



ACELERÓMETRO DE LA TRANSFORMACIÓN

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Estudio patrocinado por:



*Compartiendo y
mejorando juntos* |

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

El Club Excelencia en Gestión, asociación empresarial dedicada a mejorar la gestión y los resultados corporativos, tiene por objetivo contribuir a la transformación de las organizaciones a través de una **gestión excelente, innovadora y sostenible**, para convertir a sus socios en referentes de sus sectores, mostrar su compromiso con la sociedad, reforzar su visibilidad y reconocimiento, e impulsar su competitividad en un entorno VUCA. Bajo el lema “Compartiendo y mejorando juntos” impulsa proyectos de Benchmarking y de co-creación, incorporando todo el conocimiento generado en la plataforma **ÁGORA CEG**, entre otras iniciativas.

Fundado en España en 1991, el Club Excelencia en Gestión está integrado por más de 240 socios de los más diversos sectores y tamaños, que en la actualidad representan el 20% del PIB y el 25% del IBEX35. Además, es el **representante oficial de la EFQM para España**, siendo la única organización en el territorio nacional con licencia para ofrecer productos y servicios relacionados con el **Modelo EFQM**, destacando el Sello de Excelencia EFQM.

“Mejores organizaciones, hacen una sociedad mejor”

Para más información: www.clubexcelencia.org y www.agoraceg.org



Esta obra está sujeta a la licencia
ReconocimientoNoComercial-SinObra-Derivada 4.0
Internacional de Creative Commons

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
1. MODELO DE REFERENCIA	4
2. RESULTADOS DEL ESTUDIO	5
2.1 Análisis del entorno	6
2.2 Gestión de la velocidad	7
2.2.1. Catalizadores de la transformación	7
2.2.2. Temperatura organizativa.....	8
2.2.3. Confianza de las personas	9
2.2.4 Capacidad de transformación	10
2.3 Gestión del tiempo.....	11
2.3.1. Priorización importancia vs. urgencia	11
2.3.2. Nuevas maneras de trabajar	12
2.3.3. Digitalización de la actividad.....	13
2.3.4. Medidas para ahorro de tiempo	14
3. CONCLUSIONES PRINCIPALES	15
ANEXO. RESULTADOS SEGMENTADOS	18
AGRADECIMIENTOS	21

INTRODUCCIÓN

¿POR QUÉ UN ACELERÓMETRO DE LA TRANSFORMACIÓN?



Ignacio Babé
Secretario General/ CEO
Club Excelencia en Gestión

¿Está transformándose su organización? No hace falta que conteste. La respuesta más probable es que sí. Hace ya 4 años Roland Berger hizo un amplio estudio, según el cual más del 50% de las empresas en España se estaban transformando digitalmente, con variaciones tan tremendas como el 14% de empresas de servicios financieros frente a un 83% de empresas del sector turismo pero en la que entre el 70 y 80% de empresas, de ambos sectores, ya obtenían más del 10% de sus ventas a través de internet. Hoy son un **80% de las empresas las que están en plena transformación** cultural, de negocio y digital.

Por sectores, es importante manifestar que todos ellos, prácticamente sin excepción, han sido, son o serán objeto de disrupción, desde los taxis hasta las funerarias. Por tanto, todas las empresas deben transformarse digitalmente, desde las empresas dominantes, monopolísticas y “de toda la vida” en el sector (incumbents) hasta los recién llegados (start up). En ambos casos, es imprescindible que aceleren la transformación. Los primeros porque los clientes no son fieles toda la vida frente a ofertas tentadoras. Los segundos porque no es fácil arrebatar clientes a los primeros o hacer crecer el mercado.

Según un estudio de McKinsey, con entrevistas a centenares de directores ejecutivos en todo el mundo, cuando las empresas “tradicionales” afrontaron la digitalización de forma valiente, y una parte notable de esa valentía es la aceleración, consiguieron 2,5 veces más de resultado (6% más de ventas y 4,5% más de EBIT, como media), que los que la afrontaron con una reacción media. Cualquier estrategia corporativa valiente tiene, tácticas claramente identificadas como desarrollar nuevos segmentos de clientes, introducir nuevos modelos de negocio o redefinir la cadena de valor.

Hoy el tema no es si tu empresa se está transformando sino a qué velocidad lo hace y de cuánto tiempo más dispone. Por eso, desde el **Club Excelencia en Gestión** hemos querido centrar nuestro esfuerzo este año en ver cómo acelerar la transformación y, junto con nuestro socio y partner, **Cegos**, hemos creado el **Acelerómetro de la Transformación** y hemos realizado este estudio para conocer cómo está variando la velocidad de la transformación de las organizaciones y cómo podríamos acelerar este proceso.

Este estudio, y sus conclusiones, no hubieran sido posibles sin la generosidad de nuestros patrocinadores, Grupo GMP, y de nuestros partners que nos ayudan a conseguir un elevado número de respuestas. Entre ellos destacan ACADE, AENOR, Bureau Veritas, Cámara Certifica, Centro Español de Logística, Club de Calidad, Club Cámara Antares, Club para la Innovación de la Comunidad Valenciana, Col·legi Oficial d'Enginyers Industrials de Catalunya, Ecosistema + Empresa, Euskalit, Execyl, Foro de Marcas Renombradas, La Chambre, Madrid Foro Empresarial y SGS. A todos ellos nuestro sincero agradecimiento.

METODOLOGÍA DEL ACELERÓMETRO DE LA TRANSFORMACIÓN



Óscar Gracia
Socio Director
Cegos Deployment

El **Acelerómetro de la Transformación** nace con la vocación de conocer el grado en que las organizaciones adoptan e implantan mecanismos de gestión que permitan aumentar su aceleración en el proceso de transformación.

Las conclusiones y recomendaciones identificadas por este estudio podrán ser utilizadas por las organizaciones como espejo de referencia para la mejora de la gestión y, en este sentido mejorar su competitividad y diferenciación frente a otros. El Acelerómetro ha sido co-creado por el Club Excelencia en Gestión y la firma de consultoría Cegos, especialista internacional en el desarrollo de la Transformación Organizacional.

El cálculo del Acelerómetro se construye a partir de las más de 1.000 contestaciones obtenidas por la participación anónima de las organizaciones invitadas por el Club Excelencia en Gestión y su red de partners en este estudio. Las referencias utilizadas para su construcción son, fundamentalmente, las premisas postuladas en el Modelo EFQM de Excelencia, las últimas tendencias difundidas por reconocidas publicaciones, así como la experiencia y metodología de Cegos.

El cuestionario utilizado ha sido diseñado para diagnosticar la situación de las organizaciones en relación a la gestión de los dos factores que contempla la aceleración en la transformación: **gestión de la velocidad y gestión del tiempo**. En su diseño ha sido considerado un equilibrio entre la cantidad de información a capturar con la sencillez y eficiencia de tiempo en la contestación.

El informe que presentamos a continuación está estructurado en cuatro partes:

- Modelo de referencia: donde explicamos cómo está diseñado el modelo que nos permite medir la aceleración.
- Los resultados del estudio: resultados de las contestaciones de los directivos/as que han cumplimentado el cuestionario.
- Conclusiones principales: resumen de las principales conclusiones que hemos sacado del análisis de los resultados.
- Anexo: detalle de los resultados obtenidos segmentados.

Desde Cegos confiamos que la información, datos, recomendaciones y conclusiones del Acelerómetro de la Transformación resulten de valor para los usuarios y, en consecuencia, contribuya a mejorar el proceso de cambio de las organizaciones españolas en su ruta de mejora de la competitividad y diferenciación.

1. MODELO DE REFERENCIA

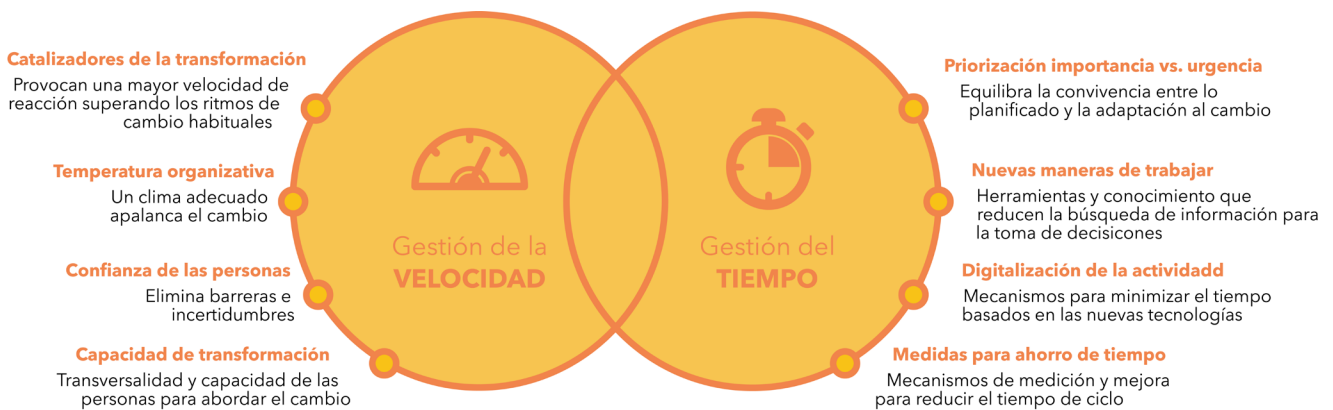
El Modelo de referencia del Acelerómetro ha sido diseñado para que sirva de espejo, de referencia, para las organizaciones que quieren medir su aceleración. Como ya hemos adelantado, tiene en cuenta dos dimensiones: la velocidad y el tiempo.

