **si no se hace una iniciativa de la cual son padrinos**”.

“**Nadie quiere ceder para lograr el bien mayor**”.

“Venimos de una **estructura de egos y personalidades individualistas**”.

El ego e individualismo limitan la capacidad para confiar, integrar perspectivas y trabajar como equipo (cont.)

PREDOMINA EL
EGO Y EL
INDIVIDUALISMO

“La mayoría de los integrantes trabajan con fines personales disfrazados de grupales. La fortaleza de uno la encuentra en la debilidad de otro”.

“Cada vez que alguien presenta su negocio o la iniciativa de su cargo, resalta su logro individual pero no reconoce o pide ayuda a otro dentro del Comité”.

“Si alguien logra demostrar un resultado individual por encima de los demás, se podrá imponer como ‘líder de la manada’”.

“Tenemos que bajarle 2 grados al ego, no considerar al de a lado como un *imbécil* y reconocer que la parte que está aportando será relevante para el resultado”.

“Compartimos la sumatoria de los egos individuales pero no hay un ego colectivo. Creemos que Grupo Elektra es una fregonería, pero no le reconocemos al compañero su lugar”.

“Existe un sentido de propiedad: Mi equipo, mis cosas, mis procesos, son míos y los controlo yo”.

La cultura del equipo es de silos

“Siempre tuvimos un solo liderazgo. Eso provocó que el grupo trabajara en silos. Cada quien tenía dominio sobre su parte. El costo de esto fue alto, especialmente en la experiencia al cliente”.

“Existen silos y necesitamos hacer un esfuerzo para que desaparezcan los más pronto posible”.

“Hoy es así, cada unidad va por su objetivo”.

“Necesitamos que el Comité trabaje en equipo. Dejar de pensar cada quien en sus unidades de negocio. Romper los silos, dejar los egos y pensar como equipo”.

“Estuvimos muchos años operando bajo silos y ahora se busca lo contrario”.

“Necesitamos lograr el crecimiento, foco y visión rompiendo los silos”.

“Si seguimos presentando información como silo, entonces seguiremos pensando en silos”.

La cultura del equipo es de silos (cont.)

CULTURA DE
SILOS

“Dudo que las consideraciones de los ejecutivos que llevan las grandes unidades de negocio, conlleven un profundo compromiso con el resto de las unidades de negocio. **Es difícil que nos vean. Esos pesos tan diferenciados, si se actúa con visión silar o no, generan desconfianza”.**

“**Siempre tuvimos un solo liderazgo. Eso provocó que el grupo trabaje en silos. Cada quien tenía dominio sobre su parte. El costo de esto fue alto, especialmente en la experiencia al cliente.”**

“**Seguimos trabajando en silos, poco margen para ver lo más grande. Nos falta mucho, estamos en el camino, pero estamos lejos.”**

Lo que manda: lograr resultados como sea

RESULTADOS
A TODA
COSTA

“El propósito superior del grupo sólo es **lograr resultados. Eso es lo que manda**”.

“Nos ponen metas imposibles y hacemos lo imposible por lograrlo. Somos muy enfocados en el resultado”.

“Lo primero son los resultados. **Bajo presión, nuestra cultura es ‘hagamos lo que tengamos que hacer’**”.

“El resultado es lo que manda, la cultura no importa. Aquí sobrevive lo que deja lana, lo demás no”.

“Pensamos que el resultado lo es todo, **dejamos de ver temas cualitativos, particularmente la gente**”.

“A varios nos preocupa que sigamos trabajando por el resultado **y no por el cliente**”.

“Nuestro propósito es generar prosperidad para todos los *stakeholders*, pero no se cumple. **Por ejemplo, castigamos a los proveedores**”.

“**Hace falta una mentalidad innovadora** porque nos “come” el día a día. Estamos tan orientados al resultado que **no nos damos la oportunidad de generar la cultura de innovación**”.

Se reconoce más el éxito individual que el éxito del equipo

EL
RECONOCIMIENTO
ES INDIVIDUAL

“Premian individualmente, no en equipo”

“Antes te pagaban por lograr el éxito aún cuando tuvieras que ‘atropellar’ al vecino; esto continúa muy arraigado, incluso con la nueva compensación de incentivo grupal, porque no todos creen que eso vaya a pasar”.

“Se sigue haciendo el *public hanging* y el bono se vuelve a pagar individualmente”.

“Hoy se empuja una compensación amarrada a todo el grupo, pero se toma con un alto nivel de escepticismo. No le creemos a nuestros jefes que así va a ser”.

“En el pasado se premiaba el esfuerzo individual, ahora falta confianza en los demás con una compensación de equipo”.

“Los éxitos individuales eran muy premiados”.

“Esta organización siempre ha reconocido a líderes carismáticos, no al trabajo en equipo”.

“La medalla individual se valora más que la medalla grupal”.

“La gente está ávida por recibir un reconocimiento”.

Las personas no se arriesgan por miedo a que los señalen

POCA
TOLERANCIA
AL ERROR

“Somos un equipo al que le da pavor equivocarse. Tenemos tanto miedo a equivocarnos, por las consecuencias que un error generaba en el pasado”.

“La organización no es tolerante con el error. Hay pánico a equivocarse. Esto genera una serie de comportamientos para no comprometernos y navegar sin destacar”.

“La tolerancia al error es mínima, te corren y te exhiben”.

“Siempre buscamos un culpable para demostrar que ‘yo no fui’”.

“Tenemos que erradicar el temor a ser evidenciado y no alimentar el error como una situación de resultado, sino de aprendizaje”.

Algunas personas tienen más peso que otras

TOMA DE
DECISIONES
CENTRALIZADA
EN UNOS
POCOS

“La gente se siente minimizada por ser socios B en lugar de A”.

