

# ALINEACIÓN DINÁMICA Y LAS 6P: UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO SISTEMÁTICO CONTINUO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ORGANIZACIONAL

*Jorge Washington Barrientos; Alejandra Judith Efrón; Tania María López Arouxa*

INSOD/UADE

[jbarrientos@uade.edu.ar](mailto:jbarrientos@uade.edu.ar); [aeffron@uade.edu.ar](mailto:aeffron@uade.edu.ar), [tlopesarouxa@uade.edu.ar](mailto:tlopesarouxa@uade.edu.ar)

Recibido el 17 de octubre de 2021. Aceptado el 17 de noviembre de 2021

## **Resumen**

En este trabajo se examina la transformación digital post-pandemia Covid-19 en organizaciones en Argentina. Mediante la combinación de metodologías comprobadas como alineación dinámica Gattorna (2009) y el Modelo de Madurez de las Capacidades (en inglés siglas CMM), el equipo investigador busca un procedimiento de análisis sistemático que ayude a distintas organizaciones a diseñar sus estrategias de transformación digital de forma operativamente factible y basadas en el comportamiento y necesidades del mercado en el que participan. Para ello, agregan algunas de estas actividades en lo que deciden llamar de "las 6P de la transformación digital" (Preparación, Productividad, Precarización, Prevalencia, Prestigio y Protección).

Los resultados muestran que la combinación de ambas metodologías puede ser una herramienta para trabajar la transformación digital en una organización con un impacto positivo en los clientes. Se sugiere que esta herramienta sea utilizada por una entidad externa a la organización, con cierta periodicidad, y con un diagnóstico de alineación dinámica más detallado. Esta es una investigación inicial y los resultados y conclusiones no deben generalizarse fuera del contexto estudiado.

**Palabras Clave:**

Transformación Digital, Alineación Dinámica, Cultura Organizacional, Liderazgo, 6P  
JEL 033

**Dynamic Alignment and the 6Ps: A Continuous Systematic Diagnostic Tool of Organizational Digital Transformation****Abstract**

This paper examines the post-Covid-19 pandemic digital transformation in organizations in Argentina. By combining proven methodologies such as dynamic alignment Gattorna (2009) and the Capabilities Maturity Model (CMM), the research team seeks a systematic analysis procedure that helps different organizations to design their digital transformation strategies in an operationally feasible way and based on the behavior and needs of the market in which they participate. In order to do this, the authors aggregate some of these activities in what they call "the 6Ps of digital transformation" (Preparation, Productivity, Precariousness, Prevalence, Prestige and Protection).

The results show that the combination of both methodologies can become a tool to work on the digital transformation in an organization with a positive impact on customers. It is suggested that this tool be used by an entity external to the organization, with certain periodicity, and with a more detailed diagnosis of dynamic alignment. Note that this is initial research, and the results and conclusions should not be generalized outside of the context studied.

**Keywords:**

Digital Transformation, Dynamic Alignment, Organizational Culture, Leadership, 6P.

JEL 033

# 1 Introducción

Hace apenas 24 meses la transformación digital y sus derivaciones constituían poco más que una mirada atenta de la realidad empresarial y se debatían tecnologías, abordajes, experiencias y casos paradigmáticos.

Fue entonces que el proceso de asimilación que condujeron a cambios en los marcos referenciales y de actuación se aceleró por la incorporación de tecnologías y nuevos paradigmas se aceleró. Tal proceso, al que denominamos transformación digital, encontró a organizaciones en general con percepciones y entusiasmos diferentes sobre sus estrategias, sistemas de trabajo y el inevitable impacto de la tecnología en el futuro cercano.

A partir de eso, los cambios se aceleraron de manera abrupta por la necesidad de un modificar las condiciones y elementos de trabajo como producto de la pandemia. Superlativamente las mudanzas abruptas obedecen a varias órbitas y entre las más visibles se pueden encontrar:

- Las iniciativas de aislamiento y control social para proteger la salud colectiva de los ciudadanos.
- Las reconfiguraciones que permitieron continuar las actividades organizacionales.
- La asimilación del trabajo remoto como una adaptación presurosa y no siempre organizada.

La compilación de temáticas y abordajes sobre la realidad actual se ha "exponenciado" permitiendo encontrar múltiples abordajes desde diferentes áreas de contribución disciplinar. Utilizando la metodología de segmentación Alineación Dinámica combinada con el Modelo de Madurez de las Capacidades (en inglés siglas CMM), el equipo investigador ha querido enfocar su atención en buscar un procedimiento de análisis sistemático que ayude a distintas organizaciones a diseñar

sus estrategias de transformación digital de forma operativamente factible y basadas en el comportamiento y necesidades del mercado en el que participa.

Si bien las personas tienen jerarquías de valores que le son propias, son aquellos valores de comportamiento dominantes los que se busca traer a la superficie, pues éstos serán los valores con los que se necesita alinear la adopción de actividades y tecnologías que moldeen la transformación digital de la organización. El modelo dinámico de alineación explica cómo la ciencia del comportamiento humano puede ser integrada con el mundo más tangible –y generalmente mejor entendido– de la infraestructura y la tecnología, proveyendo una herramienta gerencial que ayude a definir inicialmente el “para quién” y el “quién”, antes invertir en el “cómo”.

