

# TOTAL VALUE INDEX 2017



**Total  
value  
index**

solo Consultores  
en cambio

Evidencias de la presencia de  
Valor Total en las organizaciones.

**JUNIO 2017**

  
**solo**

## **TOTAL VALUE INDEX 2017**

Evidencias de la presencia  
de Valor Total en las  
organizaciones.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>SOLO CONSULTORES.....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>SOBRE EL PRESENTE ESTUDIO.....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>¿ES SU ORGANIZACIÓN GENERADORA DE VALOR TOTAL?.....</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>TVI: EL TOTAL VALUE INDEX.....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>LA MATRIZ DE VALOR TOTAL.....</b>   | <b>7</b>  |
| Valor económico y valor Relacional. ....   | 7         |
| Capacidad de adaptación. ....  | 8         |
| <b>¿DÓNDE SE ENCUENTRA SU ORGANIZACIÓN?.....</b>   | <b>9</b>  |
| Organizaciones totales .....   | 11        |
| Organizaciones Depredadoras .....  | 13        |
| Organizaciones ineficientes .....  | 15        |
| Organizaciones moribundas .....  | 17        |
| <b>RESULTADOS SECTORIALES.....</b>   | <b>19</b> |
| El sector privado: la empresa.....   | 19        |
| El sector público: las organizaciones .....  | 21        |
| El tercer sector: entidades sociales .....   | 23        |
| <b>OTRAS EVIDENCIAS QUE MUESTRA EL ESTUDIO.....</b>  | <b>25</b> |
| Brecha entre la alta dirección y los mandos intermedios.....                                 | 25        |
| ¿Estamos fomentando estilos depredadores de dirección?.....                                  | 26        |
| Las empresas españolas creen que generan mayor valor relacional.....                         | 27        |
| Las multinacionales y las grandes empresas, preocupadas principalmente por el beneficio..... | 27        |
| Polaridad entre pequeñas y grandes organizaciones. ....                                      | 27        |
| <b>EL CAMINO HACIA LA ORGANIZACIÓN TOTAL.....</b>  | <b>28</b> |

## SOLO CONSULTORES

**SOLO Consultores** es una firma especializada en diseñar e implementar soluciones que dan como resultado cambios en las organizaciones a las que acompaña. Con una perspectiva sistémica y

humana **SOLO** ayuda a desarrollar modelos relacionales para facilitar a las organizaciones el logro de sus objetivos de forma eficiente y sostenibles. **SOLO Consultores** trabaja desde la mirada de su

Modelo de Valor Total para apoyar a los equipos a la hora de alcanzar sus retos profesionales y de encontrar el sentido de su trabajo.

## SOBRE EL PRESENTE ESTUDIO

Este estudio se ha elaborado a partir de una encuesta a 284 directivos, representativos de organizaciones del sector privado, público y del tercer sector. Se han recogido las opiniones de responsables procedentes de entidades de pequeñas, medianas y grandes dimensiones, adscritas a sectores productivos variados y con culturas organizativas distintas. La lista integra a multinacionales y empresas locales, altos directivos, mandos intermedios y diversos ámbitos funcionales de las organizaciones.

A todos ellos se les planteó un cuestionario de 30 preguntas sobre diversos ámbitos de la gestión de sus organizaciones: los resultados económicos, el sistema de relaciones interpersonales existentes y las expectativas de adaptación a su entorno más inmediato. Las respuestas se han recibido y analizado durante el segundo semestre del año 2016 y los primeros meses de 2017.

**SOLO Consultores** agradece a **e-motiva**, partner estratégico de este estudio quien no solo ha participado en la elaboración

de la encuesta sino también en el procesamiento de los datos resultantes y en la elaboración del algoritmo que calcula el **Total Value Index**.

Así mismo, **SOLO Consultores** agradece la colaboración de todos sus clientes y de las entidades que han ayudado a aumentar el alcance de este estudio: la **Fundació Factor Humà**, el **Instituto Relacional**, **ICAM**, **Compromís&Talent**, **Focus Inside** y el **Club de Excelencia en la Gestión**. Y, también, al profesor de IESE **Rafael Andreu** por su apoyo en la difusión del trabajo.

### Universo del Estudio

| POR SECTORES   |       |     | DESGLOSE SECTOR PRIVADO |       |     | DESGLOSE SECTOR PÚBLICO |       |     | POR GRUPOS PROFESIONALES |       |     |
|----------------|-------|-----|-------------------------|-------|-----|-------------------------|-------|-----|--------------------------|-------|-----|
| Sectores       | Total | %   | Empresas                | Total | %   | Organizaciones          | Total | %   | Grupos                   | Total | %   |
| Sector Privado | 179   | 63% | Españolas               | 76    | 43% | Administraciones        | 27    | 39% | Comité Directivo         | 113   | 40% |
| Sector Publico | 70    | 25% | Multinac. Esp           | 40    | 22% | Educativas              | 21    | 30% | Respons. Ára             | 73    | 26% |
| Tercer Sector  | 35    | 12% | Multinacionales         | 63    | 35% | Sector Sanitario        | 17    | 24% | Mandos Medios            | 92    | 32% |
|                | 284   |     |                         | 179   |     | Otros                   | 5     | 7%  | No contesta              | 6     | 2%  |
|                |       |     |                         |       |     |                         | 70    |     |                          | 284   |     |

## ¿ES SU ORGANIZACIÓN GENERADORA DE VALOR TOTAL?

El **Modelo del Valor Total** es original de **SOLO Consultores** y ha sido desarrollado en los libros “Verdades en Juego” (Ediciones Códice: 2014) y “La empresa total” (Profit Editorial: 2017). Propone una nueva mirada para la comprensión del éxito de las organizaciones y los equipos y ofrece un modelo de gestión, con sus respectivas metodologías, más inclusivo y equilibrado.

### El concepto descansa en una serie de principios:

- El primero de ellos es que las organizaciones deben orientarse hacia la creación de valor para TODOS los actores con los que interactúa para ser sostenibles. De otra manera, desaparecen con el tiempo.
- El segundo es que dicho valor no es estrictamente económico.

Al contrario, es un Valor Total, que contempla a otros factores además del estrictamente económico.

- En tercer lugar, que también integran ese Valor Total la confianza que se da en el seno de una organización y la calidad de las relaciones entre quienes la conforman tanto a nivel interno como externo. Esto es así en tanto que confianza y calidad relacional

favorecen la eficiencia y eficacia de los procesos y el logro sostenible de los objetivos.

- Finalmente, y en cuarto lugar, que también forma parte de ese Valor Total la capacidad de cambio y adaptación de la organización ya que, sin ella, la organización no puede dar respuesta continua a los requerimientos del entorno y puede, también, desaparecer.

El Modelo tiene una representación conceptual que se expresa en la fórmula siguiente:

$$\text{Valor Total} = \left[ \text{Valor Económico} + \text{Valor Relacional} \right] \times \text{Capacidad Adaptación}$$

Valor Relacional = f (Confianza, Relaciones)

El **Modelo del Valor Total** representa la integración del valor económico, la confianza, las relaciones saludables y la capacidad de cambio y adaptación que una organización es capaz de generar. A mayor Valor Total, más sostenibilidad y éxito en el tiempo de la organización.

La experiencia profesional de más de quince años de **SOLO Consultores** y la evidencia que ofrece este estudio avalan la consistencia de este concepto. Esperamos que, una vez leído el presente informe, usted sea capaz de situar a su organización en el marco de análisis y aplicar los principios descritos para convertirla en exitosa y duradera.



## TVI: EL TOTAL VALUE INDEX

El propósito de este estudio es doble. Por una parte, hacer operativo el Modelo a través de una herramienta metodológica que pueda medir la capacidad de generación de Valor Total de toda organización. El **"Total Value Index"** (en adelante, **TVI**) se presenta aquí como una nueva medida sobre el grado de evolución de las organizaciones, más amplia y explicativa que las hasta ahora disponibles.

El segundo objetivo es demostrar la utilidad de la herramienta, presentando la primera fotografía realizada hasta la fecha sobre la realidad de las organizaciones españolas, vistas desde la nueva óptica. Con este ejercicio se han podido situar a las organizaciones que han participado en la Matriz de Valor Total original de **SOLO** y ordenarlas en cuatro tipologías: las "totales", las "depredadoras", las "ineficientes" y las "moribundas", cada una con unas características concretas y con unas implicaciones

fundamentales de gestión para sus directivos y cuadros de mando.

A día de hoy, la presente es la mejor aproximación posible a una nueva forma de comprender las organizaciones, que no solo las mide por el valor económico que son capaces de generar sino también por el modo en que lo logran y por su capacidad de prevalecer en el tiempo. Una forma, creemos, mucho más acorde con el signo de los tiempos que corren.

## LA MATRIZ DE VALOR TOTAL

Para plasmar los resultados del **TVI** y poder llegar a la ordenación de las organizaciones en términos de “totales”, “depredadoras”, “ineficientes” y “moribundas”, **SOLO Consultores** ha diseñado una forma gráfica de representarlas a la que se ha denominado “Matriz de Valor Total”.