“Socios A: Son el negocio, unos 6-7. Socios B: Son los que apoyan. Mejorar la aportación de valor de los B, para que los A los acepten mejor. Hoy hay rencillas, no funcionó cómo se integró la división. Hay hard feelings”.

“Hay un club de 6: quienes realmente toman las decisiones profundas. El resto estamos de adorno”.

“No debe haber gente triple AAA y doble AA. Todos somos igual en importancia para llevar a mejor puerto el negocio”.

“Necesitamos confiar en el rol que cada uno de los integrantes tiene.”

“Las cabezas que toman decisiones de Red Única se dan la importancia de ser el eslabón más importante de la cadena, coto de poder. Todo gira alrededor de esas personas. Todos se someten. Funciona arriba, pero hacia abajo se forma un coto de poder difícil de romper”.

“No es igual ser hombre que mujer aquí”.

Algunas personas tienen más peso que otras

TOMA DE
DECISIONES
CENTRALIZADA
EN UNOS
POCOS

“Necesitamos pensar en que la suma de las partes contribuye para el objetivo general. **Ninguna parte debería ser más importante que otra. Es como el fútbol, alguien defiende, otro mete gol.**”

“Las unidades de negocio somos tan diferentes en términos de nuestro aporte a la rentabilidad del negocio que **las más grandes tienden a subestimar a las más pequeñas.**”

> Dimensión: IMPACTO

SE EVITA EL
CONFLICTO

05

FUERTE
COMPETENCIA
INTERNA

10

FOCO
TRABAJO
EN EQUIPO

17

KPI'S
INEFICIENTES

04

FALTA
ACCOUNTABILITY

11

FALTA
PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO

04

VISIÓN
COMPARTIDA
AUSENTE

14

IMPACTO

**POCA
TRANSPARENCIA**
12

**SE EVITA EL
CONFLICTO**

05

**FUERTE
COMPETENCIA
INTERNA**

10

**POCO
TRABAJO
EN EQUIPO**

17

**KPI'S
INEFICIENTES**

04

**FALTA
ACCOUNTABILITY**

11

**FALTA
PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO**

04

**VISIÓN
COMPARTIDA
AUSENTE**

14

Los intereses individuales predominan en la forma de trabajar: el trabajo en equipo es algo aspiracional

POCO
TRABAJO EN
EQUIPO

“Hay sub-equipos, hay niveles, fracciones”.

“Estamos lejos aún de tener un Comité eficaz”.

“Somos unos chingones. Somos un ‘equipo’ de estrellas, pero no tenemos espíritu de equipo”.

“Tenemos que aprender a trabajar como equipo: respetando a los demás, reconociendo su aportación, promoviendo una relación de confianza y logrando los resultados”.

“Es importante lograr que todos entiendan que el resultado del grupo es mucho más importante que el individual”.

“Necesitamos convertirnos en un equipo de alto desempeño con diversidad de talento y saber cómo aportar en las decisiones de las unidades de negocio que no conozcamos”.

Los intereses individuales predominan en la forma de trabajar: el trabajo en equipo es algo aspiracional (cont.)

POCO
TRABAJO EN
EQUIPO

“Tenemos que trabajar en equipo, en consenso y sin un liderazgo individual”.

“Todos creemos que el trabajo colaborativo es mejor que el individual pero **no hacemos lo suficiente para que eso se logre**”.

“La colaboración se da porque se ‘necesita’ pero eso no significa que queramos colaborar. **Nos cuesta trabajo dejar de brillar en lo personal para que el equipo brille**”.

“Somos un grupo acostumbrado a vivir en estado de guerra. Cuando no hay enemigo, estamos confundidos. **Predominan los objetivos individuales y existe poca colaboración**”.

“**¡Funcionar como equipo! Nadie o muy pocos saben que es ser equipo!** Todavía creen que las individualidades hacen el equipo. Si bien no pueden ser tan individualistas porque están acá. Nos falta reconocer que la fuerza es todos”.

No hay claridad sobre una visión compartida ni objetivos en común

VISIÓN
COMPARTIDA
AUSENTE

“Necesitamos tener una **visión completa y profunda** de cómo maximizamos la rentabilidad de Grupo Elektra”.

“Necesitamos **saber dónde estamos parados como organización**, para asegurar que vamos a llegar al resultado que nos estamos proponiendo”.

“**Entender el negocio como un todo, no como partes individuales.** Entender la oferta de valor; cuál es nuestro negocio, para poder llevarlo al siguiente nivel”.

“**La organización no está acostumbrada a colaborar con un fin común**, sino a trabajar por el resultado vertical y no transversal. Debemos trabajar como grupo, con un solo objetivo”.

“Es muy difícil ponernos de acuerdo al ser tantos: **¿Cómo vamos a hacer para establecer los objetivos comunes?**”

“Cuando los demás no están subidos en el mismo objetivo **podemos llegar a tener ‘terroristas’ dentro del equipo**”.

“Cada miembro vota por lo que defiende de su **área propia** (no actuamos sobre un órgano colegiado)”.

“El **área de digital** está buscando ser punta de lanza, pareciera una acción individual”.

Existe poca transparencia dentro del Comité y se resuelven temas por fuera

“La gente **manipula la información**”.

“El Comité tiene tantas voces que la posibilidad de llegar a acuerdos es muy compleja **y se toman acuerdos por fuera**”.

“**Los espacios de acuerdo hoy se van en lo oscuro** y ahí se arreglan las cosas”.

“De repente, si sigo las reglas de transparencia, el Comité se tarda en responder. **Se saltan al Comité y van directo con Pedro**”.

“**El manejo de números no es claro**; el acceso a la información es complejo”.