El trabajo es una investigación inicial que sostiene que seguir este camino de pensamiento podría ser una forma de desarrollar e implementar las acciones apropiadas y viables que satisfagan a todas las partes involucradas y sean sostenibles en el tiempo. Para el trabajo se entrevistaron cuatro expertos multidisciplinarios quienes ayudaron en la comprensión de la temática. Luego de dichas entrevistas, los autores agregaron las actividades en seis específicas para estudiar transformación digital denominadas “Las 6P de la transformación digital”, (Figura 1), cada una de tales “Ps” fueron definidas de la siguiente manera:

1. Preparación/ Planificación: se refiere a la existencia de un plan general, metódicamente organizado, con el propósito de obtener un objetivo determinado.

A los efectos del estudio, se refirió a la manera como las empresas se preparan y direccionan su capacidad estratégica para lograr un nuevo modelo de trabajo basado en la virtualidad (total o híbrida -remota + presencial).

2. Prestigio: Es el renombre, el buen crédito que obtiene y mantiene una persona y/o área de la organización de manera consistente en el tiempo.

Cuando hablamos de clientes, estos pueden ser internos o externos, así en esta investigación las preguntas se focalizan en los procesos sistemáticos para medir y analizar el prestigio.

3. Precarización: explica la degradación, inseguridad o la caída de la calidad, de allí que los adjetivos precarios implican la escasez de los recursos necesarios. En la perspectiva de estudio se trabajó en la percepción del deterioro de las condiciones instituciones, en particular el trabajo.
4. Productividad: es la relación entre los resultados y los costos totales de la organización, o entre lo producido y los costos en los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, entre otros.
5. Protección: se entiende como la infraestructura de seguridad que garantizan la confidencialidad de los datos y elementos personales y organizacionales, evitando que los dispositivos digitales (Ej.: computadoras, teléfonos inteligentes, etc.) puedan resultar comprometidas por ciberdelinquentes.
6. Prevalencia: Es la proporción de personas que realizan trabajo remoto con respecto al total (del área y de la organización en general).



Figura 1: Las "6P" de la Transformación Digital. Fuente: autores, 2021.

Siendo los autores profesores universitarios, su interés también se centró en atraer estudiantes hacia la investigación, así fue como seis estudiantes participaron de la parte empírica del trabajo.

## **1.1 Preguntas de investigación**

Tanto los expertos entrevistados como la literatura reciente coinciden en una nueva realidad organizacional que variará entre una modalidad de trabajo totalmente remota a híbrida (presencial + remota). Diversas investigaciones realizadas durante la pandemia de Covid-19 (McKinsey, 2021, Bloomberg, 2020, The Economist 2021) hallaron que no todos los tipos de operaciones son plausibles para el trabajo remoto ni todas las personas tienen un comportamiento que les permite operar de manera remota.

Si el punto de partida son las personas, identificar el servicio requerido o adecuado para satisfacerlas se torna esencial. El argumento teleológico que lleva a la organización a participar en la transformación digital debe abordarse previamente a invertir recursos en el desarrollo del comportamiento digital organizacional. Los interrogantes que los autores se hicieron y responden con este trabajo fueron:

- 1- ¿Cuál es la previsión de una organización para transitar la transformación digital?
- 2- ¿Qué tan alineada se encuentra la previsión con los comportamientos e intereses de su mercado y con sus propias capacidades organizacionales?
- 3- ¿Cuál es la utilidad de la herramienta para analizar sistemáticamente las primeras dos preguntas?

## **1.2 Justificación**

La selección y el uso de recursos humanos, tecnologías y sistemas digitales para transformación digital presentan un desafío para las organizaciones en diversas

cadenas de abastecimiento. La lista de actividades digitales que se actualmente están siendo probadas y promocionadas en la actualidad es extensa, y constantemente aparecen nuevas oportunidades. El software se ha convertido en una parte más importante de muchos productos y servicios, y su importancia en los sistemas operativos se ha visto incrementado. Sin embargo, el potencial rendimiento y confiabilidad de las actividades y softwares digitales oscila entre los que son bien conocidos y demostrados y aquellos cuyos usos, costos y beneficios aún se desconocen, aunque puedan parecer promisorios.

Compromisos incumplidos, costos ocultos, falta de visibilidad de la gerencia sobre el funcionamiento digital y la productividad laboral afectan negativamente la calidad del servicio al cliente, sea interno o externo a la organización. A ello se le suma la frustración del personal y quejas de los clientes ante las continuas modificaciones de los sistemas utilizados, en especial cuando no funcionan correctamente sea por el sistema en sí o por falta de capacitación del usuario (Romanos, 2021).

El estudio se justificó en el interés genuino del grupo de investigación en conocer (1) la aplicabilidad de la alineación dinámica como (2) explicación y análisis de características de la organización frente a (3) la realidad emergente de las condiciones pandémicas.