### VALOR ECONÓMICO Y VALOR RELACIONAL.

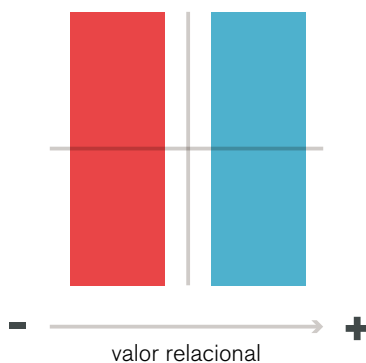
La conforman dos ejes teóricos cuyo significado es el siguiente:

- El eje horizontal indica el grado de creación o destrucción de valor relacional de la organización. Así, aquellas organizaciones en cuyo seno existe una elevada confianza de sus integrantes y una gran fluidez en sus relaciones, son representadas a la derecha del eje.

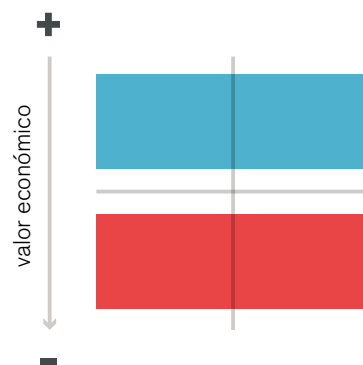
Análogamente, las organizaciones que viven inmersas en un clima de malas relaciones internas y externas y de desconfianza puntúan muy bajo y se colocan a la izquierda de dicho eje. La figura 1 explica la distribución de este eje: las organizaciones que se sitúan en la parte coloreada en rojo son las “destructoras de valor relacional”, mientras que las que se colocan en la parte azul son las “creadoras de valor relacional”.

- El eje vertical, por su parte, ordena a las organizaciones según su capacidad de crear valor económico. Así, aquellas que son más generadoras de valor económico se sitúan en la parte superior del eje, mientras que las que generan menos se colocan en la parte inferior. La figura 2 muestra cómo se presentan las organizaciones que generan valor económico (en azul) y las que lo destruyen (en rojo) en el marco de la Matriz de Valor Total.

**Figura 1:** Distribución de las organizaciones según su capacidad de generar o destruir valor relacional.



**Figura 2:** Distribución de las organizaciones según su capacidad de generar o destruir valor económico.



Finalmente, del cruce de ambos ejes nace la Matriz de Valor Total, que nos permite distinguir cuatro tipologías de organizaciones, según el cuadrante que ocupan (véase figura 3):

**Organizaciones “Totales”:** en el cuadrante superior derecho, es decir, que crean valor económico y crean valor relacional.

**Organizaciones “Depredadoras”:** en el cuadrante superior izquierdo, es decir, las que crean valor económico, pero destruyen valor relacional.

**Organizaciones “Ineficientes”:** en el cuadrante inferior derecho, representa a las que destruyen valor económico, aunque crean valor relacional.

**Organizaciones “Moribundas”:** en el cuadrante inferior izquierdo, representa a las que destruyen el valor económico y el valor relacional.

Más adelante en el informe se expondrá la razón de la nomenclatura elegida para cada cuadrante y tipo de organización.

### CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN.

Adicionalmente, las preguntas formuladas a los directivos han permitido conocer la capacidad de adaptación de las organizaciones. En términos de este estudio, la adaptación representa la capacidad de las organizaciones de crear condiciones para adaptarse de forma continua a las vicisitudes del entorno y, por tanto, ser sostenibles.

El cuestionario ha permitido clasificar a las organizaciones en tres categorías de adaptación: alta, media y baja. En las páginas siguientes, a la hora de presentar e interpretar la información, se observará que se han integrado tres cifras en cada cuadrante de la Matriz de Valor Total:

Adaptación alta: signo “suma” (“+”) y en verde

Adaptación media: signo “igual” (“=”) y en ámbar

Adaptación baja: signo “menos” (“-”) y en rojo

Cada uno de esos signos vendrá acompañado de un porcentaje de organizaciones, pertenecientes a ese cuadrante.

**Figura 3:**  
Representación de la Matriz de Valor Total.







## ¿DÓNDE SE ENCUENTRA SU ORGANIZACIÓN?

Como se explicó anteriormente, el cuestionario empleado integró 30 preguntas sobre diversos aspectos de la gestión de sus respectivas organizaciones. No todos los directivos contestaron a todas las preguntas. En algunos casos, ello significó no poder tener en cuenta sus respuestas para algunos de los análisis.

En muchos otros casos, no obstante, la información obtenida fue suficiente como para poder definir la situación de sus organizaciones dentro de la Matriz de Valor Total. En total, un 83% de las encuestas ofrecieron la información suficiente.

Lo que presenta la figura 4 es la distribución de dichas organizaciones. Se observa que un 41% de ellas forman parte de la categoría "Totales", un 28% se encuentran entre las "Depredadoras", un 3% se consideran "Ineficientes" y otro 28% se incluyen en las "Moribundas".

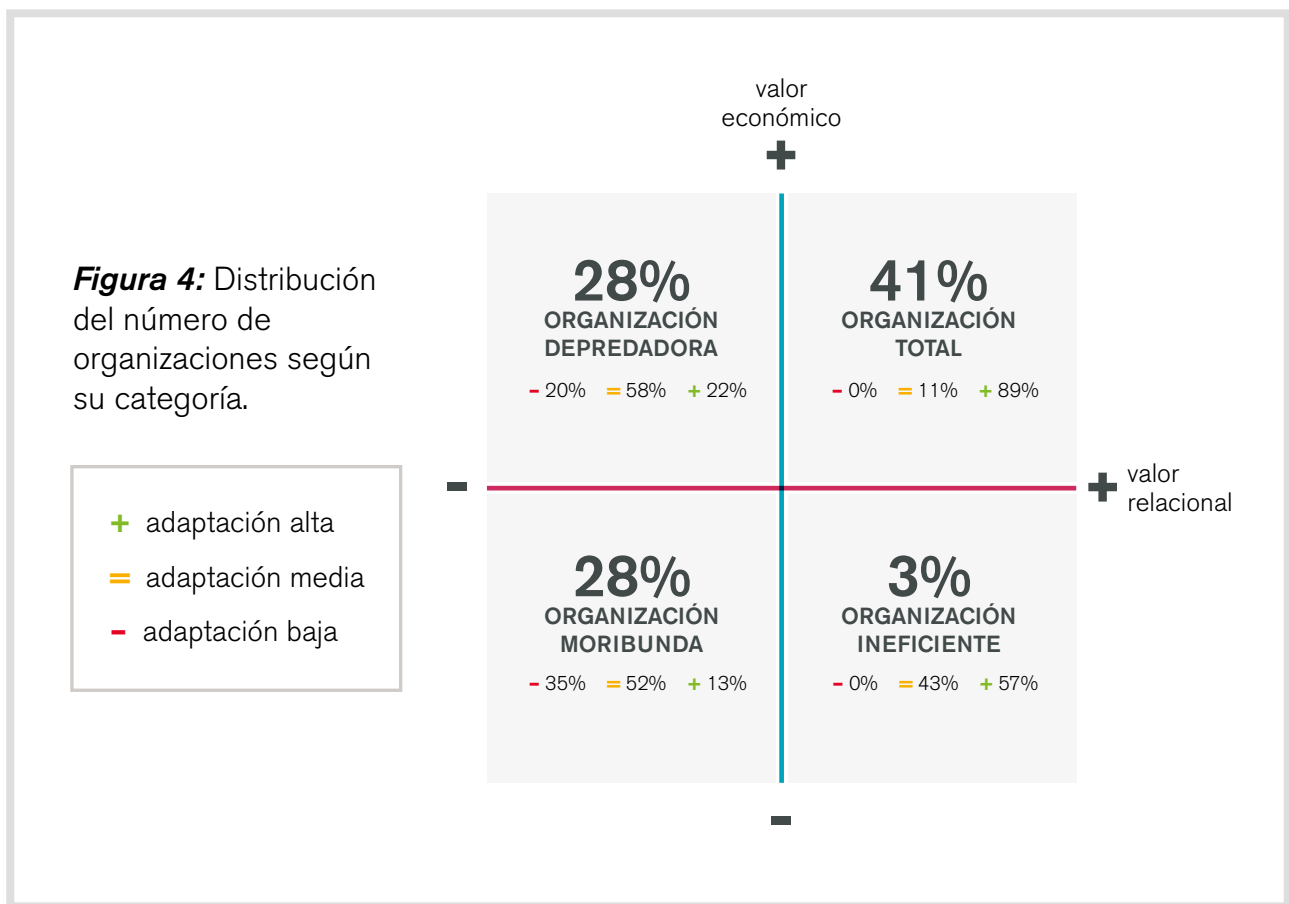
A la vez, se observa que el grado de adaptabilidad (representado por los signos "+", "=" y "-" en cada cuadrante) es también variable.