“**Ser transparentes y enseñar los verdaderos inventarios molesta** porque revela ineficiencias que no se quieren aceptar o porque el modelo de presentarlos siempre los había escondido”.

“Estamos completamente arcaicos, no hay integración de presupuesto, no sabemos de dónde salen los números. **Nadie sabe dónde se gasta la lana**”.

“Se acuerda que seamos transparentes, **pero luego no nos gusta serlo**”.

Hay una falta de *accountability*: si no se cumple, no hay consecuencias

FALTA
ACCOUNTABILITY

“Perdimos control del gasto por falta de *accountability*”.

“No hay cultura de cumplimiento de acuerdos”.

“Falta sentido de *ownership* y un plan de consecuencia: ¿Qué pasa si no llegas a los resultados? Si no pasa nada, entonces continuamos igual”.

“Tenemos que cambiar la mentalidad y sentir que es nuestra compañía”.

“Existe la creencia de que no va a haber *accountability*. No pasa nada si no lo logramos”.

“Tenemos mucho que hacer por efficientizar la parte del gasto. Debe haber mucha mayor conciencia, rendición de cuentas y *accountability*”.

“No cumplimos lo que decimos, entonces no hay confianza. Y si alguien no ejecuta, no pasa nada. Es truculenta la forma del manejo, más que de honestidad”.

“Necesitamos poner reglas claras con consecuencias contundentes”.

“Falta congruencia, no se cumplen los acuerdos en la colectividad”.

“No cumplimos lo que decimos”.

“Hay una diferencia entre lo que decimos que creemos vs. lo que realmente hacemos”.

“No le damos seguimiento a los acuerdos de las reuniones”.

Se compite en lugar de colaborar

FUERTE
COMPETENCIA
INTERNA

“Bravo por tus resultados, no importa si aplastaste a otros en el camino. Somos muy competitivos”.

“Hemos sido educados como competidores entre nosotros. Tenemos muchos pleitos para establecer las reglas del negocio”.

“El deporte era hacer que cayera el otro. Era tirarle al mono para ocupar su puesto”.

“Me tengo que defender de los demás”.

“Tenemos que entender que el de junto no está para afectarnos o hacernos ver mal, sino que está para ayudar y para construir juntos”.

“En el Comité no sabemos identificar el valor que cada quién trae más allá de su negocio y competencia, como si el rol de todos debería ser criticar todo y dudar de todo”.

“Somos malos para recibir a los nuevos, hay un rechazo. Se les pone obstáculos”.

“Los exitosos hemos aprendido a tener éxito aquí compitiendo y destacando solos”.

“No tengo un paradigma para colaborar con el otro. Lo que tengo es historia de conflicto, no de colaboración”.

La gente tiene miedo de hablar de ciertos temas

SE EVITA EL
CONFLICTO

“Evadimos el conflicto con tal de que el otro no se enoje”.

“Si algo sale, se vuelve destructivo. En lugar de hablar de las cosas de frente, se genera un conflicto que no se soluciona y está latente; no se permite el conflicto”.

“Hay miembros que evitan el conflicto porque no confían en el otro”.

“A veces nos tomamos mucho tiempo en alcanzar acuerdos que son muy evidentes. No nos gusta hablar de ciertos temas y dejamos pasar el tiempo”.

“Hay temas que no se han querido tocar por muchos años, p. ej., la cadena de suministro está obsoleta, el manejo de gente, el uso de recursos, equipamiento”.

Para cambiar y llevar al equipo al siguiente nivel: “Que tengamos confianza y nos digamos las cosas como son”.

Faltan indicadores claros y efectivos para medir el progreso y tomar decisiones

KPIS
INEFICIENTES

“Se mide el KPI equivocado, por ejemplo, el número de descargas de la app vs. las transacciones hechas por ese canal o el saldo en esas cuentas”.

“Buscar un lenguaje común: indicadores, KPIs de eficiencia, de finanzas, de estándares de mercado. Ver un modelo un tablero común que no es la visión de cada negocio por separado”.

“Mejores indicadores para toma de decisiones más asertivas”.

“Tener un termómetro del trabajo en equipo (KPI): para el nivel de exigencia y resultados, deberíamos tener progreso semanal de ‘ser equipo’, donde observamos la evolución, no solo es el resultado numérico”.

“Necesitamos un *dashboard* mucho más estratégico y ejecutivo, en vez de un PPT de más de 1,000 páginas. El tema informativo que va guiando, que sirva de herramienta de control”.

“No se pueden medir igual las categorías diferentes del negocio (Electrónica vs Movilidad vs. Conectividad)”.

“No conocemos los KPI de los demás”.

La operación del día a día carece de un pensamiento estratégico que la guíe y oriente

FALTA
PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO

“La visión de largo plazo **se pierde rápido**”.

“Nuestro Equipo Directivo requiere **más formación de pensamiento estratégico, y no táctico**”.

“Estudiar y pensar más, nos gana la operación. **Más espacios para reflexionar sobre la estrategia**”.

“Entender que hay unos que recuperan balones, otro defienden y otros meten el gol. **No todos pueden ser pilotos de F1, a unos les toca ser mecánicos y estratégicos**”.

“Es un equipo que ha crecido con la organización, y en el tiempo, ha ido adquiriendo mayores responsabilidades. Esto te hace especializarte para poder administrar bien el negocio. **Trabajamos mucho por lo táctico**”.

“Las prioridades no se revisan mucho y no se justifican, **sólo ‘es lo prioritario’ porque lo dijeron Pedro o Ricardo**”.

La operación del día a día carece de un pensamiento estratégico que la guíe y oriente

FALTA
PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO

“La manera de determinar prioridades **carece de visión estratégica integral**”.