## **2 Metodología**

Una combinación de dos metodologías fue aplicada en esta investigación. La primera, Alineación Dinámica, se basa en la premisa de que son las personas quienes impulsan las cadenas de abastecimiento, en forma de clientes, proveedores o empleados, mientras que las tecnologías, la infraestructura y los activos son solo elementos que inhiben o permiten que estas personas operen. El modelo de alineación dinámica vincula el mercado y la estrategia con la capacidad cultural interna y los estilos de liderazgo en el lugar de trabajo.

Mediante una codificación, la metodología consigue agregar los comportamientos del mercado en el cual la organización se desenvuelve para revisar su alineación con los comportamientos internos de dicha organización (sus estrategias, liderazgo y su cultura organizacional). Conocer estos comportamientos y comprobar su alineación ayuda a adoptar aquellas iniciativas u oportunidades requeridas para un mercado o cliente.

El sistema de codificación de comportamientos etiqueta las cuatro fuerzas de comportamiento como P-A-D-I, códigos que se refieren a comportamientos de tipo *Productor, Administrador, Desarrollador e Integrador*, respectivamente. La Figura 2 muestra las características generales de los cuatro tipos de comportamiento:



Figura 2: Características generales de las cuatro fuerzas o lógicas dominantes del comportamiento. Fuente: Gattorna J, 2009.

La segunda metodología utilizada, Modelo de Madurez de Capacidad, es un modelo de referencia respecto a la madurez de prácticas en una disciplina específica, que se



utiliza para evaluar y mejorar las capacidades de un grupo para realizar esa disciplina. El Modelo Integrado de Madurez de Capacidades (CMMI®) fue creado originalmente por la Universidad Carnegie Mellon para el Departamento de Defensa de los Estados Unidos y luego de 25 años con excelentes resultados, se ha expandido más allá de la ingeniería de software para ayudar a las organizaciones de cualquier industria a comprender su nivel de capacidad y rendimiento actual y ofrecer una guía para optimizar los resultados organizacionales.

Una vez determinado el comportamiento percibido del Mercado y su alineación (o desalineación) con la cultura organizacional interna y los comportamientos de liderazgo, la segunda metodología se utilizó para investigar las capacidades digitales de las organizaciones para satisfacer dicho mercado y los distintos segmentos de clientes a través de las 6P.

## **2.1 Instrumento de indagación**

La utilización de tecnologías en línea como instrumentos de investigación tiene beneficios variados, en particular respecto al retorno y la automatización de la entrada, limpieza de datos y codificación de datos, sumados a los menores costos sostenibles totales (Dommeyer and Moriarty, 2000; Wright, 2017).

A pesar de tales ventajas, existen una serie de cuestiones relacionadas con los datos, las muestras y los encuestados que las encuestas en línea deben abordar. Por ejemplo, (1) la presentación de las encuestas puede verse afectada por la configuración de la computadora del entrevistado (configuración del navegador, preferencias del usuario, configuración del monitor), (2) problemas relacionados con la navegación y la compatibilidad del software y la plataforma utilizada, (3) otras preocupaciones que incluyen preguntas sobre garantías de anonimato, seguridad de datos debidos a la piratería informática y potencial ingreso de virus y la validez de los datos del entrevistado (Wright, 2017).

Para esta investigación se desarrollaron dos encuestas en Microsoft Forms; en ambas, las preguntas iniciales recopilaban ciertas características sociodemográficas del encuestado y su empresa, para dar un contexto y a la vez ambientar al entrevistado.

La primera encuesta sobre Alineación Dinámica estaba dividida en tres partes (Mercado, Cultura Organizacional y Liderazgo), cada parte conteniendo las ocho afirmaciones correspondientes cuyas respuestas variaban en una escala Likert de 1 a 5 desde "Totalmente de Acuerdo" a "Totalmente en Desacuerdo".

En la parte "Mercado" se solicitaba que el participante pensara en uno de sus principales clientes, y mencionase una frase o dos palabras que dicho cliente repetía con frecuencia. La metodología ubica ciertas palabras o frases en los distintos cuadrantes de comportamientos de compra y ello ayudan al investigador a corroborar o modificar el comportamiento de compra del Mercado resultante de las respuestas del participante.

La segunda encuesta se dividió en seis partes: Prevalencia, Preparación, Productividad, Precarización, Prestigio y Protección a las que se denominó 6P. Las respuestas se solicitaban en una escala Likert de 1 a 5. Las respuestas a "Prevalencia" del trabajo remoto en 1) la empresa 2) su área fueron porcentajes específicos (0, hasta 25%, 50%, hasta un 80% y 100%). Cuatro de las P (Preparación, Precarización, Prestigio y Protección) contenían 5 afirmaciones y Productividad 7 afirmaciones y las respuestas a cada afirmación se codificaban de la siguiente manera:

---

0% No/Nada

---

25% Algo hacemos, sin definir ni documentar

---

50% Informalmente definido e implementado

---

80% Formalmente definido, implementado y documentado

---

## **2.2 Piloto y mejora del instrumento**

Por diseño, se realizó una encuesta piloto completa con ocho (8) participantes. El objetivo del piloto fue revisar, identificar y resolver problemas de la encuesta antes de su administración final. Se determinaron los tiempos promedio para completar cada una de las encuestas, los cuales fueron incluidos en el email de la invitación, y se relevaron las reacciones de los encuestados; al tipo de instrumento de encuesta, si abrirían un enlace que les diera acceso a la encuesta, la dificultad al interpretar las afirmaciones, definiciones y lo que se esperaba de los participantes.

