

INFORME DE EFICIENCIA EMPRESARIAL 2016

ESPAÑA

Realizado por la firma de consultoría E2-Eficiencia Empresarial (www.e2-site.com)



Improving Business

Noviembre 2016

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

El propósito de este informe es mostrar el grado de **EFICIENCIA** de las empresas en España, a través de la percepción que de ella tienen sus trabajadores

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

- En este estudio han participado 200 empresas de toda la geografía española, pertenecientes a sectores, volúmenes de facturación, número de empleados, áreas funcionales y cargos diversos
- El porcentaje de participantes según **volumen de facturación** de las empresas en las que trabajan es el siguiente:

EMPRESAS SEGÚN FACTURACIÓN	
hasta 50 millones €	72%
de 50 millones a 100 millones €	8%
más de 100 millones €	20%

Esta proporción es consistente con la tipología empresarial española, donde el 99.8% son PYMEs

- El porcentaje de participantes según **número de empleados** de las empresas en las que trabajan es el siguiente:

EMPRESAS SEGÚN Nº EMPLEADOS	
hasta 100 empleados	53%
de 100 a 500 empleados	25%
más de 500 empleados	22%

- El porcentaje de participantes según el *área funcional* en la que desarrollan su actividad es el siguiente:

ÁREAS FUNCIONALES	
Alta Dirección	25%
Área Comercial	28%
Áreas de Producción y Técnicas	9%
Áreas de Soporte	38%

- El porcentaje de participantes según el *cargo* que ocupan en sus empresas es el siguiente:

CARGOS	
Alta Dirección	29%
Dirección de Departamento o Unidad de Negocio	27%
Mando Intermedio	20%
Técnico/Administrativo/Consultor	24%

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

- Las preguntas se han estructurado en **6 Bloques Temáticos**:
 - ACTIVIDAD COMERCIAL
 - DESARROLLO Y PROMOCIÓN
 - ESTILO DE DIRECCIÓN
 - ORGANIZACIÓN Y PROCESOS
 - PALANCAS DE FUTURO
 - SISTEMA RETRIBUTIVO

Como veremos en la página siguiente, la orientación de las preguntas está dirigida a identificar la percepción del grado de eficiencia que los participantes atribuyen a las empresas en que trabajan, en cada uno de los bloques anteriores.

Las preguntas realizadas, según Bloque Temático, han sido:

Actividad Comercial	Disponemos de una clasificación estructurada de clientes y productos, que nos ayuda a planificar nuestra Acción Comercial con eficiencia
	Mi empresa dispone de una metodología y herramientas para el diseño y ejecución eficiente de la Estrategia Comercial
	Todos los empleados de mi compañía tienen interiorizado que TODOS VENDEN, independientemente de su departamento y de su puesto
	Nuestro departamento de Backoffice/Atención al Cliente/Administración Comercial es un gran aliado del Departamento Comercial. Se apoyan y retroalimentan, dando lugar a un buen servicio integral al cliente
Desarrollo y promoción	Mi empresa cuenta con procedimientos de identificación y desarrollo del talento
	Disponemos de un Sistema de Evaluación del Desempeño que mide de forma periódica la evolución de las personas y establece compromisos de mejora
	Existe un Plan de Formación anual (en contraposición a formación reactiva por necesidades puntuales)
Estilo de dirección	Los mandos intermedios y directivos están bien valorados por sus colaboradores
	El clima laboral es satisfactorio
	Se informa adecuada y puntualmente sobre objetivos, resultados, situación de la Compañía y novedades, a todos los empleados
	Los objetivos a cumplir son conocidos por los empleados
Organización y Procesos	Los procedimientos de trabajo en mi empresa están bien definidos y son ágiles
	No padecemos estrés por exceso de trabajo
	Gozamos de un alto grado de automatización/informatización. El grado de manualidad (papel, Excel,...) en el trabajo es muy bajo
	La comunicación entre departamentos es fluida y adecuada
	Considero que nuestra productividad es alta
	Mi compañía cuenta con un Cuadro de Mando que aporta una visibilidad ágil y certera sobre los indicadores clave del negocio
	Disponemos del perfil de capital humano adecuado para cada puesto de trabajo
Palancas de futuro	Sabemos materializar la estrategia/objetivos de la compañía
	En mi empresa los empleados aceptan bien los cambios, no están acomodados en su zona de confort
	Fomentamos, canalizamos y recompensamos adecuadamente las ideas de nuestros empleados
	En mi empresa los equipos de trabajo son resolutivos, perseverantes y disponen de la suficiente motivación
Sistema Retributivo	Considero que el sistema retributivo en mi compañía obedece a criterios meritocráticos
	Considero que el sistema retributivo en mi compañía es claro y transparente

- Cada pregunta ha sido evaluada de 1 a 4 por los participantes en el estudio:
 - 1 - 'En total desacuerdo' (i.e. *totalmente ineficiente*)
 - 2 - 'En bastante desacuerdo' (i.e. *bastante ineficiente*)
 - 3 - 'Bastante de acuerdo' (i.e. *bastante eficiente*)
 - 4 - 'Totalmente de acuerdo' (i.e. *totalmente eficiente*)

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

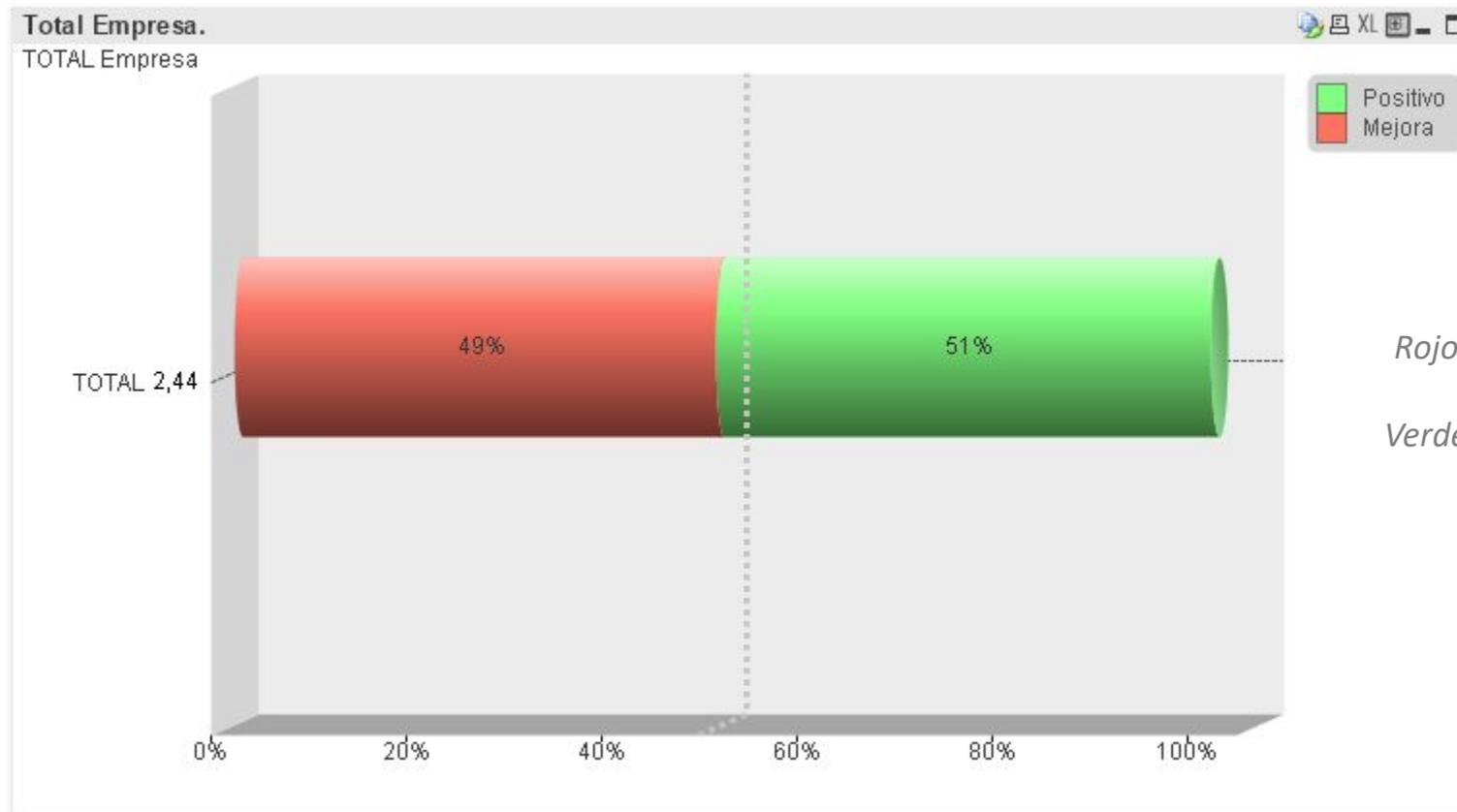
PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

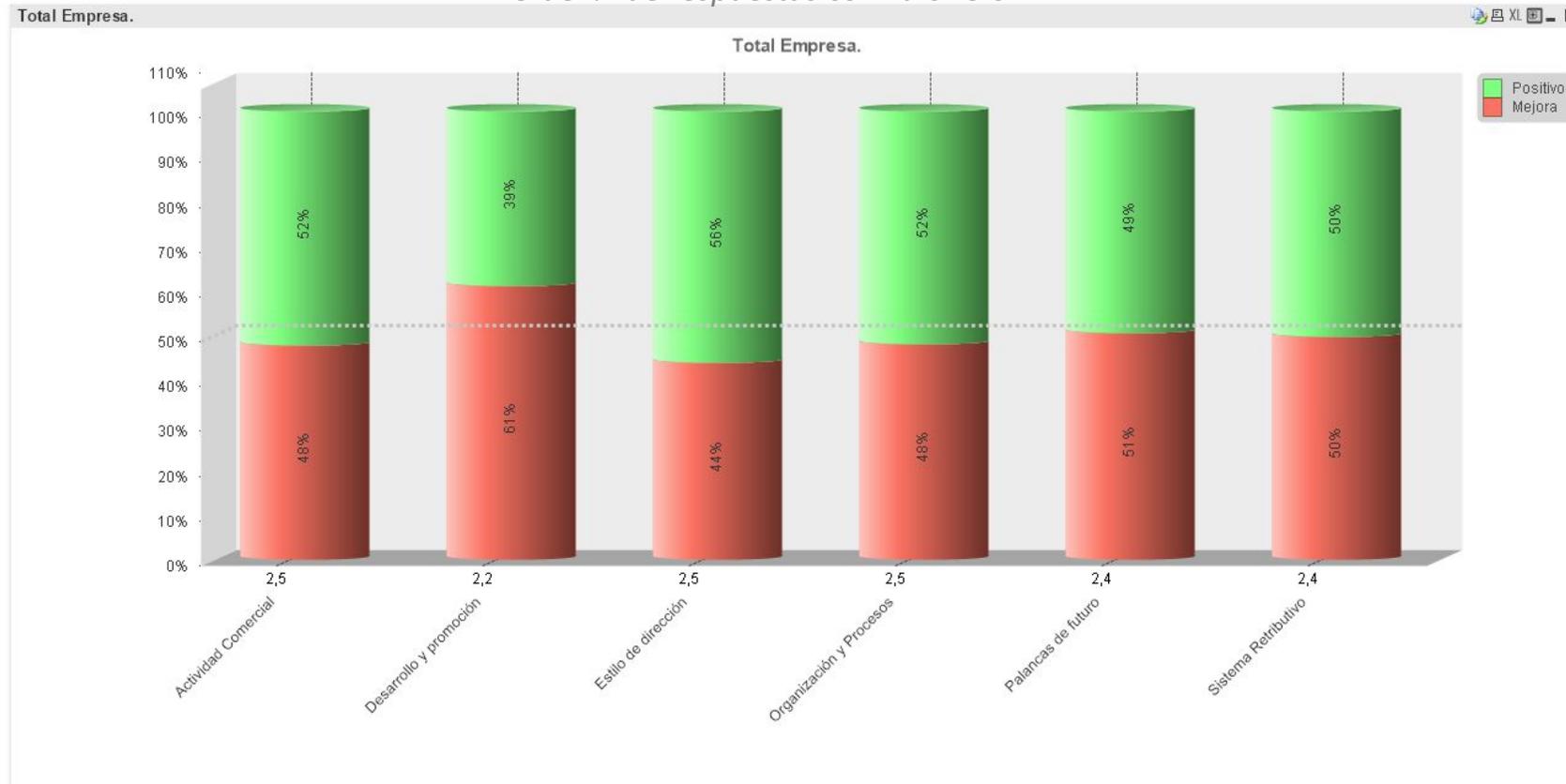


- Valoración Global – observamos alta polarización:
 - Un 51% de las respuestas obtenidas fueron positivas o muy positivas (3 y 4)
 - Un 49% de las respuestas obtenidas fueron negativas o muy negativas (1 y 2)
- La calificación media de la eficiencia es de **2.44 puntos sobre 4**, que es equivalente a **6.1 puntos sobre 10**. Por tanto, “aprobado”, aunque con una amplia base crítica

- En lo que respecta a los Bloques Temáticos, estos son los resultados globales:

Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2

Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4



- Por bloque temático, la percepción de la eficiencia está muy polarizada
- Las excepciones a esta polarización son:
 - El bloque *Desarrollo y Promoción* es el peor valorado (39% de eficiencia)
 - El bloque *Estilo de Dirección* es el mejor valorado (56% de eficiencia)

Traducido a valores medios y modas:

BlockText	MEDIA	...	MODA	...	DESV
Actividad Comercial	2,5		3,0		0,97
Desarrollo y promoción	2,2		1,0		1,01
Estilo de dirección	2,5		3,0		0,93
Organización y Procesos	2,5		3,0		0,91
Palancas de futuro	2,4		3,0		0,89
Sistema Retributivo	2,4		3,0		1,02

Lógica semafórica
 Rojo: entre 1 y 2.3
 Amarillo: entre 2.4 y 2.8
 Verde: entre 2.9 y 4

La valoración de la eficiencia en todos los Bloques Temáticos es media, excepto en el bloque *Desarrollo y promoción*, en el que es claramente negativa, con calificación mayoritaria de 1 (MODA).