“Existe una discriminación cuantitativa para determinar prioridades (corto plazo) que descalifica algo que nos puede generar ingresos en el futuro. Hay que hacer cosas súper distintas hoy. **La manera de determinar prioridades carece de visión estratégica integral**”.

“**Escoger bien nuestras prioridades. Queremos hacer demasiadas cosas y transformarnos rápido. Si no lo hacemos, los gigantes nos van a quitar el negocio**”.

> Dimensión: SISTEMAS

PROCESOS
POCO ÁGILES

05

EL CLIENTE
NO ESTÁ EN
EL CENTRO

16

REUNIONES
POCO
EFECTIVAS

12

SISTEMAS

REUNIONES
POCO
EFECTIVAS

12

EL CLIENTE
NO ESTÁ EN
EL CENTRO

16

PROCESOS
POCO ÁGILES

05

No hay foco en la atención al cliente: no se busca cómo entenderlo y ayudarlo para mejorar su experiencia

EL CLIENTE
NO ESTÁ EN
EL CENTRO

“Necesitamos realmente atender al cliente como decimos que lo queremos atender”.

“Lograr que las unidades de negocio trabajen juntas en beneficio del cliente en lugar del propio. La memoria colectiva de grupo (ejecutivo, proceso, compensación) en vender solo una cosa. No le preguntamos al Cliente cómo le ayudo. Todos los procesos están enfocados en una sola cosa”.

“Construir una mejor calidad de relación a través de los productos y tecnología con los clientes y nuestra gente; transformar el negocio en bien de nuestros clientes y nuestra gente”.

“Que la experiencia del cliente, su *Customer Journey* tanto en la red física y digital sea eficiente, replicable y recurrente”.

“La configuración del punto de venta, pensamos en lo individual y no en el enfoque al cliente”.

“El cliente hoy es más sofisticado, con nuevas necesidades, y estamos dando una respuesta más lenta de lo que el cliente desea”.

No hay foco en la atención al cliente: no se busca cómo entenderlo y ayudarlo para mejorar su experiencia (cont.)

EL CLIENTE
NO ESTÁ EN
EL CENTRO

“La pandemia presentó varios desafíos: atención al cliente, la experiencia. Muchas veces se queda en la retórica, no en la realidad”.

“No estamos empapados sobre cómo va a reaccionar nuestro cliente en los siguientes meses”.

“Veo que el público quiere hacer más interacción vía digital, pero nosotros estamos muy en pañales en la transformación digital, lo confundimos con ‘automatizar’”.

“El punto de venta es muy complicado. No estamos tan orientados como decimos”.

“Necesitamos tener un constante crecimiento y desarrollo en la parte digital. Que el cliente sienta la confianza para el uso de las herramientas digitales”.

“Que la parte digital esté integrada y que sea una experiencia maravillosa para el cliente.

“Tenemos que pensar de manera distinta, fuera de la caja para presentar una propuesta de valor con más impacto a nuestros clientes”.

Reuniones largas y poco efectivas limitan la agilidad

REUNIONES
POCO
EFECTIVAS

Comunicación / Forma de debatir

“**Ciertas voces no hablan:** 4 son muy dominantes, 6 se escuchan seguidas. 10-15 participantes no hablan”.

“**La forma de debatir, de presentar la información hoy no funciona,** lleva a sesiones largas y frustrantes”.

“**Lograr los acuerdos escuchando a todos es mucho más lento que hacerlo con los involucrados.** En un grupo que apenas se está formando, esto genera suspicacias y conversaciones debajo de la mesa. No todos tienen que escuchar todo, ni discutir todos”.

“**Hay temas operativos que no deberían de discutirse en el Comité; el tiempo de esa discusión es más costoso de lo que se está discutiendo”.**

“**La sofisticación del debate es poca, nos cuesta mucho”.**

“**A la hora de debatir cosas sustanciales tenemos 2 grandes vicios:** por no ofender, no mencionamos netas que hay que discutir (porque me veo competitivo vs. colaborativo), o sale una secuela y nos desviamos todos por esa desviación”.

Reuniones largas y poco efectivas limitan la agilidad

REUNIONES
POCO
EFECTIVAS

Efectividad

“**Juntas maratónicas (3 hrs + 3 hrs)**, deberían ser más rápidas, con un orden del día y con los miembros ya leídos: discusión, análisis y toma de decisiones”.

“**Si bien hay una agenda, somos malos para detenernos.** Sara ayuda pero se nos quedan temas en el tintero”.

“**No hay reglas claras**, las intentamos poner, pero son un poco improvisadas, a nuestro mejor entender posible. La ausencia de reglas más profesionalizadas hace difícil el avance en el equipo. **Se vuelve el ‘Congreso de la Unión’, con los discursos protagónicos o terroristas”.**

“**Hay un comiteítis y juntitis desbordada.** Todo tiene que ser acordado por comités; se hace lenta la ejecución”.

“La reunión semanal que es para alinearnos no funciona bien. **Hay poco o nulo seguimiento, nos saturamos de temas, cada quien tiene su agenda; se vuelve tedioso, burocrático y genera poco valor”.**

“**Hay que prepararse para la junta, no puedes llegar distraído, ver la computadora o el whatsapp”.**

“**No creo que el desafío sea abandonar los egos, abandonar los silos, sino una metodología para hacerlo eficaz”.**

Reuniones largas y poco efectivas limitan la agilidad

REUNIONES
POCO
EFECTIVAS

Toma de decisiones

“Tenemos un Comité que se dedica a discutir pero no tomamos decisiones. Lo que hacemos es presentar y debatir, improvisamos sin haber leído la información”.

“Toma de decisiones más rápida, con una metodología: tiempos establecidos y votación”.