Una primera lectura de los datos presentados en la figura anterior permite afirmar que:

- 4 de cada 10 organizaciones (las "Totales") son capaces de generar valor económico y relacional a la vez. Por tanto, son organizaciones generadoras de Valor Total y, a su vez, sostenibles en el tiempo por su elevado grado de adaptabilidad (un 89% de ellas tienen un grado de adaptabilidad alta).
- 3 de cada 10 organizaciones (las "Depredadoras") construyen valor económico a costa de destruir el valor relacional y tienen una capacidad de adaptación media. Su capacidad de adaptación, mayoritariamente, es media.
- Un 56% de las organizaciones analizadas (es decir, las "Depredadoras" y las "Moribundas", que se encuentran en el lado izquierdo del gráfico) destruyen valor relacional. Es decir, más de la mitad de las organizaciones son incapaces de generar climas de confianza y calidad relacional suficientes. Además, su capacidad de adaptación es media.
- Las organizaciones de la izquierda tienen una capacidad de adaptación, en general, media – baja. En cambio, las de la derecha la tienen alta. Ello puede sugerir que el valor relacional contribuye a desarrollar mayores niveles de adaptabilidad.

- Por su parte, el 31% de las organizaciones (es decir, las “moribundas” más las “ineficientes”) no generan suficiente valor económico como para garantizar su subsistencia en el medio-largo plazo.
- Un 69% de las organizaciones (“totales” más “depredadoras”) son capaces de generar valor económico suficiente, aunque, de ellas, un 40% destruye valor relacional.

- Sólo un 3% de las organizaciones se encuentran en el cuadrante ineficiente. Una interpretación de la poca presencia de organizaciones en este cuadrante puede ser la transitoriedad de la situación, como más adelante se podrá comprobar.





## ORGANIZACIONES TOTALES

Las organizaciones a las que se ha denominado “totales” son aquellas capaces de generar valor económico y relacional a la vez. Representan un 41% de las respuestas consideradas y se caracterizan por tener una elevada capacidad de adaptación. Veamos sus principales características.

**Son rentables.** La totalidad de los directivos pertenecientes a este tipo de organización aseguran que sus proyectos son rentables, sólidos y sostenibles en el futuro.

**Generan valor relacional.** Los encuestados opinan que en las organizaciones totales se encuentran suficientes profesionales que, además de ser excelentes referentes técnicos, son también referentes en lo personal. Que existe apoyo, colaboración y coordinación suficientes entre los profesionales de las distintas áreas para que el trabajo se produzca de la forma más adecuada posible.

Son organizaciones, por otra parte, donde los canales de comunicación internos son efectivos y en donde es frecuente que se desarrollen

acciones internas orientadas a optimizar las relaciones entre departamentos.

### Disfrutan de confianza interna.

Los directivos de las organizaciones totales opinan que tienen libertad para decir abiertamente lo que piensan y que tanto ellos como sus superiores comparten, de forma transparente, los planes previstos y los resultados obtenidos. Además, consideran que “todo el mundo” en la organización “sabe lo que tiene que hacer” y que los jefes saben gestionar los conflictos adecuadamente cuando se producen. En estas organizaciones, finalmente, se entiende que el desarrollo de competencias es un factor prioritario para que la organización logre la eficacia.

**Saben adaptarse.** Los integrantes de organizaciones “totales” están convencidos de que sus decisiones mantienen la coherencia y consistencia con los valores de la organización, a pesar de que se produzcan cambios. Además, consideran que la organización en la que trabajan está preparada para asimilar transformaciones y nuevas situaciones, dado que, en su

inmensa mayoría, creen que existe suficiente compromiso del personal como para desarrollar esos cambios con éxito.

En este tipo de organización los líderes apoyan e impulsan los cambios que se plantean y las personas saben identificar con facilidad quiénes son los motores del proceso de cambio en cada momento. Se entiende mayoritariamente que las prioridades estratégicas están claras y son comprendidas por parte de todos. Una muestra de su agilidad es que los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz.

### Contribuyen a la sociedad.

Las organizaciones sostenibles tienen claro que su finalidad es realizar una contribución a la sociedad a través de sus productos y servicios y sus integrantes están convencidos mayoritariamente de que las organizaciones éticas e íntegras son capaces de generar buenos resultados económicos. Ello sugiere que los resultados económicos no son el foco principal de su existencia.

| ORGANIZACIONES TOTALES  |         | (1)                    | (2)                |
|---|---------|------------------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Palanca | Organizaciones Totales | Global del Estudio |
| Mi organización es un proyecto sólido y sostenible en el futuro   | VE      | 100                    | 82                 |
| En la organización hay suficientes profesionales que son un claro referente personal                            | VR      | 91                     | 62                 |
| Existe apoyo y colaboración interna entre los profesionales de diferentes áreas                                 | VR      | 94                     | 57                 |
| Los jefes explican a sus equipos los planes y resultados con transparencia                                      | VR      | 89                     | 51                 |
| Se puede decir abiertamente lo que uno piensa sin miedo a represalias   | VR      | 84                     | 55                 |
| Los jefes saben gestionar adecuadamente los conflictos  | VR      | 81                     | 42                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | CA      | 71                     | 36                 |
| El compromiso actual del personal nos ayuda a impulsar cambios  | CA      | 91                     | 55                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 84                     | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  |         | 51                     | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 93                     | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 88                     | 63                 |

VE = Valor Económico | VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

### Recreación: media mañana en una organización "total"

La mañana arranca con una reunión del equipo directivo. La directora, su adjunto, el responsable de fábrica y los dos directores comerciales han hablado media hora. De entrada, la directora les ha pedido a todos que expusieran con confianza sus aspiraciones y preocupaciones del momento. Todos saben que pueden hablar con claridad y sin miedo. Ella no ha vuelto a abrir la boca hasta que todos han terminado de hablar. Y sólo entonces ha compartido con ellos los objetivos para las próximas semanas, reconociendo y teniendo en cuenta las dificultades y los retos que cada uno había expuesto. Aunque hay algunas tensiones y discrepancias, todo puede ser dicho y escuchado ya que las relaciones son sólidas y el compromiso con la empresa es firme.

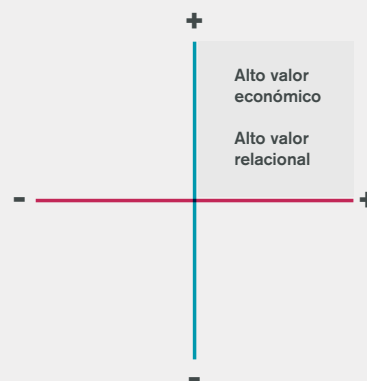
Este mes la compañía está lanzando un nuevo producto y todos son conscientes de la importancia del

acontecimiento. Si lo hacen bien ganarán una posición sólida en el mercado, generarán resultados sostenibles durante varios años y podrán plantearse diversificar sus productos, dar respuesta a las exigencias de un mercado cambiante y contratar a nuevos profesionales. Y eso es posible y se ha construido porque todos creen en el proyecto y en la importancia de las aportaciones individuales dentro del plan (objetivo común).

Al acabar, todos han vuelto a sus respectivos departamentos. Los que tienen a personas a su cargo han reunido a sus equipos. Han dedicado un tiempo prudencial a presentar y a explicar lo dicho en la primera reunión de la mañana. También han dado la posibilidad de hacer preguntas y debatirlas. Varios operarios han preguntado cosas relativas a la producción, a cuestiones personales o a dudas y preocupaciones sobre el proyecto. No todo se ve claro y hay cierto nerviosismo. Pero todas las

cuestiones son atendidas y resueltas, si es posible, o con la promesa de responderlo en breve.

El proceso ha durado solamente media mañana. A las once todos en la compañía, desde el primero al último, sabían lo que tenían que hacer para enfrentarse al gran reto comercial del año. Todos sabían para qué servía su trabajo y de quién esperar cada cosa. Todo en un espíritu de diálogo y colaboración, sabedores de que los despachos están siempre abiertos a preguntas.





## ORGANIZACIONES DEPREDADORAS

Anteriormente hemos definido a la organización “Depredadora” como aquella que, siendo capaz de generar beneficios económicos, tiende a destruir el valor relacional. En el estudio estas organizaciones representan un 28% de las que ofrecieron las respuestas necesarias y poseen un grado de adaptabilidad mediano. Veamos el detalle de su comportamiento a la luz de los resultados del estudio.

### También son rentables.

Al igual que sucedía en el caso de las organizaciones “totales”, los directivos de las “depredadoras” tienen consciencia de que sus proyectos son rentables, sólidos y sostenibles en el futuro.

### Las relaciones entre las personas son difíciles.

Sin embargo, a la inversa de lo que opinan sus colegas de las organizaciones totales, los directivos de las “depredadoras” coinciden mayoritariamente en afirmar que no existe apoyo ni colaboración interna entre los profesionales de cada área, que los canales de comunicación interna existentes no son efectivos y que no existe suficiente coordinación

como para poder desarrollar un trabajo eficaz.

Los datos demuestran que estas organizaciones se caracterizan por la existencia de un amplio miedo al error y el desacuerdo no se aprovecha de modo constructivo.

### La confianza es poco habitual.

En el mismo sentido, los encuestados de organizaciones “depredadoras” opinan que en sus organizaciones no se pueden decir las cosas abiertamente, ni los jefes son capaces de gestionar adecuadamente los conflictos, ni tampoco son capaces de explicar los planes ni los resultados. Tal vez, como consecuencia de ello, los directivos afirman que no tienen nada claro que todos los integrantes de la organización sepan cuál es su papel en ella. Finalmente, consideran que en sus respectivas organizaciones no se concibe prioritario el desarrollo de competencias como clave para la eficacia.

