



El Modelo de Valor Total



## NUEVO ENTORNO, NUEVA MIRADA

La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del entorno actual plantean nuevos retos para las organizaciones, dado que la configuración del espacio en el que desarrollan su actividad cambia continuamente. Por ello, y a diferencia de lo que sucedía hace años, en una empresa o ante un proyecto o emprendimiento, ya no es posible elaborar una solución óptima para un reto. Ahora se hace necesaria una nueva mirada habituada a observar y trabajar en la complejidad.

Un mirada que implica un cambio nuclear de los principios de gestión. Hasta ahora mayoritariamente se ha utilizado un modelo mental que consideraba a la organización como una “máquina” productiva. Una máquina en la que un conjunto de elementos físicos y humanos se ordenan bajo una estructura con la finalidad de lograr diversos objetivos eficiente y eficazmente. Esta visión es la que respondía un modelo input-proceso-output.

Si bien es cierto que en algunas áreas de las organizaciones esta mirada sigue siendo útil en otras, sobre todo en aquellas en las que la exposición a entornos cambiantes es elevada, se hace necesaria otra

distinta. Por ello, la organización comienza a ser vista también como un “organismo vivo”. Es decir se visualiza como un sistema humano complejo que emerge en un determinado entorno para cumplir con un determinado propósito y cuya función básica es sobrevivir para alcanzarlo, tejiendo relaciones equilibradas con todos los actores relevantes de ese entorno.

Esta nueva mirada encuentra fundamento en la “Ley General del Cambio” que Jorge Wagensberg<sup>1</sup> desarrolló en el año 2000 y que supone un intento de trazar un mapa para comprender las alternativas de las que dispone un organismo vivo para seguir existiendo en un entorno determinado. La ley integra y condensa conocimientos provenientes de la Física, la Química y la Biología. Es un marco que ayuda a comprender que el propósito de todo ser vivo es seguir vivo y, para ello, desarrolla diferentes estrategias para superar la incertidumbre del entorno que, fundamentalmente, tienen que ver con ampliar su adaptabilidad aumentando su capacidad de cambio.

En definitiva, las organizaciones que se enfrentan a entornos VUCA requieren básicamente de

una característica fundamental: la adaptabilidad que les permite conservar aquello que las hace únicas y sobrevivir para seguir generando aquello para lo que fueron creadas.

Así pues, el nuevo enfoque de gestión de las organizaciones debe ir en la dirección de crear valor para todos los actores con los que interactúa y de adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes, manteniendo las condiciones de “unicidad” y “sobrevivencia”. En algunos casos, más que adaptarse, las organizaciones son incluso capaces de “cambiar el entorno” o de “cambiar de entorno” para seguir construyendo valor. **Y a este tipo de Valor es al que nosotros nos referimos como Valor Total y sólo lo construyen las Empresas totales.**

Para un mundo VUCA necesitamos soluciones simples, que van a lo esencial y a lo relevante. Seguramente, al ser una simplificación de la realidad, son incompletas, pero resultan útiles. Y una de ellas es el Modelo de Valor Total.

---

<sup>1</sup>Wagensberg, Jorge (2004): “La rebelión de las formas”, Tusquets. Barcelona

## FORMULANDO EL VALOR TOTAL

Para nosotros cualquier organización ha de ser capaz de gestionarse desde una óptica sistémica más amplia e inclusiva, en donde el concepto de éxito se sustente en la adaptabilidad y no solamente en la capacidad de acumular valor económico.

**Entendemos el Valor Total como un paradigma de gestión que pone el foco en cuatro palancas centrales: el Valor Económico, la Calidad de las Relaciones, el Valor Confianza y la Capacidad de Adaptación. Estas palancas son las que permiten a las empresas ampliar su capacidad de ser sostenibles y asegurar el éxito en entornos complejos.**

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

Valor Relacional = f (Confianza, Relaciones)

1

**La construcción de Valor Económico,** derivado de la calidad de los procesos y de la tarea. El resultado de una gestión eficaz y eficiente arroja un resultado cuantificable en términos económico-financieros que facilita la sostenibilidad de la organización y que satisface las expectativas de los accionistas.

2

**La construcción de Valor Relacional derivado de una cultura sustentada en la confianza.** La cultura de la organización se ha de sustentar en la construcción de confianza interna y externa. Y es sobre la confianza sobre la cual se construyen el resto de valores corporativos.