“Aún se dan casos donde en las presentaciones con la dirección donde se toman decisiones previas en equipo y a la mera hora se cambian”.

“La toma de decisión como consenso es muy complejo”.

“Tenemos que cerrar los temas que se abren en el Comité, que los temas que se aborden, se tome una decisión y se pase al siguiente tema”.

“Ocupamos mucho tiempo y no llegamos a nada, falta votar”.

“Responsabilidad por la toma de decisiones: debería ser hecha con los mejores criterios basados en el cliente, la gente y los resultados de largo plazo del negocio, de manera integral; para eso fue creado el Comité”.

“Es fundamental entender y operar el proceso de toma de decisiones”

Los procesos existentes limitan la agilidad

PROCESOS
POCO ÁGILES

“**Necesitamos reinventar el negocio para hacer cosas diferentes:** Procesos optimizados, digitalizar más lo que hacemos, e integrar las mejores prácticas de mercado”.

“Existen aún procesos **completamente errados**”.

“**Para las autorizaciones de los proyectos o iniciativas debería haber una regla, proceso (tiempo límite) para autorizar o rechazar las iniciativas**”.

“**Por diseño se facilita y promueve estar en silos. Aún cuando se quiera trabajar en forma colaborativa, gana la individual.**”

> DE - HACIA





DE



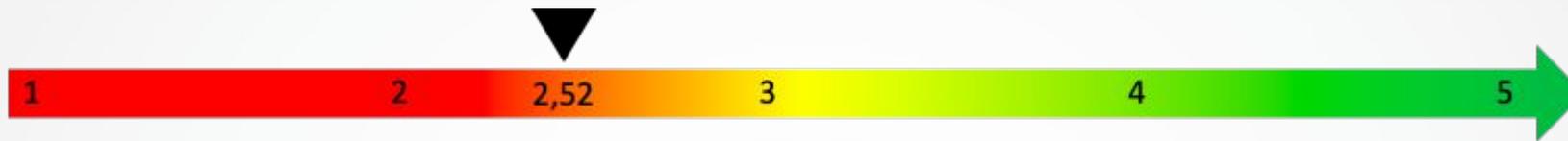
HACIA



CONFIANZA

Los miembros del equipo reconocen sus debilidades entre sí. [2.00]

Los miembros del equipo se disculpan entre sí por voluntad propia. [2.24]



DE

HACIA

- **Nos defendemos:** atacamos al otro, nos quedamos callados, buscamos mostrar que cada uno está en lo correcto siempre.
- **Buscamos tener el control:** Desconfiamos en los demás y en que el otro va a hacer su trabajo.
- **Comunicación poco constructiva:** Demostramos faltas de interés en lo que el otro dice.
- *Mi par es una amenaza.*

- **Somos abiertos y nos mostramos vulnerables:** admitimos nuestros errores, reconocemos nuestras debilidades y pedimos ayuda a los demás.
- **Confiamos en los demás:** nuestro par es nuestro compañero que colabora hacia un objetivo común.
- **Comunicación abierta y constructiva:** Nos comunicamos con el otro con respeto, honestidad y apertura.
- *Mi par es mi compañero que agrega valor, para construir juntos.*

RESULTADOS

Los miembros del equipo valoran el éxito colectivo más que el logro individual. [1.86]
Los miembros del equipo hacen sacrificios voluntariamente en sus áreas para el bien del equipo. [1.90]
Los miembros del equipo le dan más importancia a los resultados del equipo que a los títulos y estatus. [2.29]



DE



HACIA

- Competimos contra el otro
- Priorizamos metas e intereses individuales
- Basado en el ego
- Búsqueda del reconocimiento individual
- Modelo mental de **Silos**
- Alcanzar resultados individuales a toda costa y a pesar del impacto en los demás
- **Individualismo:** *no necesito de los demás para lograr mis objetivos*

- Colaboramos con el otro
- Priorizamos el objetivo del equipo y el interés colectivo
- Basado en lo que es mejor para todos y el equipo
- Búsqueda del reconocimiento colectivo
- Modelo mental de **Logros y Colaboración**
- Alcanzar resultados con el otro, cuidando el proceso y las personas
- **Trabajo en equipo:** *juntos podemos lograr más y alcanzar mejores resultados*

> ¿Cuál es el siguiente nivel de este equipo?

Tres niveles de desarrollo

2% Organizaciones
Teal
- F. Laloux

Nivel 3
Interdependiente
TODOS NOSOTROS
Qué es lo mejor

Nivel 2
Independiente
NOSOTROS
Forma

Nivel 1
Dependiente
Yo
Supervivencia

- **Autogestión:** sistema basado en relaciones entre iguales, sin necesidad de jerarquía ni consenso.
- **Plenitud:** los miembros del equipo recuperan su integridad interior y acuden al trabajo provistos con todo lo que son.
- **Propósito evolutivo:** las personas escuchan y entienden aquello en lo que el equipo quiere convertirse, el propósito al que quiere servir.

- Los miembros del equipo tienen una mirada sistémica y comprenden el impacto que sus acciones tienen en el sistema.
- El líder está al servicio del equipo.
- Hay confianza en que se tomarán decisiones guiados por los valores compartidos.
- Foco en la cultura de la organización y el empoderamiento para motivar a los demás.
- Se busca el diálogo, la cooperación, participación, consenso, desarrollo personal.
- Se valoran las relaciones por sobre los resultados.
- Se desarrollan procesos que van de abajo hacia arriba e integran la perspectiva de todos los grupos de interés.
- El trabajo es un acto voluntario de conciencia, que hace del mundo un mejor lugar para todos.