Por otra parte, esta valoración se halla acorde con la opinión generalizada recogida en otros estudios de satisfacción de empleados que hemos realizado en empresas de distintos tamaños y sectores.

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

- **DESARROLLO Y PROMOCIÓN:** suspenso. Ésta es una de las grandes conclusiones del estudio. Se valora de forma especialmente negativa y generalizada la falta de procedimientos de identificación y desarrollo del talento, la inexistencia de sistemas de desarrollo del talento y también la inexistencia de planes de formación. Nuestras empresas deberían estar preocupadas por el generalizado descontento con el *Desarrollo y Promoción* de los empleados, sobretodo si se tiene en cuenta que las personas son el principal activo diferenciador y de aportación de valor de las empresas. No solo preocupa la baja nota media en este bloque, sino el uso mayoritario de la nota más baja, es decir, 1

- **SISTEMA RETRIBUTIVO:** la retribución es también objeto de insatisfacción. Los resultados de retribución siempre salen bajos en cualquier estudio, y en términos generales no tienen impacto efectivo en el grado de satisfacción global de las personas. Pero sirven para marcarnos mínimos. Es por ello que llaman la atención las valoraciones similares e inferiores a ese Bloque, ya que nos dan indicios de que ahí podemos tener un área de mejora, que las personas son sensibles a esos temas (como es el caso de Desarrollo y Promoción)

- **ORGANIZACIÓN Y PROCESOS:** en menor medida que los dos aspectos anteriores, se apuntan factores como el estrés por exceso de trabajo, los insuficientes niveles de automatización e informatización, así como la comunicación interdepartamental (causa de gaps en la gestión por falta de información a tiempo y de retrasos), como principales factores de ineficiencia
- **ACTIVIDAD COMERCIAL:** insuficiente orientación comercial de las empresas en su conjunto. La mayoría de la población consultada (el 59% de la misma, página 24) es de la opinión de que a los empleados en su conjunto les falta interiorizar que **toda la compañía** influye en la venta (no solo el personal comercial), en mayor o menor medida

- **PALANCAS DE FUTURO:** en este apartado se apuntan carencias en el fomento, canalización y recompensa de las ideas de los empleados. Nuestra experiencia como consultores nos indica que las principales fuentes de ideas están siempre en el interior de las propias empresas; sin embargo se desperdician o no se saben aprovechar en la mayor parte de las ocasiones
- **ESTILO DE DIRECCIÓN:** en este apartado cabe destacar que el colectivo ALTA DIRECCIÓN aplica un relevante sesgo a los resultados, evaluando la eficiencia de sus empresas de manera mucho más generosa que el resto de colectivos (recomendamos ver sección DETALLE, página 50). La diferencia es impactante y refleja la autocomplacencia y generosidad que aplica la ALTA DIRECCIÓN al evaluar su propio estilo directivo

- **El personal de base es quien peor valora la eficiencia** de sus empresas (página 49). Es un dato preocupante que debe llamar a la reflexión. Cada empresa debe analizar sus propias causas, para discernir cuánto hay de realidad y cuánto de queja injustificada

- Como consultores especializados en la eficiencia, podemos corroborar que los resultados obtenidos en este informe son consistentes con los **principales factores críticos** que de forma reiterada observamos en nuestros clientes:
 - el desarrollo y la promoción (las personas)
 - la organización y los procesos
 - la orientación comercial

- Dada la complaciente percepción de eficiencia que muestra el colectivo **ALTA DIRECCIÓN** con respecto al resto de la organización, es **imprescindible que fomente y escuche la opinión de sus empleados y abandere la necesaria optimización de la eficiencia en un entorno competitivo de continua exigencia**
- Si tenemos en cuenta que el objetivo del estudio gira en torno la eficiencia y a cómo se percibe ésta por parte de sus actores y usuarios, las áreas de mejora nos indican pautas que nos deben permitir realizar una **reflexión crítica sobre la eficiencia de nuestras empresas** y la forma de mejorarla. ¿En qué situación se encuentra tu empresa?

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

RESULTADO GLOBAL

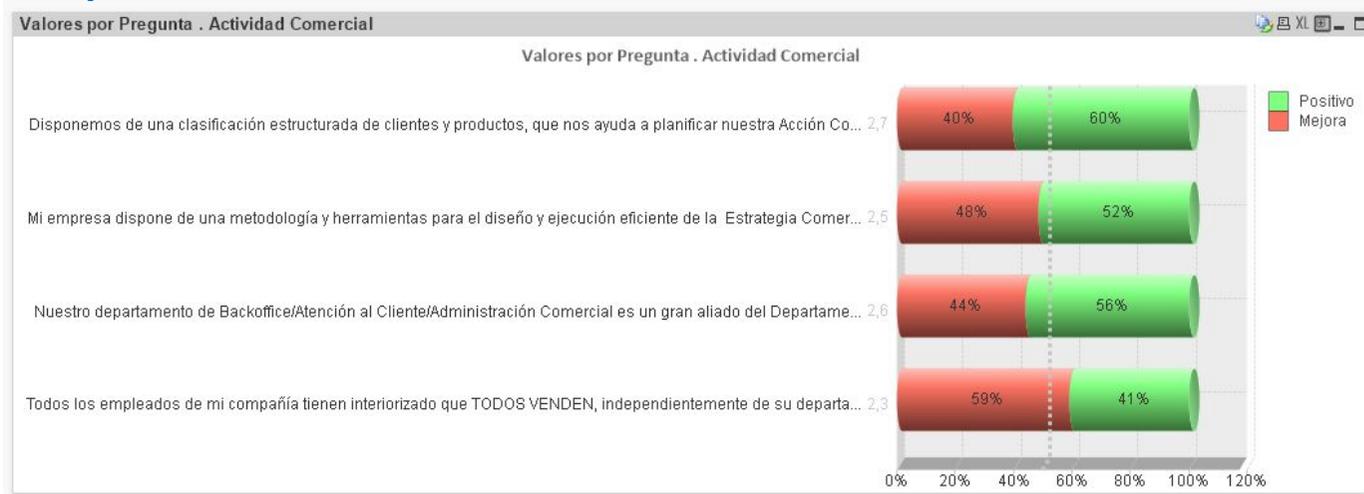
CONCLUSIONES

DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

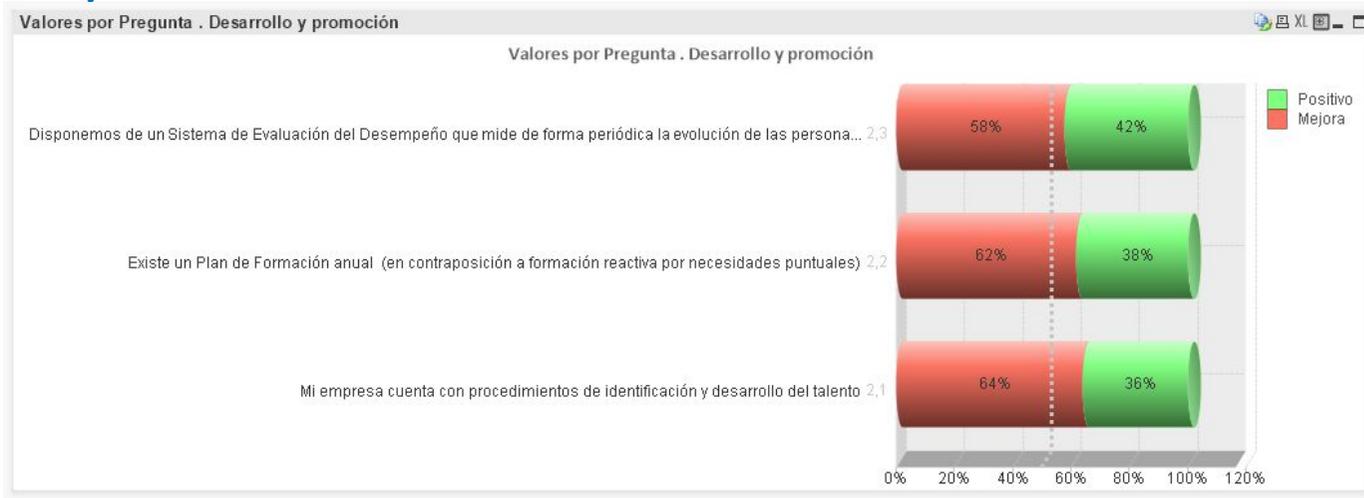
- En lo que respecta a cada pregunta concreta, estos son los resultados globales:

Bloque ACTIVIDAD COMERCIAL



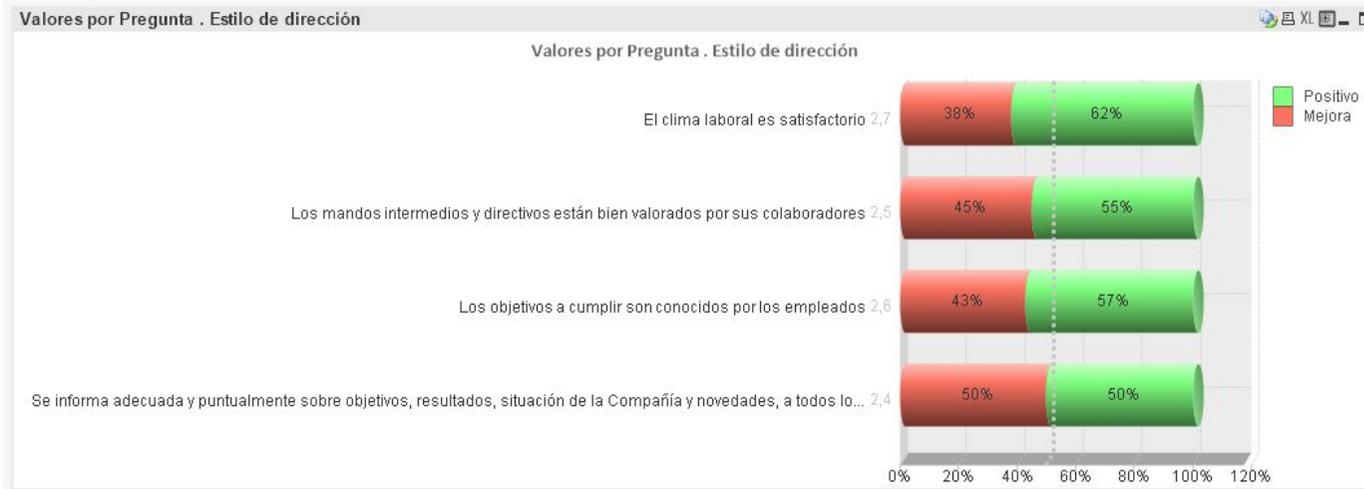
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2

Bloque DESARROLLO Y PROMOCIÓN



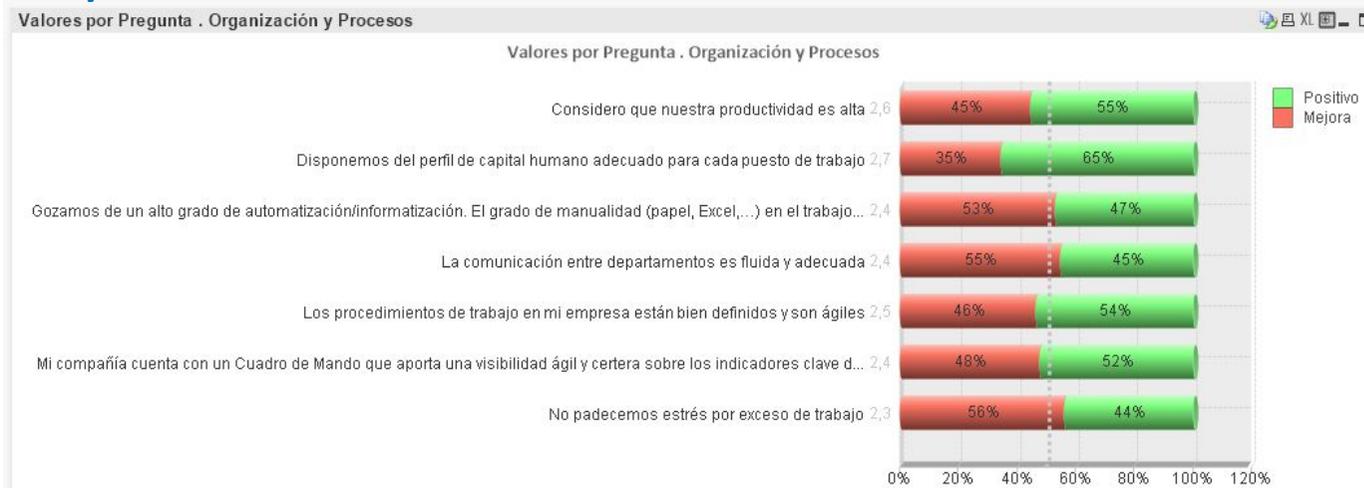
Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4

Bloque ESTILO DE DIRECCIÓN



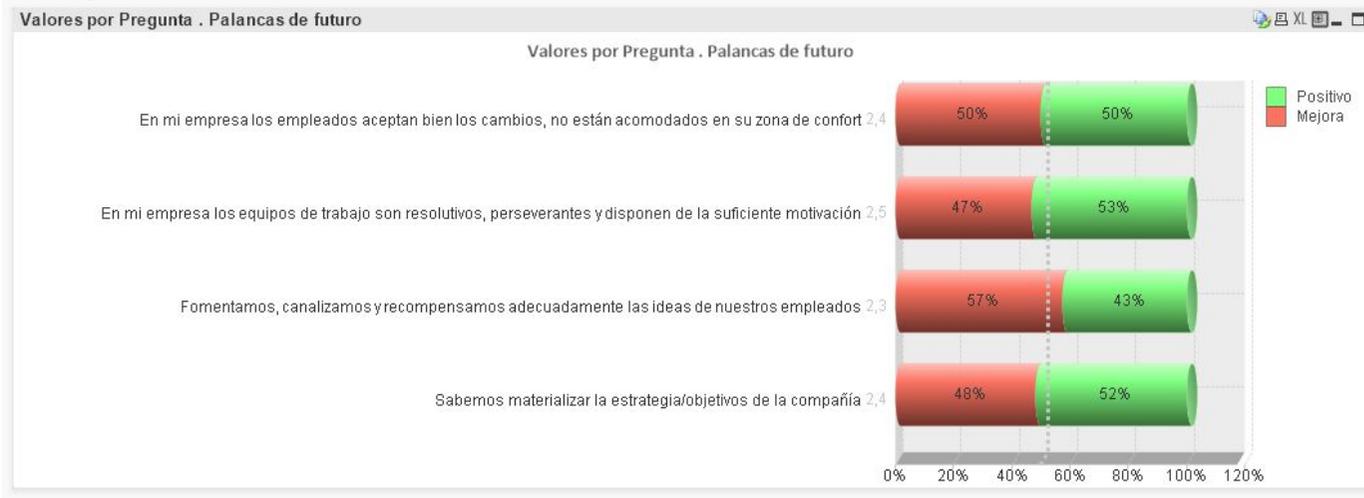
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2