Hemos identificado ocho conceptos/ atributos, cuatro asociados a la gestión de la velocidad y cuatro asociados a la gestión del tiempo.

Para aumentar la velocidad de transformación es clave disponer de catalizadores que provoquen una

reacción, disponer de un clima laboral adecuado que apalanque el cambio, eliminar barreras a través de generar confianza y ser una organización transversal con capacidad de transformación

Por otro lado, para mejorar la gestión del tiempo, es clave saber priorizar entre lo importante y lo urgente, desarrollar nuevas maneras de trabajar, apoyarse en la digitalización y desplegar medidas para ahorrar tiempo en el día a día.



La aceleración considera la variación de la relación entre la distancia recorrida y el tiempo en hacerlo.

«Aumentar la velocidad lo más posible, en el menor tiempo posible»

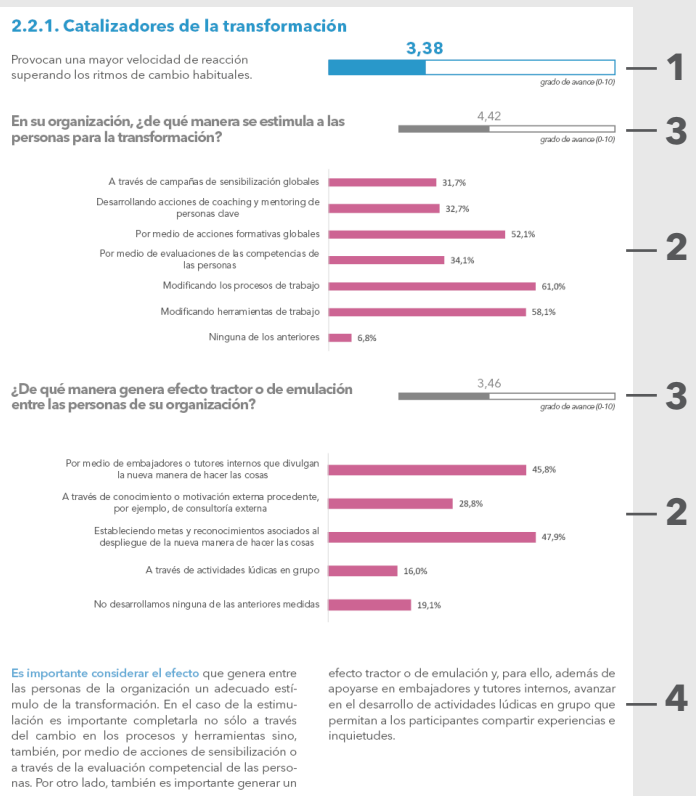
2. RESULTADOS DEL ESTUDIO

Con la información facilitada a través de una encuesta a más de 1.000 directivos, se ha elaborado un Análisis del Entorno, que nos da una perspectiva global del horizonte de la aceleración de la transformación en las organizaciones.

Adicionalmente para cada uno de los 8 conceptos o atributos de la aceleración se ha realizado una Ficha de Resultados, cuatro en torno a la Gestión de la Velocidad y cuatro en torno a la Gestión del Tiempo, en la que se detallan las diferentes facetas con sus correspondientes conclusiones y corolarios en formato de síntesis.

La información en cada una de las fichas de resultados se estructura en torno a las siguientes apartados:

- **Grado de avance**, en base a la puntuación media asociada, de cada concepto o atributo de la aceleración de la transformación. Una sola cifra resume el nivel medio de madurez de las organizaciones (1).
- **Resultados** de las contestaciones de los directivos/as que han cumplimentado el cuestionario. Los diferentes gráficos nos muestran el % de directivos que han contestado afirmativamente a las diferentes opciones (2). Una sola cifra resume el nivel medio de madurez respecto cada faceta del atributo (3).
- **Síntesis** de conclusiones del resultado obtenido, comentarios, observaciones y propuestas de acción (4)

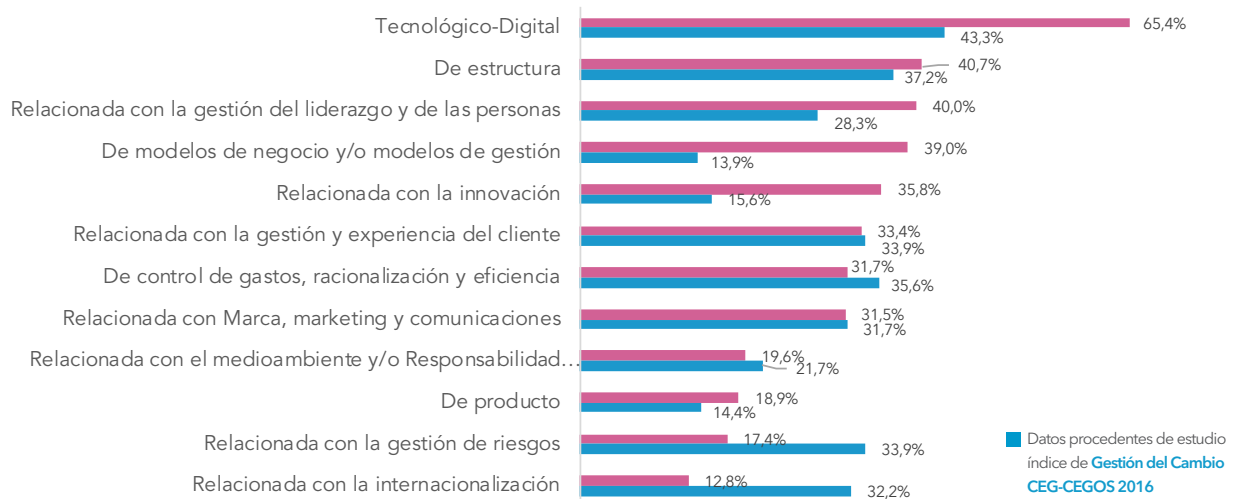


2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

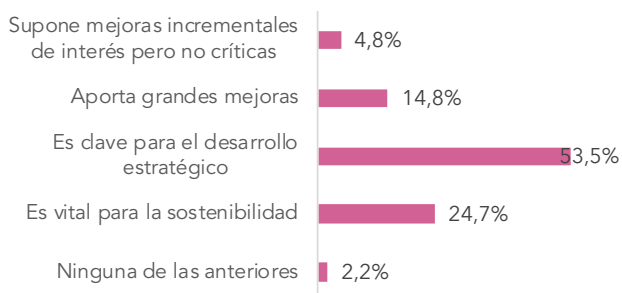
Respecto a la transformación, ¿en qué situación se encuentra su organización en este momento?



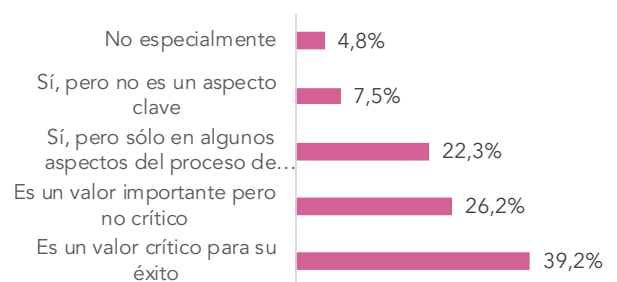
¿Qué tipo de transformación es la que, fundamentalmente, está abordando o ha abordado su Organización?



¿Qué supone para su organización desplegar con éxito la transformación?



¿Considera que acelerar esta transformación es importante para el éxito de la misma?