- El objetivo es vencer al otro, obtener beneficios y lograr el crecimiento del equipo.
- Se promueve la innovación y el cambio es visto como una oportunidad.
- Más es mejor. La motivación del equipo pasa por el éxito material.
- Se cuestiona el status quo.
- El liderazgo está orientado a la meta, enfocado en resolver problemas tangibles y prioriza las tareas por sobre las relaciones.
- Gestión por objetivos (comando y control sobre el “qué”, libertad en el “cómo”).
- El trabajo es un medio para satisfacer las necesidades de orden superior.

- Constante ejercicio del poder en las relaciones interpersonales.
- Roles y funciones altamente formales dentro de la pirámide jerárquica.
- Comando y control de arriba hacia abajo.
- Se valora por sobre todo la estabilidad, a través de procesos rigurosos.
- Se busca crear control mediante la burocracia.
- El futuro es una repetición del pasado.
- Dificultad para aceptar la necesidad de un cambio.
- Se espera seguir las reglas y órdenes, sin cuestionar.
- Se busca la aprobación, aceptación y pertenencia al equipo.
- El trabajo es un medio para satisfacer las necesidades básicas y de orden inferior.

¿Cómo cada uno de nosotros puede perseguir más fuertemente un propósito que nos trascienda a todos?

¿Qué los limita?

La incomodidad por el poder y la jerarquía, y el deseo de eliminarlos del todo.

¿Qué los limita?

La falta de conciencia sobre el impacto que las acciones del equipo tiene en todo el sistema.

¿Qué los limita?

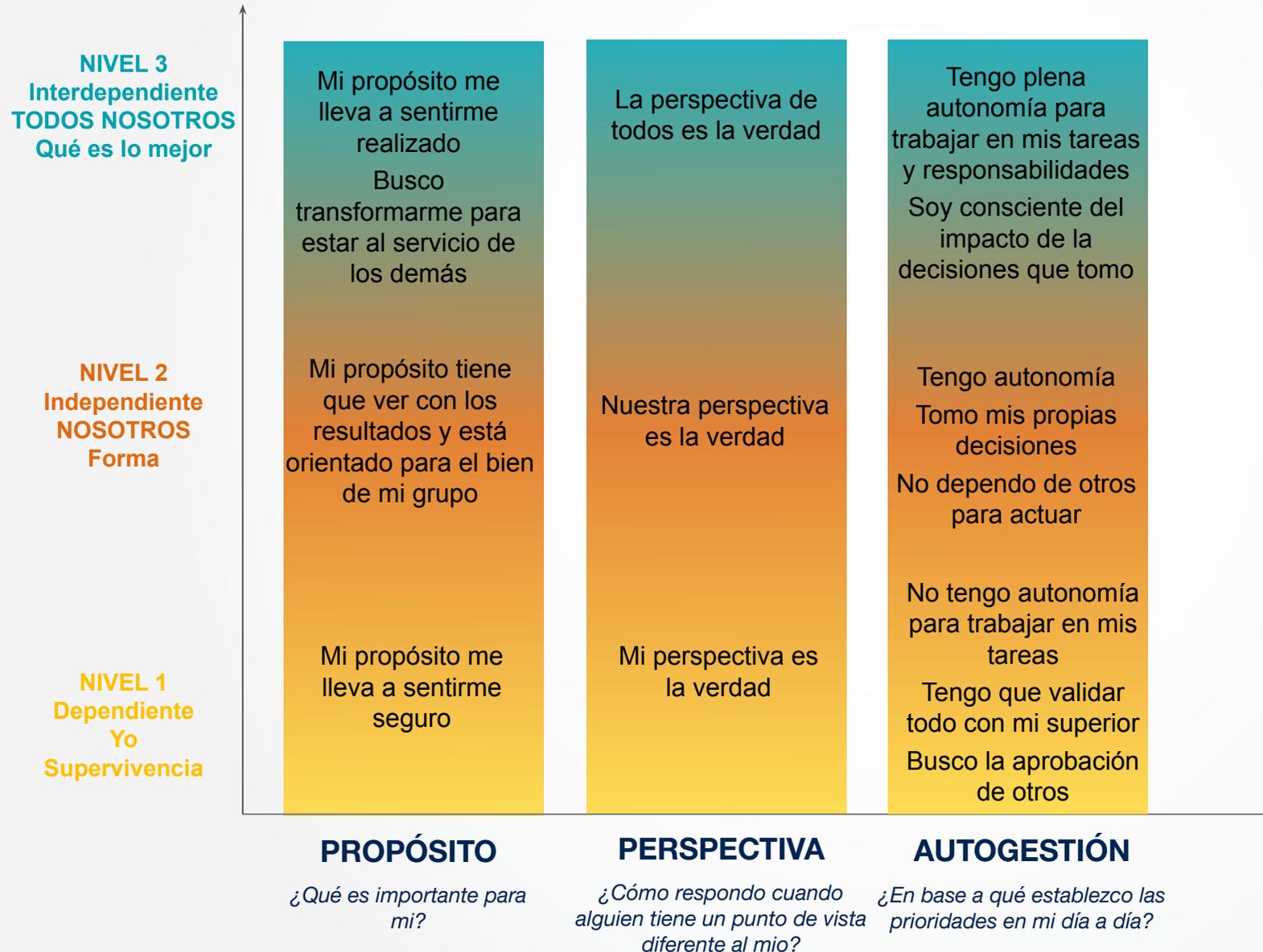
La dependencia en otro para actuar restringe la capacidad del equipo de visualizar un futuro propio y significativo.