Bloque ORGANIZACIÓN Y PROCESOS



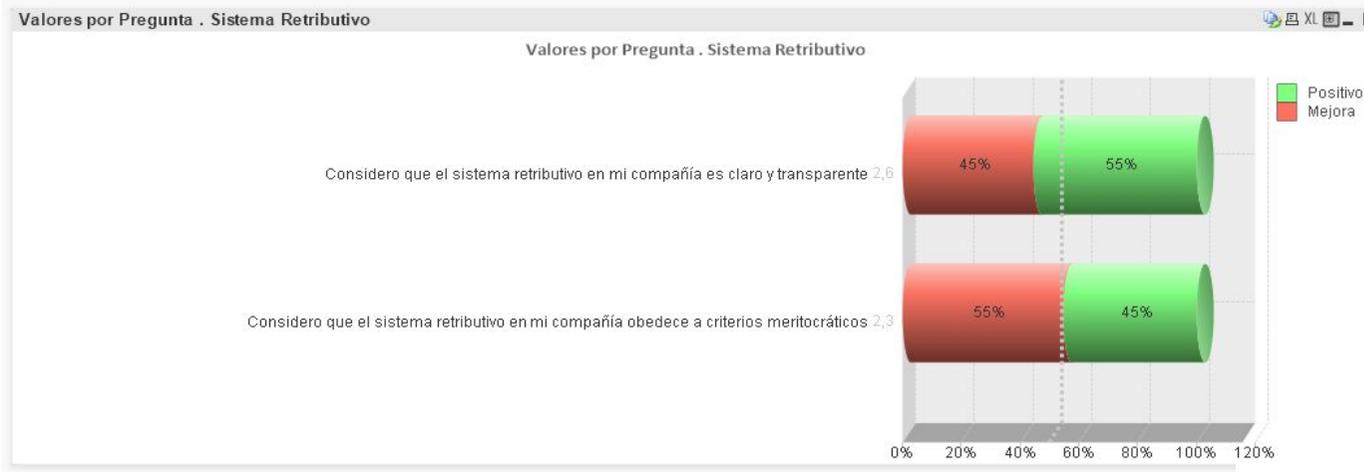
Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4

Bloque PALANCAS DE FUTURO



Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2

Bloque SISTEMA RETRIBUTIVO



Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4

Traducido a valores medios y modas:

BlockText	QuestionText	MEIA	MODA	DESV
Actividad Comercial	Disponemos de una clasificación estructurada de clientes y productos, que nos ayuda a planificar...	2,7	3	0,89
	Mi empresa dispone de una metodología y herramientas para el diseño y ejecución eficiente de ...	2,5	3	0,95
	Todos los empleados de mi compañía tienen interiorizado que TODOS VENDEN, independientem...	2,3	2	1,04
	Nuestro departamento de Backoffice/Atención al Cliente/Administración Comercial es un gran ali...	2,6	3	0,95
Desarrollo y promoción	Mi empresa cuenta con procedimientos de identificación y desarrollo del talento	2,1	1	0,97
	Disponemos de un Sistema de Evaluación del Desempeño que mide de forma periódica la evoluci...	2,3	1	1,05
	Existe un Plan de Formación anual (en contraposición a formación reactiva por necesidades pun...	2,2	1	1,00
Estilo de dirección	Los mandos intermedios y directivos están bien valorados por sus colaboradores	2,5	3	0,82
	El clima laboral es satisfactorio	2,7	3	0,94
	Se informa adecuada y puntualmente sobre objetivos, resultados, situación de la Compañía y no...	2,4	3	1,01
	Los objetivos a cumplir son conocidos por los empleados	2,6	3	0,93
Organización y Procesos	Los procedimientos de trabajo en mi empresa están bien definidos y son ágiles	2,5	3	0,85
	No padecemos estrés por exceso de trabajo	2,3	3	0,95
	Gozamos de un alto grado de automatización/informatización. El grado de manualidad (papel, Ex...	2,4	2,5	0,90
	La comunicación entre departamentos es fluida y adecuada	2,4	2	0,93
	Considero que nuestra productividad es alta	2,6	3	0,85
	Mi compañía cuenta con un Cuadro de Mando que aporta una visibilidad ágil y certera sobre los i...	2,4	3	0,99
Palancas de futuro	Disponemos del perfil de capital humano adecuado para cada puesto de trabajo	2,7	3	0,86
	Sabemos materializar la estrategia/objetivos de la compañía	2,4	3	0,89
	En mi empresa los empleados aceptan bien los cambios, no están acomodados en su zona de co...	2,4	3	0,87
	Fomentamos, canalizamos y recompensamos adecuadamente las ideas de nuestros empleados	2,3	2	0,95
Sistema Retributivo	En mi empresa los equipos de trabajo son resolutivos, perseverantes y disponen de la suficiente...	2,5	3	0,86
	Considero que el sistema retributivo en mi compañía obedece a criterios meritocráticos	2,3	3	0,96
	Considero que el sistema retributivo en mi compañía es claro y transparente	2,6	3	1,06

Lógica semafórica
 Rojo: entre 1 y 2.3
 Amarillo: entre 2.4 y 2.8
 Verde: entre 2.9 y 4

A destacar la valoración negativa en todas las preguntas del bloque *Desarrollo y promoción*, con todas sus modas igual a 1 –es decir, en todas esas preguntas las respuestas han tenido el valor más bajo, 1, como opción mayoritaria.

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

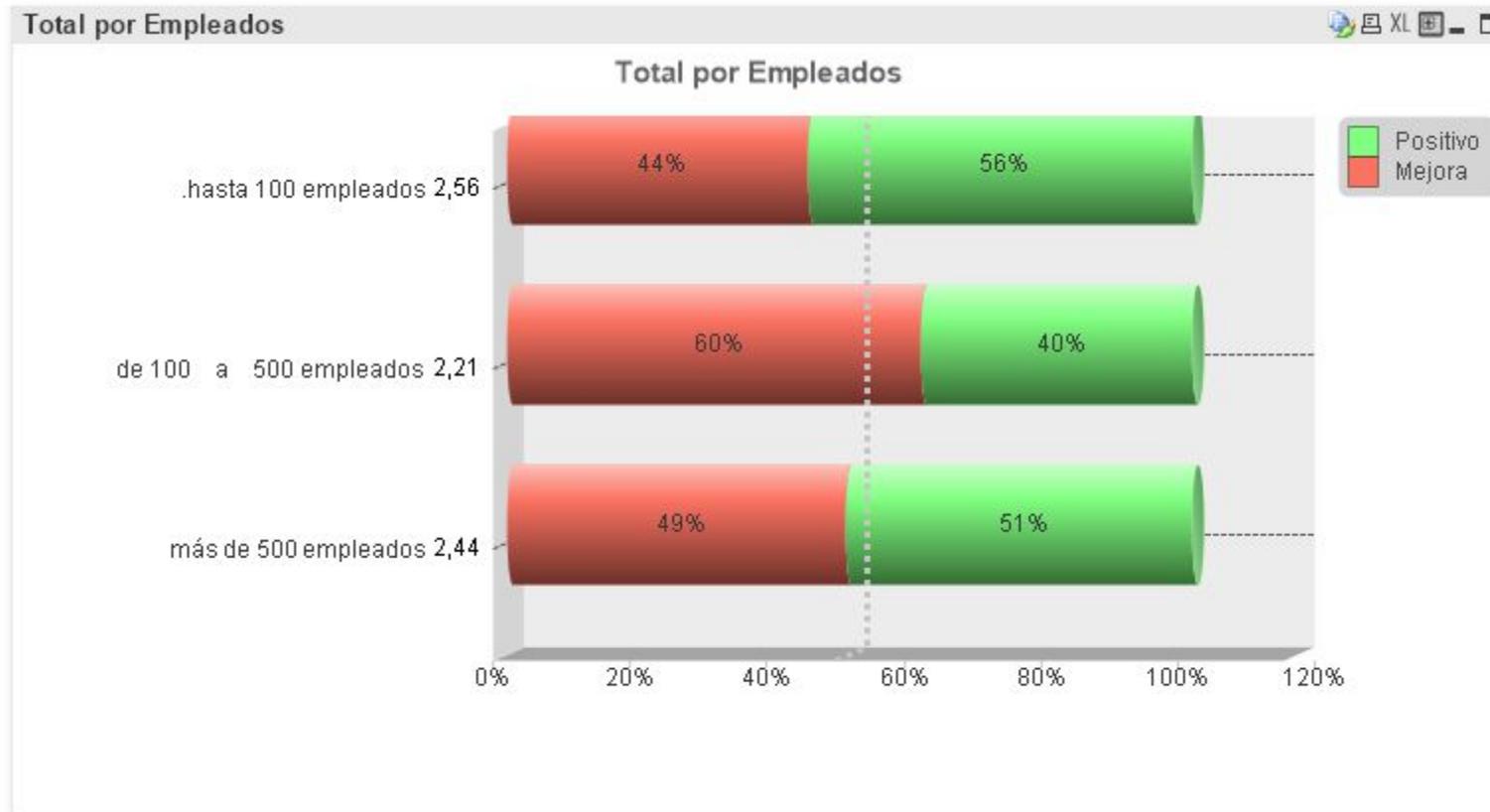
RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

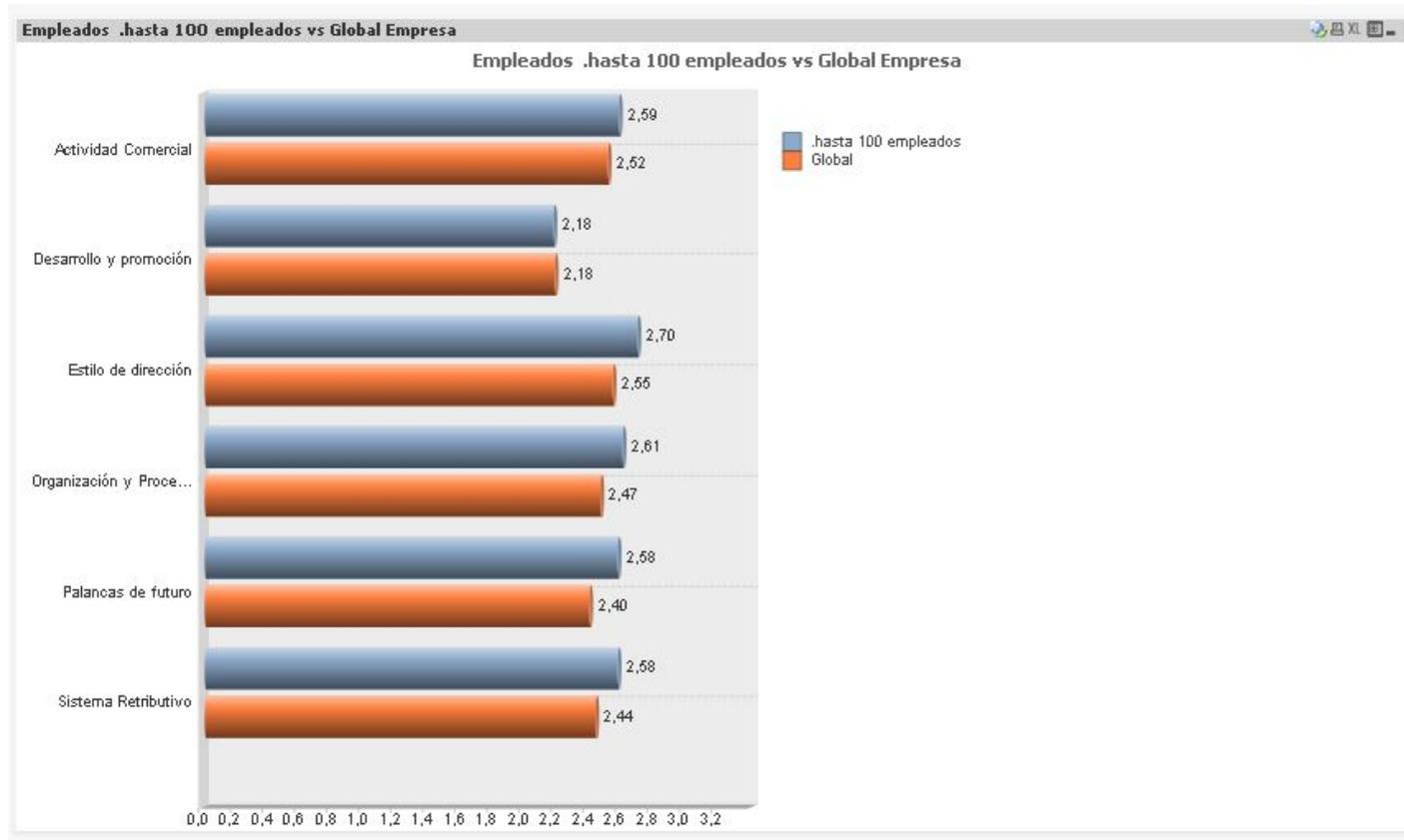
DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

