

TVI 2020

2º Informe sobre la presencia de Valor Total en las organizaciones

Noviembre 2020

Modelo
Valor
Total



Contenido

Modelo Valor Total y Total Value Index

Sobre el presente estudio

La panorámica global del TVI 2020

Resultados sectoriales

Análisis del Mapa de compromiso

Lo que marca la diferencia

La Red de Consultores Totales

Modelo Valor Total y Total Value Index



Definición y propósito
Conceptos clave (I, II y III)

TOTAL VALUE INDEX-2020

Definición y propósito

Este documento presenta las conclusiones del segundo estudio de presencia del TVI en las organizaciones.

El TVI (“Total Value Index”) es un índice que mide la presencia de Valor Total en las organizaciones y sugiere fórmulas para maximizarlo.

El Valor Total es un modelo explicativo del éxito de las organizaciones y los equipos. Fue creado por **SOLO Consultores** y ha sido impulsado por la **Red de Consultores Totales**, que cuenta con 25 firmas especializadas.

El Modelo propone un sistema de gestión de las organizaciones y metodologías para maximizarlo.



TOTAL VALUE INDEX-2020

Conceptos clave (I)

El Modelo de Valor Total se basa en dos principios:

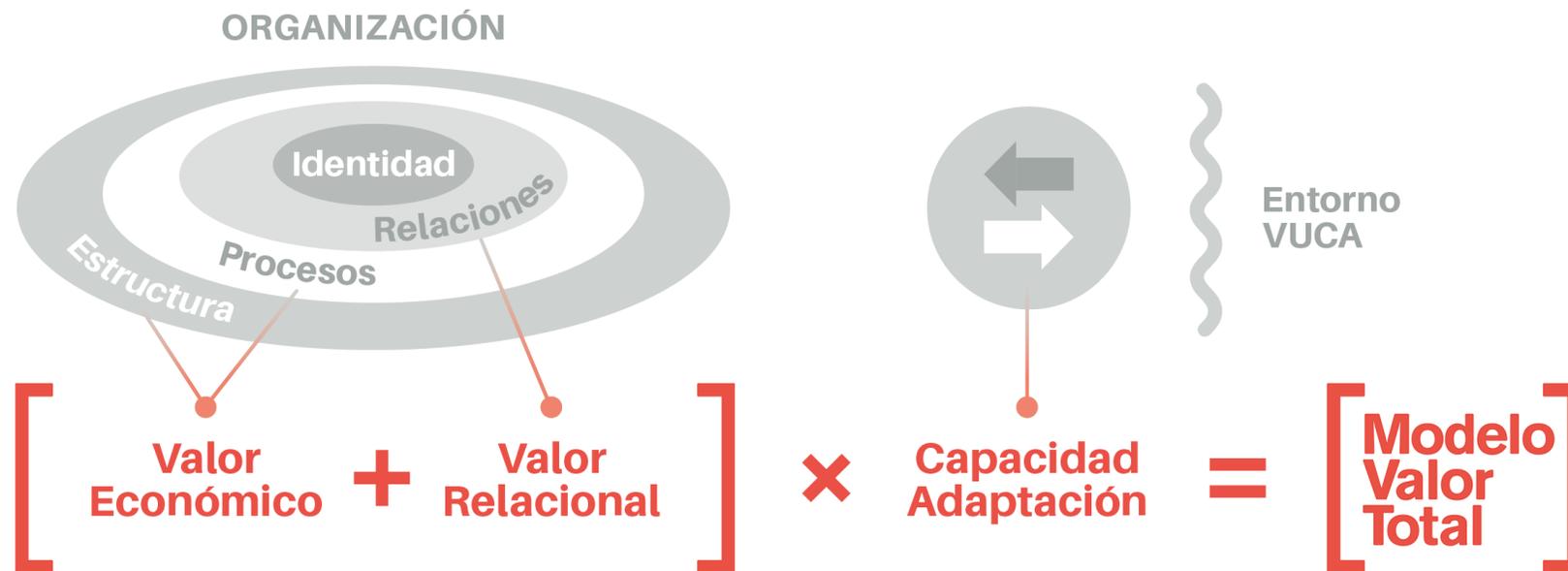
1

La sostenibilidad de las organizaciones a largo plazo depende del **Valor Total que son capaces de crear.**

2

Todas las organizaciones pueden generar Valor Total en función de tres factores:

- El **Valor Económico**, que garantiza la sostenibilidad financiera
- El **Valor Relacional**, que contempla la calidad de relaciones y la confianza existente entre los miembros de la organización
- La **Capacidad de Adaptación** de la organización para responder a los cambios de entorno



TOTAL VALUE INDEX-2020

Conceptos clave (II)

El Modelo de Valor Total establece cuatro tipos de organizaciones:

- **ORGANIZACIONES TOTALES:**
Crean Valor Total (Económico y Relacional a la vez)
- **ORGANIZACIONES DEPREDADORAS:**
Crean Valor Económico pero destruyen Valor Relacional
- **ORGANIZACIONES INEFICIENTES:**
Crean Valor Relacional pero destruyen Valor Económico
- **ORGANIZACIONES MORIBUNDAS:**
Destruyen Valor Económico y Valor Relacional

Evolución hacia el Valor Total:

El paso de un estadio a otro puede estimularse con mayor Capacidad de Adaptación o herramientas que mejoren el Valor Económico y/o Relacional.

El TVI señala el momento actual:

A través del presente estudio aspiramos a identificar en dónde se encuentran a día de hoy las organizaciones analizadas y a descubrir patrones.



TOTAL VALUE INDEX-2020

Conceptos clave (III)

El Test de TVI (Total Value Index)

lo realizamos a través de un cuestionario:

Este cuestionario se constituye como una herramienta de medición de la presencia del Valor Total en las organizaciones.

Metodología exclusiva desarrollada por expertos:

Proporciona un diagnóstico inmediato que se adapta a sectores u organizaciones del sector privado, público o del tercer sector.

Personalizable y escalable al tamaño de cada organización. Accesible online. Explica cómo una organización está teniendo en cuenta, en la actualidad, las 3 palancas del Modelo de Valor Total: **Valor Económico**, **Valor Relacional** y **Capacidad de adaptación**.

Diagnóstico y prescripción :

Tras el cuestionario y el análisis de los resultados, podemos saber qué tipo de organización tenemos ante nosotros y en qué momento se encuentra. Es posible definir estrategias para avanzar hacia el Valor Total.



TOTAL VALUE INDEX-2020

El mapa de preguntas del TVI:

40 preguntas

3 preguntas

- Proyecto sólido y sostenible
- Política de reinversión
- Gestión de costes y recursos

+
Estimación de la evolución de la situación económica



12 preguntas (Relaciones)

- ¿Cooperación entre áreas?
- ¿Miedo al error?
- ¿Cómo se gestiona el desacuerdo?
- ¿Efectividad de la comunicación interna?
- ...



8 preguntas (Confianza)

- ¿Transparencia?
- ¿Coherencia?
- ¿Claridad planes/tareas?
- ¿Gestión de conflictos?
- Incumplimiento de acuerdos
- Confianza interna
- ...

5 preguntas (Paradigma)

Relacionadas con la percepción sobre:

- Beneficio económico
- Contribución a la sociedad
- La ética y la integridad en las organizaciones
- Criterios para la toma de decisiones
- Afectación de los cambios a la organización

12 preguntas (Adaptación)

- ¿Rapidez de respuesta ante problemas?
- ¿Claridad en la estrategia futura?
- ¿Nivel de compromiso para el cambio?
- ¿Líderes impulsores del cambio?
- Innovación con impacto positivo
- ...



Sobre el presente estudio



Resumen ejecutivo

Universo

Momento

RESUMEN EJECUTIVO

Muestra significativa:

Se han analizado las respuestas de **435 directivos y ejecutivos** del Sector privado, Público y Tercer sector.

En relación al 1º Informe (2017) se ha producido un desplazamiento de empresas más que significativo hacia empresas de tipo “Ineficientes”:

Se pasa del 3% al 21% del total.