— Líneas de desarrollo

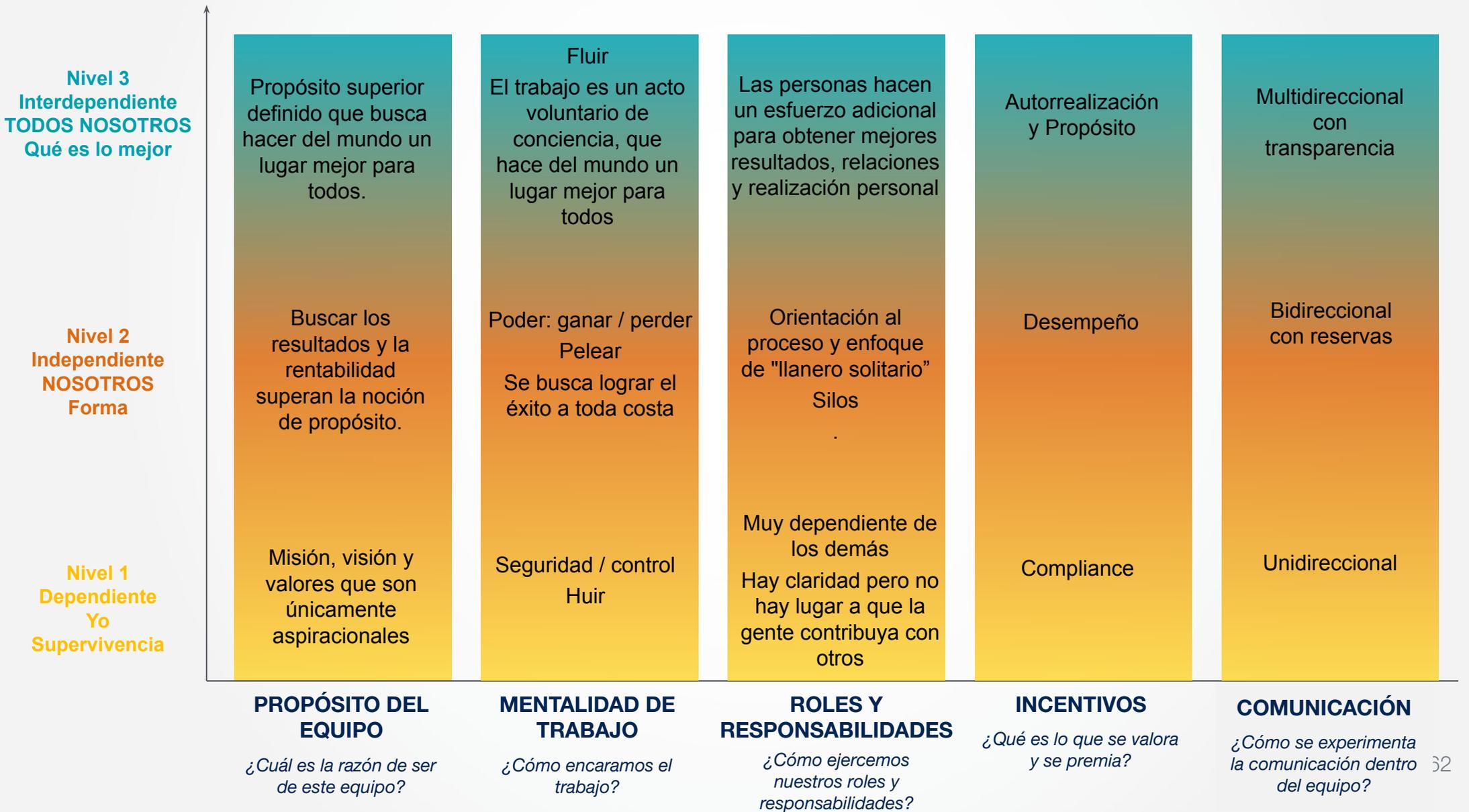
PERSONA		IMPACTO	
<p>PROPÓSITO <i>¿Qué es importante para mí?</i></p> <p>AUTOGESTIÓN <i>¿En base a qué establezco las prioridades en mi día a día?</i></p>	<p>PERSPECTIVA <i>¿Cómo respondo cuando alguien tiene un punto de vista diferente al mio?</i></p>	<p>KPIS / MÉTRICAS <i>¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño?</i></p> <p>COMPORTEMIENTOS <i>¿Cuáles son los comportamientos que se manifiestan al relacionarse entre sí y en la realización de las tareas?</i></p>	<p>COMPETENCIAS <i>¿Qué competencias se espera de los miembros del equipo?</i></p>
<p>PROPÓSITO DEL EQUIPO <i>¿Cuál es la razón de ser de este equipo?</i></p> <p>INCENTIVOS <i>¿Qué es lo que se valora y se premia?</i></p> <p>COMUNICACIÓN <i>¿Cómo se experimenta la comunicación dentro del equipo?</i></p>	<p>MENTALIDAD DE TRABAJO <i>¿Cómo encaramos el trabajo?</i></p> <p>ROLES y RESPONSABILIDADES <i>¿Cómo ejercemos nuestros roles y responsabilidades?</i></p>	<p>PROCESOS <i>¿Cómo son los procesos que se deben seguir para llevar a cabo el trabajo?</i></p> <p>GESTIÓN <i>¿Cómo es la gestión dentro del equipo?</i></p>	<p>AGILIDAD <i>¿Cómo respondemos ante un contexto cambiante o incierto?</i></p> <p>INNOVACIÓN <i>¿Qué lugar les damos a la creatividad y a las nuevas ideas?</i></p>
CULTURA		INTEGRACION DE SH	SISTEMAS

¿Cómo valoramos a los diferentes sh?