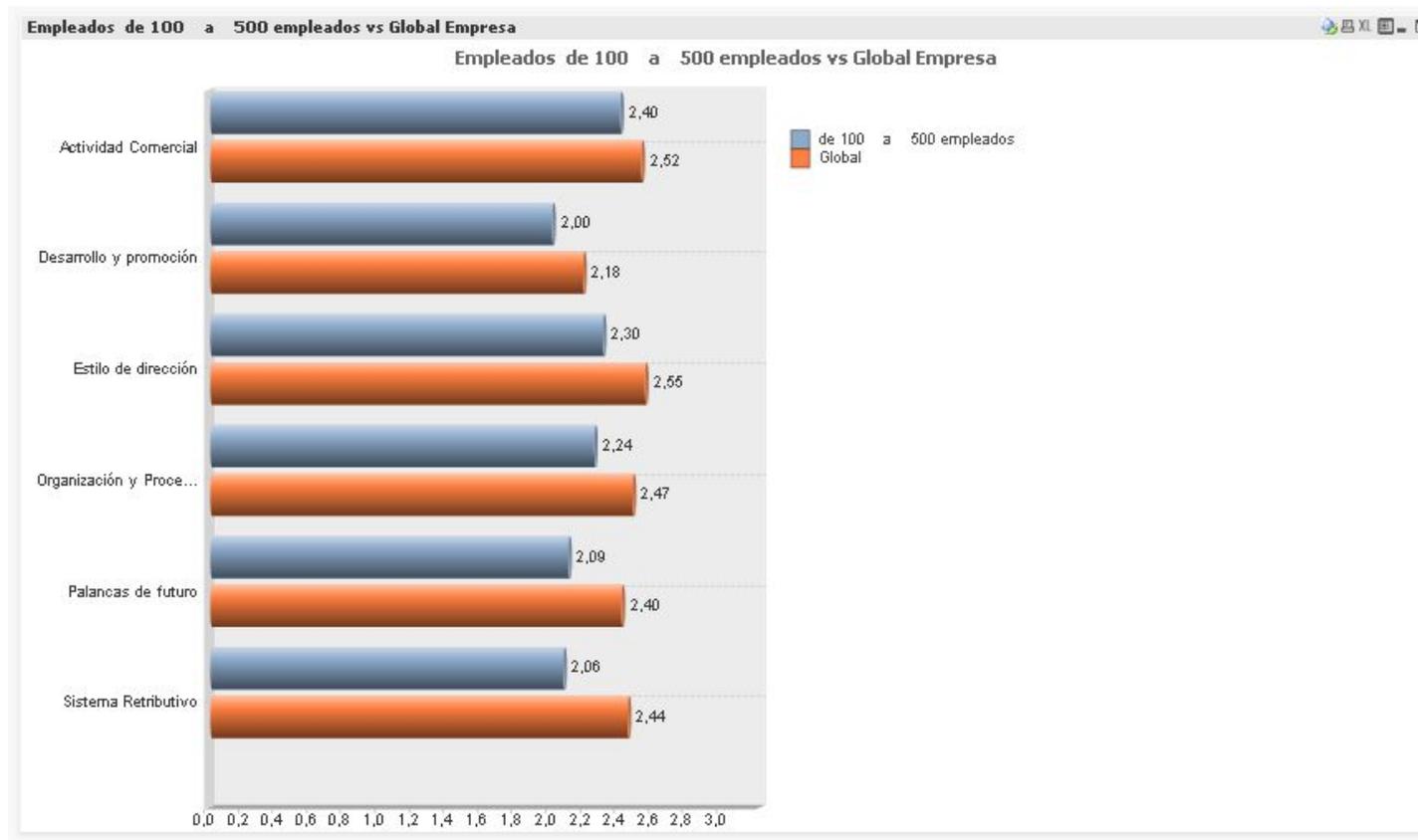
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4



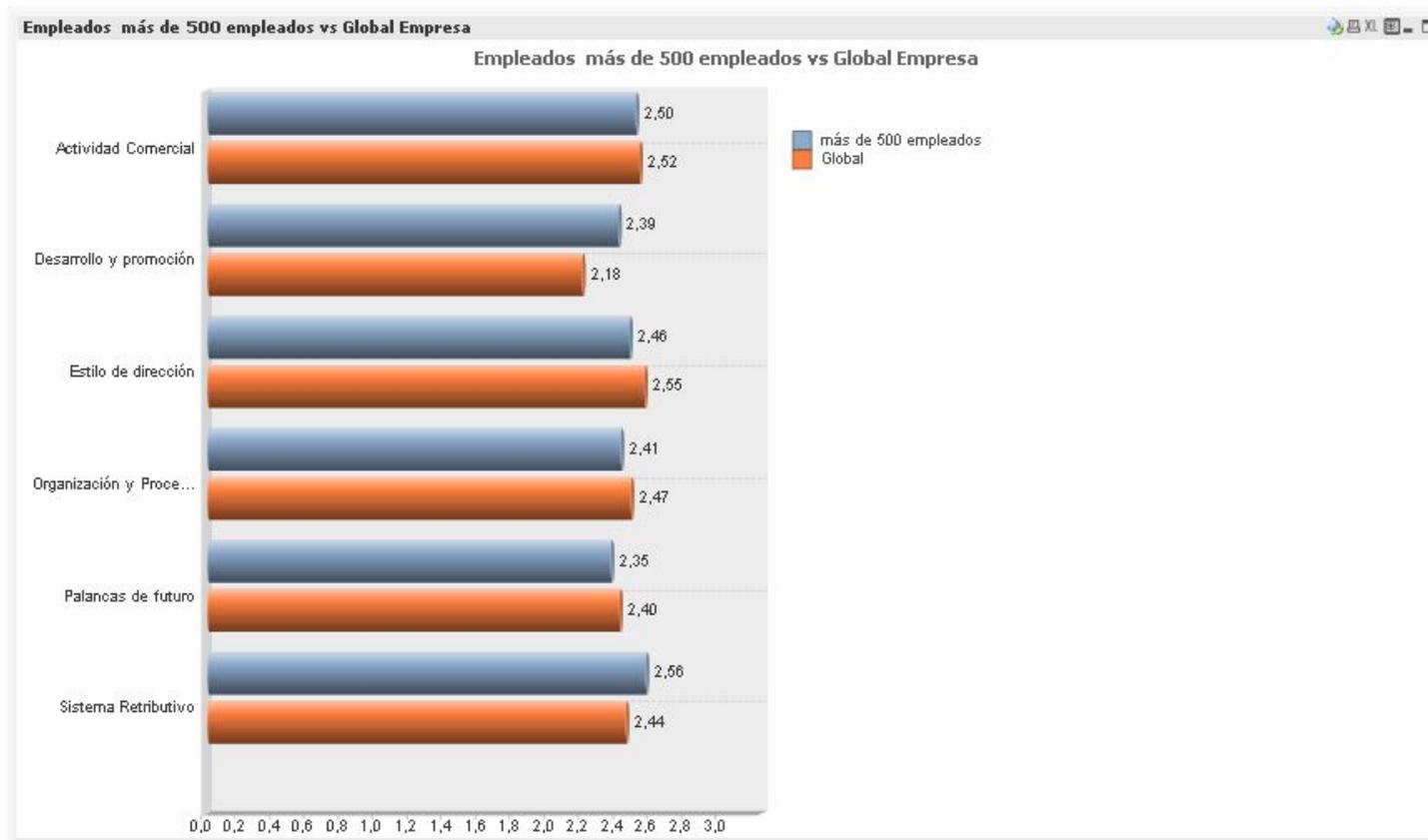
- Las empresas de menos de 100 empleados son las que valoran más positivamente la eficiencia de sus organizaciones (56% de eficiencia)
- Las empresas entre 100 y 500 empleados son las que peor la valoran (40% de eficiencia)



- Observamos que las empresas de menos de 100 empleados se sienten más eficientes que el resto de empresas, en prácticamente todos los bloques temáticos



- Observamos que las empresas de 100 a 500 empleados están sensiblemente insatisfechas con la eficiencia de sus organizaciones en todos los bloques temáticos
- Esta insatisfacción es mayor en los bloques *Sistema Retributivo* y *Palancas de Futuro*



- Observamos que las empresas de más de 500 empleados están razonablemente satisfechas con la eficiencia de sus organizaciones
- A destacar una mayor satisfacción en los bloques *Desarrollo y Promoción* y *Sistema Retributivo*

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

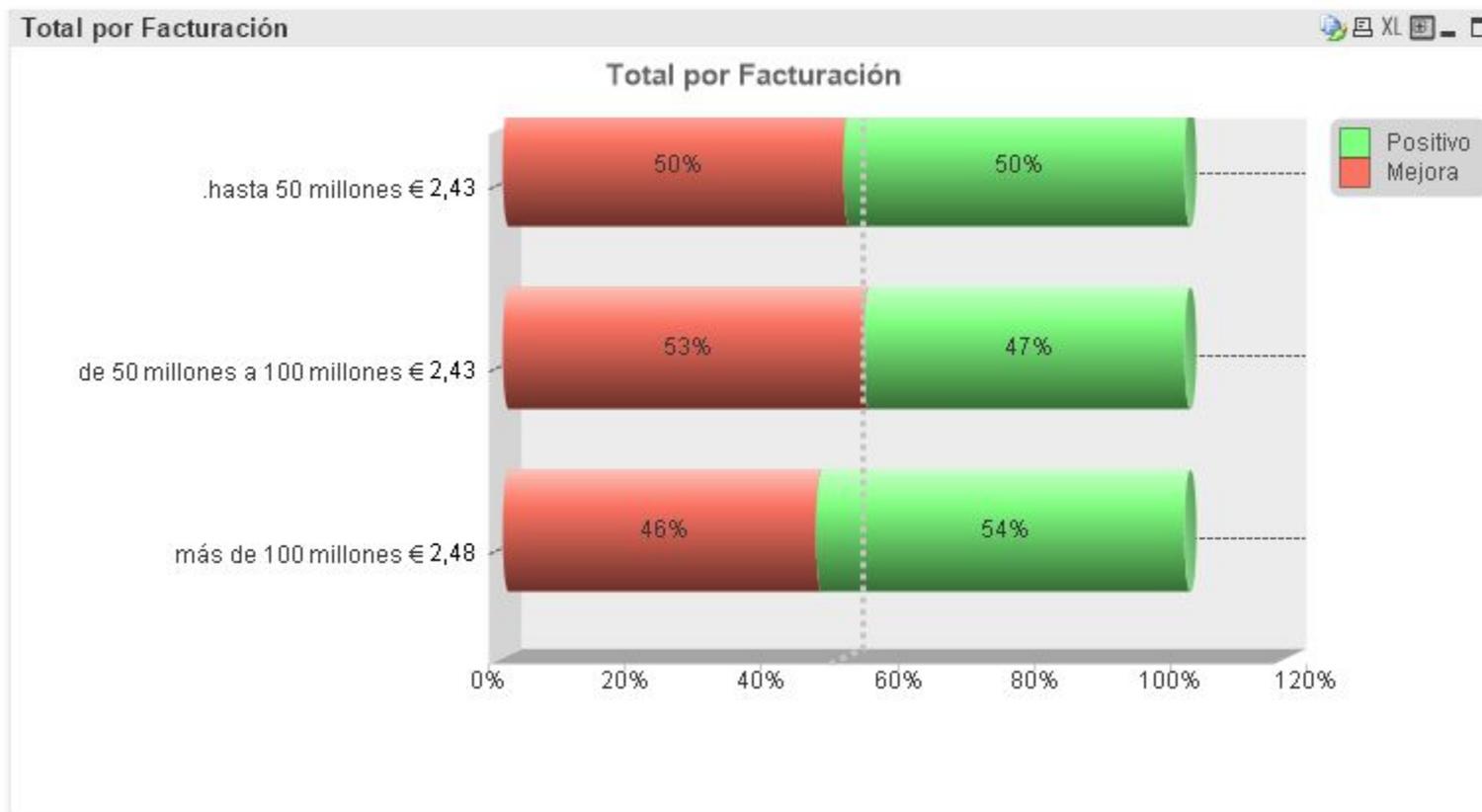
RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

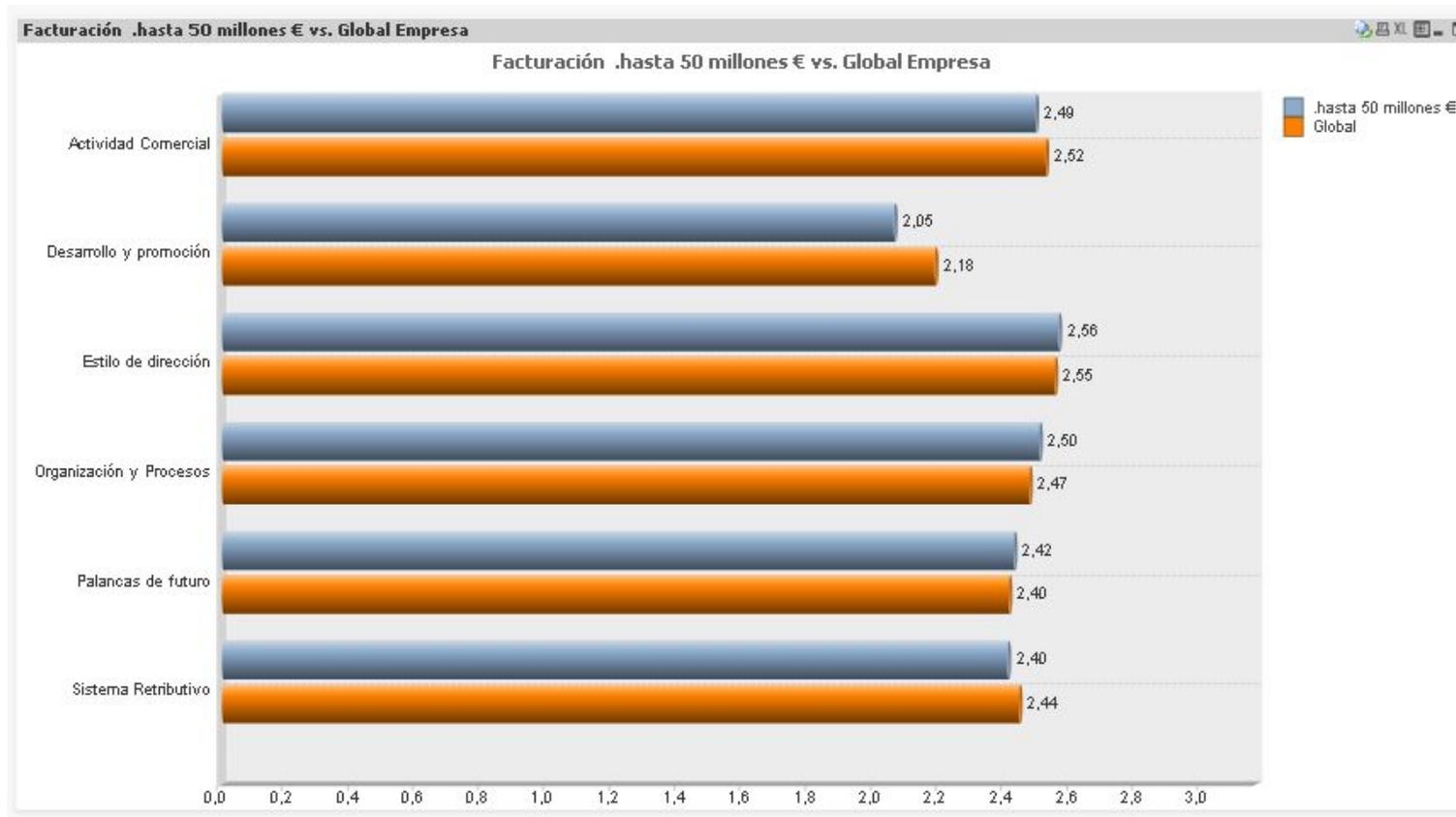
DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