3

**La construcción de Valor Relacional derivado de la calidad de las relaciones,** desarrollando competencias de gestión relacional con todos los actores con los que se interrelaciona. Gestionar relaciones de manera eficaz y saludable asegura la eficiencia de los procesos y la consecución de los retos organizacionales.

4

**La construcción de capacidad de cambio y adaptación** para disminuir el riesgo de respuesta ante las vicisitudes del entorno. Gestionar condiciones para el cambio continuo asegura la predisposición de la organización a adaptar la manera de hacer las cosas, a pensar distinto, a aprender.

En nuestra experiencia hemos comprobado que el modelo presenta diversos beneficios ya que, en sí mismo, invita a la reflexión estratégica sobre el estado de situación de las cuatro palancas en la empresa. En primer lugar, abre el foco a dimensiones que hasta ahora se percibían como secundarias o incluso irrelevantes y permite asociarlas en el mismo nivel que las variables tradicionales de gestión que se mueven alrededor del valor económico; en segundo lugar, explicita los paradigmas de gestión en uso por los diferentes miembros de los equipos de dirección mostrando oportunidades de mejora o fortalecimiento de las dinámicas internas de relación y acción del propio equipo; y finalmente, ofrece nuevas explicaciones del porqué de ciertos éxitos o fracasos en determinadas áreas de gestión de la organización.

Adicionalmente, la fórmula con la que planteamos el modelo indica:

1	2	3
<p>Que la palanca del <b>Valor Económico</b> ya no es el objetivo único de la organización. Debe contemplarse <b>en igualdad de condiciones</b> con otro tipo de valor, con el valor que se desprende del conjunto de interacciones que, de manera ineludible, la organización debe gestionar con diferentes stakeholders para conseguir su propósito. Es el valor que se origina en las relaciones personales y al que denominamos <b>Valor Relacional</b>.</p>	<p>Que los cuatro elementos anteriores no se relacionan de igual manera para aportar Valor Total. Los tres primeros suman o restan, es decir, aportan o destruyen valor en una determinada situación y determinan, como veremos más adelante, diferentes maneras de crear valor Total y, por tanto, diferentes tipos de organización. Sin embargo el factor número cuatro multiplica. Es decir su impacto es decisivo ya que “apalanca”.</p>	<p>Que podemos estar en una situación de elevada creación de valor económico y relacional pero, si en un momento determinado se produce un cambio en el entorno y no tenemos capacidad de respuesta adaptada el mismo, podemos entrar en bloqueo o llegar, incluso, a la desaparición. En sentido inverso, situaciones de pérdida de valor económico o de valor relacional sólo se pueden revertir si disponemos de capacidad de adaptación positiva.</p>