Las afirmaciones de la primera encuesta sobre alineación dinámica no podían ser cambiadas pues son parte de la metodología, pero algunas de las afirmaciones de las 6P fueron revisadas hasta llegar a una interpretación satisfactoria de las mismas. También se analizaron los datos colectados en el piloto para testear la validez inicial.

Como recaudo, las definiciones de cada una de las 6P fueron tomadas de la Real Academia Española. La división de la cantidad de empleados (entre 20 y 50, entre 51 y 100 y más de 100) se hizo siguiendo la categoría de las PyMEs establecidas por el Ministerio de Producción de Argentina (Categorías PyMEs WEB argentina.gob.ar), aunque sin tener en cuenta específicamente el tipo de actividad. Para esta investigación nos interesaba el número de colaboradores de la organización en Argentina.

## **2.3 Estrategia de contacto para las entrevistas**

Para administrar el instrumento de indagación y las características de los formularios antes señaladas, se trabajó de la siguiente manera. Inicialmente se envió un correo electrónico formal a los potenciales participantes, indicándoles el tema de la

investigación, integrantes del equipo de investigación, el tiempo requerido y el soporte tecnológico para la entrevista.

Con aquellos aceptaron participar, se combinaba un horario, la plataforma de comunicación, y se les enviaban los enlaces a las dos encuestas, que podían ser respondidas en la computadora del participante o de la encuestadora si así fuese preferible; para el caso particular de quienes no respondía, se hizo un seguimiento telefónico.

El equipo de investigación contó con la asistencia de seis investigadores juniors que recibieron entrenamiento, desde el envío del email, seguimiento y finalmente la realización de las encuestas.

El requisito para los participantes era que fueran tomadores de decisión, en sus empresas o áreas respectivas. En el diagnóstico rápido de Alineación Dinámica, los comentarios de los entrevistados fueron contrastados y corroborados con el resultado del diagnóstico.

Las entrevistas personalizadas usualmente generan este intercambio invaluable, en particular al nivel de tomador de decisión del encuestado.

Hubo un gran consenso entre los entrevistados la relevancia del proyecto de investigación, algunos en particular mencionando que recoge la realidad de las empresas del mercado y especialmente de las empresas argentinas. Un 30% de los participantes indicó que estaría interesado en conocer las conclusiones del estudio y sus resultados en particular, los cuales fueron enviados de manera personal por la encuestadora.

El tiempo promedio para completar la primera encuesta fue de 8 minutos, y de la segunda parte 10 minutos. Los participantes reaccionaron con un alto grado de entusiasmo y se extendieron en sus comentarios, de manera que se decidió un mínimo de 30 minutos para la entrevista, y de esa forma darles tiempo suficiente a

aquellos que lo desearan para expresar sus ideas y experiencias luego de completar ambas encuestas.

Una vez finalizado el piloto de ambas encuestas, se pasó a diseñar la página de análisis de los resultados. Algunos inconvenientes menores fueron solucionados, como por ejemplo la respuesta "No/Nada" debió ser cambiada en la hoja de datos a No para no dar error de fórmula.

### **3 Resultados**

Un total de 130 emails fueron enviados entre agosto y septiembre de 2021, seguidos de llamados telefónicos. Algunos de los contactos fueron personales de los autores o de las encuestadoras, otros pertenecientes a una lista de profesionales perteneciente a la universidad. Un alto porcentaje de emails volvieron rechazados como no-existentes.

Como resultado, se pudieron realizar 32 encuestas completas (parte 1 y 2), las cuales son consideradas suficientes para este estudio inicial. Las respuestas obtenidas fueron procesadas en Excel, traduciendo la escala Likert de ambas encuestas a números (1 a 5) para su análisis.

#### **3.1 Acerca de los participantes**

Un 60% de las organizaciones participantes son argentinas, siendo el resto de los países como Canadá, Francia, Bélgica, Holanda, Estados Unidos, México, Reino Unido y Japón. El tipo de empresas fue de lo más variado, desde servicios de logística, limpieza, seguridad, turismo, bancarios, supermercados a industrias metalúrgicas, automotriz, alimentos, forestal, farmacéutica, por mencionar algunas.

Un 48% de los entrevistados pertenecen a pequeñas empresas (entre 20 y 50 empleados) y 45% tienen más de 100 colaboradores en el país. Los entrevistados son tomadores de decisión en sus empresas, sea a nivel general (34% Presidente/

Socio/CEO/ gerentes generales) o directores y gerentes de diversas áreas (36% del área Ventas/Marketing, 12% áreas operativas -Comercio Exterior, *Supply Chain*, Producción-,10% Finanzas y el resto dividido entre Sistemas y Recursos Humanos).