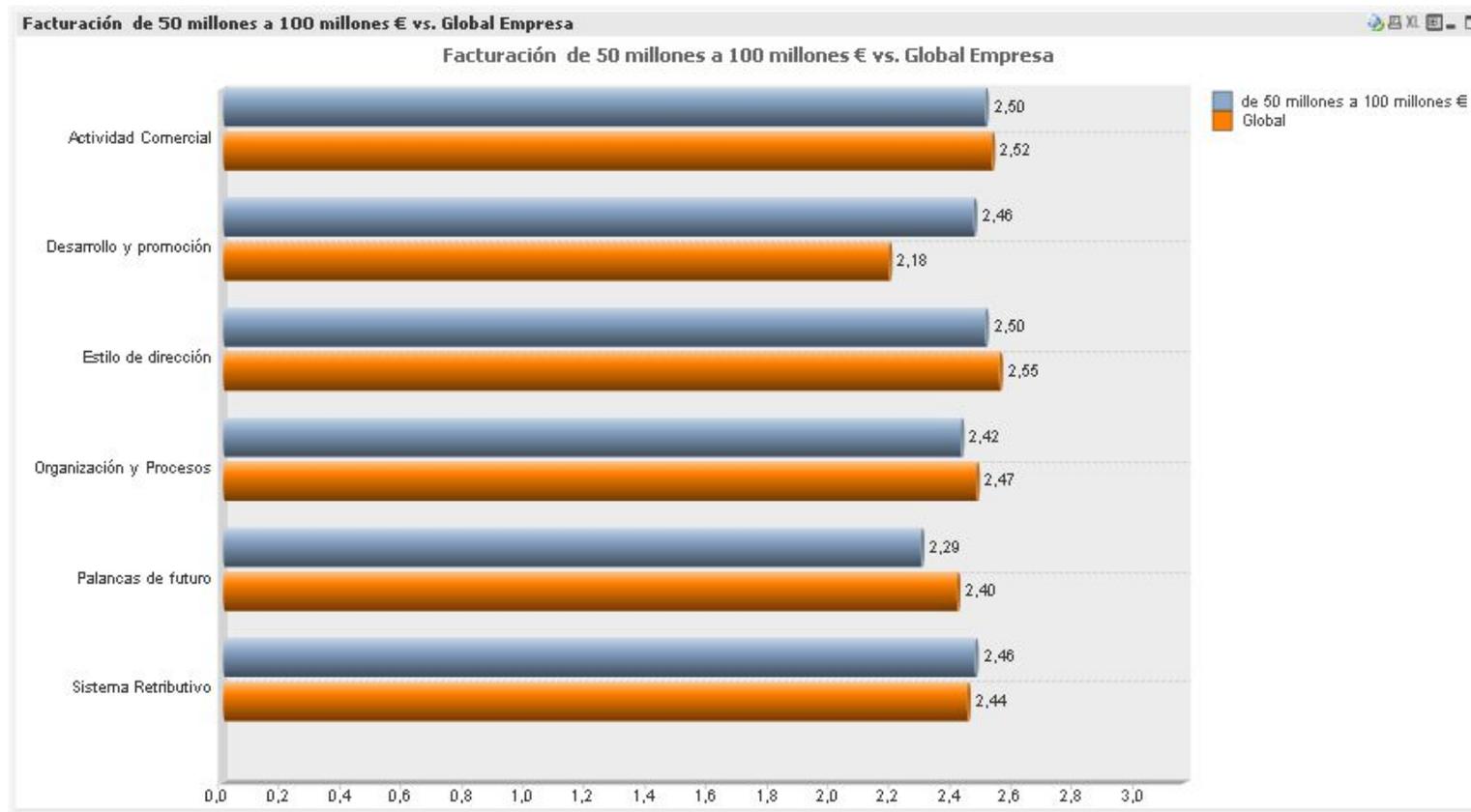
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
 Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4



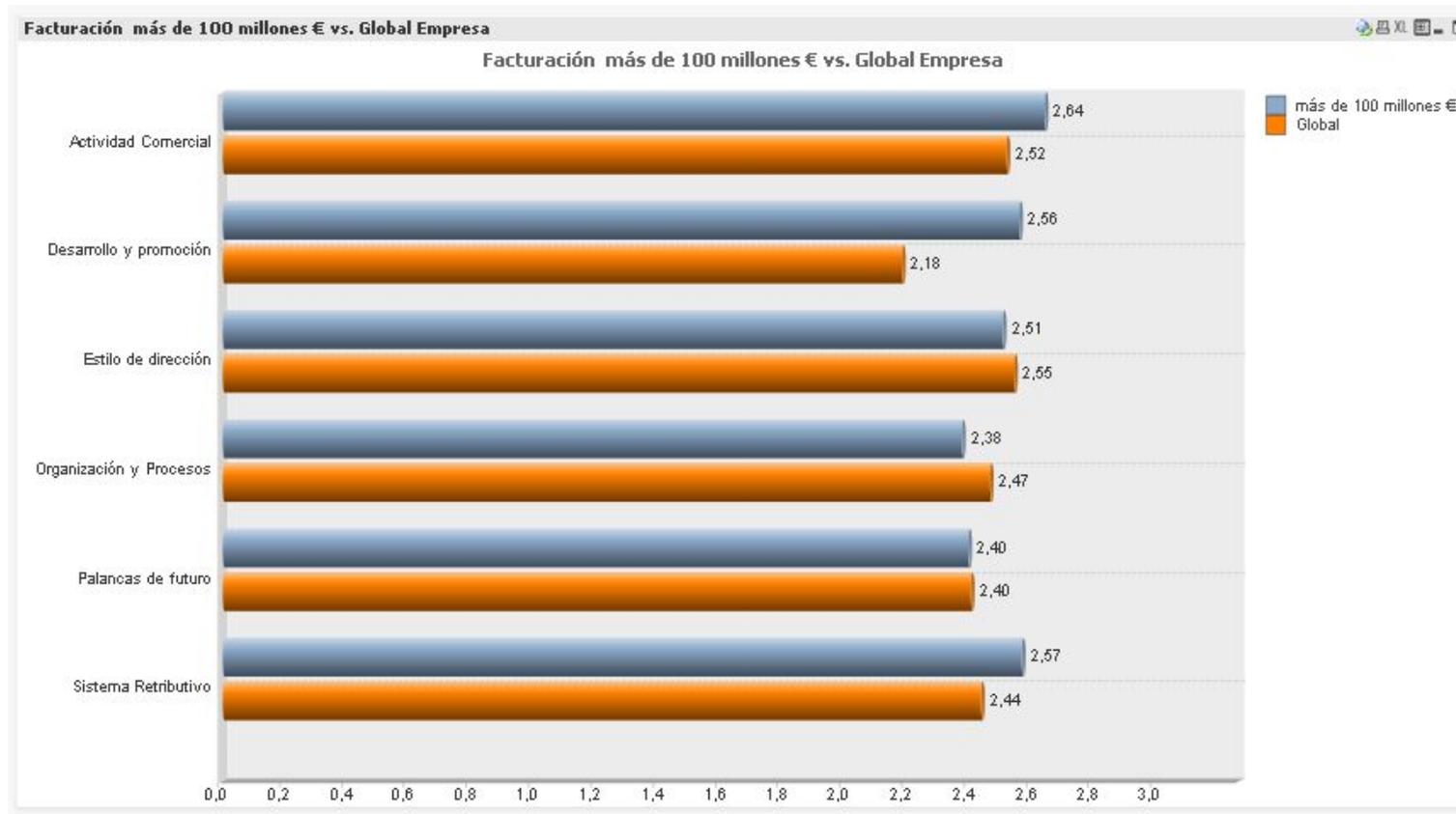
- Niveles de satisfacción muy polarizados, en términos generales
- A destacar una mayor percepción de eficiencia en las empresas de más de 100 millones de facturación



- Observamos que las empresas que facturan hasta 50 millones € están razonablemente satisfechas con la eficiencia de sus organizaciones
- A destacar una mayor insatisfacción en el bloque *Desarrollo y Promoción*



- Observamos que las empresas que facturan de 50 a 100 millones € están algo insatisfechas con la eficiencia de sus organizaciones
- El mayor grado de satisfacción se da en el bloque *Desarrollo y Promoción*, seguido de *Sistema Retributivo*



- Observamos que las empresas que facturan más de 100 millones € están razonablemente satisfechas con la eficiencia de sus organizaciones
- El mayor grado de satisfacción se da en los bloques *Desarrollo y Promoción*, seguido de *Sistema Retributivo* y *Actividad Comercial*

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

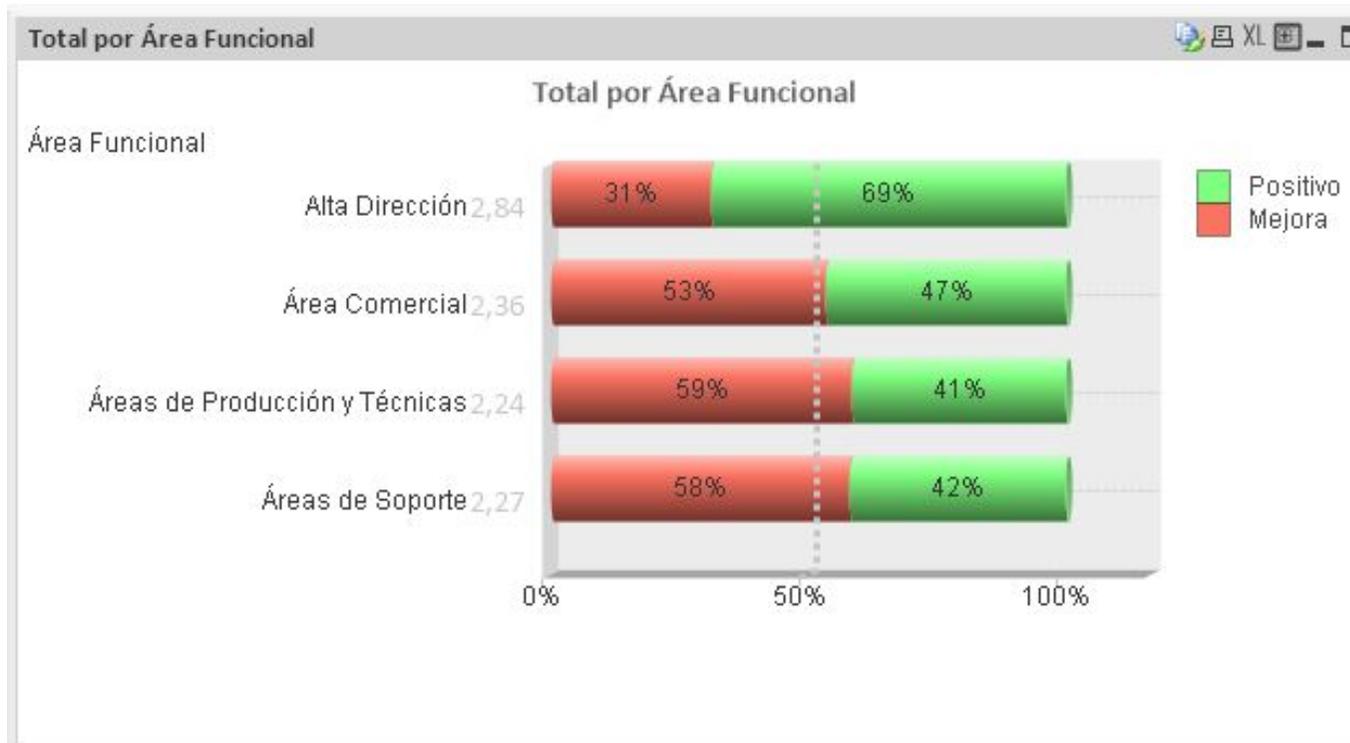
RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