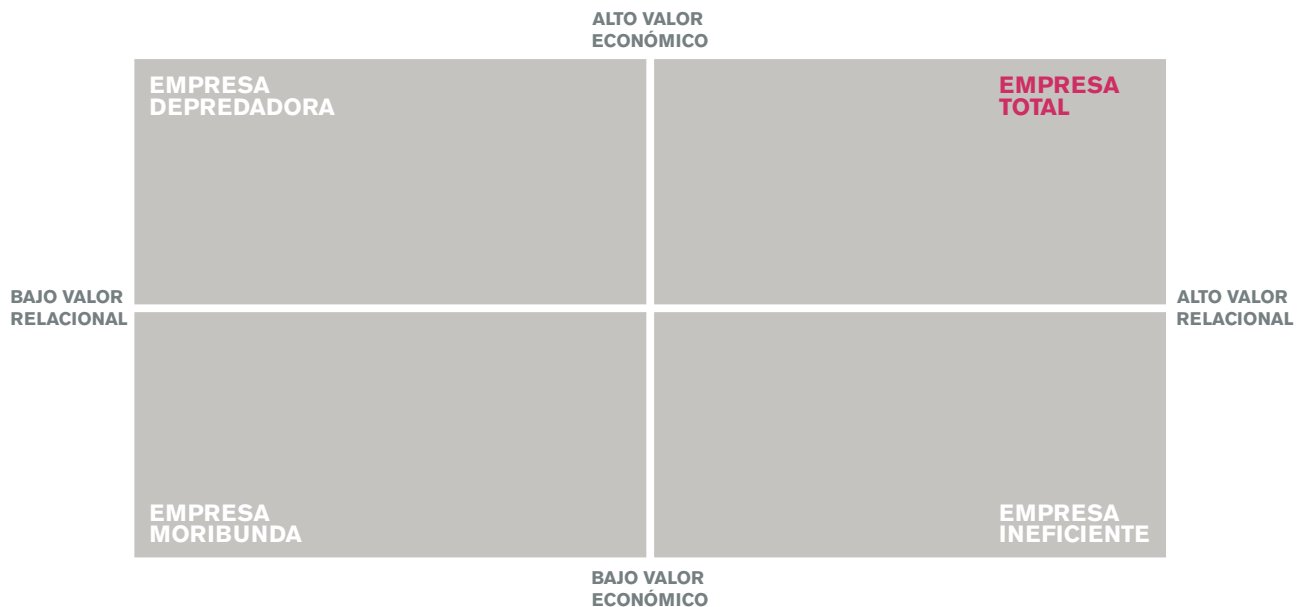
## LA MATRIZ DE VALOR TOTAL

Un desarrollo del modelo nos permite construir un mapa que da luz sobre los diferentes grados de evolución que puede alcanzar una organización. Es un mapa con cuatro posibles escenarios en función de la configuración de Valor Económico y Valor Relacional (confianza y relaciones) que tenga la organización y en el que la Capacidad de Adaptación abre o cierra posibilidades de mantenerse o de moverse de un escenario a otro.

El mapa de escenarios se dibuja como una matriz a partir del cruce de dos vectores: el vector que marca un nivel alto o bajo de Valor Económico en función de la capacidad de generar beneficios y sostenibilidad financiera; y el vector que marca un nivel alto o bajo de Valor Relacional en función de las condiciones de confianza y modelo de relaciones poderosos que lo hacen aumentar o, en su ausencia lo hacen disminuir.



Y así encontramos cuatro tipologías genéricas de empresas:



**EMPRESAS MORIBUNDAS:**

Un moribundo es un ser vivo que se está extinguiendo o está muy cercano a la muerte. Por ello, denominamos empresa moribunda a las que están en una situación en la que no tienen la capacidad económica suficiente como para subsistir, ni estructura de relaciones que les permita acceder a opciones claras de regeneración.

**EMPRESA DEPREDADORA:**

Un depredador es un ser vivo que necesita “comer” a otros para seguir existiendo. Usamos expresamente esta denominación para aquellas empresas cuyo único foco es la obtención y maximización de valor económico “succionando” de manera desequilibrada la energía de otros actores del entorno en el que habitan (colaboradores, clientes, proveedores, medio ambiente, etc...).

**EMPRESA INEFICIENTE:**

Una situación de ineficiencia es aquella en la cual no existe la capacidad para lograr un objetivo empleando de la mejor manera los medios disponibles. Las organizaciones en este cuadrante están en una situación en la que no tienen capacidad económica que les permita subsistir en el largo plazo pero disponen de una reserva positiva derivada de la calidad de las relaciones que han sabido construir.