Un 67% de los entrevistados respondió que actualmente en su área/departamento se trabaja de manera combinada (home office y presencial). De estos entrevistados, el 60% indicó que entre el 80 y 100% de su área trabaja de manera combinada, aun cuando en la empresa en general el home-office sea de un porcentaje menor al 50%.

Del 33% que no trabaja de manera combinada, al revisar las respuestas de Prevalencia se verifica que un 54% trabaja de forma totalmente presencial y un 46% totalmente remota.

Algunos comentarios de quienes trabajan totalmente presencial fueron que resultó agotador (sentían que trabajaban 24/7/365), o mostró una baja eficiencia, o lo hacen porque su oficio es esencial. Quienes respondieron totalmente remoto comentaron que, si bien no tuvieron mayores inconvenientes, a futuro encuentran más atractivo y eficiente el trabajar de manera combinada.

Los comentarios referentes del trabajo remoto son variados, así como la productividad percibida. Algunos entrevistados respondieron que se debe analizar el punto de equilibrio para esta manera combinada de trabajar, considerando el trabajo -operativo o administrativo-, tipo de jerarquías, y el compromiso requerido por parte del empleado.

### **3.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta de Diagnóstico de Alineación Dinámica**

Los resultados se analizarán primero como grupo y luego por organización individual para ver la alineación o la desalineación y su impacto en las respuestas a la segunda

parte del estudio. Nótese que las respuestas son percepciones del participante y son dinámicas.

Los resultados mostrados en las tablas a continuación son:

Comportamiento de Compra del Mercado:

- P, Predecible: Mercado altamente competitivo y con alto grado de certidumbre, con un tipo de servicio de cliente que valora la rapidez de respuesta.
- A, Estable: Bajo grado de competitividad con mayor grado de certidumbre. El tipo de mercado estable es muy sensible al precio. Los estándares, procedimientos y sistemas son importantes. Propuestas bienvenidas son las que reduzcan los costos, siempre que no desestabilice las operaciones
- D "Pionero": Mercado nuevo e inestable, emprendedor, que busca soluciones innovadoras y es liderado por los proveedores. No hay patrones claros y las tradiciones aún debe establecerse. El servicio al cliente requerido es de innovación y respuestas creativas a necesidades únicas.
- I "Comprensivo": Este tipo de mercado valora la calidad, la lealtad, las relaciones interempresariales e interpersonales. Mercado altamente competitivo, pero con menor incertidumbre, con un tipo de servicio de cliente en el que la lealtad o las relaciones a largo plazo juegan un papel importante para mantener la competitividad.

Algunos resultados contienen un comportamiento primario (dominante) y secundario, otros con ambos comportamientos dominantes. De los primeros, un 35% de la muestra tiene una percepción del comportamiento de compra dominante de su mercado como "Pionero" (55% Di y 45% Dp), 38% "Comprensivo" (Id, Ia). El comportamiento "Estables y Comprensivos" (AI) resultó en un 9%. El comportamiento de compra "Predecible" tuvo una baja percepción.

Conocer inicialmente el comportamiento de compra percibido del Mercado es importante pues es su alineación de los otros elementos (Cultura Organizacional y

Liderazgo) lo que se busca y, en caso de encontrarse desalineados, estos últimos son los que debieran modificarse.

Cuando analizamos las percepciones de Cultura Organizacional, el tipo Emprendedor es el que mayor cantidad de respuestas reúne, con un 67% como comportamiento primario y 27% como comportamiento secundario. Este tipo es de enfoque externo, proactivos y en búsqueda constante de nuevas maneras de darle mejor servicio al cliente, aunque sea con un costo adicional.

Los tipos "D" prefieren dar un servicio al cliente mediante la creatividad y la innovación y combinados con comportamientos secundarios tipo "P" o Racional, esa innovación y creatividad se enfocada a la acción y los resultados eficaces, o cuando combinada con un comportamiento secundario tipo I o Grupal, las innovaciones del servicio se deciden por consenso entre proveedor y cliente. La cultura tipo D es lo opuesto a los sistemas, procedimientos u otra clase de administración tradicional (cultura tipo A).

Cuando analizamos los comportamientos de Liderazgo, excepto un entrevistado, el resto de la muestra se considera entre los cuadrantes "D" (Visionario) y "P" (Barón de empresa), como comportamientos primarios y secundarios. Líderes con este tipo de comportamiento están orientados hacia lo individual, requiriendo respuestas flexibles, rápidas, creativas e innovadoras para mantener activa la organización. Esta percepción posiblemente ilustre que en esta actualidad inestable las organizaciones requieren liderazgos flexibles y creativos para trabajar eficazmente en un ambiente organizacional incierto.

### **3.2.1 Ejemplos de Resultados de Alineación Dinámica**

La Tabla 1 muestra las percepciones de cuatro participantes del área Ventas para organizaciones con similar comportamiento primario de Mercado (D). En el caso del participante E-11 su organización trabaja de manera combinada (80% home office



y 20% presencial) y el E-16 sólo presencial. Sus organizaciones son pequeñas, con menos de 50 empleados en Argentina.