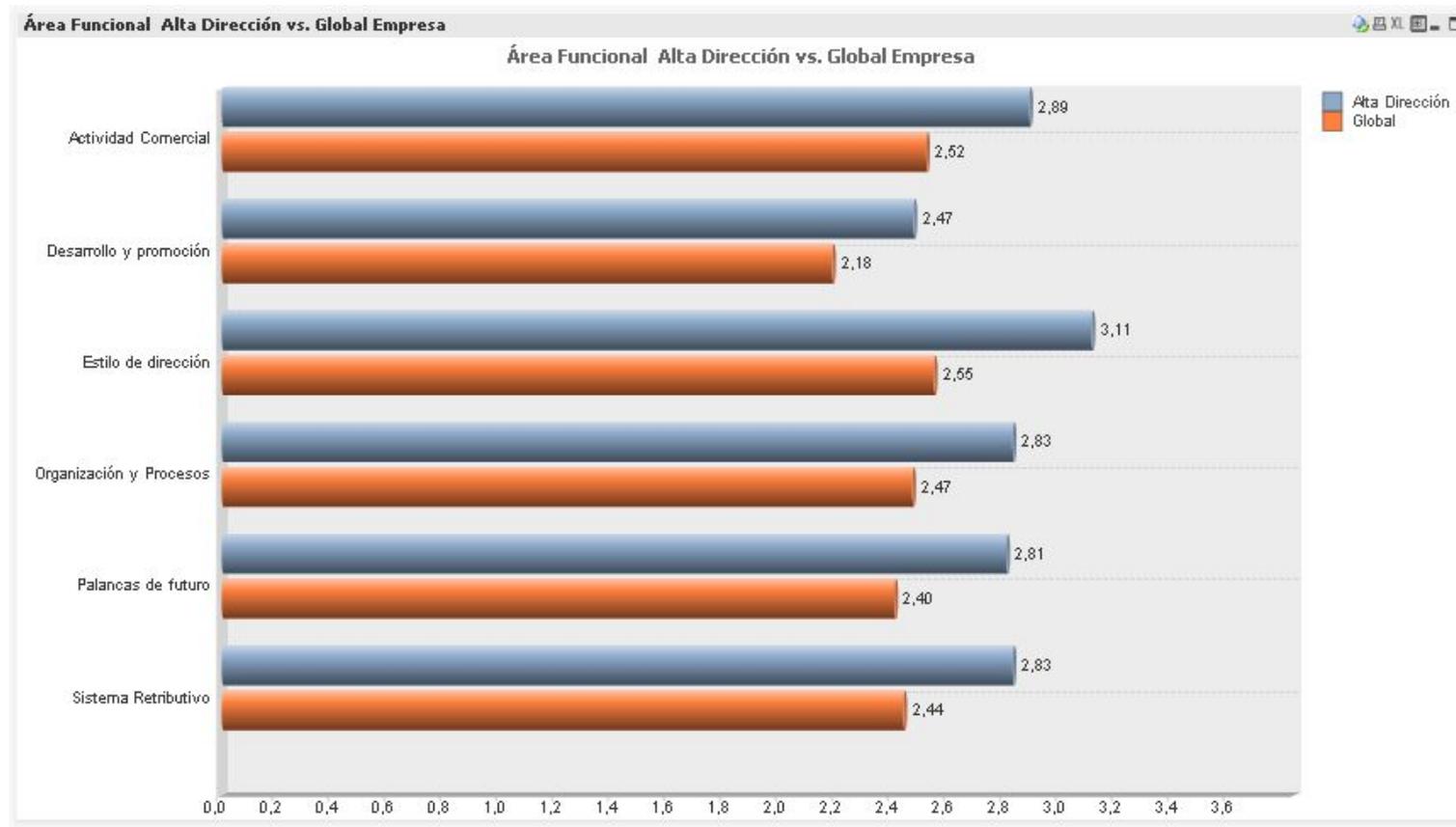
DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

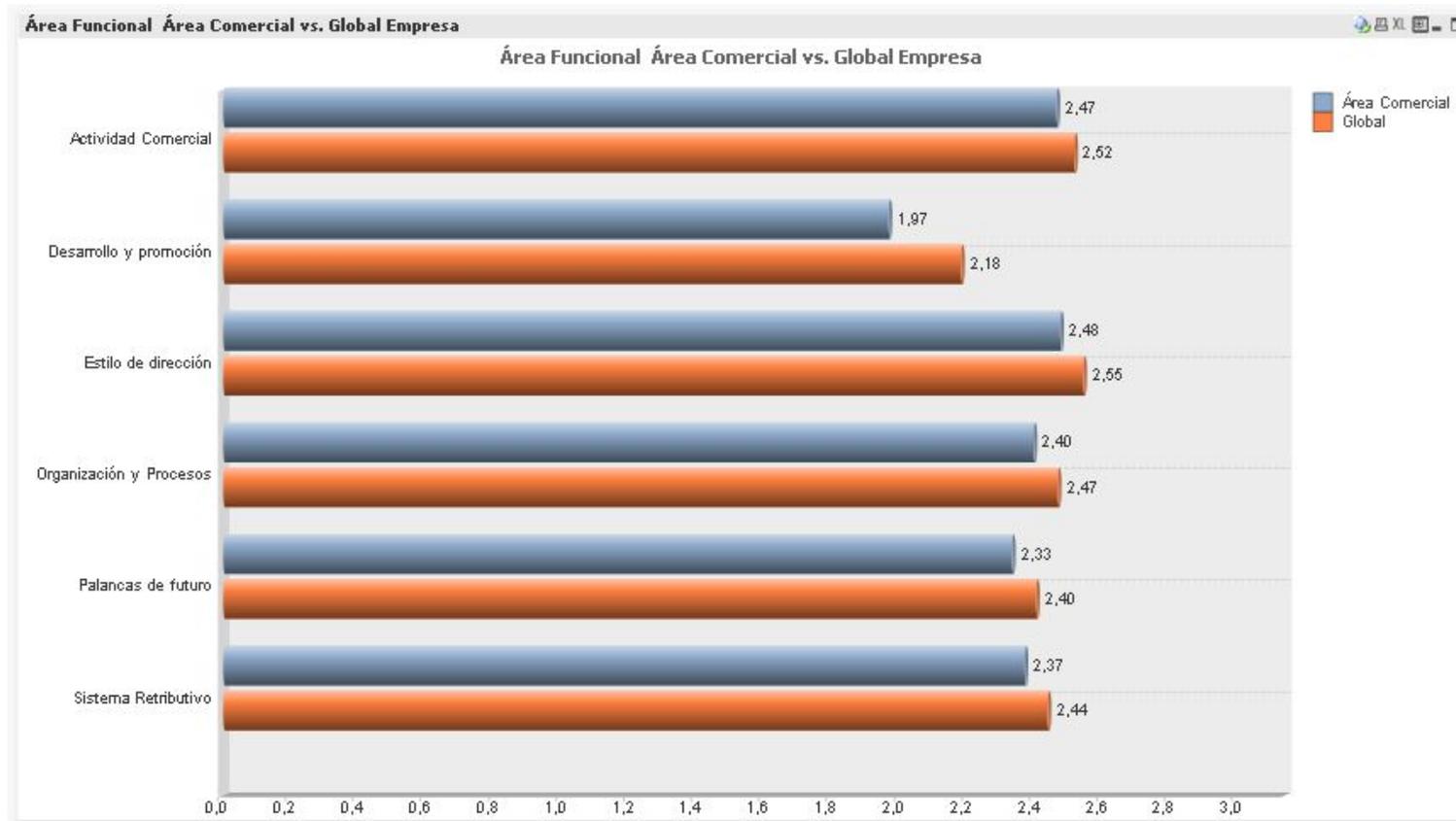
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
 Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4



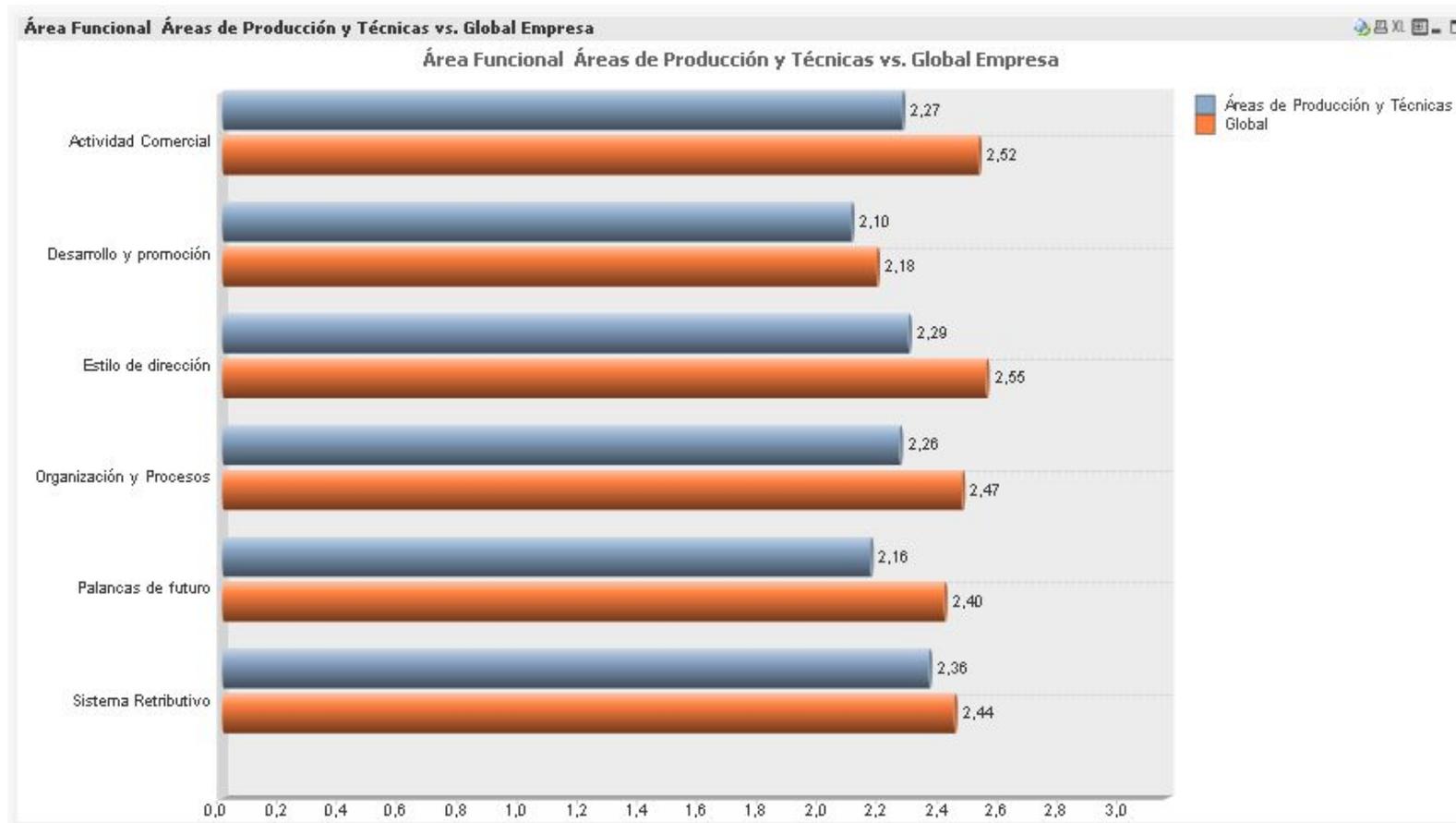
- A destacar la mayor percepción de eficiencia por parte de los altos niveles directivos
- El Área Comercial percibe, comparativamente, un nivel de eficiencia más bajo en sus organizaciones que el resto de áreas funcionales



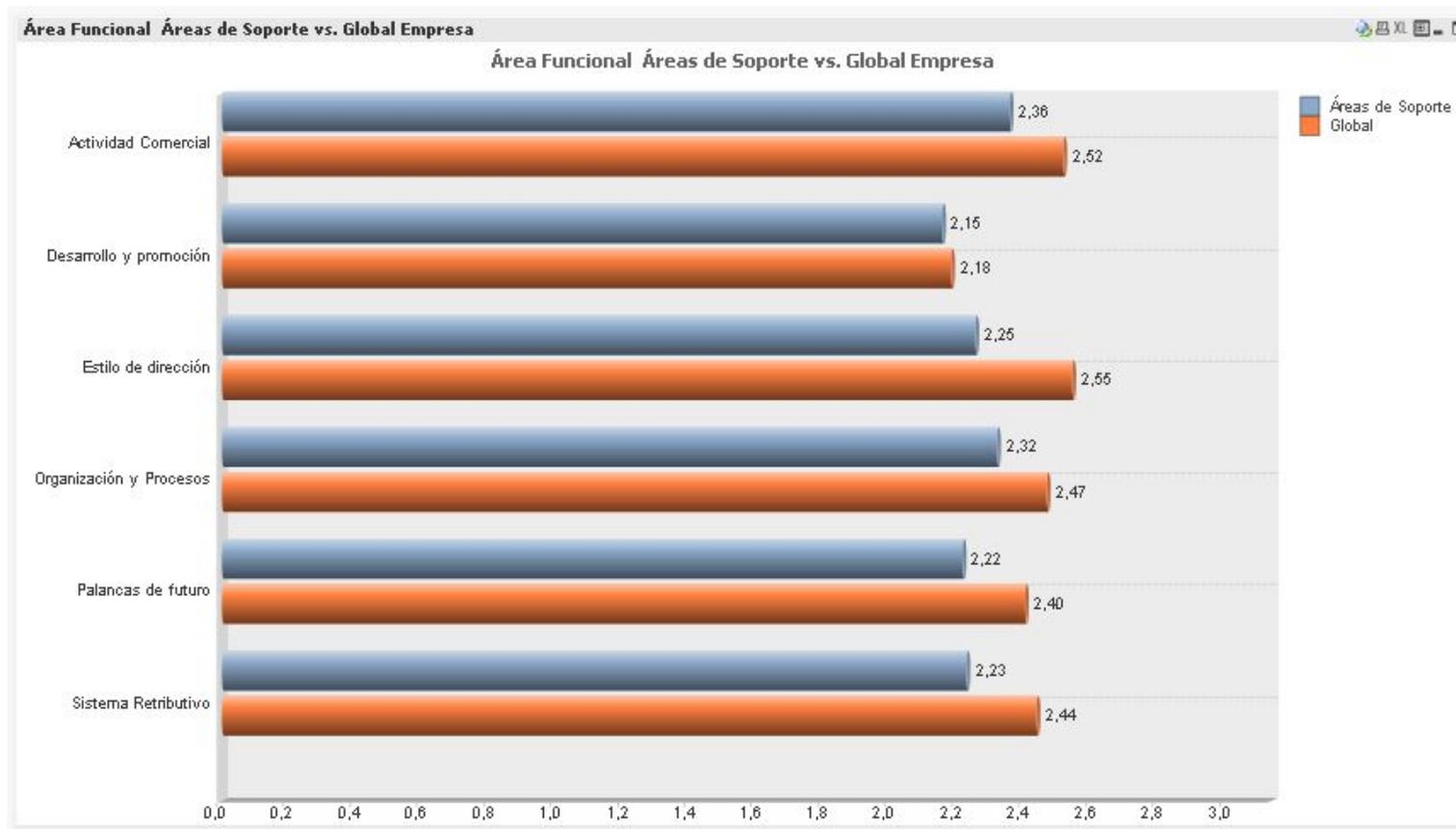
- Observamos que la percepción de eficiencia por la Alta Dirección en sus empresas es muy superior a la media expresada por el resto de áreas funcionales
- A destacar especialmente su alta percepción de eficiencia en el bloque *Estilo de Dirección*, es decir, en su autoevaluación