- Impacto de COVID en Valor Económico a corto plazo
- Aumento de Valor Relacional, al dedicar más atención personalizada a los equipos
- Brecha entre equipos de dirección y mandos intermedios
- Aumento de la Capacidad de Adaptación para responder a la crisis

Actitud favorable en relación a la gestión actual:

El **72%** de la muestra dice estar **satisfecha con la gestión** de las organizaciones a las que pertenecen durante la crisis.

Predominio del compromiso como actitud:

El **70%** de la muestra expresa un posicionamiento **favorable en cuanto a su compromiso personal** con la organización a la que pertenece.

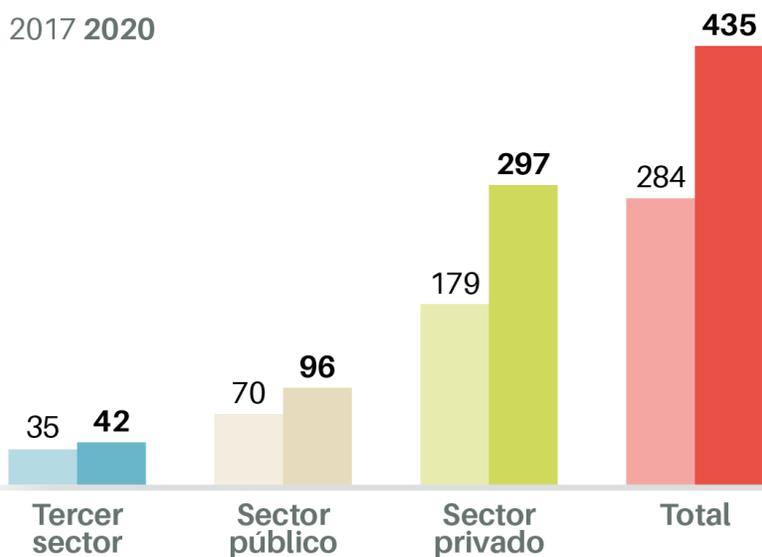


UNIVERSO:

AUMENTO DE >50% EN LA PARTICIPACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS MIX POR SECTORES Y GRUPOS PROFESIONALES

Total respuestas por sectores:

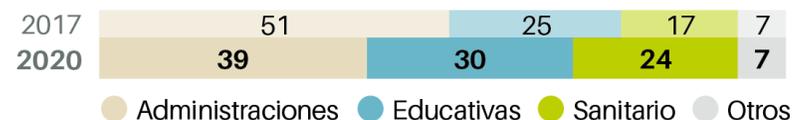
2017 2020



Mix por sectores (%):



Desglose Sector público (%):



Desglose Sector privado (%):



Por grupos profesionales (%):



MOMENTO: CIRCUNSTANCIAS 2020 DISTINTAS A 2017

Nos permite analizar:

- 1 El impacto de la crisis Covid-19
- 2 "Poner a prueba" la utilidad del Modelo para explicar la evolución de las empresas



**Producción /
Facturación**

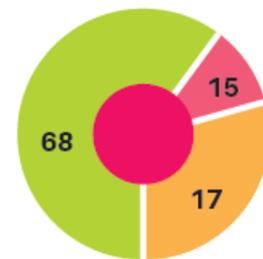
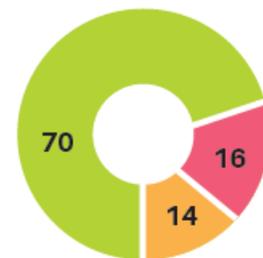
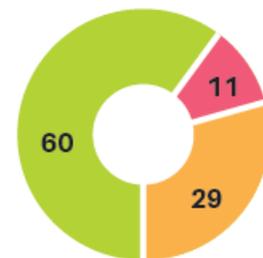


Rentabilidad

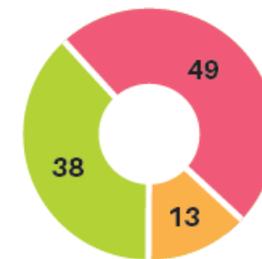
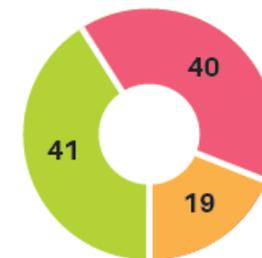
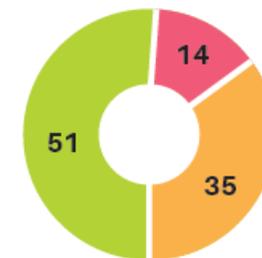


Inversión

En junio 2017:
(Estimación 2018)



En noviembre 2020:
(Estimación 2021)



● Mejora ● Se mantiene ● Empeora

La panorámica global del TVI 2020

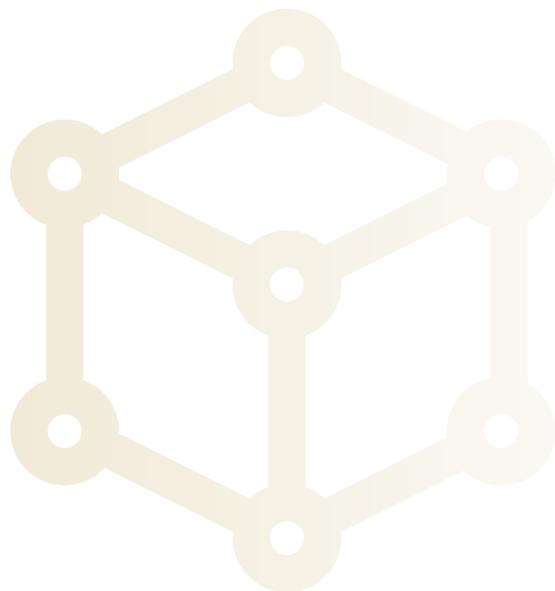


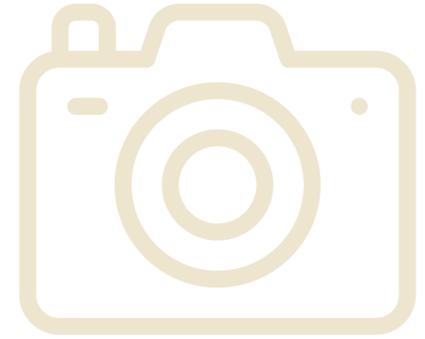
Foto global

Evolución

Conclusiones

Otras evidencias

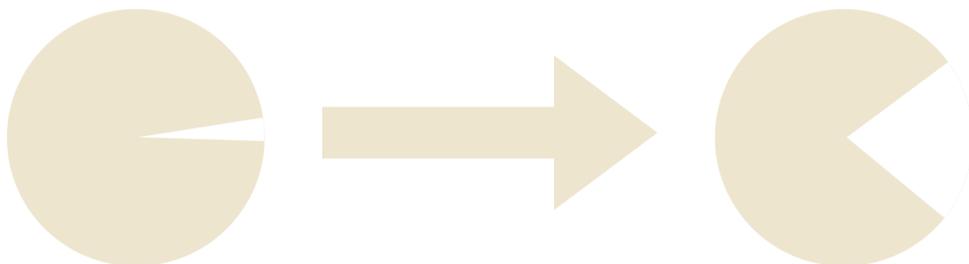
LA FOTO GLOBAL



EVOLUCIÓN: DESPLAZAMIENTO DE EMPRESAS HACIA TIPOLOGÍA DE “INEFICIENTES”

Se ha producido un desplazamiento de empresas más que significativo hacia empresas de tipo Ineficientes:

Se pasa del 3% al 21% del total.



Las razones fundamentales:

- **El golpe económico de la crisis ha sido contundente:**
Hay una percepción de pérdida de Valor Económico: Se ha pasado del 69% de empresas con VE positivo a un 56%
- **Las organizaciones han respondido incrementando Valor Relacional:**
Hay un aumento del Valor Relacional consolidado de casi 10 puntos. Se ha pasado de un 44% de empresas totales e ineficientes a un 55%.
- **Y aumentando su Capacidad de Adaptación:**
Existe una mejora de la Capacidad de Adaptación en todas las tipologías de empresa con especial impacto en las Ineficientes y Totales. Y esta es la palanca para reactivar la pérdida de Valor Económico.