La capacidad de cambio es media y cuando cambian son incongruentes con sus valores

La mayoría de los directivos de las organizaciones “depredadoras”,

con independencia de su sector de actividad o área funcional, muestran que sus organizaciones tienen una capacidad media para afrontar cambios.

A este resultado le acompañan otros: el compromiso del personal en la adopción de cambios es bajo, hay poca dedicación de personas a la identificación de tendencias, los líderes no parecen apoyar ni impulsar significativamente los cambios que se plantean y los problemas que surgen con las transformaciones no se resuelven de forma rápida ni eficaz. Por último, cuando se producen cambios, los encuestados opinan que la organización deja de ser coherente con sus valores explícitos.

### La cuenta de resultados determina todo lo demás.

Respecto al global del estudio, un 20% más de sus directivos puntúan mayoritariamente que la única finalidad de la organización es obtención del máximo beneficio. Sin embargo un 23% menos que el global del estudio señala mayoritariamente que la finalidad de la organización es contribuir a la sociedad con sus actividades obteniendo un beneficio a cambio.

| ORGANIZACIONES DEPRADORAS   |         | (1)                         | (2)                |
|---|---------|-----------------------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Palanca | Organizaciones Depredadoras | Global del Estudio |
| Mi organización es un proyecto sólido y sostenible en el futuro   | VE      | 100                         | 82                 |
| El desacuerdo se aprovecha siempre de manera positiva y constructiva  | VR      | 6                           | 30                 |
| En general, hay miedo al error  | VR      | 60                          | 40                 |
| Los jefes saben gestionar adecuadamente los conflictos  | VR      | 23                          | 42                 |
| Existe apoyo y colaboración interna entre los profesionales de diferentes áreas                                 | VR      | 39                          | 57                 |
| Los jefes explican a sus equipos los planes y resultados con transparencia                                      | VR      | 35                          | 51                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | CA      | 12                          | 36                 |
| Hay personas dedicadas a identificar tendencias, visualizar escenarios y proponer acciones                      | CA      | 36                          | 50                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 30                          | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  |         | 68                          | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 57                          | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 54                          | 63                 |

VE = Valor Económico | VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

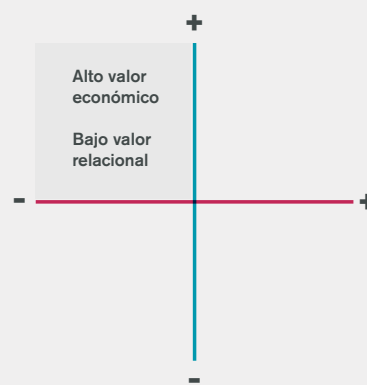
### Síntomas de una organización “depredadora”

La organización depredadora pone su único foco en los resultados y en el corto plazo. No deja espacio a la regulación de las relaciones entre los miembros del equipo y deja en segundo plano las conversaciones estratégicas. Respuestas como “ahora no hay tiempo para estas cosas” o “lo que ahora conviene es hacer lo que nos pide el accionista” es lo usual.

En una organización depredadora las conversaciones interpersonales son substituidas por el email o los mensajes cortos de teléfono,

generando una cultura mucho más orientada a la acción que a la relación. Especial gravedad adquiere este fenómeno cuando de lo que se trata es de interactuar con otras áreas funcionales de la organización.

Los patrones de actuación “de siempre”, que han tenido éxito en el pasado, son los más usuales, dado el miedo existente al fracaso y la dificultad en expresar nuevas ideas y proyectos con franqueza. Todo ello contribuye a alimentar comportamientos que buscan la consecución de los objetivos individuales por encima de los del colectivo.





## ORGANIZACIONES INEFICIENTES

El estudio refleja que sólo unas pocas organizaciones (el 3% de las que dieron respuestas suficientes) se encuentran en la situación de “ineficiencia”. Son entidades en las que existe un buen clima relacional pero que no son capaces de generar los resultados económicos que les permitan subsistir a largo plazo. La razón más probable de este bajo número de organizaciones es que sea un estadio transitorio. Las organizaciones de este tipo no deben tardar mucho en transformarse en económicamente viables (dada, por ejemplo, su elevada capacidad de adaptación) o en “moribundas” poco antes de desaparecer (dada su incapacidad de generar beneficios y porque la presión por conseguir resultados deteriora las relaciones).

Sus características, según los encuestados, son:

**No se confía en la viabilidad futura.** Los directivos encuestados en estas organizaciones defienden, mayoritariamente, que sus proyectos no son sostenibles económicamente en el tiempo.

### El clima relacional es óptimo.

En este tipo de organizaciones los directivos opinan que los canales de comunicación interna son óptimos, que las opiniones de todos son tenidas en cuenta para buscar la innovación y que se dan las condiciones propicias para una buena coordinación entre las distintas áreas. También se considera que el desacuerdo se utiliza de manera constructiva y que es fácil identificar personas que ejerzan el papel de referentes profesionales y personales.

### Los unos confían en los

**otros.** En el mismo sentido, las organizaciones “ineficientes” ofrecen amplias posibilidades para que sus integrantes se expresen libremente y con claridad. Sus directivos consideran que todo el mundo sabe cuál es su función y que los jefes comparten adecuadamente los planes y los resultados de las acciones con el resto del equipo. Finalmente, y dado que los conflictos se gestionan de forma adecuada, los jefes no deben invertir excesivo tiempo resolviendo disputas.

### Saben adaptarse a los cambios.

Los encuestados afirman que este tipo de organizaciones goza de una capacidad de adaptación a los cambios media-alta. Sus respuestas, concretamente, acreditan el impulso decidido de sus líderes y directivos a las transformaciones, el compromiso del personal, la necesidad de ser coherentes con los valores de la organización después del cambio y una elevada percepción de que las estrategias son comprendidas, asimiladas y rápidamente traducidas en objetivos concretos. La elevada capacidad de adaptación es una posible explicación de que existan tan pocas organizaciones en este cuadrante, ya que tan pronto se encuentran situadas allí, no tardan en moverse a otro cuadrante.

### Contribuyen a la sociedad.

Las organizaciones “ineficientes” comparten la noción de que la cuenta de resultados no debe ser el criterio prioritario para la toma de decisiones. Y creen en la contribución a la sociedad a través de su trabajo.

| ORGANIZACIONES INEFICIENTES   |         | (1)                         | (2)                |
|---|---------|-----------------------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Palanca | Organizaciones Ineficientes | Global del Estudio |
| Mi organización es un proyecto sólido y sostenible en el futuro   | VE      | 43                          | 82                 |
| En la organización hay suficientes profesionales que son un claro referente personal                            | VR      | 86                          | 62                 |
| Existe apoyo y colaboración interna entre los profesionales de diferentes áreas                                 | VR      | 86                          | 57                 |
| Los jefes explican a sus equipos los planes y resultados con transparencia                                      | VE      | 71                          | 51                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | CA      | 43                          | 36                 |
| El compromiso actual del personal nos ayuda a impulsar cambios  | CA      | 71                          | 55                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 86                          | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  |         | 71                          | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 86                          | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 86                          | 63                 |

VE = Valor Económico | VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

### ¿Por qué hay tan pocas organizaciones “ineficientes”?

Las respuestas de los encuestados por **SOLO Consultores** indican que las organizaciones “ineficientes” son muy poco frecuentes: Sólo un 3% de las analizadas. Dos posibles razones explican esta baja concurrencia.

#### 1. La “fugacidad” de la situación.

Cuando las organizaciones no ganan dinero, pueden darse tres situaciones alternativas:

- En su afán por recuperar la rentabilidad, tensionan las relaciones personales. Exigencia, presión comercial, reducción de costes, etcétera, durante el tiempo necesario para ganar dinero. Mientras no lo ganan, se vuelven “moribundas”.

- O bien, manteniendo esa misma tensión en las relaciones personales, logran ganar dinero. En ese caso se convierten en organizaciones “depredadoras”.

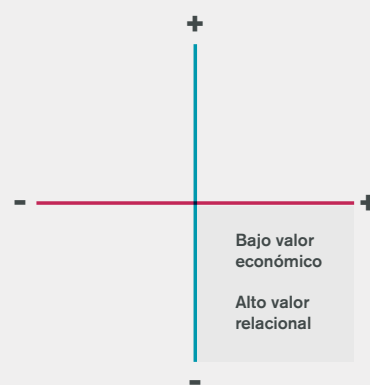
- Finalmente, puede haber organizaciones que, partiendo de una situación de alto valor relacional, logran generar valor económico. Manteniendo ambos tipos de valor, se convierten en “totales”.

De este modo, podría considerarse que las organizaciones sólo son “ineficientes” fugazmente.

#### 2. Situaciones de “transitoriedad”.

En algunos casos se han conocido relatos de organizaciones con alto potencial económico y altos niveles de valor relacional que han tomado malas decisiones coyunturales. Una mala

inversión, por ejemplo, puede haber generado un problema transitorio en la cuenta de resultados de alguna de las organizaciones encuestadas. Generalmente, si la situación puede ser revertida, la organización volverá a generar valor económico y se convertirá en sostenible.