- Observamos que la percepción de eficiencia por las Áreas Comerciales es más baja que la media en todos los bloques temáticos
- A destacar su baja percepción de eficiencia en el bloque *Desarrollo y Promoción*



- Observamos que la percepción de eficiencia por las Áreas de Producción y Técnicas es más baja que la media en todos los bloques temáticos
- A destacar su baja percepción de eficiencia en el bloque *Estilo de Dirección*



- Observamos que la percepción de eficiencia por las Áreas de Soporte es más baja que la media en todos los bloques temáticos
- A destacar su baja percepción de eficiencia en el bloque *Estilo de Dirección*

PROPÓSITO

POBLACIÓN ANALIZADA

PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

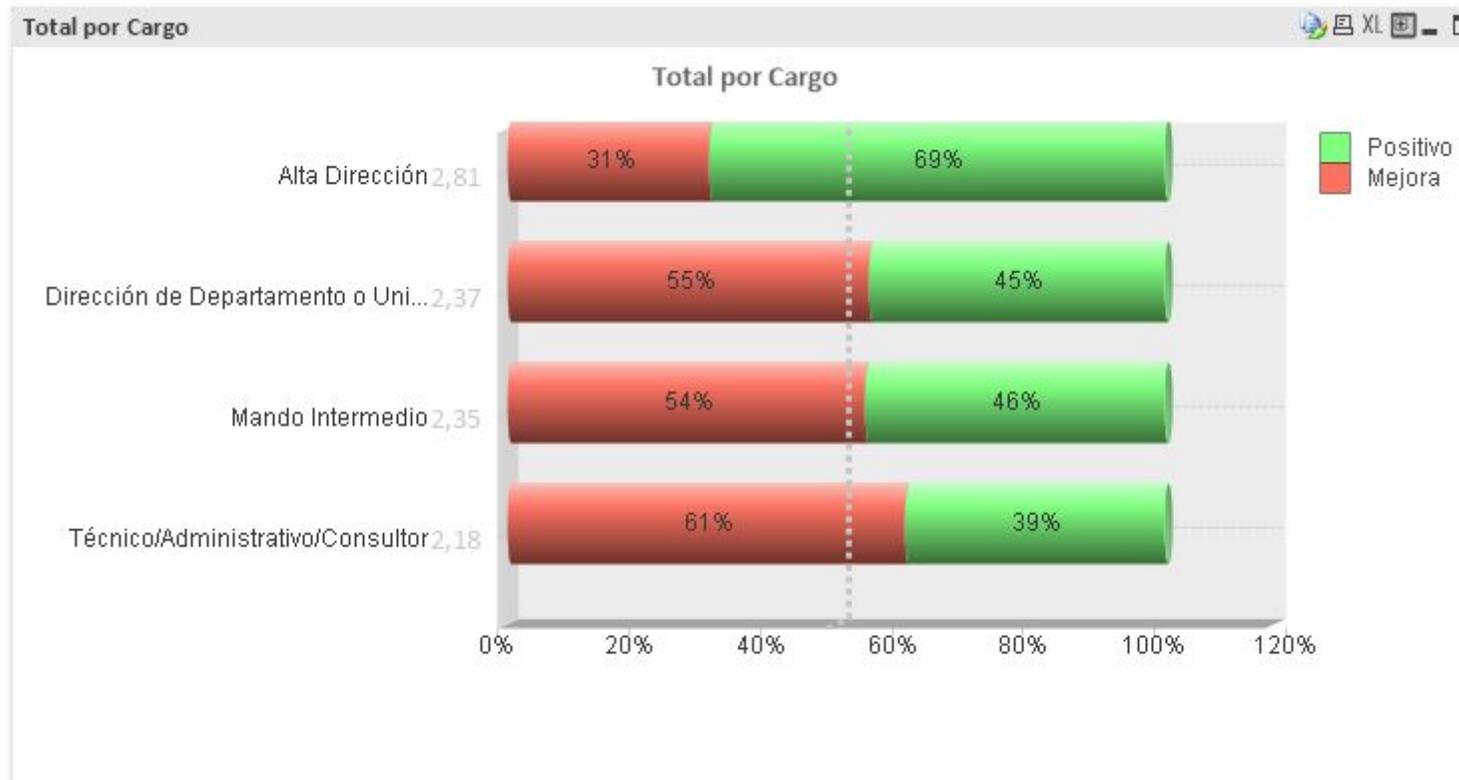
RESULTADO GLOBAL

CONCLUSIONES

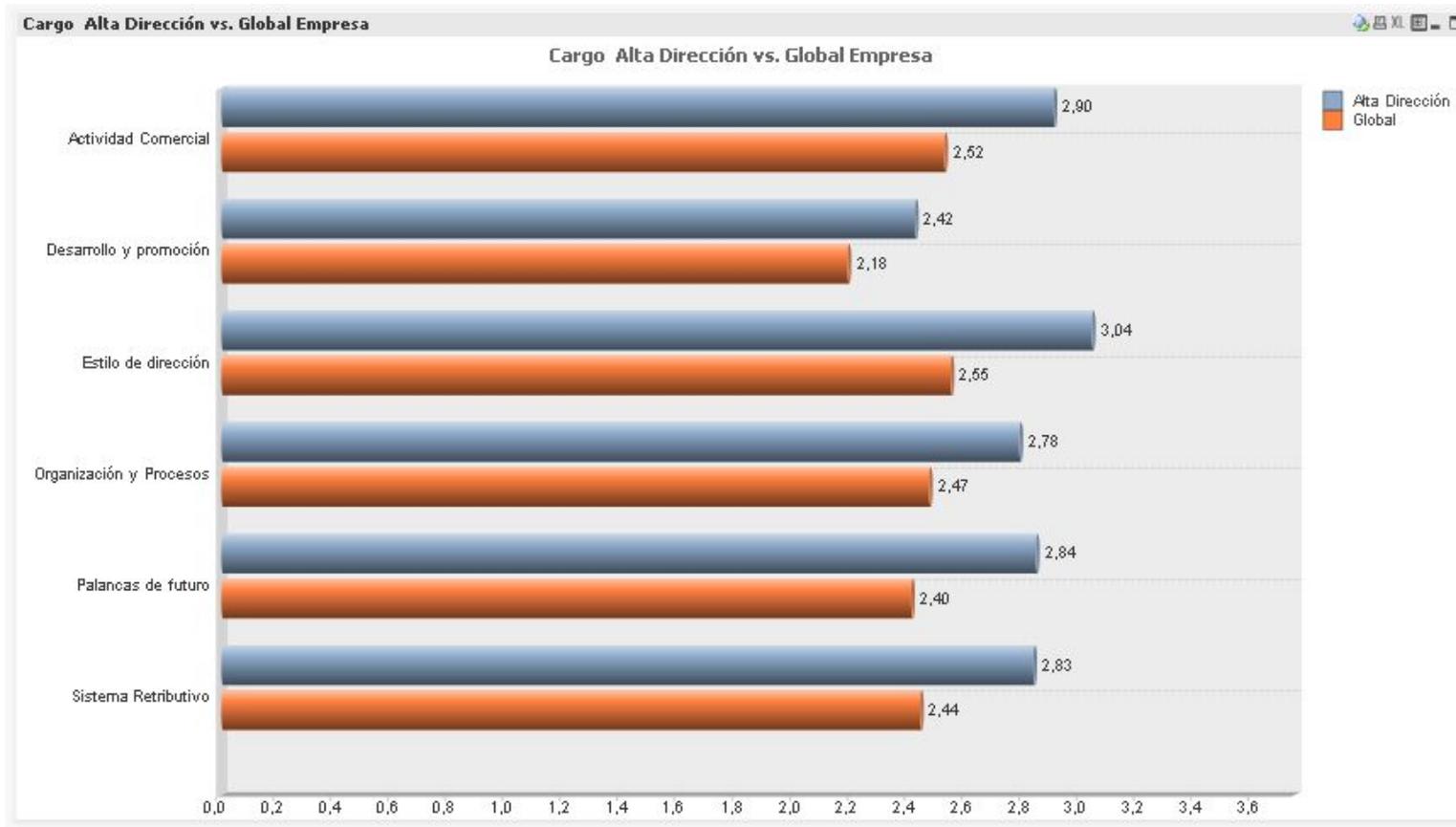
DETALLE

- **Resultados por pregunta**
- **Resultado según Número de Empleados**
- **Resultado según Volumen de Negocio**
- **Resultado según Área Funcional**
- **Resultado según Cargo/Posición**

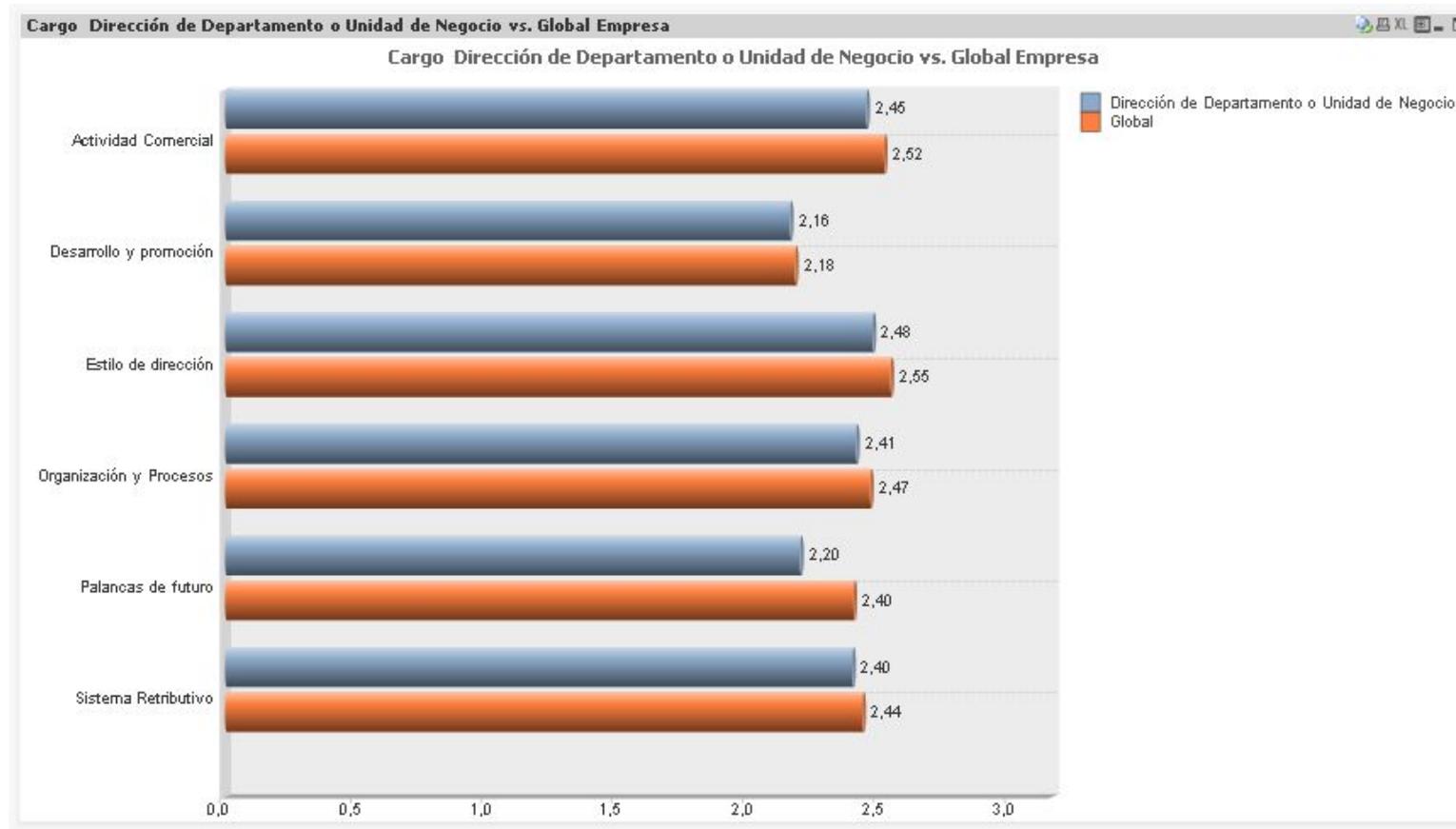
Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
 Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4