La Cultura Organizacional y el Liderazgo en ambas están alineados con su Mercado, difiriendo en el comportamiento secundario, pero en línea con lo requerido por el cliente. Para los participantes E-14 y E-23 vemos que el Liderazgo de la empresa comienza a responder para alinearse con el Mercado, pero en ambos casos la cultura organizacional no lo está. En el caso del participante E-14, por lo menos el comportamiento secundario indicaría que se busca la innovación consensuada, pero el E-23 percibe que la organización responde a la innovación con sistemas y procedimientos. , aunque su líder requiera flexibilidad.

	E-11	E-16	E-14	E-23
Mercado	Di	Di	Dp	Dp
Cultura Organizacional	Dp	Dp	Id	Ap
Liderazgo	Di	Dp	Pd	Pd

Tabla 1: Alineación de las organizaciones según la percepción del encuestado-Mercado D

Los tipos de comportamiento de Mercado que encontramos más desalineados con la organización (Cultura y Liderazgo) son del de tipo "A" o Estable e "I" o "Comprensivo".

	<b>E-20</b>	<b>E-22</b>	<b>E-28</b>	<b>E-8</b>	<b>E-12</b>	<b>E-36</b>
Mercado	Ai	Ap	Ai	Ia	Ia	Ia
Cultura Organizacional	Id	Pd	DI	Dp	DP	Pd
Liderazgo	Dp	Dp	Dp	DP	DP	Di

Tabla 2: Desalineación de las organizaciones – Mercado tipo A e I

### **3.2.2 Análisis de los Resultados de la Encuesta de las 6P**

A cada una de las afirmaciones de las 5 P restantes se les dio un factor de ponderación dentro de su propia P, y luego se multiplicaba dicho factor por el valor de la respuesta y se sumaban los valores finales. En este caso en particular los factores de ponderación son idénticos, pero puede ocurrir que quien utilice la herramienta decida dar mayor peso a alguna de las afirmaciones, o hasta cambiarlas para adecuarlas a su organización u área en particular.

Estos valores finales se grafican de manera radial. Lo que se busca analizar es si alguna de las P tiene mayor incidencia que otra, o la empresa ha realizado su transformación de manera equilibrada. El gráfico radial se adecua perfectamente a este tipo de análisis, pues es muy visual. Los resultados fueron extremadamente diversos, con algunas P variando entre menos de 16 puntos totales (casi no se hace nada sobre el tema) a más de 90 puntos en otras (formalmente definido, implementado y documentado y con KPI para su mejora continua).

Las gráficas radiales de la Figura 3 muestran a modo de ejemplo los resultados de dos entrevistados. E-10 es un gerente general de una empresa mediana cuya organización trabaja un 80% de manera remota, y su área al 100%. Entre sus comentarios figura que están preparados desde hace tiempo, y no han notado inconvenientes. La gráfica de E-10 se ve equilibrada, conforme a sus comentarios.

El entrevistado E-27 es del área de Ventas, de una organización con más de 100 colaboradores en Argentina. Su organización trabaja de manera combinada, con su área trabajando de manera remota en un 50%. Su organización invierte en sistemas de ciberseguridad de última generación y es auditada de manera independiente por auditores externos expertos en ciberseguridad. El gráfico ilustra un particular énfasis

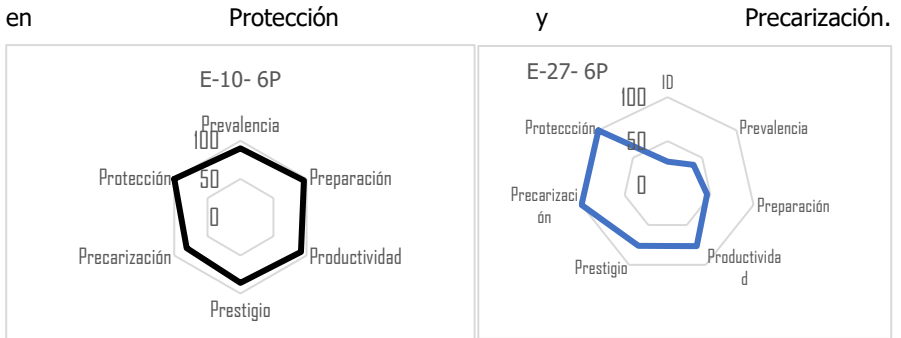


Figura 3 Gráfica radial de las 6 P de dos entrevistados

### 3.2.3 Análisis combinado y comparativo de ambas encuestas

Combinando los resultados de las dos encuestas, podemos investigar si la alineación dinámica (o desalineación) tiene algún impacto en la transformación digital de la organización según las afirmaciones de la segunda encuesta. La Figura 4 ilustra las respuestas de dos entrevistados. E-17 es un gerente general de una organización pequeña, que trabajan de manera combinada (home-office y presencial) y percibe su Mercado con comportamiento de compra Pd. En sus comentarios menciona que le atrae el formato combinado pero que se precisa un fuerte compromiso y entendimiento de parte de los empleados.