**EMPRESA TOTAL:**

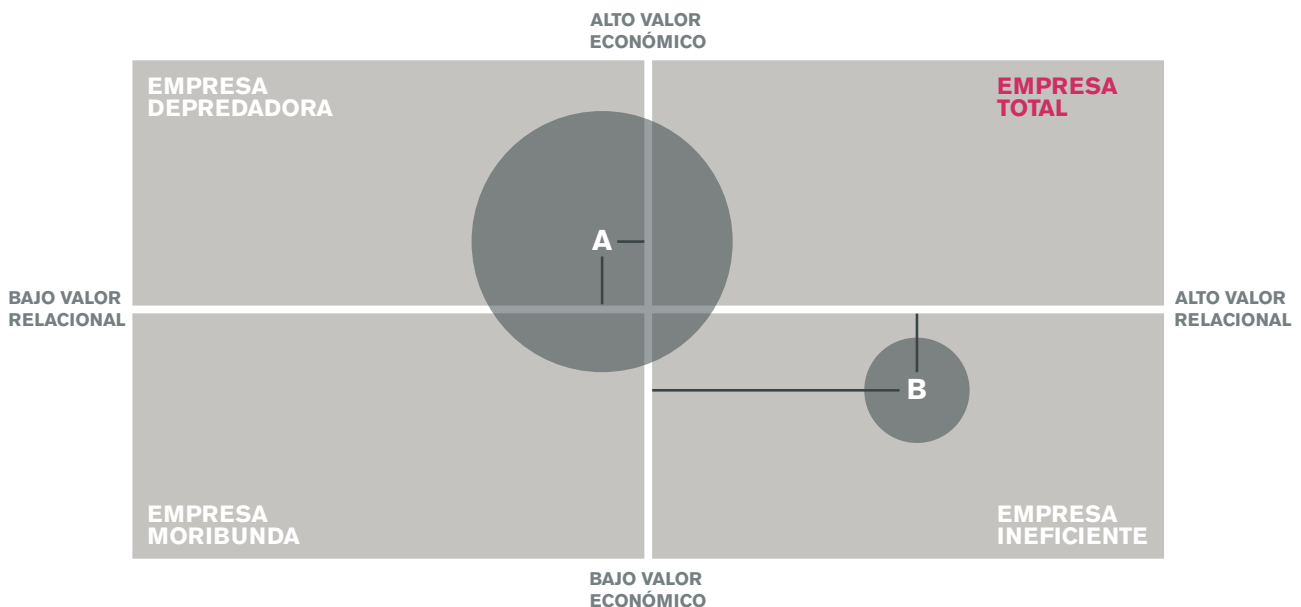
Nos referimos como Totales a empresas en las que encontramos la gestión adecuada de “todos” los elementos de nuestro modelo de manera equilibrada, integrada y completa. Es decir, las empresas en este cuadrante están en una situación en la que tienen capacidad económica que les permita subsistir en el largo plazo y han construido una red de relaciones poderosa con clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y otros actores de su entorno. Son generadoras de Valor Total y de ahí su nombre.

## Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN

Podemos situar a una organización en un cuadrante u otro en función de qué grado de valor económico y relacional generan. Pero esto solo nos habla de una parte del modelo. De hecho nos habla de una posición determinada en un momento determinado. Lo que realmente imprime a la organización capacidad de sostenerse en el tiempo es que sea capaz de crear condiciones para adaptarse de manera continua a las vicisitudes del entorno.

Es la capacidad de adaptación la que favorece el movimiento por todo el mapa de posibilidades.

De esta manera podemos tener organizaciones con un mayor espacio de posibilidades a su alcance en función de su mayor o menor capacidad de adaptación. En la ilustración de más abajo tenemos a la organización "A" con posibilidades de entrar en cualquiera de los otros tres cuadrantes ya que su área de adaptación es superior a la de la empresa "B" que parece condenada a mantenerse solamente como ineficiente. Por esta razón es estratégico focalizar la gestión organizacional en desarrollar las palancas del Valor Total.



## ¿CÓMO MEDIR EL VALOR TOTAL?

Adicionalmente hemos elaborado una herramienta de diagnóstico denominada **"Total Value Index" o TVI<sup>2</sup>**.

El TVI<sup>2</sup> plantea una serie de preguntas sobre comportamientos asociados a cada una de las palancas descritas que nos permiten determinar el estado de situación de cualquier organización en relación a la presencia de Valor Total en ella. Tras una valoración cualitativa de las respuestas al cuestionario, podemos construir un conjunto de valores cuantitativos que nos muestran el índice de valor total de la organización y ayudarnos a comprender de qué tipología de organización estamos hablando y de qué capacidad de adaptación dispone y, lo que es más importante, qué debemos hacer para transformar la organización actual en una Empresa Total y preparada para asumir los retos de los entornos VUCA.

<sup>2</sup>Esta herramienta la hemos construido con la ayuda de nuestros partners de e-motiva [www.e-motiva.com](http://www.e-motiva.com)

## EL ORIGEN DEL MODELO

Nuestro Modelo de Valor Total surge del resultado de un proceso que combina nuestra experiencia de 20 años en proyectos reales en el sector privado y público con nuestro conocimiento de diferentes fuentes conceptuales y metodológicas. Nuestra mirada ecléctica proviene principalmente del Pensamiento Sistémico, el Desarrollo Organizacional, el Modelo de Transformación Relacional y el Enfoque Gestáltico. Hemos presentado y desarrollado nuestro modelo en los libros “Verdades en Juego”(Códice Editorial. 2014) y “La Empresa Total”(Profit Editorial. 2017).



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

Tel. 93 237 15 77  
info@soloconsultores.com  
soloconsultores.com