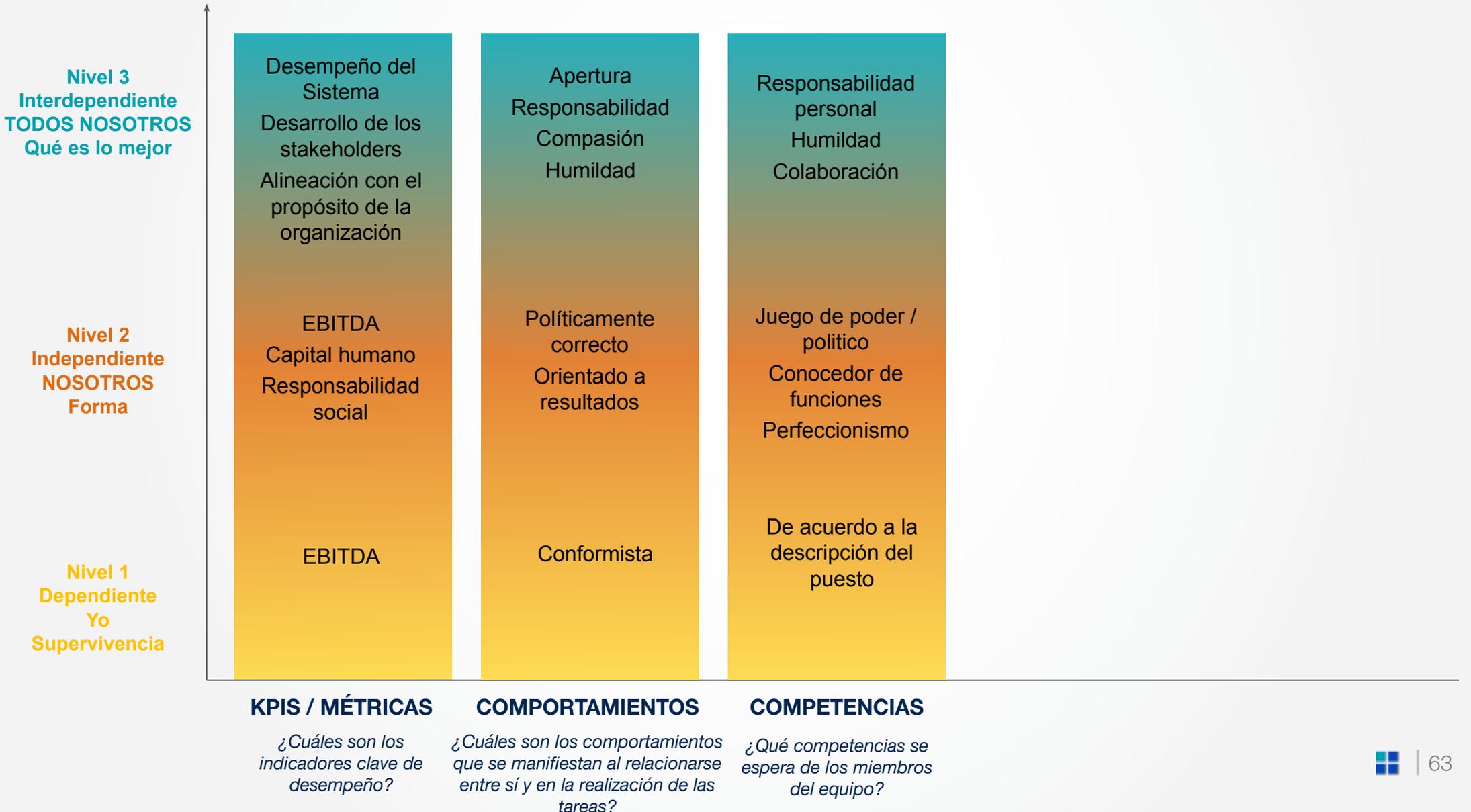
¿Cómo evoluciona el desarrollo de un equipo? | PERSONA



¿Cómo evoluciona el desarrollo de un equipo? | CULTURA



¿Cómo evoluciona el desarrollo de un equipo? | IMPACTO



¿Cómo evoluciona el desarrollo de un equipo? | SISTEMAS



Si el Equipo Directivo de Grupo Elektra aspira a alcanzar su siguiente nivel de Desarrollo, necesita llevar a cabo **una acción que se pueda implementar en al menos una línea por cada dimensión.**

“Para que una equipo pueda alcanzar su siguiente nivel de desarrollo, necesita comenzar a trabajar en las líneas más bajas, ya que son éstas las que determinan su nivel actual”

> Ejemplo de Aplicación

Juntas Efectivas

¿Cómo construimos confianza y nos focalizamos en el logro de objetivos a nivel grupal a través de juntas efectivas?

PIENSA

Trabajo previo:

Preparación de un documento de lectura previa brindando contexto sobre el tema del track que requiere análisis y la toma de una decisión.

Agenda:

Se asigna a un miembro del equipo para que sea el dueño de la agenda.

El dueño de la agenda es responsable de incluir todos los temas sugeridos por los miembros del equipo, de recolectar los documentos de lectura previa y de circularlos 48 hs antes de la reunión.

Durante la reunión:

Se dedica solo unos pocos minutos para discutir cada tema con el objetivo de asegurar que todos los participantes estén en la misma página, aclarar dudas y lograr entendimiento mutuo.

DECIDE

Objetivo:

Lograr alineamiento y tomar una decisión. El propósito de este paso no está orientado a dedicarle tiempo a reflexionar sobre el tema, sino a acordar acerca de la solución/decisión más efectiva que debe tomarse.

- *“Aún cuando no esté de acuerdo, puedo vivir con ello”*
- *Integra perspectivas.*
- *Sé humilde y abierto.*
- *Escucha, indaga y expresate de manera constructiva.*
- *Sé honesto y respeta a los otros.*

COMPROMÉTE

Objetivo:

Acuerdo sobre los próximos pasos. Definición sobre quién va a hacer qué y para cuándo.





INTEGRALIS
CONSULTING

#BetterNormal