CONCLUSIÓN #1: VALOR ECONÓMICO

OPTIMISMO A LARGO PLAZO Y PREVISIÓN DE PÉRDIDAS A CORTO

LARGO PLAZO

La perspectiva se mantiene positiva:

- El 84% de la muestra considera que el proyecto en el que trabaja es “sólido y sostenible en el futuro”
- El 70% piensa que “la política de reinversión es adecuada”
- El 66% opina que la “gestión de costes y recursos de su organización es adecuada”

Singularidad del sector público:

- Sólo el 53% de encuestados del sector público cree que “la política de reinversión es adecuada”
- Sólo el 46% opina que la “gestión de costes y recursos de su organización es adecuada”

CORTO PLAZO

Los resultados se prevén claramente peores que el año anterior:

Empresa privada			
Resultado año anterior		Resultado año actual	
Pérdidas	9%	52%	Peores que el año anterior
<10% Ventas	40%	24%	Más o menos iguales
>10% Ventas	40%	19%	Mejores que el año anterior
NS/NC	11%	5%	NS/NC
100%		100%	

Sector público / Tercer sector			
Resultado año anterior		Resultado año actual	
Déficit	29%	44%	Peores que el año anterior
Superhabit	41%	29%	Más o menos iguales
		10%	Mejores que el año anterior
NS/NC	30%	17%	NS/NC
100%		100%	

CONCLUSIÓN #2: VALOR RELACIONAL

MEJORA EL VALOR RELACIONAL EN TODAS LAS ORGANIZACIONES

Mejora de la dimensión "Confianza" a partir de:

Más personas opinan que:

- Existe claridad respecto a lo que todo el mundo tiene que hacer
- Los jefes han mejorado su capacidad de gestionar conflictos
- La empresa explica con mayor transparencia sus planes y resultados

Singularidad divergente: La percepción de Transparencia en empresas "Depredadoras" es más baja respecto al 2017.

Mejora de la dimensión "Relaciones" a partir de:

Más personas opinan que:

- Las relaciones dentro de las áreas de la organización han mejorado
- Las relaciones entre distintas áreas han mejorado
- La empresa ha aumentado sus iniciativas para que estas relaciones mejoren

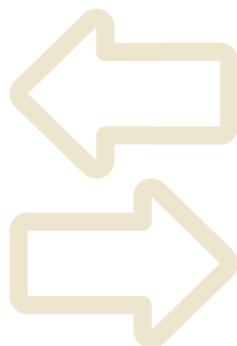
Preguntas:		% de respuestas entre 7 y 10 en una empresa:									
		Moribunda		Ineficiente		Depredadora		Total		Global	
CONFIANZA		2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020
<i>Todo el mundo sabe qué tiene que hacer</i>		20	24	71	88	29	39	82	83	48	59
<i>Los jefes saben gestionar conflictos</i>		11	19	43	82	23	19	81	86	42	52
<i>Los jefes explican planes y resultados con transparencia</i>		21	29	71	93	35	27	29	92	51	61
VALOR RELACIONAL		2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020
<i>Apoyo y colaboración entre profesionales de cada área</i>		30	35	86	89	39	39	94	97	57	68
<i>Coordinación entre áreas nos permite trabajar de forma efectiva</i>		15	24	71	85	23	36	88	87	46	60
<i>Acciones para mejorar relaciones interdepartamentales</i>		12	15	43	77	21	21	77	85	40	51



CONCLUSIÓN #3: CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN MÁS ADAPTACIÓN PARA RESPONDER A LA CRISIS

Las principales dimensiones de mejora han sido:

- El compromiso de las personas para impulsar cambios
- El apoyo de los líderes para impulsar cambios
- La detección de personas motores del cambio
- La agilidad para resolver problemas de manera rápida y eficaz



Preguntas: CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

- Compromiso actual del personal nos ayuda a impulsar cambios*
- Los líderes apoyan e impulsan los cambios que se plantean*
- Sabe quiénes son los motores o facilitadores de los procesos*
- Los problemas se resuelven de manera rápida y eficaz*

% de respuestas entre 7 y 10 en una empresa:									
Moribunda		Ineficiente		Depredadora		Total		Global	
2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020	2017	2020
26	33	71	81	35	47	91	93	55	65
20	24	86	92	30	31	84	95	49	60
23	25	57	78	38	31	80	91	49	57
11	13	43	59	12	23	71	83	36	45



EVIDENCIA #1 (I):

EXISTEN DIFERENCIAS DE PERCEPCIÓN SIGNIFICATIVAS ENTRE MANDOS MEDIOS Y EQUIPOS DIRECTIVOS

Existe especial divergencia en los aspectos siguientes (datos empresa privada):

1

Reconocimiento por parte de la dirección:

74% de los equipos directivos opinan que sí se reconoce a las personas en organización

vs.

35% de los mandos medios así lo cree.

2

Los departamentos se sienten cuidados y escuchados unos por otros:

65% de los equipos directivos opinan que sí cuida y se escuchan los departamentos entre ellos

vs.

38% de los mandos medios así lo cree.

3

El desacuerdo se aprovecha de forma positiva y constructiva:

49% de los equipos directivos opinan que sí aprovecha el desacuerdo de forma positiva y constructiva

vs.

26% de los mandos medios así lo cree.

Tabla de respuestas

EVIDENCIA #1 (II): MEJORAN LOS % EN CADA COLECTIVO EN RELACIÓN AL ESTUDIO ANTERIOR

En 2020 los mandos medios opinan que tienen menos miedo al error. Mientras que los equipos de dirección y los responsables de área opinan que tienen más miedo al error ante las circunstancias actuales.

Empresa privada

Preguntas:	% de respuestas entre 7 y 10:			
	Directivo CoDir	Dir. Resp. de área	Mando medio	Total
VALOR ECONÓMICO				
Proyecto sólido y sostenible en el futuro	89	82	79	84
Política de reinversión adecuada para desarrollo	83	72	69	76
Gestión de costes y recursos adecuada	80	75	53	71
VALOR RELACIONAL				
Suficientes profesionales que son un claro referente técnico	80	71	63	73
Apoyo y colaboración entre profesionales de cada área	80	73	61	73
Suficientes profesionales que son un claro referente personal	74	65	53	66
Las personas se sienten reconocidas por la dirección	74	57	35	58
Otros departamentos escuchan y hacen cargo de necesidades	65	52	38	54
El desacuerdo se aprovecha de forma positiva y constructiva	49	40	26	40
Para innovar y mejorar se tiene en cuenta la opinión	76	73	54	69
Coordinación entre áreas nos permite trabajar forma efectiva	76	58	47	62
Otros departamentos piden lo que necesitan de nosotros	71	60	50	62
Acciones para mejorar relaciones interdepartamentales	69	49	46	56
Los canales de comunicación interna son efectivos	57	51	48	53
En general, aquí no hay miedo al error	29	32	35	32
Número de respuestas	124	92	81	297

- Diferencia igual o superior a 10%
- Diferencia entre 5 y 9% o superior
- Diferencia no significativa
- Diferencia entre 5 y 9% inferior
- Diferencia igual o inferior a 10%

Especial divergencia entre mandos medios y equipos directivos

	2017	2020
Directivo CoDir	53	29
Dir. Resp. de área	47	32
Mando medio	23	35
Total	42	32