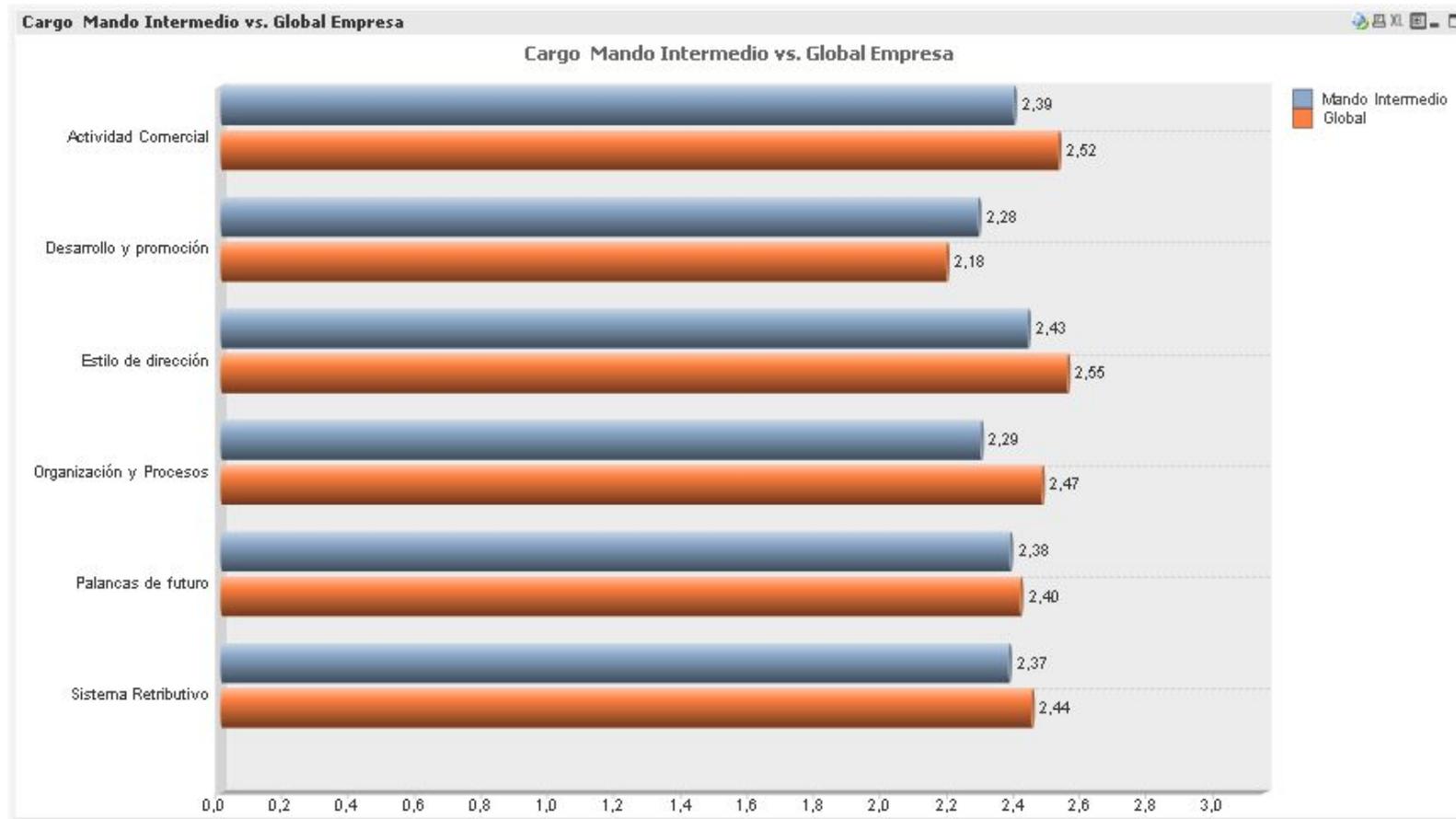
- A destacar la mayor percepción de eficiencia de los altos niveles directivos, como también hemos visto en apartados anteriores
- El colectivo de Técnicos/Admvos/Consultores es el que percibe una menor eficiencia en sus organizaciones



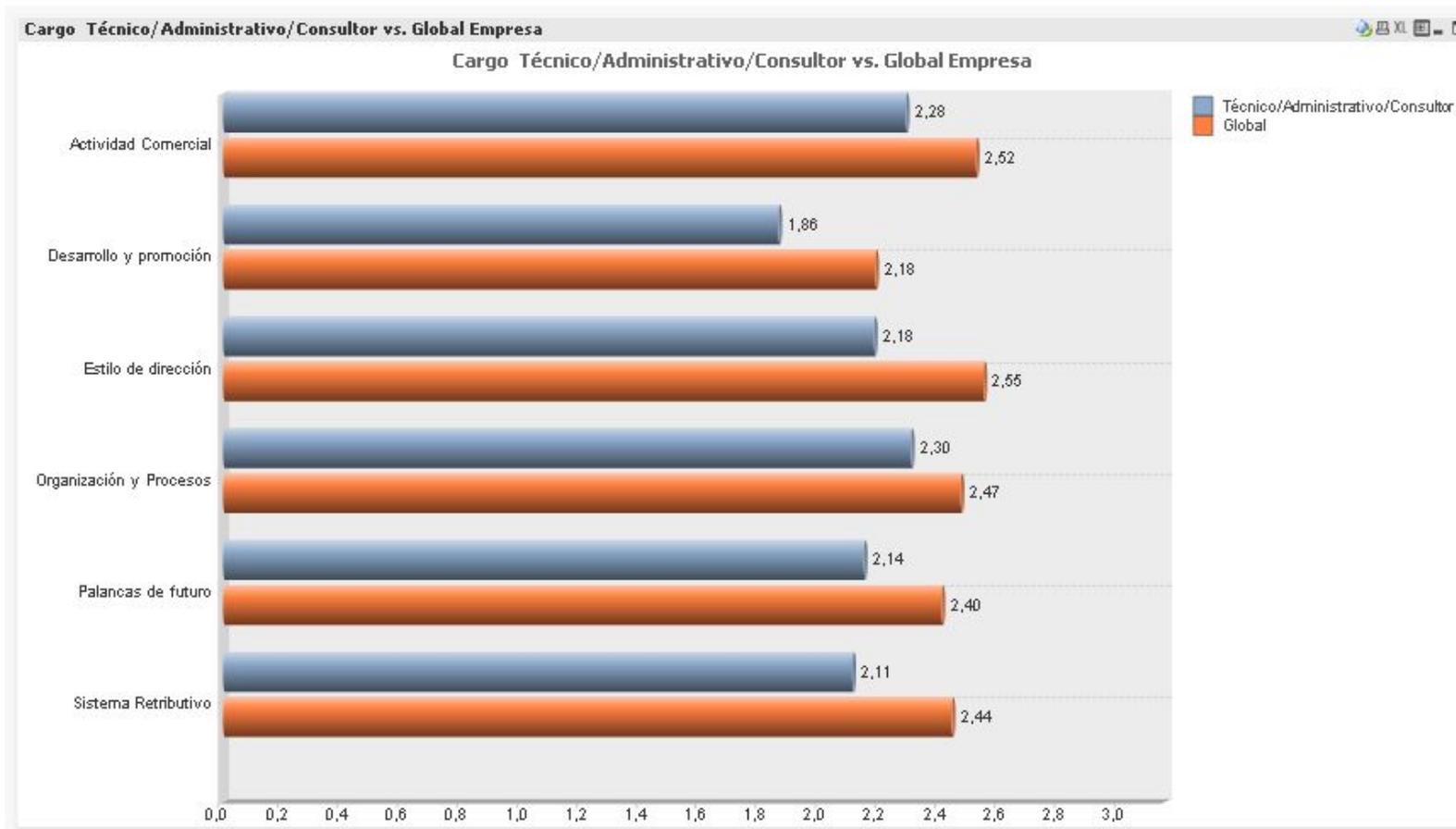
- Observamos que la percepción de eficiencia por la Alta Dirección es muy superior a la media expresada por el resto de cargos, en todos los bloques temáticos
- A destacar especialmente su alta percepción de eficiencia en el bloque *Estilo de Dirección*



- Observamos que la percepción de eficiencia por los Directores de Departamento o Unidades de Negocio es ligeramente inferior a la media en todos los bloques temáticos
- Donde la percepción de eficiencia se distancia de la media a la baja es en el bloque *Palancas de futuro*



- Observamos que la percepción de eficiencia por los Mandos Intermedios es, en general, ligeramente inferior a la media en todos los bloques temáticos
- Destaca la mayor percepción de eficiencia con respecto a la media en el bloque *Desarrollo y Promoción*, y la menor en el bloque *Organización y Procesos*



- Observamos que la percepción de eficiencia por los Técnicos/Administrativos/Consultores (es decir, el personal de base) es sensiblemente inferior a la media en todos los bloques temáticos

Conviene profundizar en el **sesgo** que la **ALTA DIRECCIÓN** aplica a los resultados de este estudio.

La **ALTA DIRECCIÓN** evalúa la eficiencia de sus empresas de manera mucho más generosa que el resto de colectivos.

Teniendo en cuenta que la ALTA DIRECCIÓN representa un 25% de los participantes, **es interesante evaluar esa calificación media global excluyéndoles**. En las próximas páginas lo mostramos.

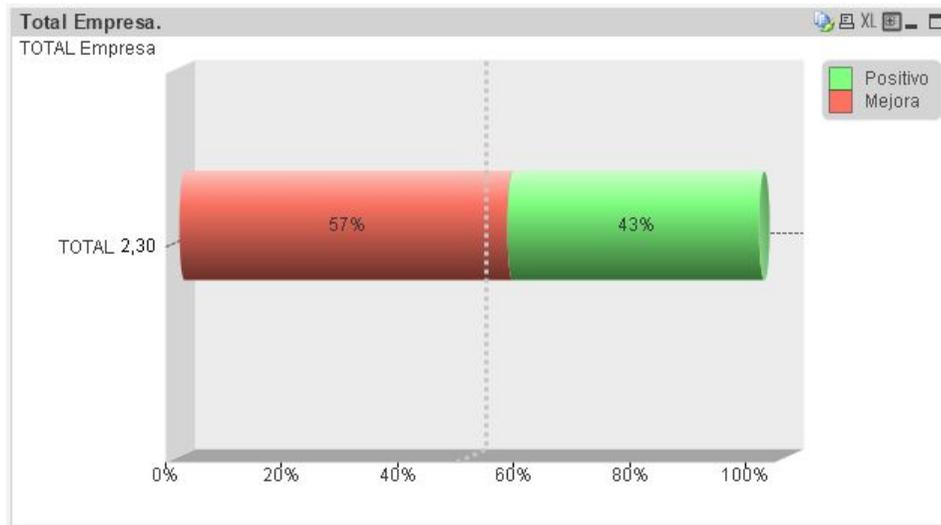


Gráfico equivalente al de la página 13, excluyendo al colectivo ALTA DIRECCIÓN

*Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4*

Vemos que, al excluir al colectivo ALTA DIRECCIÓN, la media global ha bajado a 2.30, es decir, a una nota de 5.75 sobre 10 (vs 6.1 sobre 10, página 13).

Igualmente, la banda verde, comparándola con la que aparecía en la página 13, ha empeorado 8 puntos (de 51% a 43%).

La calificación por bloques, excluyendo al colectivo ALTA DIRECCIÓN, queda como sigue:

BlockText	MEDIA	...	MODA	...	DESV
Actividad Comercial	2,4	●	2,0	●	0,97
Desarrollo y promoción	2,1	●	1,0	●	1,02
Estilo de dirección	2,4	●	3,0	●	0,92
Organización y Procesos	2,3	●	3,0	●	0,91
Palancas de futuro	2,2	●	3,0	●	0,90
Sistema Retributivo	2,3	●	2,0	●	0,99

Gráfico equivalente al de la página 15, excluyendo al colectivo ALTA DIRECCIÓN

Vemos que la percepción de eficiencia ha empeorado en todos los bloques temáticos.

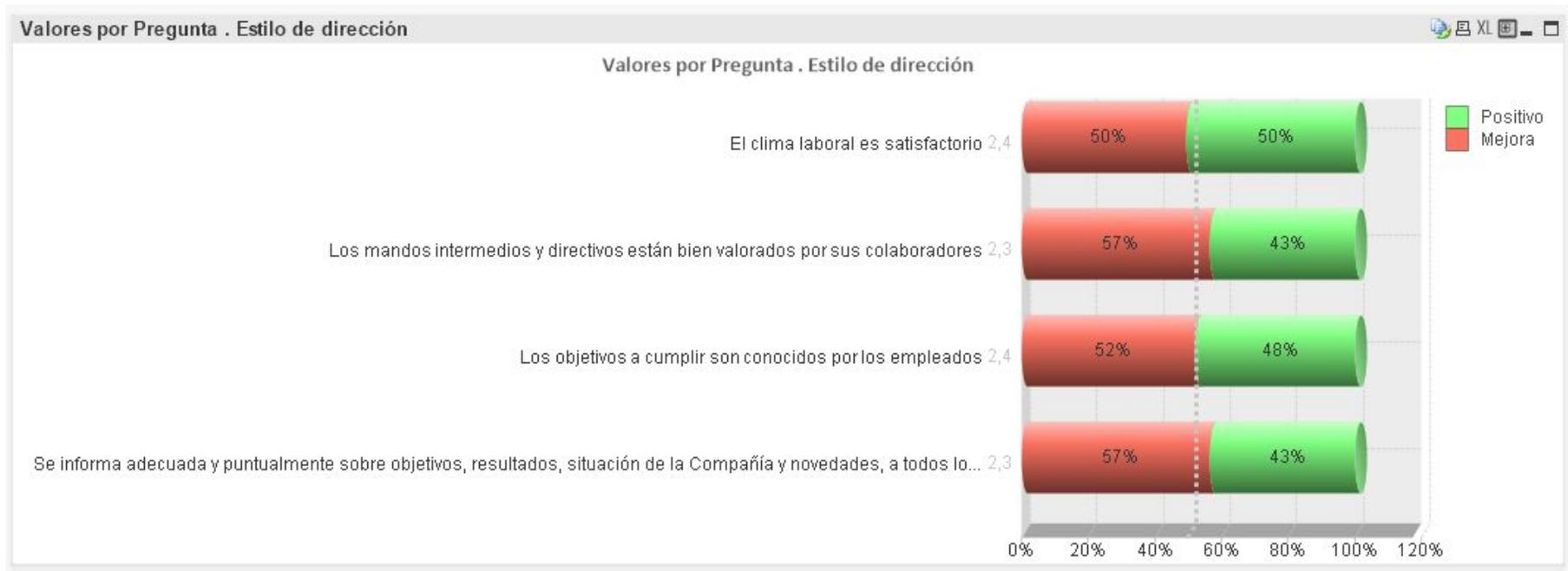
Otro dato que resulta curioso es que el Bloque *Estilo de Dirección* sea valorado con 2.4 por el resto de colectivos (como se ve en el cuadro superior), mientras que la Alta Dirección lo califica con 3.04 (página 46)

En concreto, las preguntas del Bloque *Estilo de Dirección* que ha contestado el colectivo ALTA DIRECCIÓN, arrojan el siguiente resultado:



Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2
 Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4

Mientras que, contestadas por el resto de colectivos (es decir, excluyendo a la ALTA DIRECCIÓN), arrojan el siguiente resultado:



Rojo: % de respuestas con valor 1 ó 2

Verde: % de respuestas con valor 3 ó 4

La diferencia es impactante. Es otro reflejo más de la autocomplacencia y generosidad que aplica la ALTA DIRECCIÓN al evaluar su estilo directivo.



Improving Business

www.e2-site.com

@e2EfiEmp