El diagnóstico muestra que E-17 se encuentra alineado con su Mercado, sin embargo, la cultura organizacional de la organización se encuentra totalmente desalineada (ID). es Al ver el gráfico radial de las 6P, E-25 es un director del área de logística de una organización grande, que trabaja de manera combinada y percibe el comportamiento de compra de su mercado como PA. Como el entrevistado anterior, mientras que el Liderazgo se encuentra alineado con el Mercado (Pd), la desalineación ocurre en la cultura organizacional (ID). E-27 mencionó que si bien el trabajo remoto fue necesario durante la pandemia Covid-19, considera que actualmente debe ser mixta remoto/presencial 80/20 o 60/40.

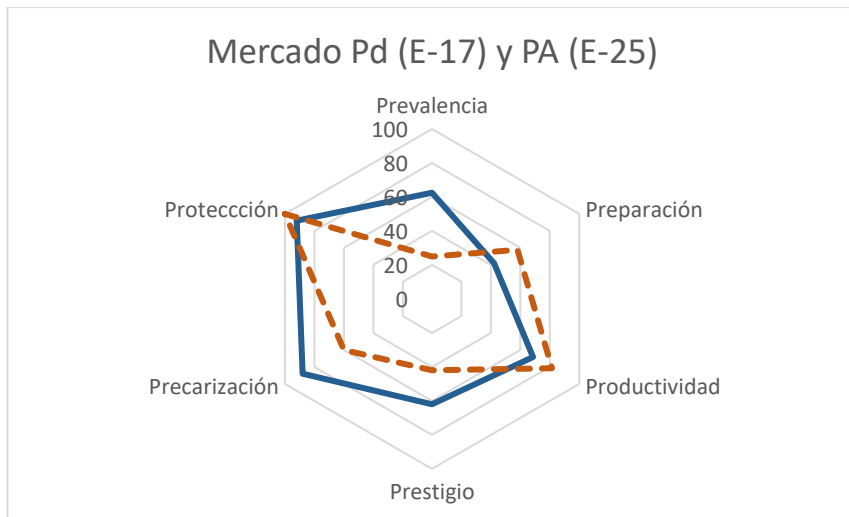


Figura 4: Entrevistados en desalineación con su Mercado, con Prevalencia

Tomemos como ejemplo los entrevistados analizados en la Tabla 2. La organización del participante E-36 trabaja de forma presencial, y la empresa del E-12 sólo en un 25% de trabajo remoto, aunque su área en particular (la gerencia general) trabaja de manera 100% presencial.

El participante E-20 es CEO de una pequeña empresa que trabaja menos del 25% de manera remota, y no lo hace de forma combinada. Su área trabaja totalmente presencial y el entrevistado considera que la productividad del home-office es baja.

Prevalencia en este caso es de 13%. El encuestado E-22 trabaja en el área de Sistemas, su área trabaja de manera combinada y la Prevalencia es del 100%. Su comentario es que la empresa estaba muy preparada para el trabajo remoto.

Recordemos que el diagnóstico reflejó una desalineación entre el Mercado (Ai, Ap) y la Cultura de la organización y su liderazgo.

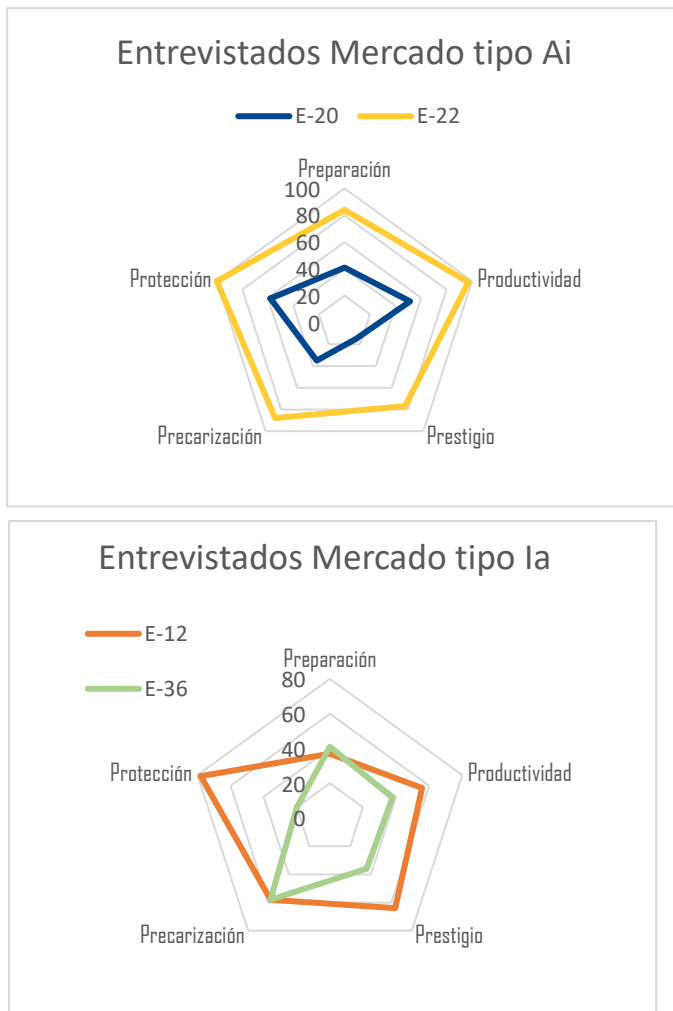


Figura 5: Entrevistados en desalineación con su Mercado, sin Prevalencia

La Figura 5 muestra dos gráficos con los resultados obtenidos de las 5P, sin Prevalencia. La organización de E-22 está preparada, corroborando su comentario,

mientras que E-20 tiene valores menores en todas las 5P, corroborando su preferencia por la presencialidad. En un mercado que requiere Estabilidad, el equilibrio entre las P podría mostrar que, aunque la organización tenga comportamientos dominantes distintos al mercado, está preparada para atenderlo.