## ORGANIZACIONES MORIBUNDAS

Finalmente, un 28% de las organizaciones consideradas se sitúan en la complicada situación de no generar resultados económicos positivos suficientes y de no generar valor relacional ni confianza para quienes las integran. Estas organizaciones, que tienen capacidad de adaptación media-baja, están destinadas a desaparecer en un plazo de tiempo no muy largo si no hacen nada al respecto. De ahí el apelativo de “moribundas”. Ello no implica, en absoluto, que no puedan ser capaces de organizarse de otro modo y lograr ser sostenibles.

Entre las características de estas organizaciones, según las respuestas de los encuestados, se define que:

### Se saben inviables.

Los directivos mayoritariamente no creen que su proyecto sea sólido o sostenible en el futuro.

### Destruyen el valor relacional.

Este tipo de organizaciones se caracterizan por severas deficiencias en el ámbito de las relaciones.

Entre ellas, la inexistencia de individuos que jueguen el papel de referentes de los demás, ya sea en lo profesional o en lo personal; la escasa coordinación entre áreas funcionales o el bajo apoyo que se prestan los profesionales. En paralelo, la opinión de estas personas no es tenida en cuenta a la hora de plantear innovaciones o cambios, ni se dedica apenas atención a los canales de comunicación internos o a realizar acciones que mejoren la coordinación entre departamentos. Los desacuerdos no se aprovechan de manera constructiva y existe un cierto miedo al error.

### La transparencia no existe.

Por otra parte, estas organizaciones se caracterizan por la práctica imposibilidad de compartir aquello que se piensa de forma abierta y por la incapacidad de los jefes de explicar los planes y los resultados con claridad. En general se considera que las personas de dichas organizaciones no tienen claro cuál es su papel en ellas y que los directivos no saben gestionar los conflictos adecuadamente. Por último, el desarrollo de competencias no se considera en

absoluto prioritaria para lograr la eficacia profesional.

### Se encuentran paralizadas ante el cambio.

Las puntuaciones de este tipo de organizaciones a las preguntas orientadas a conocer la capacidad de adaptación son bajas. De hecho, se observan los resultados más bajos de la encuesta en cuestiones tales como si se considera que los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz, o si las prioridades estratégicas de la organización están claras y entendidas por parte de todos sus integrantes.

En las organizaciones denominadas como “moribundas” existe la conciencia generalizada de que no se está suficientemente preparado, ni dispuesto, para el cambio. Ni los directivos muestran implicación personal en apoyarlos, ni los trabajadores en llevarlos a cabo. Es más, se observa una singular conciencia de que las tecnologías con las que cuenta la organización están completamente desfasadas y que ni los objetivos, ni las personas que deben promoverlos, invitan al cambio.

**Su propósito es vago y auto-limitante.** Los directivos de estas organizaciones responden de una forma muy poco clara sobre el propósito que debe cumplir la entidad en la que trabajan. Este resultado coincide con el hecho ya mencionado de que las estrategias son poco claras o incomprendidas. En las entidades “moribundas” un

número muy elevado de personas cree que las empresas íntegras y éticas no son capaces de generar resultados económicos positivos. Pero, a la vez, sólo un número relativamente minoritario de encuestados opinan que la cuenta de resultados debe ser el criterio principal en la toma de decisiones. En su mayoría entienden que existe

un deber de contribución a la sociedad a través de los productos y servicios.

En general, pues, los directivos de las organizaciones “moribundas” parecen poseer un pensamiento limitante sobre sus propias capacidades para sacar adelante el proyecto.

| ORGANIZACIONES MORIBUNDAS   |         | (1)                       | (2)                |
|---|---------|---------------------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Palanca | Organizaciones Moribundas | Global del Estudio |
| Mi organización es un proyecto sólido y sostenible en el futuro   | VE      | 45                        | 82                 |
| En la organización hay suficientes profesionales que son un claro referente personal                            | VR      | 35                        | 62                 |
| Existe apoyo y colaboración interna entre los profesionales de diferentes áreas                                 | VR      | 30                        | 57                 |
| Los jefes explican a sus equipos los planes y resultados con transparencia                                      | VR      | 21                        | 51                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | CA      | 11                        | 36                 |
| Las prioridades estratégicas a medio y largo plazo son claras y comprendidas por toda la org.                   | CA      | 14                        | 46                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 20                        | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  |         | 55                        | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 61                        | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 36                        | 63                 |

VE = Valor Económico | VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

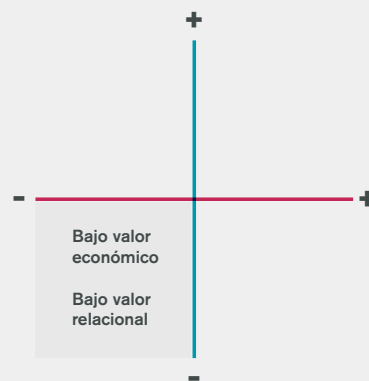
(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

### El colapso de una compañía moribunda.

Una organización moribunda está integrada por personas que tienen una sensación permanente de deriva. No se ha fijado ningún rumbo definido. Sólo la indefinición es la norma. El liderazgo ha desaparecido llevándose el impulso, la ilusión y las ganas de transformación. Los integrantes confían poco en la viabilidad del proyecto y generan miedos e

incomodidades. Saben que están sentenciados y su lenguaje se vuelve más poseído por la negatividad y la propia limitación cada día que pasa.

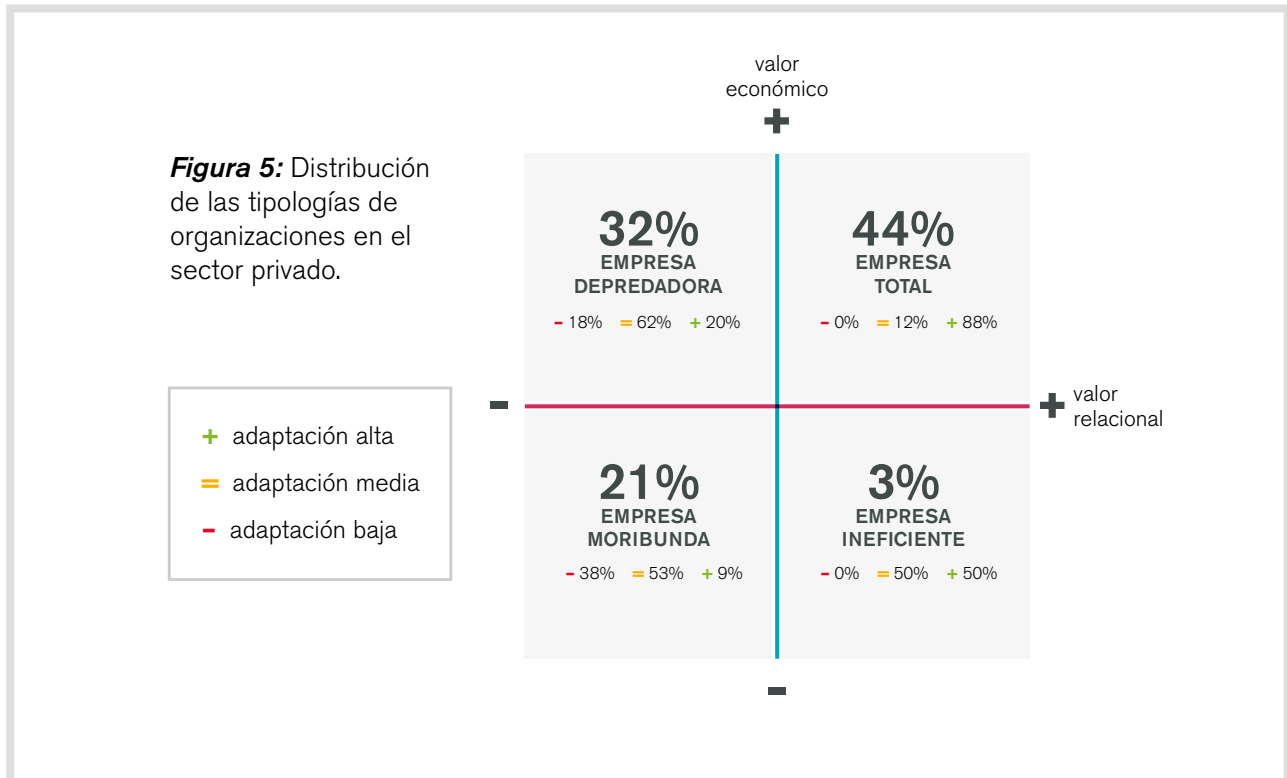
Da igual al sector al que pertenezca. Ante una situación así, una organización moribunda sólo tiene dos opciones para subsistir. O llega un nuevo equipo directivo externo o alguien del interior es empoderado para cambiar el rumbo. Todo lo demás es una espiral de muerte corporativa.



## RESULTADOS SECTORIALES

El estudio de **SOLO Consultores** permite definir resultados más precisos sobre cuáles son las tipologías de empresas más predominantes en el sector privado, el público y el tercer sector.