Paradoja de la transformación

La aceleración en la transformación es un reto generalizado para las organizaciones:

- 8 de cada 10 organizaciones se encuentra en un proceso de transformación...
- ...y las mismas declaran su alto impacto con su estrategia y sostenibilidad de la organización...
- ...y también declaran que la aceleración es clave para el éxito...
- ...Pero sólo el 4% está plenamente satisfecha con su nivel de aceleración

2.2 GESTIÓN DE LA VELOCIDAD

2.2.1. Catalizadores de la transformación

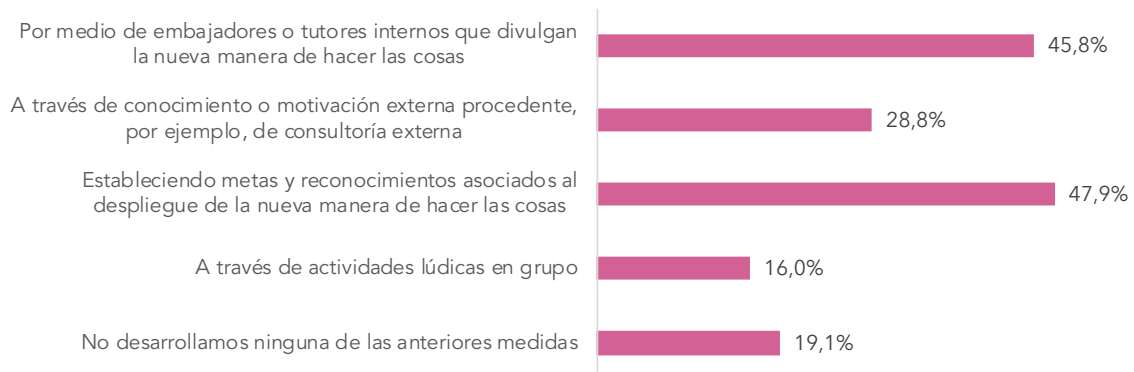
Provocan una mayor velocidad de reacción superando los ritmos de cambio habituales.



En su organización, ¿de qué manera se estimula a las personas para la transformación?



¿De qué manera genera efecto tractor o de emulación entre las personas de su organización?



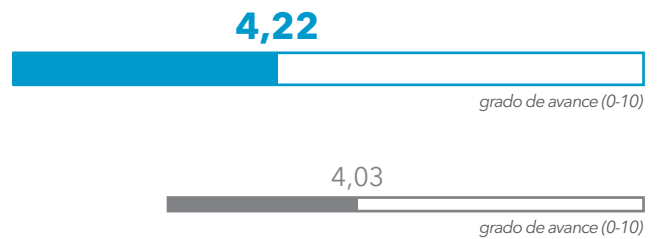
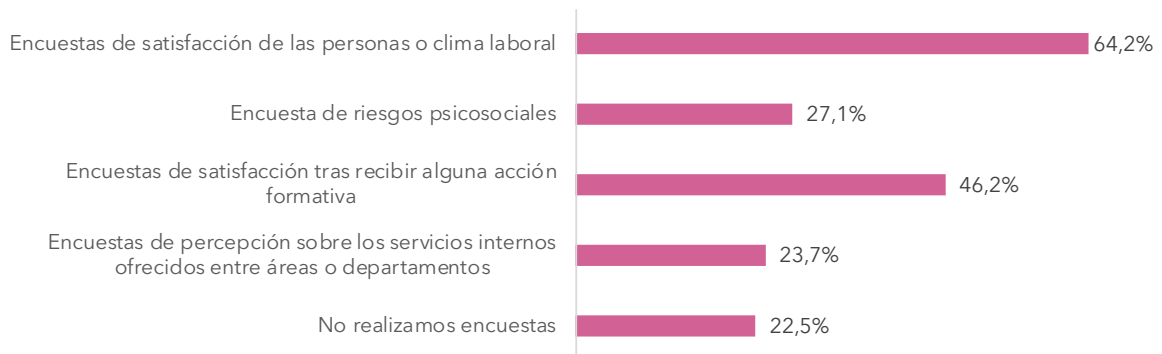
Es importante considerar el efecto que genera entre las personas de la organización un adecuado estímulo de la transformación. En el caso de la estimulación es importante completarla no sólo a través del cambio en los procesos y herramientas sino, también, por medio de acciones de sensibilización o a través de la evaluación competencial de las perso-

nas. Por otro lado, también es importante generar un efecto tractor o de emulación y, para ello, además de apoyarse en embajadores y tutores internos, avanzar en el desarrollo de actividades lúdicas en grupo que permitan a los participantes compartir experiencias e inquietudes.

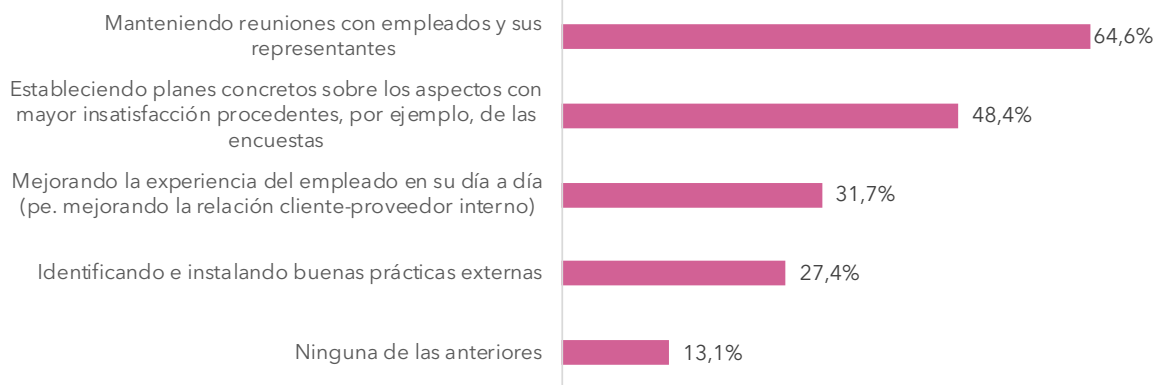
2.2.2. Temperatura organizativa

Un clima laboral y un entorno organizativo adecuado apalanca el cambio.

¿De qué manera se mide el clima laboral en su organización?



¿De qué manera se mejora el clima laboral en su organización?



Para disponer de un adecuado clima es fundamental medirlo y mejorarlo de manera sistemática. En esta línea el despliegue de encuestas de satisfacción o de clima laboral se encuentra extendido si bien, es clave:

- Continuar desarrollando esta práctica en las organizaciones que aún no miden la percepción de sus personas.
- Activar planes de mejora en función de los resultados de las encuestas.

- Evolucionar/complementar los actuales mecanismos de medición de la percepción de las personas con medias de medición de la experiencia y servicio interno.

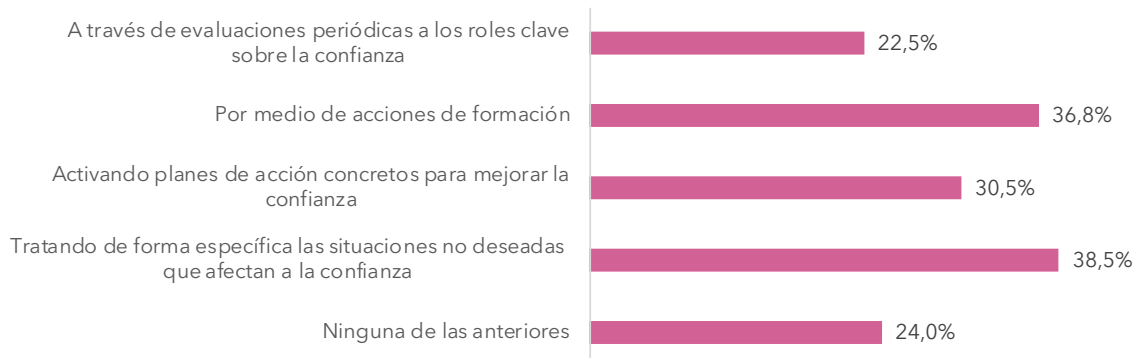
Hay una relación entre el clima laboral y la cultura por la velocidad del cambio, debemos superar algunas costumbres y hábitos muy arraigados en algunas organizaciones.

2.2.3. Confianza de las personas

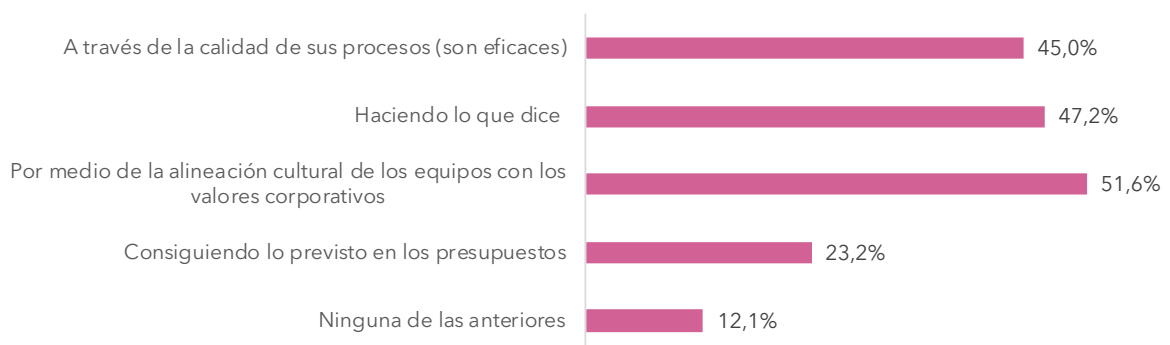
Elimina barreras e incertidumbres.