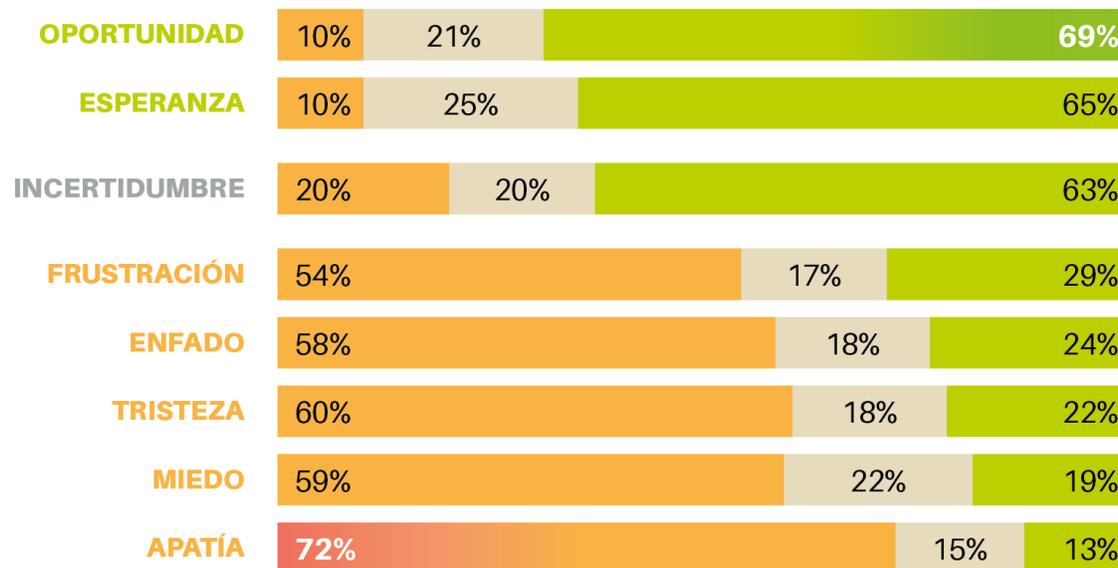
EVIDENCIA #2:

EL ESTADO DE ÁNIMO ANTE LA SITUACIÓN EN ESTOS MOMENTOS ES UNA MEZCLA DE OPORTUNIDAD Y APATÍA

Hemos detectado dos emociones predominantes, pero de signo contrario:

- **Oportunidad:** 69% de encuestados la sienten
- **Apatía:** 72% de encuestados la sienten

Las empresas moribundas presentan un estado emocional claramente más negativo que las otras tres.



EVIDENCIA #3:

EXISTE SATISFACCIÓN POR LA GESTIÓN QUE HAN HECHO LAS EMPRESAS DE LA CRISIS



Resultados sectoriales

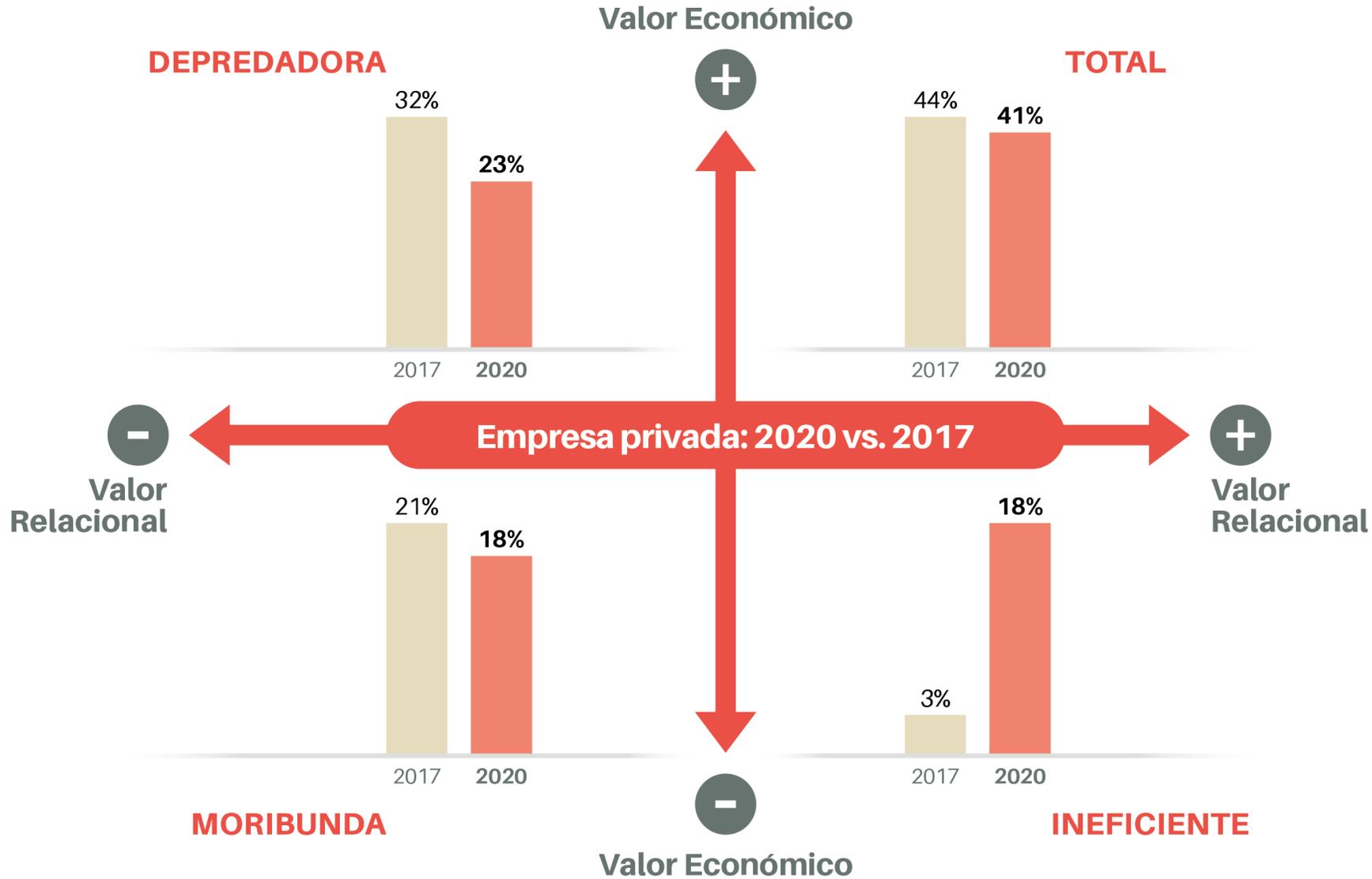


Empresa privada

Sector público

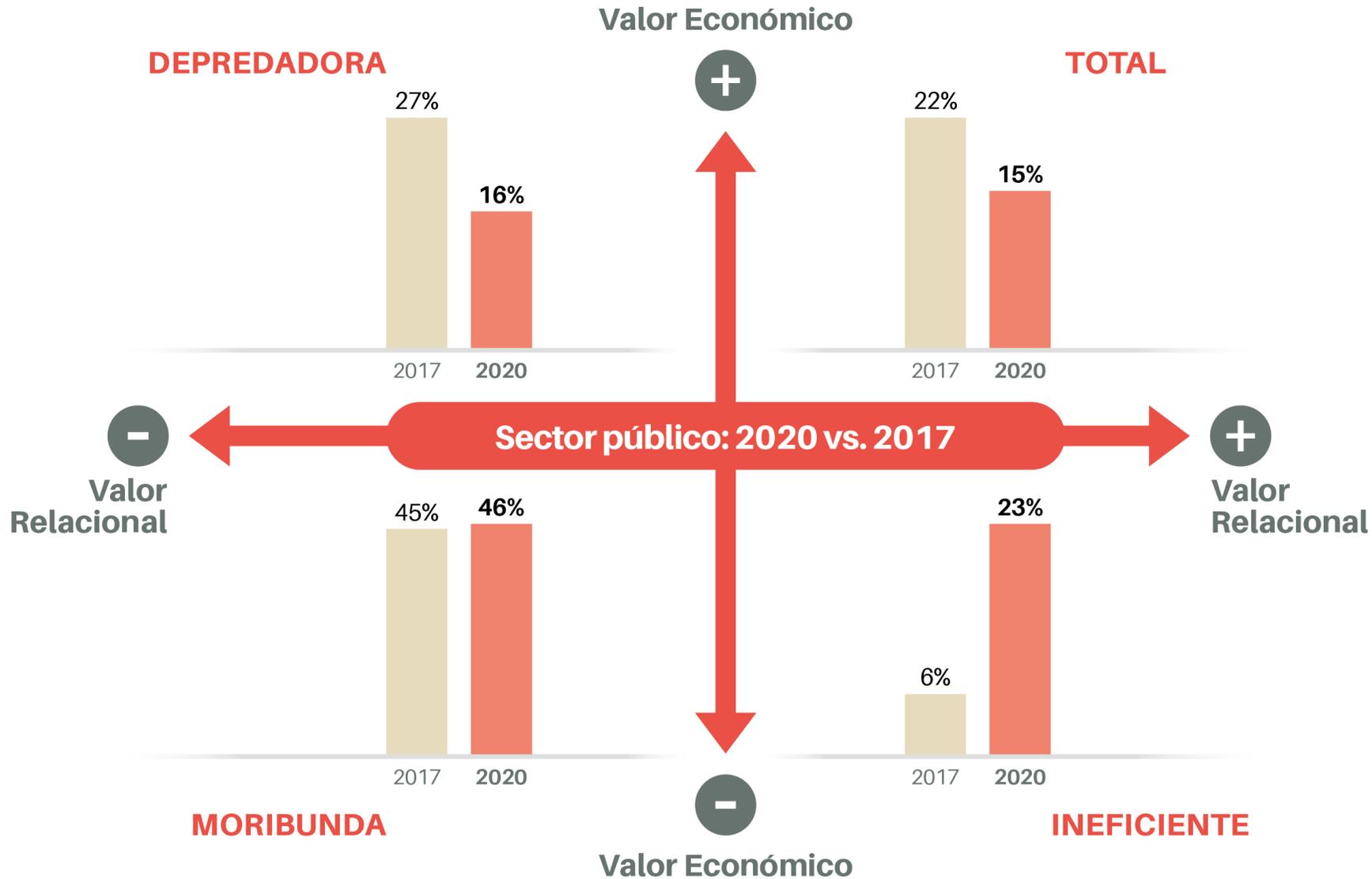
Tercer sector

LA FOTO DE LA EMPRESA PRIVADA



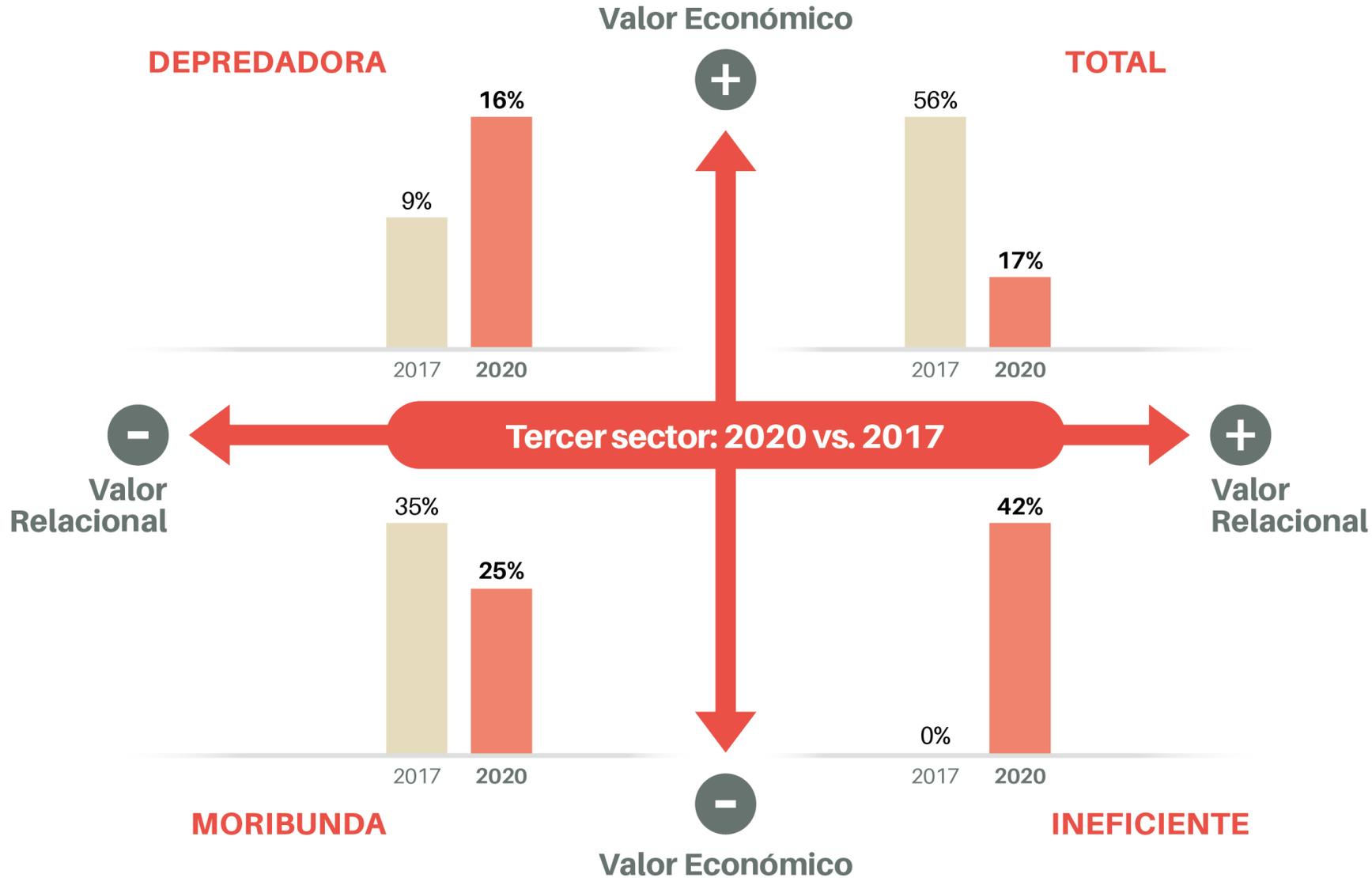
La tendencia está en línea con el global

LA FOTO DEL SECTOR PÚBLICO



Se mantiene el % de organizaciones moribundas, pero el resto de organizaciones se desplaza hacia "Ineficientes"

LA FOTO DEL TERCER SECTOR



Crece el número de "Ineficientes" y "Depredadoras"



Análisis del Mapa de compromiso

Compromiso y Valor Total
Todas las organizaciones
Por sectores

PODEMOS RELACIONAR POR PRIMERA VEZ EL COMPROMISO Y EL VALOR TOTAL EN LAS EMPRESAS

El Modelo considera 4 niveles de compromiso:

POSICIONAMIENTOS POSITIVOS



COMPROMISO ENTUSIASTA

Grupo caracterizado por **un alto nivel de compromiso** con la organización. Se caracteriza por tener los más altos resultados en todos los indicadores (La frase que los define sería: **“Todo muy bien. Dispuesto para todo aquello que la empresa diga...”**).



COMPROMISO CRÍTICO

Grupo caracterizado por un nivel de compromiso alto pero crítico con algunos temas (**“Bien, pero es necesario mejorar algunas cosas...”**).

POSICIONAMIENTOS NO POSITIVOS



ESCEPTICISMO

Grupo con un **nivel medio de compromiso** y bajo en diversos indicadores, especialmente en el factor “Confianza”. La frase que los define: (**“No me lo creo...”**).



SITUACIÓN NEGATIVA

Grupo con un **muy bajo nivel de compromiso** y con **percepciones muy negativas** en la mayoría de los indicadores: (**“Todo mal”**).