Por el contrario, la segunda gráfica muestra que, ante un mismo tipo de comportamiento de Mercado, la desalineación impacta en cómo ambas organizaciones enfocan temas consultados en las 5P. El tipo de mercado Ia valora la calidad, la lealtad, las relaciones interempresariales e interpersonales como forma de alcanzar la competitividad, Por ejemplo, E-12 con mayor hincapié en la ciberseguridad que E-36, con ambos revisando.

#### **4 Conclusiones iniciales de la investigación**

Esta es una investigación inicial y estas conclusiones no deben generalizarse fuera del contexto estudiado.

El diagnóstico de alineación dinámica ayuda a los líderes de las organizaciones a revisar si se deben hacer cambios en la cultura organizacional o su propio tipo de liderazgo para satisfacer el comportamiento del mercado atendido. Los porcentajes altos de comportamientos "Pionero" y "Comprensivo" (D e I respectivamente) pueden ser un reflejo de las percepciones de los participantes respecto al mercado dada la situación económica de Argentina en época post-pandemia y pre-electoral (crecimiento desconocido, regulaciones económicas cambiantes, mantener relaciones leales para mantener la competitividad).

En su mayoría, los entrevistados perciben su liderazgo con comportamientos dominantes del tipo D, orientados hacia lo individual, requiriendo respuestas flexibles, rápidas, creativas e innovadoras para mantener activa la organización. Esta percepción posiblemente también sea un reflejo del liderazgo requerido en la actualidad organizacional incierta del país, y se encuentra en línea con lo requerido

por el Mercado. Notamos que la Cultura Organizacional es la que se encuentra en mayor medida en desalineación con el comportamiento del Mercado, indistintamente del número de colaboradores en Argentina.

Las 6P de la transformación digital puede ser utilizada por las organizaciones tal vez modificando las afirmaciones y/o los factores de ponderación de las mismas para adecuarlos a las necesidades de la organización. La P de Prevalencia consideramos que debe quedar fuera del gráfico radial, graficando las 5 P restantes por área o departamento interesado y para la organización en general.

La combinación de ambas metodologías puede ser una herramienta para trabajar la transformación digital en una organización con un impacto positivo en los clientes. Las entrevistas personalizadas (con garantía de anonimato del participante) son de importancia para capturar los comentarios y experiencias útiles, y por ello sugerimos que esta herramienta sea utilizada por una entidad externa a la organización, con cierta periodicidad, tal vez con un diagnóstico de alineación dinámica más pormenorizado.

Las estudiantes quienes participaron de la parte empírica comentaron que la experiencia fue satisfactoria, pues conocer “la cocina” de las encuestas les ayudará a realizar las propias en un futuro, así como poder analizar las realizadas por otros.

A futuro, pensamos extender la investigación con organizaciones internacionales.

## 5 Referencias

Banco Interamericano de Desarrollo, Reporte Ciberseguridad 2020. Ciberseguridad, Riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe. [www.observatoriociberseguridad.com](http://www.observatoriociberseguridad.com)

Capability Maturity Model® Integration(CMMI®) Overview (2005). Carnegie Mellon University, Sponsored by the US Department of Defense. Pittsburgh, USA. Retrieved July 20th, from <http://users.encs.concordia.ca/home/b/bentahar/INSE6260/Lectures/cmami-overview05.pdf>

Dommeyer, C. J., & Moriarty, E. (2000). Comparing Two Forms of an E-mail Survey: Embedded vs Attached. *International Journal of Market Research*, 42(1), 1–10.

Gattorna, John (2009). *Cadenas de abastecimiento dinámicas: cómo movilizar la empresa alrededor de lo que los clientes quieren*. Ecoe Ediciones, Bogotá, Colombia. 287p. ISBN 9586486397, 9789586486392.

How Working Remotely Will Change More Than Work. Bloomberg Quicktake online. December 17, 2020, Retrieved June 2021 from [How Working Remotely Will Change More Than Work - YouTube](#)

Romanos, Pablo. Entrevista con los autores, 19 de marzo 2021. Profesor Investigador de UADE, especialista en ciberseguridad.

The remote-working revolution: how to get it right. *The Economist*, April 1, 2021. Retrieved June 2021, [The remote-working revolution: how to get it right | The Economist - YouTube](#)

Wright, Kevin B. *Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research*, Online Questionnaire Authoring Software



Packages, and Web Survey Services, *Journal of Computer-Mediated Communication*,  
Volume 10, Issue 3, 1 April 2005, JCMC1034