¿De qué manera se mejora la credibilidad de los roles clave de su Organización?



¿De qué manera su organización gana la confianza de sus personas?



Es fundamental que los roles clave de una organización generen confianza. El testimonio de los líderes, realizando los cambios rápida y proactivamente, facilita la emulación y la aceleración de la transformación en toda la organización.

En este sentido, no se encuentran desplegadas de manera masiva medidas relativas a la generación de confianza de estos roles. Entre todas ellas, la más desplegada es el tratamiento de las situaciones no deseadas que afectan a la confianza. Es importante apalancar la confianza a través de acciones proacti-

vas y planificadas (pe. evaluación de los roles clave, formación, etc.).

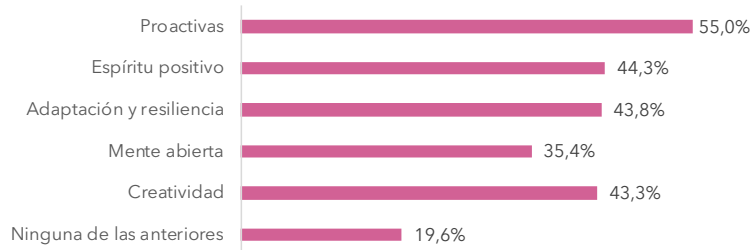
De manera complementaria, la propia organización debe proyectar credibilidad contemplando el mix entre el logro de resultados (pe. haciendo lo que dice o consiguiendo los retos de presupuestos) y la alineación cultural de los equipos con la estrategia y el propósito de la organización.

2.2.4 Capacidad de transformación

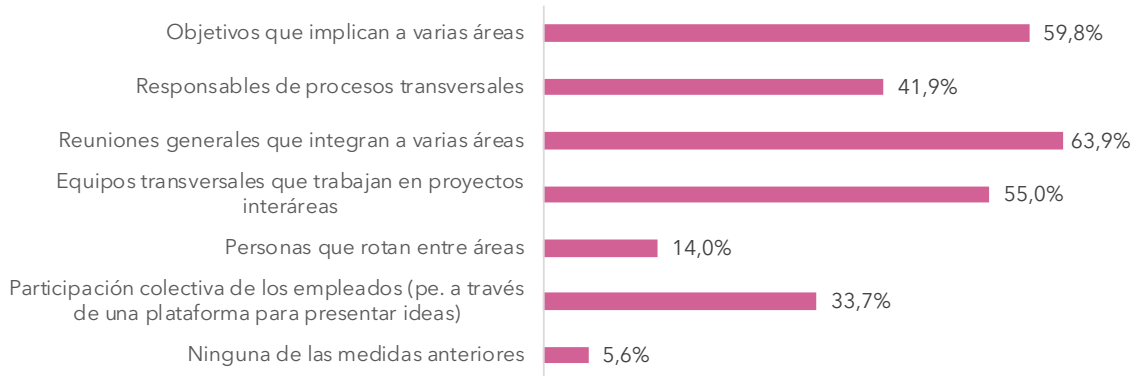
Transversalidad y capacidad de las personas para abordar el cambio.



Algunas de estas competencias se encuentran incorporadas en la gestión de Recursos Humanos (pe. en el proceso de selección)?



¿De qué manera se desarrolla la transversalidad en su organización?



La capacidad de transformación se basa, entre otros aspectos, en la capacidad de las personas para abordar el cambio y en el carácter transversal de la organización. Requiere de proyectos ágiles con personas de áreas diversas que experimenten cambios rápidos fuera de su ámbito habitual de trabajo y transmitan competitividad a otras áreas, basado en mediciones objetivas de logros y resultados.

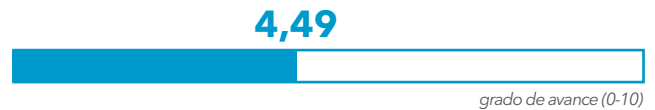
En relación al primero de los aspectos, las competencias de las personas asociadas a la transformación se encuentran incorporadas en la gestión de Recursos Humanos, si bien, con recorrido de mejora (aproximadamente 1 de cada 5 organizaciones no desarrolla ninguna de estas competencias).

En relación a la capacidad de transformación esta se apalanca fundamentalmente en reuniones generales así como en objetivos que implican a varias áreas. En este segundo ámbito es importante que estos objetivos se encuentren asociados al correspondiente esquema de reconocimientos así como en una gestión compartida de los recursos asociados para su logro. Por otro lado, las organizaciones cuentan con una oportunidad para mejorar la transversalidad generando participación colectiva (por ejemplo, a través de un sistema de ideas o sistematizando la rotación entre áreas).

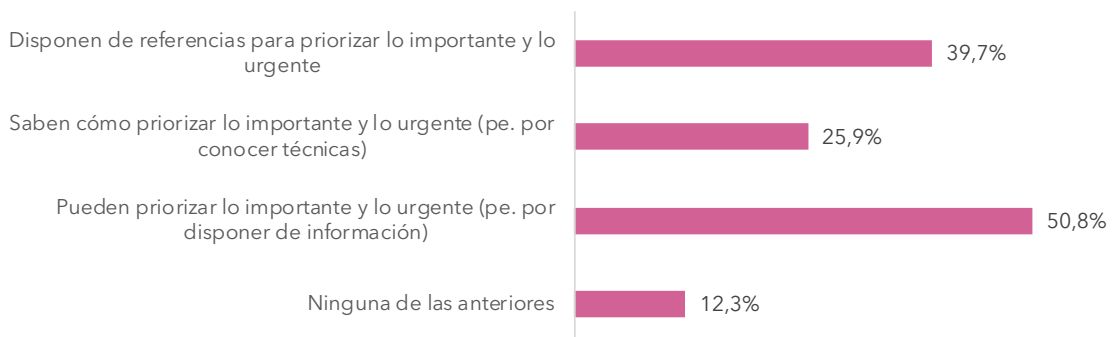
2.3 GESTIÓN DEL TIEMPO

2.3.1. Priorización importancia vs. urgencia

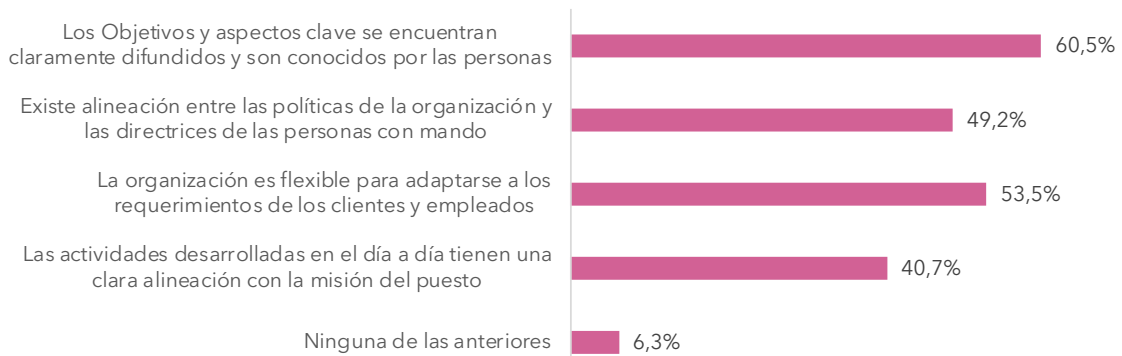
Equilibra la convivencia entre lo planificado y la adaptación al cambio.



En general, las personas de su organización, ¿cómo priorizan sus actividades considerando su importancia y urgencia?



¿Cuáles de estas afirmaciones concuerdan con las características de su organización?



Dotar a las personas de elementos que les permitan priorizar lo importante vs. lo urgente es fundamental en la gestión del tiempo. En este sentido, aún queda recorrido de mejora en aportar datos y técnicas para priorizar las actividades. Por otro lado, las organizaciones presentan una clara orientación hacia el logro de objetivos si bien hay recorrido de

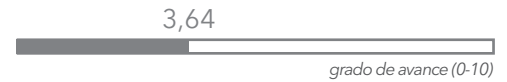
mejora en la alineación de la actividades y la misión de los puestos.

Es imprescindible “trabajar hoy, planificando el mañana”, lo que nos obliga a no procrastinar ni con las tareas necesarias para el día, ni con la planificación a futuro (que no pueden ser pospuestas porque también son urgentes, no solo importantes).