EL COMPROMISO ES MAYORITARIAMENTE "CRÍTICO" Y EN LÍNEA CON EL BENCHMARKING

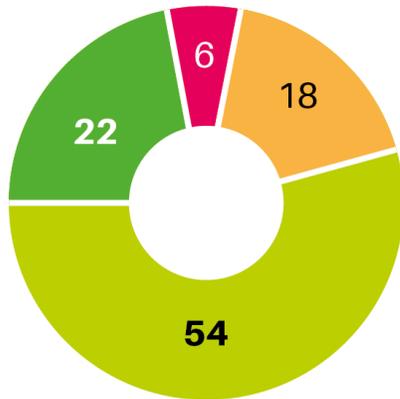


Fuente: e-Motiva

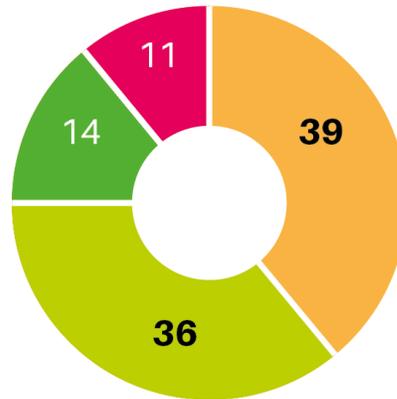
EL SECTOR PÚBLICO ES EL QUE PRESENTA POSICIONAMIENTOS MENOS POSITIVOS



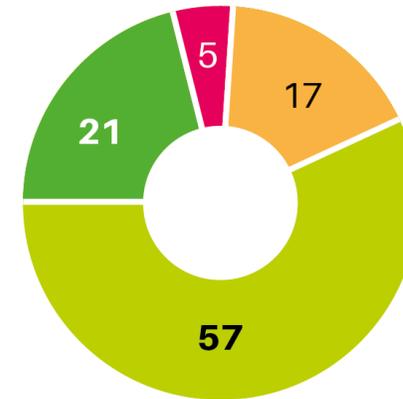
Empresa privada



Sector público



Tercer sector



Entusiasta



Crítico

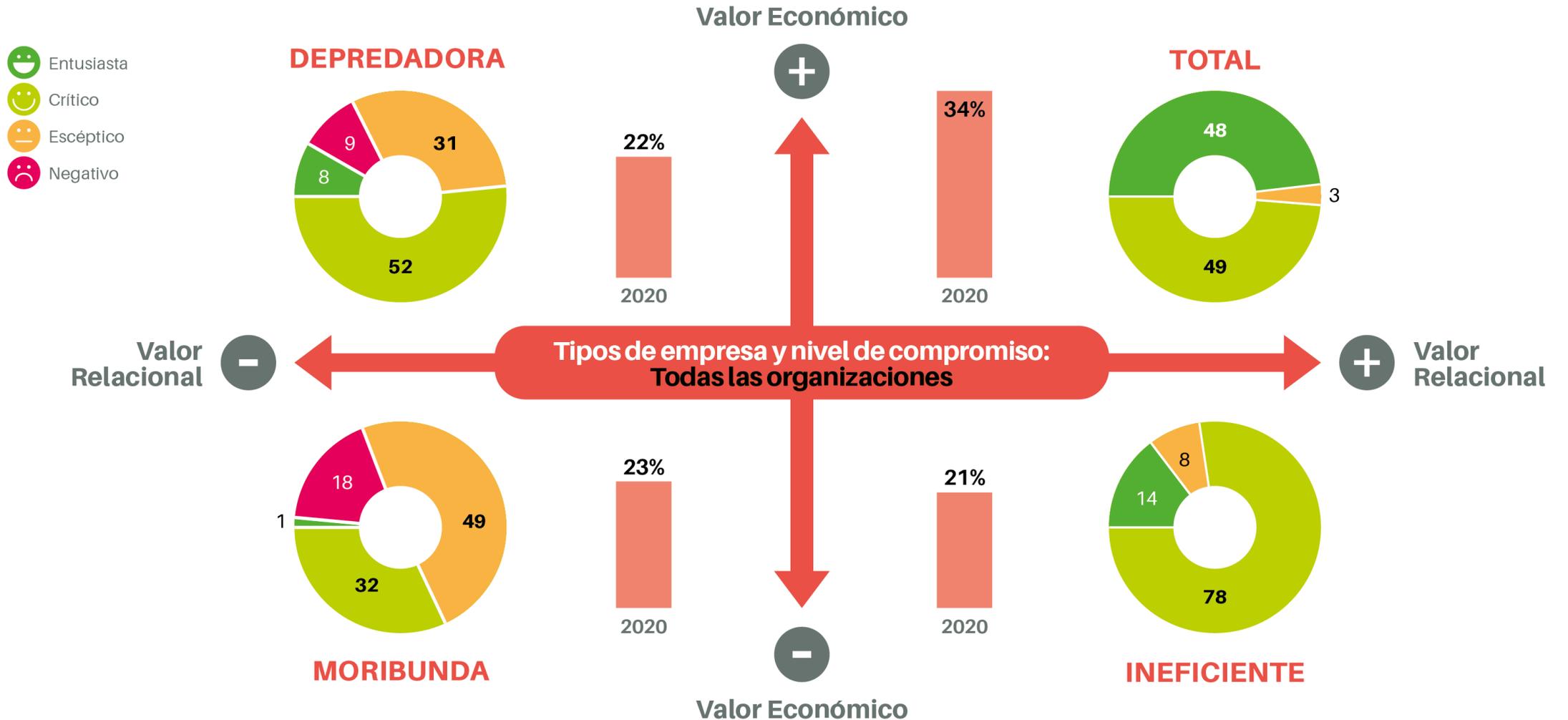