### EL SECTOR PRIVADO: LA EMPRESA.



Poniendo foco en las empresas analizadas (en total, 152) se observan los resultados que muestra la figura 5.

- Más de la mitad de los directivos considera que sus empresas destruyen valor relacional, con independencia de que generen valor económico o no, es decir son “depredadoras” o “moribundas”. Mayoritariamente se trata de

empresas que poseen una capacidad de adaptación media o baja.

- El 44% de empresas generan valor económico y valor relacional a la vez. Son el grupo mayoritario e integran la categoría de “totales”. Su capacidad de adaptación es, mayoritariamente, alta.

- Un 32% generan beneficios, aunque destruyen valor relacional. Son las organizaciones “depredadoras”.

- Se observa que una cuarta parte de las empresas estudiadas (“moribundas” más “ineficientes”) no son capaces de generar valor económico. El grupo de empresas “ineficientes” es, además, muy minoritario.



### El relato del sector empresarial.

Dejando de lado por un momento en qué cuadrante se encuentran situadas, las empresas encuestadas se diferencian de las organizaciones públicas o de las del tercer sector en algunos parámetros. Así, de las respuestas de los directivos de empresa, se desprende que el sector privado se encuentra por encima de la media respecto a los otros dos tipos de organizaciones en los apartados siguientes:

- Opinan con más frecuencia que en el seno de la organización se puede decir abiertamente lo que se piensa
- Tienden a considerar que los canales de comunicación interna son efectivos
- Creen que existe una mayor conciencia de lo que cada uno tiene que hacer

- Opinan que sus organizaciones están mejor preparadas para el cambio

- Y creen que el personal está suficientemente comprometido con el proyecto para impulsar mejoras

- Empresas totales o depredadoras, en su mayoría

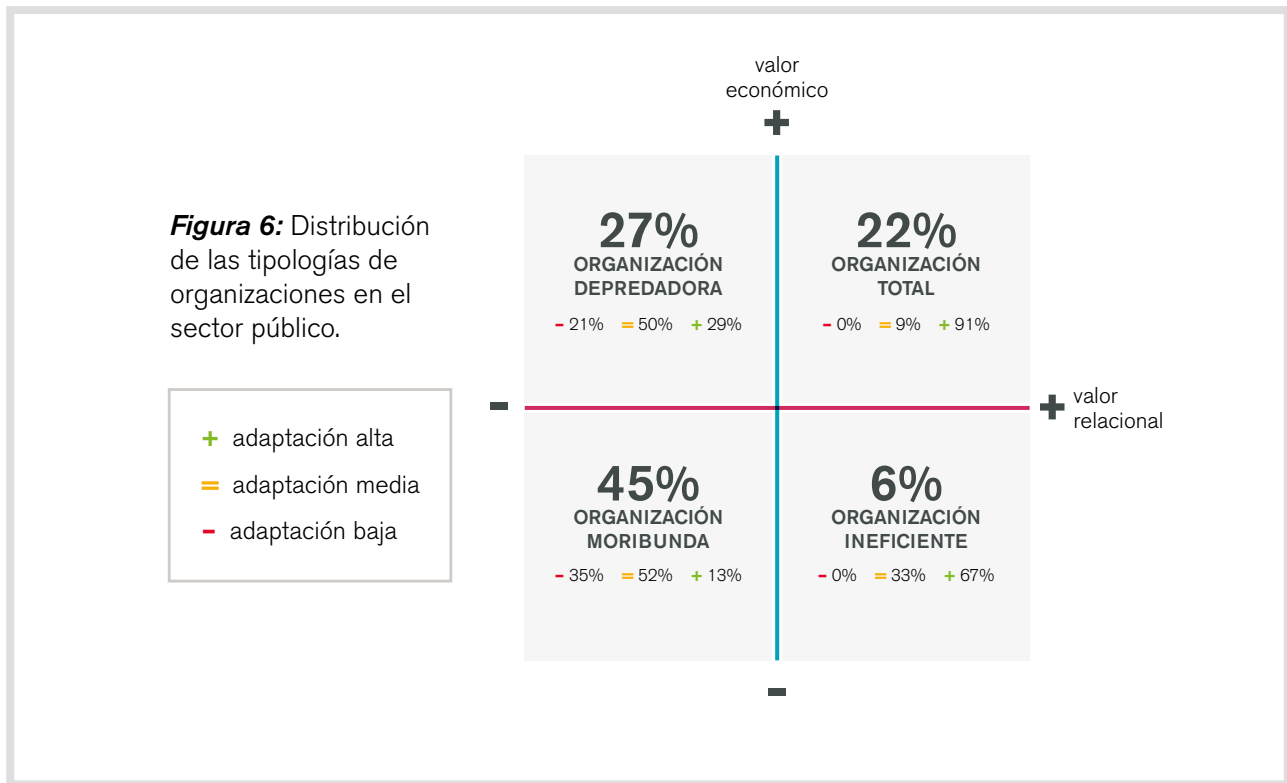
Los dos grupos dominantes dentro del colectivo de empresas son las “totales” y las “depredadoras”, que explican más de un 75% del total. Esa evidencia confirma la hipótesis general de que las empresas que no generan suficiente valor económico tienden a desaparecer. De hecho, sólo uno de cada cuatro directivos consultados hace una descripción de su empresa que encaje con lo que se entiende aquí por “ineficiente” o “moribunda”.

Se evidencia la existencia de un paradigma distinto en la manera de comprender la finalidad de la empresa

- Para los directivos de empresas “sostenibles”, la finalidad es, mayoritariamente, hacer una contribución a la sociedad con sus productos, y están mayoritariamente convencidos de que las empresas éticas e íntegras pueden generar resultados económicos.

- Por el contrario, los directivos de las empresas “depredadoras” opinan que el principal criterio para la toma de decisiones es la cuenta de resultados y que la mayor finalidad (quizás la única) de una organización es maximizar el beneficio.

## EL SECTOR PÚBLICO: LAS ORGANIZACIONES



El estudio ha recogido también 51 respuestas válidas de directivos de empresas y organizaciones públicas, tales como universidades, entidades del ámbito sanitario y la propia administración pública. Como se observa en la figura 6, el perfil observado es distinto al de las empresas privadas.

- El grupo mayoritario son las organizaciones “moribundas”, esto es, aquéllas que destruyen valor económico y valor relacional.

- De hecho, tres cuartas partes de las organizaciones analizadas (las “depredadoras” y las “moribundas”) destruyen valor relacional, con independencia de si generan valor económico o no.

- Sólo el 22% de las organizaciones generan valor económico y relacional al mismo tiempo. La proporción de organizaciones sostenibles en el sector público es, exactamente, la mitad de la del sector privado.

- La proporción de organizaciones depredadoras (un 27%) es parecida a la existente en el sector privado (32%).

- El grupo de organizaciones “ineficientes” es el minoritario. Sin embargo, su proporción es el doble de alta que en el sector empresarial.



### El relato del sector público

Las organizaciones públicas encuestadas presentan unas características singulares, de acuerdo a las respuestas de los directivos encuestados. **Así, se encuentran por debajo de la media en la mayoría de valoraciones**, tales como:

- Son el grupo cuyos directivos menos confían en la sostenibilidad y solidez de su proyecto.
- Consideran, en menor medida, que en su seno existen profesionales que son claros referentes técnicos o personales para los demás.
- En relación a los directivos de empresa o de organizaciones sociales perciben una menor coordinación entre áreas que permita trabajar de forma efectiva.
- En comparación con el sector privado y el tercer sector, los directivos perciben que sus opiniones no son tenidas en cuenta para innovar y mejorar, o que los canales de comunicación sean efectivos, o que se estén

llevando a cabo acciones de mejora interdepartamental.

- Entienden que los desacuerdos no se aprovechan para construir nada positivo y que, en caso de conflicto, son los que menos confían en que sus jefes vayan a gestionar adecuadamente la situación. En relación a esto, son los que menos confianza tienen en la resolución rápida y eficaz de cualquier problema.
- Los directivos de organizaciones del sector público no consideran que el principal criterio en la toma de decisiones sea la cuenta de resultados, ni que el beneficio sea la finalidad de una empresa. Opinan que su finalidad es la de aportar a la sociedad.