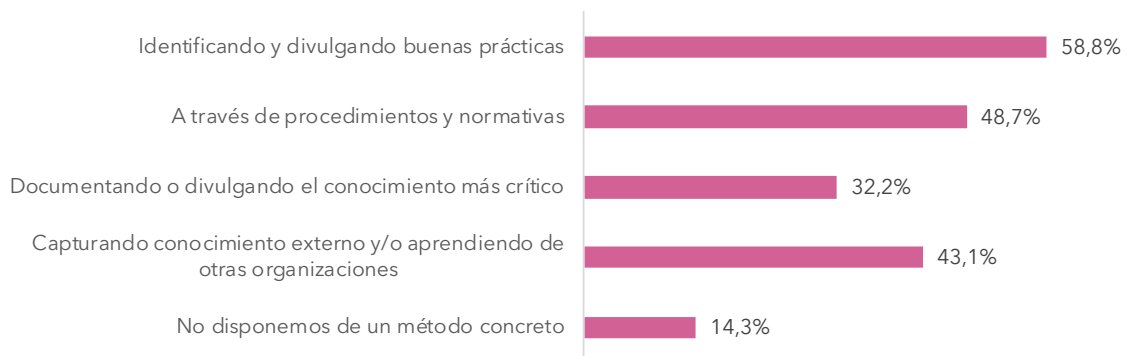
2.3.2. Nuevas maneras de trabajar

Herramientas y conocimiento que reducen la búsqueda de información para la toma de decisiones.

¿Qué medidas ha desplegado su organización para facilitar nuevas maneras de trabajar que reduzcan el tiempo?



¿De qué manera se comparte el conocimiento en su organización?



Las organizaciones que disponen de herramientas y conocimiento reducen la búsqueda de información para la toma de decisiones y, en consecuencia, ahorran tiempo. En este sentido, el conocimiento se gestiona a través de procedimientos y buenas prácticas, si bien, no se gestiona el conocimiento crítico.

Por otro lado, es fundamental introducir nuevas maneras de trabajar que faciliten la optimización del tiempo. En este sentido la flexibilidad horaria y el teletrabajo son las medidas más utilizadas en el desarrollo de nuevas maneras de trabajar que reduzcan el tiempo. Sin embargo, otras medidas de organización

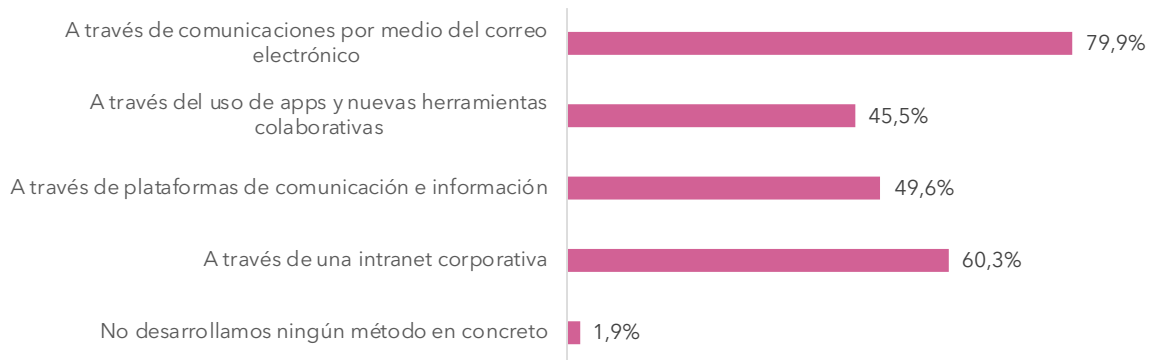
del tiempo en el trabajo o establecimiento de límites temporales a las reuniones no se encuentran extendidos.

Las organizaciones que están teniendo éxito en su transformación descubren rápidamente que no es necesario disponer de toda la información para tomar una buena decisión. Es mejor tomar decisiones rápidamente que decisiones "supuestamente" bien informadas, especialmente si afectan a los clientes y a las personas.

2.3.3. Digitalización de la actividad

Mecanismos para minimizar el tiempo basados en las nuevas tecnologías.

¿De qué manera aprovecha su organización las nuevas tecnologías para ahorrar tiempo en las comunicaciones?



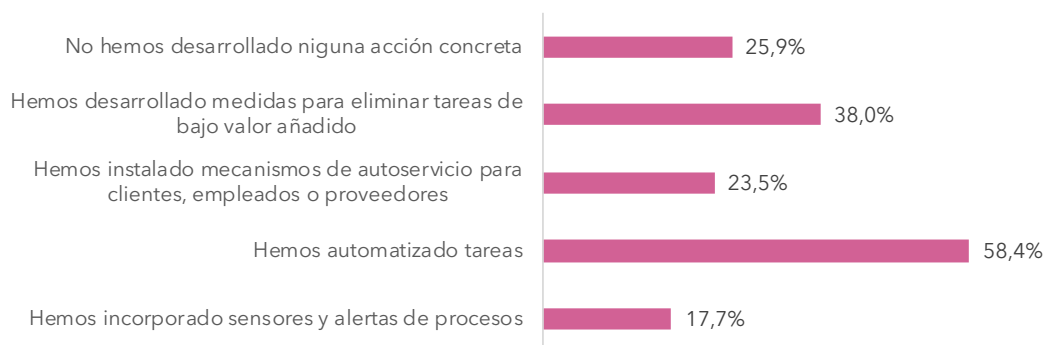
4,66

grado de avance (0-10)

5,88

grado de avance (0-10)

¿Qué acciones de digitalización ha desarrollado, en su organización, orientadas a reducir tiempo?



3,44

grado de avance (0-10)

Introducir mecanismos para minimizar el tiempo basado en las nuevas tecnologías es una directriz fundamental para tangibilizar ahorros. En este sentido, las organizaciones presentan un uso extendido de nuevos canales para ahorrar tiempo en las comunicaciones (fundamentalmente basados en correo electrónico e intranet corporativa), si bien aún queda recorrido en el uso de la apps y herramientas colaborativas. Por otro lado, han sido desarrolladas medidas de digitalización orientadas a reducir tiempo (por ejemplo automatización de tareas) sin

embargo aún queda recorrido de mejora entre las organizaciones (1 de cada 4 no ha desarrollado ninguna acción concreta de digitalización orientada a reducir tiempo).

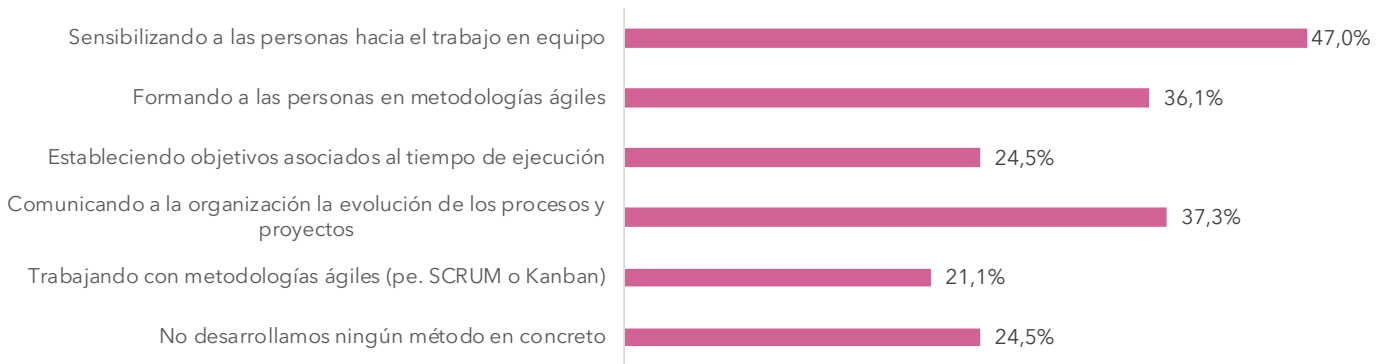
Debemos recordar que el objetivo fundamental de las tecnologías es eliminar tareas repetitivas y hacernos ganar tiempo y agilidad. Si no cumplen estas premisas no interesa incorporar tecnología en nuestro trabajo.