Escéptico



Negativo

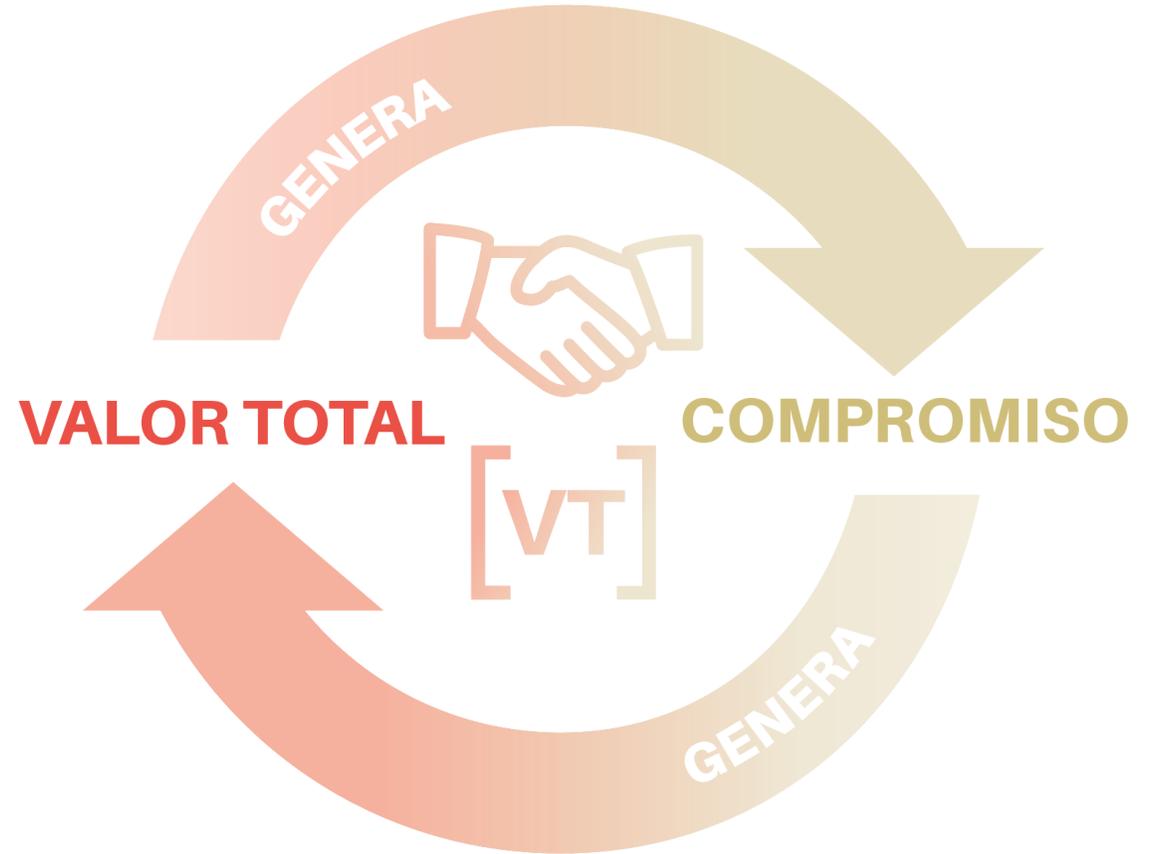
CUANTO MÁS SE FOMENTA EL COMPROMISO MEJOR SITUADA LA ORGANIZACIÓN



KEY POINT

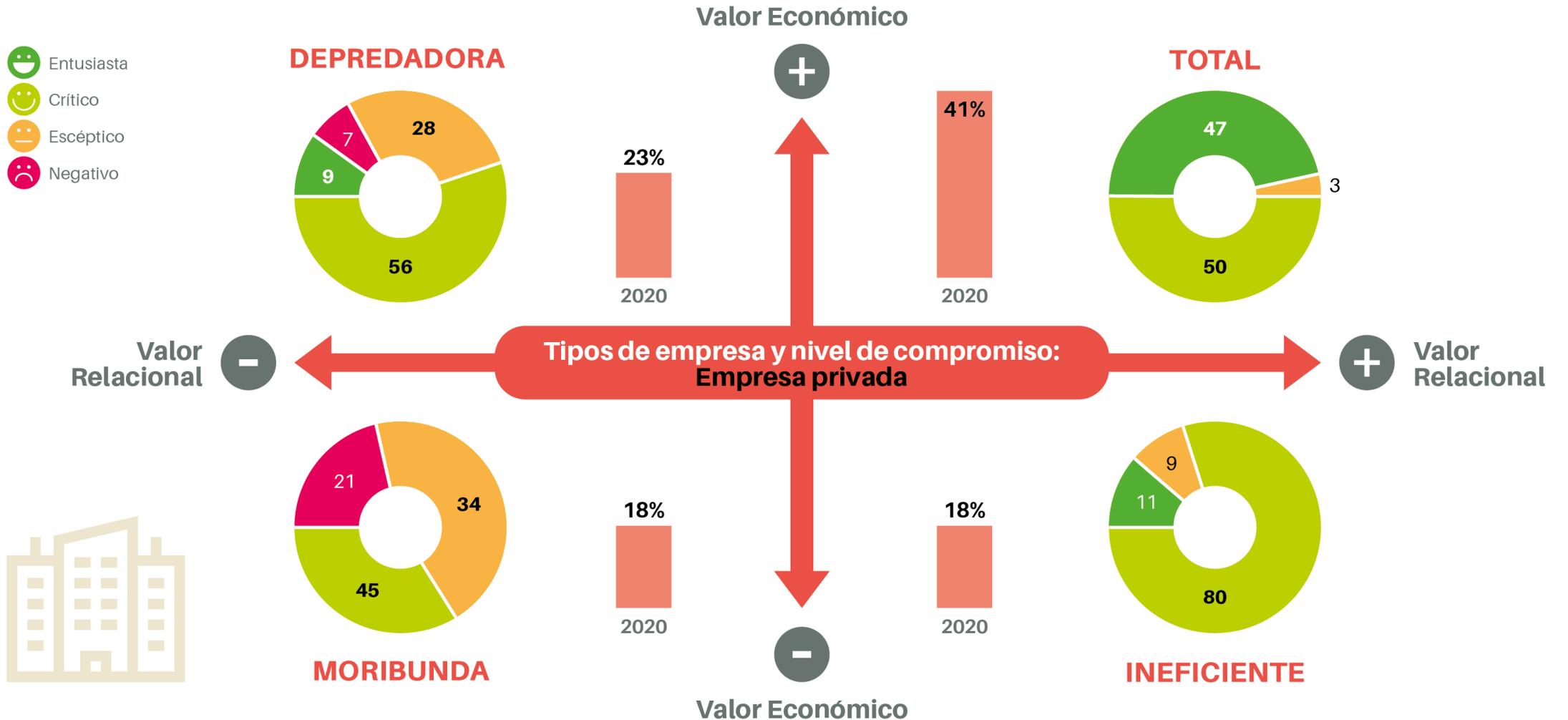
**De todo lo anterior,
se deduce que:**

Crear las condiciones que
construyen el Valor Total genera
compromiso y viceversa

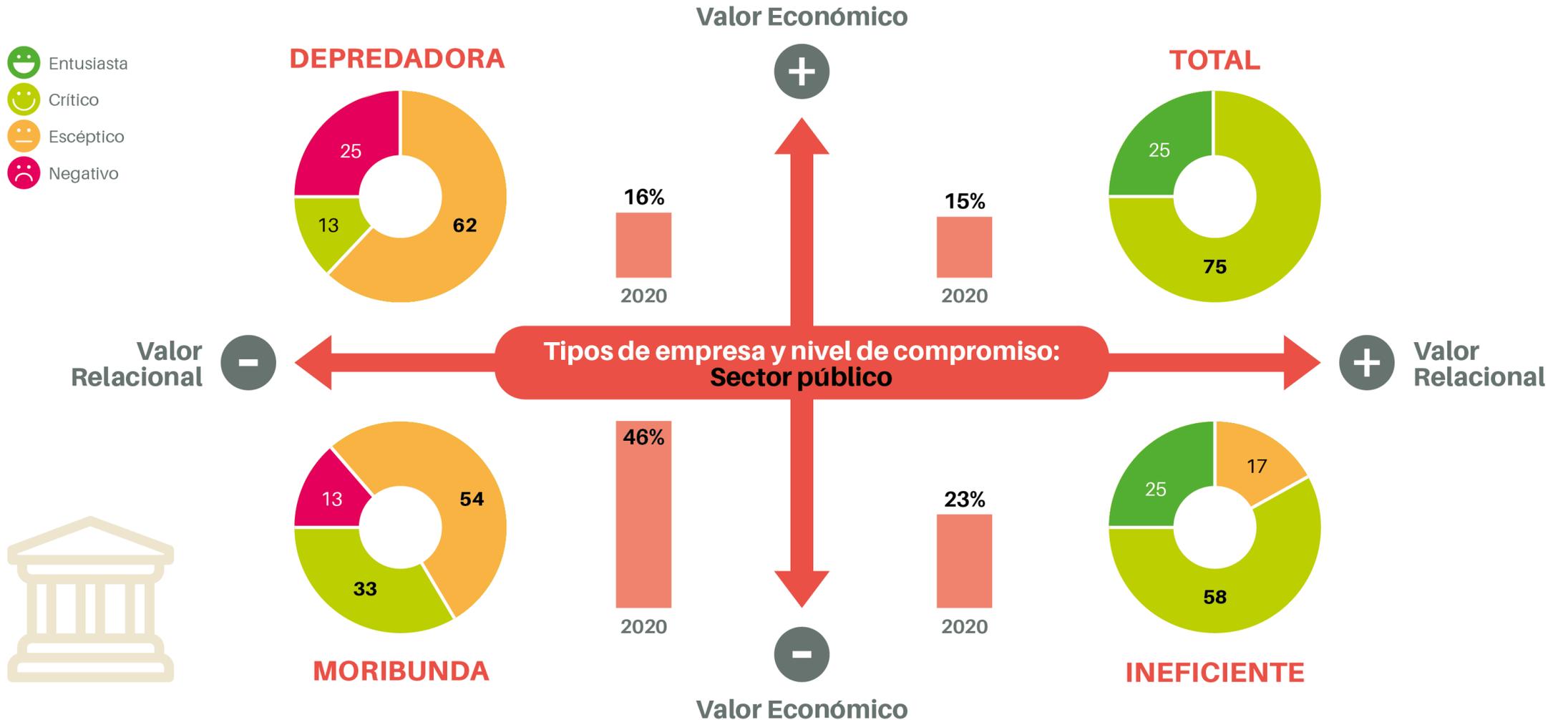


¿En qué cuadrante se encuentra tu organización?