### Organizaciones depredadoras o “moribundas” son las predominantes.

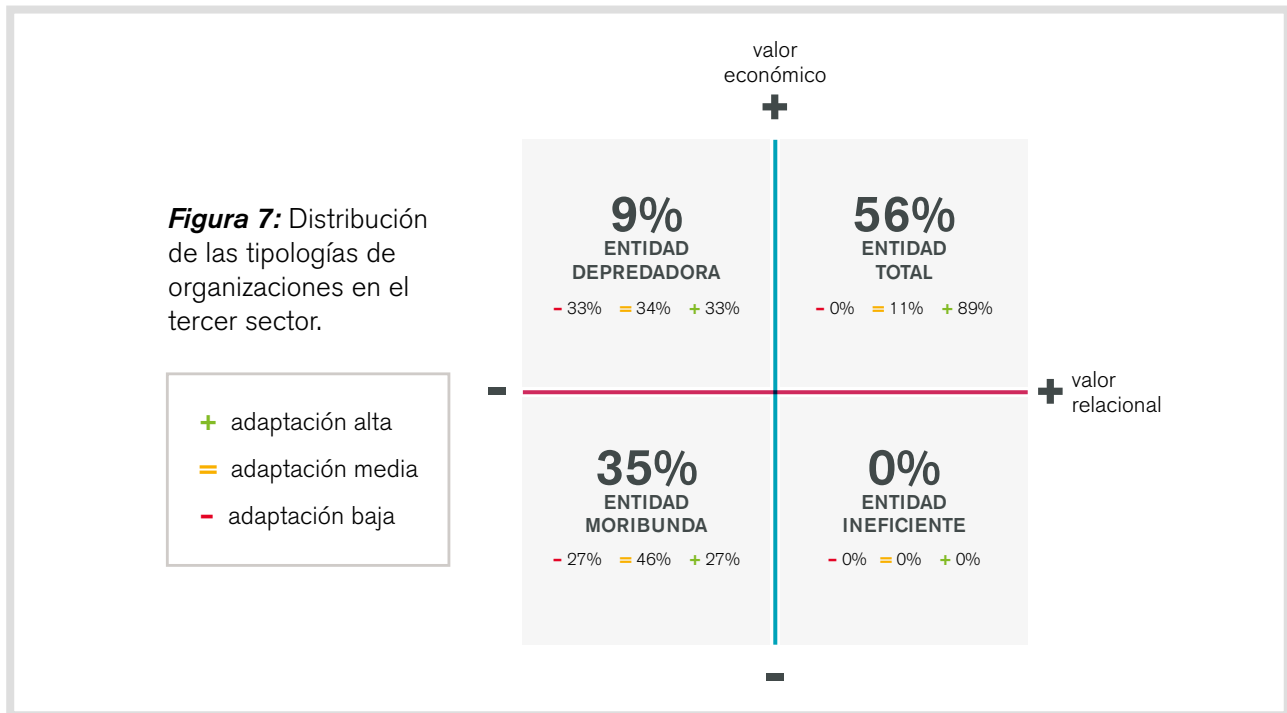
Aunque una primera lectura podría ser alarmante, el hecho de que las organizaciones públicas que no generan valor económico sean predominantes tiene sentido. Muchas de las entidades

encuestadas corresponden a sectores que realizan prestaciones sociales y asistenciales y, por lo tanto, generalmente originan costes y no beneficios.

Aun así, es relevante hacer una reflexión sobre la potencial ineficiencia operativa de este tipo de organizaciones en las que, más allá de su déficit financiero estructural, han de velar por la calidad, eficiencia y eficacia de sus procesos que tienen como finalidad el servicio del usuario final.

En cambio, lo que sí resulta preocupante es la elevada frecuencia de organizaciones públicas que no son capaces de generar valor relacional, confianza o capacidad de adaptación. Saber si esto es la consecuencia de las tensiones y recortes provocados en el sector público a causa de la crisis, o si es una característica propia del sector público es imposible de determinar, aunque, sin duda, el primero de los factores es más que relevante para entender su situación interna.

## EL TERCER SECTOR: ENTIDADES SOCIALES



Un total de 32 entidades sociales o del tercer sector fueron también evaluadas. La figura 7 presenta su distribución.

- Como en el caso de las empresas, el grupo mayoritario de este ámbito son las entidades totales, si bien en mayor medida que las propias empresas (un 56% contra un 44%). No sólo es el grupo mayoritario, sino que suma más entidades que las demás categorías juntas.
- Destaca el hecho de que no se haya encontrado ninguna entidad social cuyas características respondan a las de "ineficiente".
- Sólo una de cada diez entidades sociales es "depredadora", en el sentido de que se preocupa por

generar valor económico, pero no relacional o confianza.

- El segundo grupo más numeroso es el de las entidades "moribundas", es decir, que destruyen valor relacional a la vez que económico.

### El relato del tercer sector.

Se da el caso de que en algunas cuestiones las entidades sociales se encuentran por encima de la media en algunos valores, y por debajo, en algunos otros.

- Se encuentran por encima de la media en considerar que en sus organizaciones los profesionales se brindan apoyo y colaboración. También, en que existe coordinación suficiente entre los equipos.

- Estas organizaciones son las que en mayor medida se considera que el desacuerdo puede ser aprovechado de forma constructiva y positiva.

- También se considera en ellas que los jefes explican los planes y los resultados de forma transparente y que apoyan e impulsan los cambios que se plantean.

- Son el grupo que con mayor frecuencia opina que es posible decir las cosas que se piensan, y que, en sus organizaciones, el desarrollo de competencias es una prioridad para ser efectivos.

- A la vez se consideran más adaptables, en general, que los demás grupos encuestados.

- Finalmente, destacan en considerar que su finalidad como organización es hacer una contribución a la sociedad y que es perfectamente posible ser éticos y obtener resultados económicos positivos.

A su vez, sus respuestas se encuentran debajo de la media en los siguientes aspectos:

- Son organizaciones más propensas a sentir que no existen suficientes profesionales que sean un claro referente técnico para los demás.
- Desearían que los canales de comunicación interna fueran más efectivos.

- Creen que los jefes de sus organizaciones gestionan bien los conflictos, aunque los problemas no se resuelven de forma rápida ni eficaz.

- Finalmente son el grupo que menos de acuerdo está en que el principal criterio de actuación sea la cuenta de resultados y que la finalidad de una organización deba ser la obtención del máximo beneficio.

### Organizaciones sostenibles, a pesar de todo.

Los directivos de las entidades sociales encuestadas para este estudio tienen una idea precisa de lo importante que es crear climas de confianza y cooperación, y de

generar valor relacional además de económico. Adicionalmente nos encontramos con una consciencia clara de la necesidad de generar ingresos por encima de los costes, es decir, en las antípodas de algunos arquetipos que consideran que las organizaciones del tercer sector no buscan la sostenibilidad económica.

En el otro polo encontramos organizaciones que tal vez por una baja consideración del valor relacional y de la capacidad de adaptación se encuentran ante graves problemas económicos. Estas entidades moribundas deberán buscar el modo de transformarse si no quieren desaparecer.

## Comparación de Resultados por Sector de Actividad

| Preguntas más significativas  | Palanca | (1)            | (2)            | (1)           | (2)                |
|---|---------|----------------|----------------|---------------|--------------------|
|   |         | Sector privado | Sector público | Tercer sector | Global del estudio |
| Los canales de comunicación interna son efectivos   | VE      | 49             | 26             | 32            | 41                 |
| Se puede decir abiertamente lo que uno piensa sin miedo a represalias   | VR      | 60             | 40             | 62            | 55                 |
| Todo el mundo sabe qué tiene que hacer y cuáles son las reglas del juego  | VR      | 53             | 39             | 46            | 48                 |
| Los jefes saben gestionar adecuadamente los conflictos  | VR      | 47             | 27             | 46            | 42                 |
| EL desacuerdo se aprovecha siempre de forma positiva y constructiva   | VR      | 35             | 14             | 40            | 30                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | VR      | 42             | 24             | 26            | 36                 |
| El compromiso actual del personal nos ayuda a impulsar cambios  | CA      | 61             | 37             | 63            | 55                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 53             | 33             | 63            | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  | CA      | 73             | 29             | 37            | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 70             | 74             | 94            | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 62             | 55             | 85            | 63                 |

VE = Valor Económico | VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta



## OTRAS EVIDENCIAS QUE MUESTRA EL ESTUDIO

Otros datos relativos al tipo de organización (tamaño y origen) y a las características de sus directivos resultan interesantes a la hora de caracterizar la presencia de Valor Total en las organizaciones en España.

### BRECHA ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS MANDOS INTERMEDIOS.

Los 284 directivos encuestados se distribuyen en tres categorías de responsabilidad: los mandos

intermedios (32%), los directores responsables de área (26%) y los miembros de comité de dirección (40%). Alrededor de un 2% no identificaron su cargo.

Al clasificar las respuestas obtenidas según el grado de mando de quien las ofrece, observamos que los altos directivos puntúan de forma muy superior a la media en las preguntas que tienen que ver con si su organización es capaz de:

- Generar valor económico
- Generar valor relacional
- Adaptarse a los cambios

En cambio, los mandos intermedios son los que peor valoran la capacidad de generar valor relacional y de adaptarse de sus organizaciones.

Las principales divergencias de opinión entre de los altos directivos y los mandos medios se muestran en la siguiente tabla:

| BRECHA ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS MANDOS MEDIOS  |         | (1)                  | (1)          | (1)         | (2)                |
|---|---------|----------------------|--------------|-------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Palanca | Directivo Com. Direc | Respons Area | Mando Medio | Global del Estudio |
| Los canales de comunicación interna son efectivos   | VR      | 56                   | 33           | 30          | 41                 |
| Existe apoyo y colaboración interna entre los profesionales de cada una de las áreas                            | VR      | 72                   | 56           | 40          | 57                 |
| La coordinación existente entre las diferentes áreas nos permite trabajar de manera efectiva                    | VR      | 66                   | 42           | 23          | 46                 |
| En general, aquí no hay miedo al error  | VR      | 45                   | 44           | 28          | 40                 |
| EL desacuerdo se aprovecha siempre de forma positiva y constructiva   | VR      | 41                   | 29           | 19          | 30                 |
| Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz  | CA      | 53                   | 30           | 18          | 36                 |
| El compromiso actual del personal nos ayuda a impulsar cambios  | CA      | 73                   | 41           | 46          | 55                 |
| Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios que se plantean  | CA      | 64                   | 47           | 35          | 49                 |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  |         | 49                   | 62           | 67          | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº |         | 82                   | 67           | 71          | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               |         | 75                   | 54           | 56          | 63                 |

VR = Valor Relacional | CA = Capacidad de adaptación

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

Se observa que los mandos intermedios creen, mayoritariamente, que el principal criterio a la hora de tomar decisiones es la cuenta

de resultados y que la finalidad de la empresa es la de obtener el máximo beneficio. Curiosamente, los altos directivos lo ven de manera

distinta. Para ellos, ni la cuenta de los resultados ni el beneficio son criterios tan importantes.

Finalmente, existe un convencimiento mayor entre los altos directivos de que las empresas éticas e íntegras obtienen resultados económicos y que la finalidad de su organización es la de contribuir a la sociedad.

En conclusión, existe una brecha entre lo que perciben los altos mandos y lo que perciben los mandos intermedios. En consecuencia, y dado que estos últimos cumplen una función de “bisagra” (o de transmisión) entre

la alta dirección y el resto de la organización, se ven enfrentados a gestionar situaciones incoherentes, que puede desembocar en desmotivación, falta de compromiso, tensión y barreras para el desarrollo.



## ¿ESTAMOS FOMENTANDO ESTILOS DEPREDADORES DE DIRECCIÓN?

Otro de los criterios de análisis de las respuestas ha sido el de la edad de los directivos consultados. Clasificadas las respuestas y comparadas con el grado de veteranía de quienes las ofrecían se observan resultados interesantes:

- El colectivo de directivos menores a 40 años son los que, en mayor medida, perciben que el principal

criterio de toma de decisiones es la cuenta de resultados y que la finalidad de una empresa es la obtención del máximo beneficio posible. Los más jóvenes defienden que sus organizaciones son generadoras de valor económico y desconfían en la capacidad de adaptación de las mismas. No significa tanto que ellos compartan dicho criterio como que sienten que el criterio económico es el que impera hoy en día.

- En cambio, el colectivo de mayores de 50 años son los que, también mayoritariamente, menos consideran que los criterios de maximización de beneficios sean los criterios prioritarios para la gestión de una empresa. Así mismo, los directivos de 60 o más años son los que opinan, por encima de la media, que sus organizaciones han sido capaces de desarrollar valor relacional y capacidad de adaptación.

|   | (1)              | (1)             | (1)             | (1)             | (1)           | (2)                |
|---|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|--------------------|
| Preguntas más significativas  | Menos de 30 años | De 30 a 39 años | De 40 a 49 años | De 50 a 60 años | 60 años o más | Global del Estudio |
| La finalidad de una empresa es obtener el máximo beneficio  | 73               | 74              | 60              | 44              | 40            | 57                 |
| La finalidad de una empresa es contribuir a la sociedad con sus productos y servicios obteniendo a cambio un bº | 45               | 69              | 78              | 76              | 73            | 74                 |
| Las organizaciones éticas e íntegras obtienen resultados económicos mucho mejores                               | 45               | 51              | 66              | 70              | 60            | 63                 |

(1) Porcentaje de Directivos en este tipo de organización que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

(2) Porcentaje total de Directivos que, en una escala de 1 a 10, puntúan entre 7 y 10 a la pregunta

¿Cómo es posible esta discrepancia? Nos encontramos con otra brecha entre la percepción de los directivos jóvenes y los directivos más veteranos similar a la analizada entre alta dirección y los mandos intermedios.



## LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS CREEN QUE GENERAN MAYOR VALOR RELACIONAL.

Las organizaciones analizadas en el estudio tienen orígenes distintos, según su propiedad y el alcance de sus operaciones. Así, la selección recoge empresas de capital español que actúan solo en España (un 43%), multinacionales de capital español (22%) y multinacionales extranjeras que operan en España (35%).

Las españolas que operan puramente en España presentan unos resultados **por encima de la media** en todas aquellas preguntas que evalúan la capacidad de generar valor relacional. Así pues, consideran en mayor medida que existe coordinación en las áreas que les permite trabajar de forma efectiva, que las opiniones de todos son tenidas en cuenta para la innovación, que existe apoyo y colaboración entre profesionales de cada área y que existen suficientes profesionales que son claro referente personal. Estas mismas

organizaciones también destacan a la hora de asegurar que, en ellas, es posible decir abiertamente lo que uno piensa y que los jefes saben resolver conflictos.

Contrariamente, en todos los aspectos señalados, las multinacionales españolas presentan respuestas que están por debajo de la media, dando indicios de que, en ellas, la generación de valor relacional y confianza son valorados en menor medida.

## LAS MULTINACIONALES Y LAS GRANDES EMPRESAS, PREOCUPADAS PRINCIPALMENTE POR EL BENEFICIO.

Por otra parte, las empresas multinacionales, con independencia de si su origen es o no español, son las que valoran de forma más habitual que la cuenta de resultados es el principal criterio para la toma de decisiones y que la finalidad más importante de una organización es la generación de beneficios.

## POLARIDAD ENTRE PEQUEÑAS Y GRANDES ORGANIZACIONES.

El estudio muestra las amplias diferencias de concepto que presentan las organizaciones más pequeñas y las más grandes. Dividida la selección de empresas analizadas según el número de empleados, se obtienen las mayores polaridades comparando a las menores de diez empleados con las mayores de 500.

Ya sea en las preguntas relativas al valor relacional, a la confianza o a la capacidad de adaptación, las organizaciones más pequeñas están por encima de la media en sus valoraciones positivas. Las más grandes se encuentran por debajo de ella.

Igualmente, las organizaciones pequeñas destacan por su baja propensión a afirmar que el principal criterio de actuación es la cuenta de resultados y que la finalidad de la organización es el máximo beneficio. Todo lo contrario que en las organizaciones mayores.

## EL CAMINO HACIA LA ORGANIZACIÓN TOTAL

Las organizaciones que generan valor económico, valor relacional y que disponen de una mayor capacidad de adaptación son las que más condiciones reúnen para el éxito sostenido. Por ello las hemos definido como “sostenibles” o generadoras de Valor Total.

En un entorno socio-económico tan volátil como el actual, la creación de Valor Total es esencial para la sobrevivencia de cualquier organización, ya se trate de una empresa, de una entidad social o de una institución pública. Igualmente, es indistinto su tamaño, origen o sector específico de actividad.

Las organizaciones que crean Valor Total tienen una elevada capacidad de adaptación, son más resistentes a todo tipo de crisis y cuentan con los suficientes recursos económicos, humanos y actitudinales como para soportar presiones externas e internas.

Este trabajo evidencia que los directivos, ya sean altos cargos o mandos intermedios, necesitan integrar la generación de valor económico en igual medida que

la generación de valor relacional (favorecer un clima propicio para la confianza y la calidad y fluidez de las relaciones internas y externas). Igualmente deben preocuparse por brindar los recursos necesarios para que sus organizaciones desarrollen una mayor capacidad adaptativa. De otro modo, cualquier cambio en el entorno puede llevarles al bloqueo y a la posibilidad de desaparecer.

Afortunadamente son cada vez más las organizaciones que, de manera consciente o inconsciente, se están preocupando por las tres dimensiones del Valor Total. Los datos de la encuesta confirman la presencia de un número significativamente alto de organizaciones sostenibles.

Entendemos que es imprescindible que los directivos de las organizaciones diseñen estrategias para la generación de valor económico, al tiempo que relacional y adaptativo. Si no lo hacen, sus proyectos corren riesgo de ser amenazados por la obsolescencia, la insolidaridad o la falta de reconocimiento del público al que se dirigen.

Actualmente, herramientas analíticas como el **Total Value Index** o metodologías como las desarrolladas por **SOLO Consultores** ofrecen numerosas vías de evaluación, planificación, acompañamiento y mejora de estos valores. La orientación de las organizaciones hacia la generación de Valor Total requiere un cambio importante en la cultura de muchas organizaciones, que pasa por establecer una visión compartida, unas relaciones saludables entre sus integrantes, la adopción de competencias personales y profesionales necesarias y la creación de un sistema de comunicación y coordinación interna que favorezca la innovación y la adaptabilidad.

A quienes decidan implementar los cambios necesarios, el libro “La empresa total” (Profit Editorial: 2017), les podrá ofrecer información ampliada sobre los conceptos, diversas referencias y casos de estudio prácticos.

El reto es, sin duda, apasionante.



Otra manera de entender  
el éxito empresarial.

Si necesitas más información puedes contactar con nosotros



**SOLO Consultores**

C/ Lincoln, 11, entlo 3a  
08006, Barcelona

Tel. 93 237 15 77

[info@soloconsultores.com](mailto:info@soloconsultores.com)

[www.soloconsultores.com](http://www.soloconsultores.com)

#LaEmpresaTotal

Partner



Con la colaboración de