2.3.4. Medidas para ahorro de tiempo

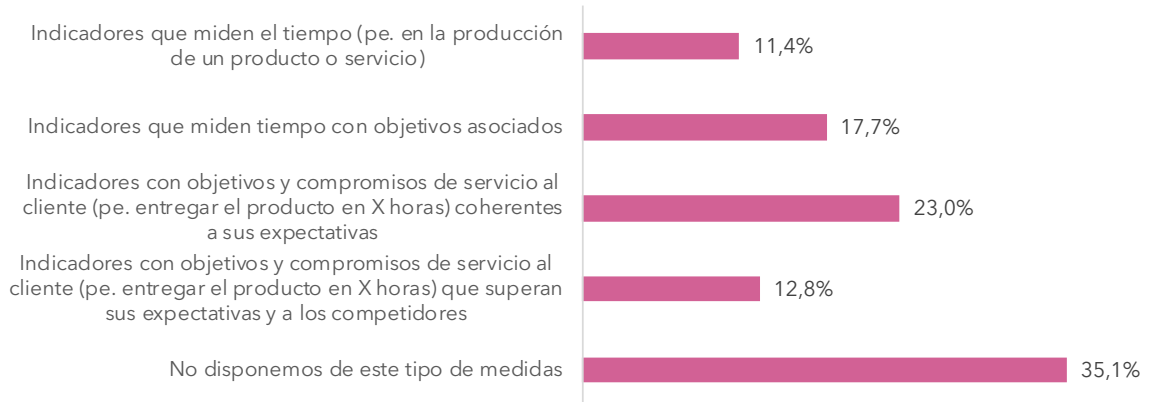
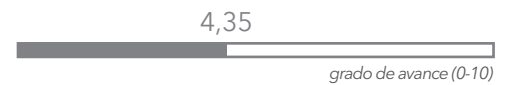
Mecanismos de medición y mejora para reducir el tiempo de ciclo.



¿Qué medidas desarrolla su organización para reducir el tiempo de ejecución de procesos y proyectos?



¿Qué elementos de monitorización del tiempo se encuentran desplegados en su organización?



Las organizaciones que mejoran la gestión de su tiempo establecen medidas para reducir el tiempo de ejecución de procesos y proyectos. En general las medidas más extendidas para este fin se basan en la sensibilización de las personas hacia el trabajo en equipo, si bien es importante avanzar en:

- El establecimiento de medidas relativas al tiempo, planteando objetivos, teniendo en cuenta las expectativas del cliente.

- El despliegue de metodologías ágiles (por ejemplo, SCRUM, Kanban).

Por otro lado es clave que las organizaciones establezcan medidas de monitorización del tiempo (por ejemplo, en la producción de productos y servicios) estableciendo los correspondientes objetivos así como, en su caso, con compromisos de cumplimiento con el cliente.

3. CONCLUSIONES PRINCIPALES

A continuación, se presentan las 10 principales conclusiones obtenidas del estudio realizado:

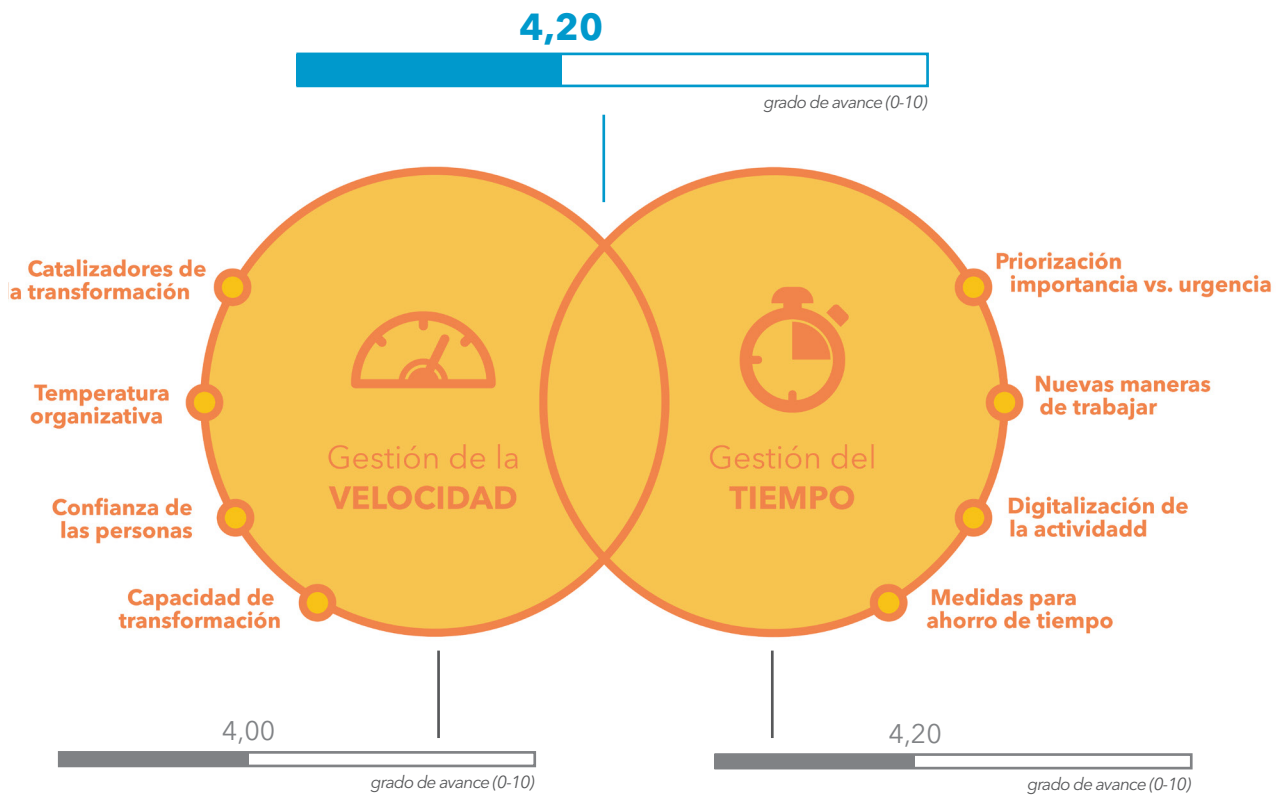
- 01** Las organizaciones están inmersas en procesos de transformación que tendrán un alto impacto.
- 9 de cada 10 están desarrollando un proceso de transformación.
 - 8 de cada 10 consideran el cambio clave para su estrategia o para su sostenibilidad
- 02** La aceleración del proceso de transformación es clave para el éxito de las organizaciones.
- 7 de cada 10 organizaciones consideran que acelerar la transformación es clave para su éxito.
 - Menos de 1 de cada 10 están satisfechas con su aceleración.
- 03** La transformación digital es el desafío estrella.
- Transformación:
- Digital: 6 de cada 10 organizaciones lo desarrollan (doble que en 2016).
 - Estructura: 4 de cada 10.
 - Liderazgo y personas: 4 de cada 10.
 - Modelos de negocio/gestión: 4 de cada 10.
- 04** Las organizaciones se están transformando pero no con la suficiente aceleración.
- La aceleración media de transformación es de 4,7 sobre 10.
- 05** Gestionan ligeramente mejor el tiempo que la velocidad con la que se desarrolla el cambio.
- Gestión de la velocidad: 4,0 sobre 10.
 - Gestión del tiempo: 4,2 sobre 10.
- 06** Cuanto mayor tamaño tiene la organización, mayor aceleración.
- >1.000 empleados: 4,5 sobre 10.
 - <5 empleados: 3,8 sobre 10

07 Para mejorar la velocidad, los principales retos son generar catalizadores de cambio y desarrollar la confianza de las personas.

- Catalizadores del cambio: 3,6 sobre 10.
- Confianza de las personas: 3,8 sobre 10.