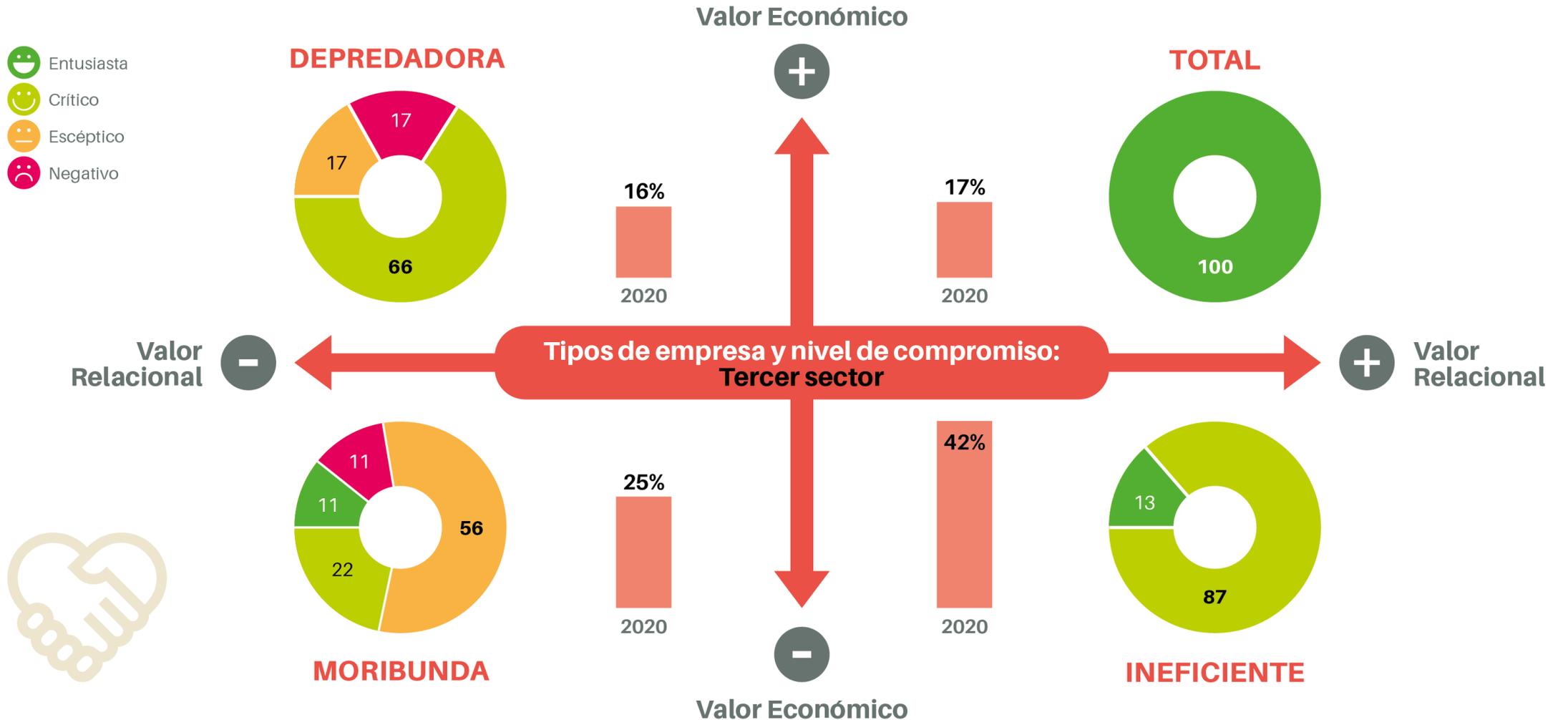
LA MISMA CONCLUSIÓN SE EXTRAE DEL ANÁLISIS DEL SECTOR PRIVADO



EN EL SECTOR PÚBLICO AUMENTA LA PRESENCIA DE ESCEPTICISMO CUANDO FALTA EL VALOR RELACIONAL



EN EL 75% DE LAS ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EL COMPROMISO ES POSITIVO, YA SEA CRÍTICO O ENTUSIASTA



Lo que marca la diferencia



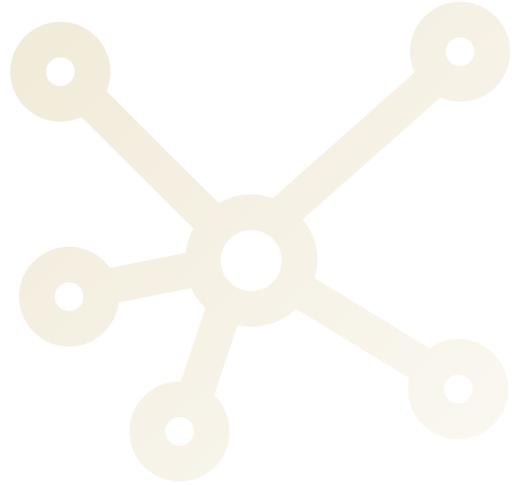
Comparación 2017 vs. 2020

LOS ELEMENTOS CARACTERÍSTICOS DE UNA EMPRESA TOTAL SE AGUDIZAN EN 2020

% de respuestas entre 7 y 10

	En una Empresa Total:		Media de los 4 tipos de empresa:	
	2017	2020	2017	2020
Los líderes apoyan e impulsan proactivamente los cambios	84%	▲ 95%	49%	60%
Los managers explican los planes y los resultados con transparencia	89%	▲ 92%	51%	61%
Los equipos están comprometidos con el cambio	91%	▲ 93%	55%	65%
Los problemas se resuelven de manera ágil y eficaz	71%	▲ 83%	36%	45%
Existe coordinación entre áreas	88%	▬ 87%	46%	60%
No existe miedo al error	60%	▼ 22%	40%	40%

SIN EMBARGO LA INCERTIDUMBRE DEL MOMENTO PROVOCA MIEDO AL ERROR ENTRE LOS DIRECTIVOS



La Red de Consultores Totales

www.consultores_totales.net



La red

La Red de Consultores Totales somos un equipo de profesionales cualificados con conocimientos, posicionamientos y visiones diversos, que **compartimos una mirada del mundo, de las organizaciones y del Modelo del Valor Total como fuente de inspiración.**

Colaboramos y compartimos aprendizajes con el firme compromiso de acompañar a las organizaciones en su sostenibilidad, centrándonos en resultados suficientes, relaciones saludables y basadas en la confianza y capacidad de adaptación constante.

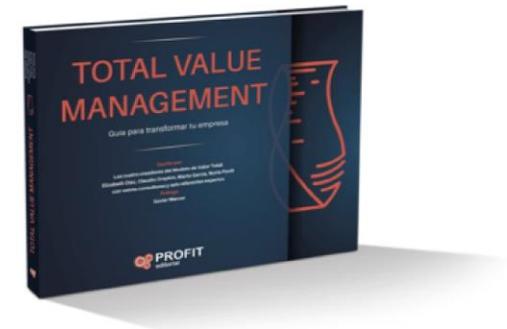


Lo que nos moviliza

Trabajamos para ayudar a las empresas a ser **más competitivas, más humanas y adaptables.** De esta manera, construir un mundo mejor a través de un nuevo paradigma de management.

Nos hemos unido para desarrollar una metodología de trabajo para **generar sinergias** en el ámbito profesional, que permite:

1. **Contribuir** al desarrollo del **Modelo del Valor Total** con herramientas o reflexiones.
2. **Extender** la implantación del **Modelo del Valor Total** en el entorno en el que operamos.
3. **Disponer** de un pool de **expertos** que en función de su expertise puedan apoyar a otros miembros en el desarrollo de proyectos de **Valor Total.**



Nuestra Metodología

Nuestra Metodología de trabajo la hemos desarrollado y compartido en el libro **TOTAL VALUE MANAGEMENT** en el que planteamos un proceso de transformación y 20 herramientas para transformar las empresas.

TOTAL VALUE MANAGEMENT es un método práctico para que directivos de empresa aumenten la rentabilidad de sus organizaciones, generen mayor capacidad de adaptación ante los cambios y desarrollen mejores relaciones en sus equipos.

Este libro, escrito como un apasionante ejercicio de colaboración, describe el itinerario de 8 pasos que llevan a la consecución de una Empresa Total e incluye más de 20 herramientas diseñadas desde nuestra experiencia acompañando a compañías en la creación de valor total.

TVI 2020

2º Informe sobre la presencia de Valor Total en las organizaciones



La Red de Consultores Totales está formada por:

www.consultorestotales.net
info@consultorestotales.net

Allegro Consulting

Brevity

Core Consulting

e-Motiva

Feedback Desarrollo
de personas y equipos

Gym of Skills

Protea Becoming
Adaptive

SOLO Consultores

Storytelling & Co

Success Mind

Sergio Carol

Eva Fernández

Ampai Gimferrer

Daniel Iniesta

Miguel Ángel Krüger

Fernando Lorenz

Anna Rubí

Ernest Sant

Para este estudio hemos contado con la colaboración de:

Lead To Change

Compromis & Talent

UTCCB - Unidad de Crisis

Instituto Relacional

Xavier Plana

Para más información:

Claudio Drapkin

+34 649 805 547

claudio@soloconsultores.com