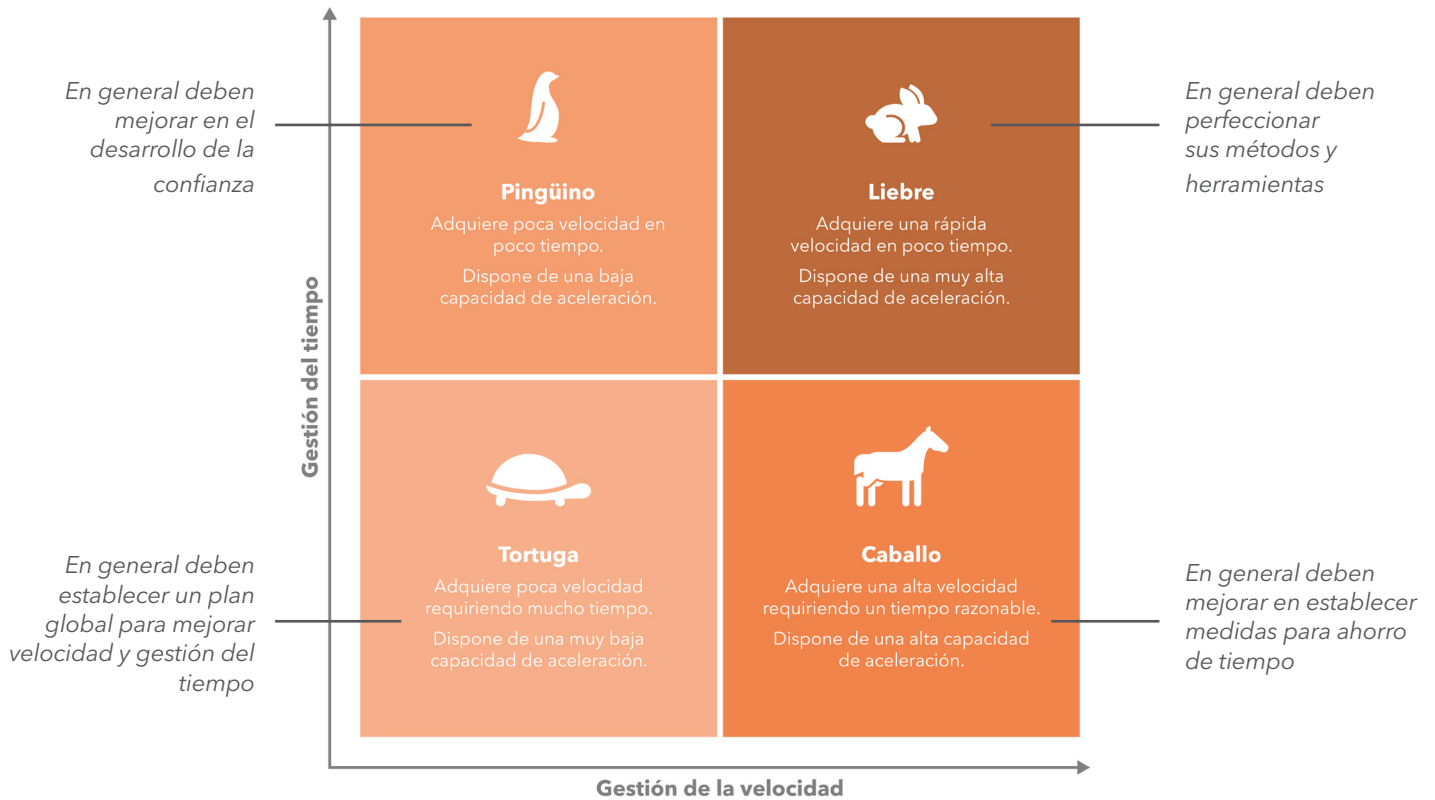
08 Para mejorar la gestión del tiempo, los principales retos son instalar nuevas maneras de trabajar y desarrollar medidas para ahorro de tiempo.

- Nuevas maneras de trabajar: 4,1 sobre 10.
- Medidas para ahorro de tiempo: 3,8 sobre 10.

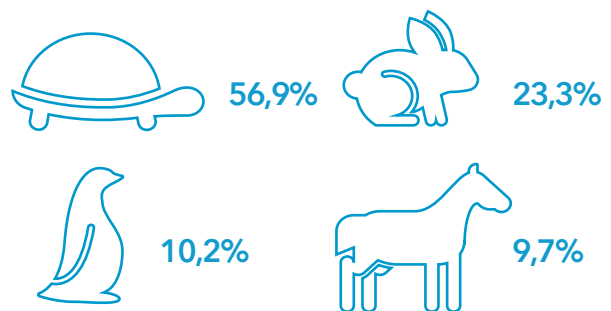


La combinación de gestión del tiempo y gestión de velocidad configura cuatro perfiles de organizaciones en relación a su aceleración de la transformación.

Cada uno de estos perfiles presenta diferentes recomendaciones de mejora para lograr acelerar su transformación:



09 Las organizaciones son tortugas o liebres y esta polarización marcará la diferencia.



10 Miopía de las organizaciones en su comparación con sus competidores.

- 4 de cada 10 se consideran con más o mucha aceleración.
- 3 de cada 10 se consideran con menos o mucha menos aceleración.
- Incongruencia entre los 2/3 que se clasifican como tortugas-pingüinos y casi la 1/2 que se consideran con más o mucha más aceleración.

ANEXO. RESULTADOS SEGMENTADOS

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Ámbito	Puntuación	Global	Servicios	Educ.	Industria	Admin.	Sanidad	Fund.	Resto
Catalizadores de la transformación	01. En su organización, ¿de qué manera se estimula a las personas para la transformación?	4,20	4,04	4,75	4,98	3,53	4,03	3,74	4,22
	02. ¿De qué manera genera efecto tractor o de emulación entre las personas de su organización?	3,46	3,53	4,01	4,08	2,70	3,08	3,00	3,28
	Puntuación bloque	3,83	3,79	4,38	4,53	3,12	3,55	3,37	3,75
Temperatura organizativa	01. ¿De qué manera se mide el clima laboral en su organización?	4,03	2,63	4,71	4,43	3,98	5,58	4,36	3,82
	02. ¿De qué manera se mejora el clima laboral en su organización?	4,41	4,04	5,01	4,80	3,40	4,72	4,54	4,59
	Puntuación bloque	4,22	3,34	4,86	4,61	3,69	5,15	4,45	4,20
Confianza de las personas	01. ¿De qué manera se mejora la credibilidad de los roles clave de su Organización?	3,21	3,27	3,46	3,55	2,70	3,27	2,57	3,34
	02. ¿De qué manera su organización gana la confianza de sus personas?	4,18	4,73	4,49	4,78	3,37	4,62	3,64	3,58
	Puntuación bloque	3,69	4,00	3,97	4,17	3,04	3,94	3,11	3,46
Capacidad de transformación	01. ¿Algunas de estas competencias se encuentran incorporadas en la gestión de Recursos Humanos (pe. en el proceso de selección)?	4,44	5,17	4,71	5,05	2,41	3,23	4,91	4,81
	02. ¿De qué manera se desarrolla la transversalidad en su organización?	4,39	4,00	4,75	4,77	4,02	4,85	4,77	4,14
	Puntuación bloque	4,41	4,59	4,73	4,91	3,21	4,04	4,84	4,47
Priorización importancia vs. urgencia	01. En general, las personas de su organización, ¿cómo priorizan sus actividades considerando su importancia y urgencia?	3,88	4,22	3,63	4,09	3,67	4,02	3,52	3,83
	02. ¿Cuáles de estas afirmaciones concuerdan con las características de su organización?	5,10	5,07	5,85	5,53	4,13	5,58	5,21	4,70
	Puntuación bloque	4,49	4,64	4,74	4,81	3,90	4,80	4,37	4,26
Nuevas maneras de trabajar	01. ¿Qué medidas ha desplegado su organización para facilitar nuevas maneras de trabajar que reduzcan el tiempo?	3,64	4,43	3,26	3,89	2,90	2,72	3,49	4,14
	02. ¿De qué manera se comparte el conocimiento en su organización?	4,57	4,13	4,93	4,96	3,67	5,77	4,86	4,49
	Puntuación bloque	4,11	4,28	4,10	4,43	3,29	4,24	4,17	4,31
Digitalización de la actividad	01. ¿De qué manera aprovecha su organización las nuevas tecnologías para ahorrar tiempo en las comunicaciones?	5,88	5,50	6,88	5,39	5,77	6,28	5,21	6,22
	02. ¿Qué acciones de digitalización ha desarrollado, en su organización, orientadas a reducir tiempo?	3,44	3,63	2,32	4,04	3,21	3,59	2,36	4,63
	Puntuación bloque	4,66	4,57	4,60	4,71	4,49	4,94	3,79	5,42
Medidas para ahorro de tiempo	01. ¿Qué medidas desarrolla su organización para reducir el tiempo de ejecución de procesos y proyectos?	3,32	3,63	2,76	3,79	2,29	3,74	2,51	4,16
	02. ¿Qué elementos de monitorización del tiempo se encuentran desplegados en su organización?	4,35	4,27	3,44	5,35	3,71	5,00	2,69	5,59
	Puntuación bloque	3,83	3,95	3,10	4,57	3,00	4,37	2,60	4,88
Acelerómetro	Puntuación "Gestión de la velocidad"	40,40	39,28	44,84	45,56	32,64	41,70	39,43	39,71
	Puntuación "Gestión del tiempo"	42,72	43,59	41,33	46,30	36,70	45,87	37,32	47,19
	Puntuación "Acelerómetro"	42,12	41,62	43,31	46,50	34,67	44,15	38,72	43,84

Se han agrupado en la categoría "resto" aquellas características con 25 respuestas o menos:

- Banca y seguros
- Construcción e inmobiliarias
- Energía y utilities
- TIC
- Logística y transporte

TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Ámbito	Puntuación	Global	1-5 personas	6-50 personas	51-249 personas	250-1.000 personas	Más de 1.000 personas
Catalizadores de la transformación	01. En su organización, ¿de qué manera se estimula a las personas para la transformación?	4,20	3,38	4,00	4,12	4,45	4,74
	02. ¿De qué manera genera efecto tractor o de emulación entre las personas de su organización?	3,46	2,92	3,47	3,30	3,87	3,47
	Puntuación bloque	3,83	3,15	3,73	3,71	4,16	4,11
Temperatura organizativa	01. ¿De qué manera se mide el clima laboral en su organización?	4,03	1,98	2,95	4,31	4,69	5,22
	02. ¿De qué manera se mejora el clima laboral en su organización?	4,41	3,42	4,25	4,44	4,89	4,65
	Puntuación bloque	4,22	2,70	3,60	4,38	4,79	4,94
Confianza de las personas	01. ¿De qué manera se mejora la credibilidad de los roles clave de su Organización?	3,21	3,13	3,33	2,85	3,40	3,47
	02. ¿De qué manera su organización gana la confianza de sus personas?	4,18	3,75	4,27	3,81	4,34	4,67
	Puntuación bloque	3,69	3,44	3,80	3,33	3,87	4,07
Capacidad de transformación	01. ¿Algunas de estas competencias se encuentran incorporadas en la gestión de Recursos Humanos (pe. en el proceso de selección)?	4,44	5,00	4,74	4,48	4,56	3,87
	02. ¿De qué manera se desarrolla la transversalidad en su organización?	4,39	3,25	4,06	4,34	4,67	5,08
	Puntuación bloque	4,41	4,13	4,40	4,41	4,62	4,47
Priorización importancia vs. urgencia	01. En general, las personas de su organización, ¿cómo priorizan sus actividades considerando su importancia y urgencia?	3,88	3,89	3,93	3,63	3,65	4,30
	02. ¿Cuáles de estas afirmaciones concuerdan con las características de su organización?	5,10	4,58	5,17	5,22	5,12	5,19
	Puntuación bloque	4,49	4,24	4,55	4,42	4,38	4,75
Nuevas maneras de trabajar	01. ¿Qué medidas ha desplegado su organización para facilitar nuevas maneras de trabajar que reduzcan el tiempo?	3,64	4,75	4,08	3,20	3,50	3,56
	02. ¿De qué manera se comparte el conocimiento en su organización?	4,57	3,54	4,50	4,47	4,84	5,08
	Puntuación bloque	4,11	4,15	4,29	3,84	4,17	4,32
Digitalización de la actividad	01. ¿De qué manera aprovecha su organización las nuevas tecnologías para ahorrar tiempo en las comunicaciones?	5,88	5,31	5,05	6,24	6,21	6,58
	02. ¿Qué acciones de digitalización ha desarrollado, en su organización, orientadas a reducir tiempo?	3,44	3,65	3,16	2,85	4,14	4,14
	Puntuación bloque	4,66	4,48	4,10	4,55	5,18	5,36
Medidas para ahorro de tiempo	01. ¿Qué medidas desarrolla su organización para reducir el tiempo de ejecución de procesos y proyectos?	3,32	3,67	3,04	2,99	3,59	3,91
	02. ¿Qué elementos de monitorización del tiempo se encuentran desplegados en su organización?	4,35	3,96	3,99	3,89	5,44	4,87
	Puntuación bloque	3,83	3,81	3,51	3,44	4,52	4,39
Acelerómetro	Puntuación "Gestión de la velocidad"	40,40	33,52	38,82	39,56	43,58	43,97
	Puntuación "Gestión del tiempo"	42,72	41,68	41,14	40,63	45,61	47,04
	Puntuación "Acelerómetro"	42,12	38,29	40,13	40,35	44,83	45,70

CCAA DONDE LA ORGANIZACIÓN TIENE SU SEDE

Ámbito	Puntuación	Global	Comuni- d. Madrid	País Vasco - Euskadi	Cataluña	Aragón	Comunid. Valenciana	Castilla y León	Resto
Catalizadores de la transformación	01. En su organización, ¿de qué manera se estimula a las personas para la transformación?	4,20	3,91	4,48	4,24	4,35	4,71	4,55	4,23
	02. ¿De qué manera genera efecto tractor o de emulación entre las personas de su organización?	3,46	3,21	3,23	3,37	3,47	3,85	3,98	3,89
	Puntuación bloque	3,83	3,56	3,85	3,80	3,91	4,28	4,26	4,06
Temperatura organizativa	01. ¿De qué manera se mide el clima laboral en su organización?	4,03	3,39	5,49	4,78	3,15	3,02	3,86	3,82
	02. ¿De qué manera se mejora el clima laboral en su organización?	4,41	3,58	5,31	4,59	4,35	4,58	5,09	4,53
	Puntuación bloque	4,22	3,49	5,40	4,68	3,75	3,80	4,48	4,17
Confianza de las personas	01. ¿De qué manera se mejora la credibilidad de los roles clave de su Organización?	3,21	2,57	3,40	3,80	3,31	4,06	3,18	3,38
	02. ¿De qué manera su organización gana la confianza de sus personas?	4,18	3,50	4,04	4,73	4,52	4,90	5,11	4,49
	Puntuación bloque	3,69	3,04	3,72	4,27	3,91	4,48	4,15	3,94
Capacidad de transformación	01. ¿Algunas de estas competencias se encuentran incorporadas en la gestión de Recursos Humanos (pe. en el proceso de selección)?	4,44	4,21	4,09	4,65	4,52	5,08	4,09	5,05
	02. ¿De qué manera se desarrolla la transversalidad en su organización?	4,39	3,80	5,35	4,22	4,29	4,96	4,14	4,41
	Puntuación bloque	4,41	4,01	4,72	4,43	4,40	5,02	4,11	4,73
Priorización importancia vs. urgencia	01. En general, las personas de su organización, ¿cómo priorizan sus actividades considerando su importancia y urgencia?	3,88	3,63	4,07	3,77	3,44	4,44	3,79	4,14
	02. ¿Cuáles de estas afirmaciones concuerdan con las características de su organización?	5,10	4,78	5,67	5,00	4,92	5,10	5,45	5,27
	Puntuación bloque	4,49	4,20	4,87	4,38	4,18	4,77	4,62	4,71
Nuevas maneras de trabajar	01. ¿Qué medidas ha desplegado su organización para facilitar nuevas maneras de trabajar que reduzcan el tiempo?	3,64	3,73	3,56	3,52	3,81	3,58	3,82	3,68
	02. ¿De qué manera se comparte el conocimiento en su organización?	4,57	3,84	5,52	4,51	3,95	4,48	4,89	5,17
	Puntuación bloque	4,11	3,79	4,54	4,02	3,88	4,03	4,35	4,42
Digitalización de la actividad	01. ¿De qué manera aprovecha su organización las nuevas tecnologías para ahorrar tiempo en las comunicaciones?	5,88	5,36	6,95	6,36	6,05	5,31	5,80	5,68
	02. ¿Qué acciones de digitalización ha desarrollado, en su organización, orientadas a reducir tiempo?	3,44	2,66	3,31	4,02	4,19	3,75	4,32	3,99
	Puntuación bloque	4,66	4,01	5,13	5,19	5,12	4,53	5,06	4,83
Medidas para ahorro de tiempo	01. ¿Qué medidas desarrolla su organización para reducir el tiempo de ejecución de procesos y proyectos?	3,32	2,95	3,21	3,61	3,48	3,92	3,27	3,81
	02. ¿Qué elementos de monitorización del tiempo se encuentran desplegados en su organización?	4,35	3,67	4,02	4,80	4,48	5,58	5,45	5,00
	Puntuación bloque	3,83	3,31	3,62	4,21	3,98	4,75	4,36	4,41
Acelerómetro	Puntuación "Gestión de la velocidad"	40,40	35,23	44,24	42,98	39,94	43,96	42,50	42,24
	Puntuación "Gestión del tiempo"	42,72	38,26	45,39	44,49	42,91	45,22	45,98	45,91
	Puntuación "Acelerómetro"	42,12	36,76	44,92	44,29	41,42	44,59	45,04	44,34

Se han agrupado en la categoría "resto" aquellas comunidades con 20 respuestas o menos:

- Andalucía
- Baleares
- Canarias
- Cantabria
- Castilla - La Mancha
- Ceuta
- Extremadura
- Galicia
- La Rioja
- Melilla
- Navarra
- Principado de Asturias
- Región de Murcia

AGRADECIMIENTOS

ENTIDADES COLABORADORAS EN LA DIFUSIÓN DEL ESTUDIO

Gracias a todos los que han participado y colaborado en la difusión de este estudio



DISEÑO Y DESPLIEGUE DEL ESTUDIO

Club Excelencia en Gestión

- Promoción del estudio y conclusiones
- Colaboración en la definición y análisis de conclusiones.

Ignacio Babé
Secretario General/ CEO

Nayra Montesinos
Responsable de Eventos

Miquel Romero
Director Conocimiento y Vida Asociativa

Susana Fábregas
Directora Desarrollo de Servicios

Cegos

- Creación del Acelerómetro de la Transformación y análisis de conclusiones
- Estudio de campo y tratamiento de datos

José M^a López
Consultor Senior
CEGOS DEPLOYMENT

Óscar Gracia
Socio Director
CEGOS DEPLOYMENT



www.clubexcelencia.org



www.pegos.es



www.clubexcelencia.org

Estudio patrocinado por:

