

Este documento ha sido descargado de:  
This document was downloaded from:

*Núlan*

**Portal *de* Promoción y Difusión  
Pública *del* Conocimiento  
Académico y Científico**

**<http://nulan.mdp.edu.ar> :: @NulanFCEyS**

**+info <http://nulan.mdp.edu.ar/104/>**

## Modelo Hepta: herramienta de diagnóstico

---

### *Hepta model: diagnosis tool*

*Cr. Carlos A. Lorenzo  
Lic. María Isabel Camio*

#### RESUMEN / SUMMARY

El presente trabajo se inicia con una reseña del Modelo HEPTA, herramienta para el diagnóstico y transformación organizacional. Su carácter distintivo se centra en la inclusión de los aspectos emocionales.

Las variables que componen el HEPTA son el Liderazgo, el Poder, la Comunicación, la Estructura, la Cultura, la Estrategia y el Contexto, las que son analizadas como procesos recursivos para la solución de problemas, cuyas finalidades confluyen para constituir el Paradigma del Modelo, el Aprendizaje Organizacional. Estas variables, desde un enfoque sistémico, se articulan a través de conceptos "puente", entre pares de variables. A partir del desarrollo conceptual del HEPTA, se propone una metodología de diagnóstico estratégico, mediante la cual se realizó una prueba de campo, en once empresas líderes de la ciudad de Tandil, y se exponen los puntos de contacto entre los resultados de las diferentes empresas y aspectos a tener en cuenta al momento de aplicar la metodología propuesta.

*The present paper starts with an outline of the HEPTA Model, a diagnosis and organisational transformation tool. Its distinctive character focuses on the inclusion of emotional aspects. Hepta consist of several variables such as Leadership, Power, Communications, Structure, Culture, Strategy, and Context, which are analysed*

as resource processes for problem solving, and whose purpose is to build up this Model's Paradigm, the Organisational Learning. From a systemic approach, the variables interact through "bridge concepts," between pairs of variables.

From a conceptual development of HEPTA, a strategic diagnosis methodology is proposed, based on which a field study among eleven leading companies was carried out in the city of Tandil.

All contact points from the results of the different companies, as well as other aspects to bear in mind when applying the proposed methodology were explained.

#### **PALABRAS CLAVE/KEYWORDS:**

Modelo, estratégico, emorracionalidad, diagnostico, aprendizaje, sistemas.

*Model, strategic, emorationality, diagnosis, learning, systems.*

#### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se inicia con una reseña del Modelo Hepta (cuya denominación deriva de incluir siete componentes centrales); herramienta para el análisis del funcionamiento organizacional, en la que se centra la atención en la conciliación de las finalidades de los individuos y de las organizaciones en las que estos participan.

Dicho modelo, diseñado con fines de análisis, diagnóstico y guía para intervenciones de cambio organizacional, asume como supuesto básico la necesidad de resguardar la Identidad de las personas dentro de las organizaciones, integrando sus dimensiones racionales-especulativas y emocionales.

A partir del desarrollo conceptual del Modelo Hepta, se elaboró la metodología de relevamiento que permite diagnosticar los aspectos y relaciones consideradas más significativas del fenómeno organizacional. Se realizó una prueba de campo, en once empresas líderes de la ciudad de Tandil, en las cuales se plantea, como objetivo general del trabajo de campo, la identificación del nivel de aplicación del Modelo Hepta en las empresas relevadas. A partir de ello, se identifican puntos de contacto entre los resultados de las diferentes empresas y aspectos a tener en cuenta al momento de aplicar la metodología propuesta.

## EL ASPECTO MEDULAR DEL MODELO: LA EMORRACIONALIDAD

A partir de su comunión de ideas con Simon, (Simon, 1961), Frischknecht, (Frischknecht, 1993: 13) propone estudiar las organizaciones como los sistemas de procesamiento de información (*software*) de las empresas (*hardware*), subrayando que el comportamiento de las empresas no puede explicarse por la causalidad física y natural de su *hardware*, sino por la intencionalidad simbólica y artificial de su *software*.

La motivación es la realimentación que cierra el sistema autoorganizante, autolingüístico y teleológico planteado por Frischknecht, que nos aleja de las acciones que percibimos como amenazantes y nos acerca a las que apreciamos como favorables. A partir de lo anterior, se considera que la motivación se vincula con la “intuición”, término que, de acuerdo con Carl Jung, no denota algo contrario a la razón, sino algo que está afuera del campo de la razón. Como consecuencia, las compañías sólo podrán tener éxito en la medida en que sus líderes pueden dominar estas circunstancias que requieren, más que análisis técnico, inteligencia emocional y, concretamente, flujo intuitivo. En lugar de focalizar en la planeación y la predicción, se exploran los efectos del diálogo y la influencia, la anticipación de oportunidades y de cambios, y se acogen iniciativas de responsabilidad y propósitos compartidos.

Elster (1996) señala, en este sentido, que las emociones importan porque nos conmueven y perturban porque mediante sus vínculos con las normas sociales estabilizan la vida social. En *El Error de Descartes*, Antonio Damasio (27) utiliza sus trabajos para enfrentarse a la vieja concepción de que las emociones son un obstáculo para la adopción racional de decisiones; en su teoría, “las emociones emergen más bien como una precondition esencial para la racionalidad.”

En la dimensión emocional que postulamos incorporar, distinguimos como finalidad perseguida por el individuo, la identidad, lo que se integra con la supervivencia del mismo individuo considerando la dimensión racional. Esta integración, denominada emorracionalidad, llevada a nivel organizacional, se constituye en la búsqueda de fluidez (inteligencia emocional) y la retrocesión a ese nivel supone la mejora de la calidad de los procesos de decisión estratégica, administrativa y operativa, llevados adelante posteriormente en la estructura organizacional, lo que nos conduce

a un sostenido aprendizaje generativo.

## **EL ABORDAJE**

El enfoque metodológico utilizado es el de la resolución de problemas aplicado a la Gestión de Organizaciones. Por lo tanto partiendo de hechos y valores, transitamos los pasos establecidos por Federico Frischknecht (1993) en el libro *Dirección Recursiva*, que son: Enunciado (Problema), Planteo (Modelo), Solución (Programa de resolución), Respuesta (Conocimiento o resultado obtenido) y Prueba (Grado de satisfacción y realimentación).

Se puede hacer una analogía entre estos pasos y la secuencia que surge de entender la Organización como un ente que procesa información, mediante los procesos de: Información / datos, Planeamiento / Análisis, Decisión, Comunicación / Influencia y Control / Realimentación, por lo que cada paso responde de manera secuencial a cada una de las funciones.

## **MODELO HEPTA: VARIABLES, PROCESOS Y RELACIONES**

El modelo que se propone para el análisis del funcionamiento organizacional incluye siete variables consideradas claves: 1) Liderazgo, 2) Estructura, 3) Cultura, 4) Poder, 5) Comunicación, 6) Estrategia, y 7) Contexto, que enmarca el análisis. A continuación, se procederá a caracterizar cada una de las referidas variables, adoptando los pasos que permiten estructurar el proceso de resolución de problemas en las organizaciones. Ver figura 1 y 2

## **LIDERAZGO**

La caracterización de esta variable considera dos niveles: a) el individual, a partir del enfoque del líder como individuo, y b) el organizacional, que focaliza la finalidad que persigue la organización del liderazgo en ejercicio.

En el nivel Individual, la finalidad está dada por el logro de la integración individual de la personalidad del líder, lo que puede asimilarse al planteo elegido en la toma de decisiones a nivel individual en la dimensión emocional, mediante el concepto de integridad. Al apuntar hacia este aspecto como si fuese el problema a resolver, el enunciado está dado por la vocación, que es el factor fundamental de la motivación para actuar, de la voluntad puesta en acción. El planteo está dado por los valores del líder y su

jerarquía a partir de “su” modelo mental y que tratará de aplicar para aportar significación y realización en la organización en la que actúa. La solución estará dada por la historia que relatará a sus seguidores o potenciales seguidores, a partir de la generación de inquietudes positivas, en pos de historias compartidas; interpretando las distintas situaciones de acuerdo con sus valores proyectados en la organización y se comunicará con ellos, tratando de influenciar hacia objetivos de común aceptación. La respuesta estará dada por el estilo utilizado al influenciar y las habilidades con las que cuenta para hacerlo. La prueba o realimentación del sistema será la evaluación que realice de la puesta en práctica de su identidad, que incluye, por supuesto, los aspectos éticos y morales. Esto último marcará su ratificación o rectificación en relación a los comportamientos futuros de Liderazgo, persiguiendo la Finalidad ya mencionada de integración individual.

Cuando se aborda el liderazgo a nivel organizacional, se modifican los conceptos de cada etapa del proceso. La finalidad es la integración organizacional, la que puede interpretarse a través de la combinación entre los conceptos de cohesión (en la dimensión racional) y de fluidez (en la dimensión emocional). Tal finalidad coincide con lo señalado por Senge (1992) como tarea crucial para los líderes de organizaciones inteligentes: integrar la visión, los valores, el propósito, el pensamiento sistémico y los modelos mentales o, más ampliamente, la integración de todas las disciplinas del aprendizaje.

El enunciado está dado por la formulación de posibilidades lo que requiere del líder pericia técnica y capacidad para ampliar los horizontes del grupo. Este planteo está en línea con la finalidad basada en los valores compartidos a partir de la búsqueda de confluencia. La cultura (confluencia) enmarca la propuesta que el líder tiene para la organización, es decir, un programa de acción. La respuesta es la influencia mediante los distintos roles que debe asumir. La prueba realimentadora del modelo sistémico y recursivo que se realiza es la evaluación de la confianza organizacional.

## **ESTRUCTURA**

El aspecto emocional en la estructura se encuentra definido mediante la finalidad que se persigue en lo individual, que es la Satisfacción Personal: un

fin estrechamente relacionado con lo emocional ya que se busca obtener la motivación. Asimismo, en las habilidades necesarias para cumplir con las tareas se encontrarán varias que hacen a los aspectos emocionales del individuo en el trabajo, las que se habrán de integrar con habilidades netamente cognitivas. La misma evaluación de desempeño implica una acción emorraccional.

Los conceptos que integran el proceso a través de las distintas etapas en el nivel individual, que persigue la satisfacción personal y por lo tanto la búsqueda de la motivación para asumir las responsabilidades de la tarea, son la tarea en sí misma, en el enunciado; las habilidades personales, en el planteo; la integración de esas habilidades, en su aplicación a la actividad en la solución; la acción, en la respuesta y la evaluación del desempeño, en la prueba.

En el nivel organizacional, persiguiendo como finalidad la flexibilidad, se obtiene como enunciado a las funciones organizacionales. En el planteo, el agrupamiento en tareas homogéneas; la solución reside en la coordinación a través de su diseño estructural. La respuesta es el grado de delegación y descentralización y la prueba se basa en la evaluación de desempeño del personal.

## **CULTURA**

En la variable cultura, la dimensión emocional está nítidamente presente en todos los aspectos, a través de los valores y creencias del ser humano. En el nivel Individual, la persona en la organización persigue el aprendizaje individual. El enunciado está dado por los valores y creencias que están presentes en el planteo de un problema, que se constituye en un desafío a resolver. La solución pasa por el modelo mental y la respuesta por el dominio personal. La prueba ha de ser la evaluación del comportamiento, en coincidencia o no con la identidad personal.

En el nivel organizacional, se persigue como finalidad el aprendizaje organizacional. El enunciado está dado por la visión y la misión de la organización, planteando la realización de actividades comunes. La solución pasa por la visión compartida conformada por mitos e historias, y la respuesta por el trabajo en equipo mediante los ritos y las ceremonias que lo consoliden. La prueba está dada por la evaluación del nivel de fortaleza cultural, asentada

en la confianza.

## **PODER**

El factor Poder es el aspecto fundamental del sistema político de la organización. Al igual que los demás elementos, se puede enfocar en dos niveles: individual y organizacional. Política y Estrategia son sinónimos desde el punto de vista de este trabajo. El Poder fluye en la Comunicación y la Estrategia es Comunicación. Con esto se desea hacer notar la intensa y estrecha relación entre estos conceptos. En relación con nuestro modelo emorracional, consideramos que nada más emocional que el poder. Suele ser tomado, por quien lo observa, con una percepción emocional negativa; también puede ser asumido con una carga emocional negativa.

Este modelo postula un enfoque de poder distribuido, aunque no necesariamente igualitario, y canalizado hacia el logro del cumplimiento de los valores de la coalición organizacional partiendo de las necesidades y deseos de los individuos. En el nivel Individual, se tiene como enunciado las necesidades a satisfacer y como planteo a las prioridades que tienen en su seno la constitución de conflictos. La solución pasa por la participación del individuo en la organización, el resultado por el compromiso como contribución de la persona y de los "otros" que participan en la organización y la prueba por el control de expectativas que retroalimenta al pensamiento y la acción. La finalidad es la supervivencia.

En el nivel organizacional, el enunciado está dado por los valores de la organización, y el planteo por las coaliciones que se forman en ella y que persiguen distintos objetivos. La solución pasa por la negociación entre las coaliciones, el resultado en la influencia para que lo negociado se implemente y la prueba se verifica en el control social para evaluar el cumplimiento de las expectativas sobre la negociación realizada. La finalidad es el logro de la cohesión de la coalición o entre coaliciones.

## **COMUNICACIÓN**

La variable "comunicación" que, junto con la del "poder", se constituye en el "motor" del Modelo Hepta se caracterizará también en los niveles individual y organizacional. En el nivel individual se tiene como finalidad la obtención de confianza. El enunciado es la observación (mundo el diálogo,



interpretativo), el planteo son las historias de los participantes del diálogo, llevando la comunicación al plano de las inquietudes. La solución pasa a través del juicio que se emite, la respuesta trae consigo el compromiso y la prueba se encuentra determinada por el control de quiebre. El control de quiebre al que se hace referencia se relaciona con el “quiebre” del compromiso, por lo que, en este planteo, la “transparencia es destacable”, y los quiebres se “autogeneran” en el plano individual para obtener respuesta en el nivel organizacional. En tanto, en el nivel organizacional se tiene que la finalidad es la obtención de aprendizaje, el enunciado es la realidad problemática, el planteo la interacción social, la solución el comportamiento ajustado, la respuesta la innovación cohesionada y la prueba el control social de interacción.

## **ESTRATEGIA**

Podemos decir que el proceso de nivel de decisión estratégico persigue la cohesión, como condición imprescindible para la efectiva concepción, diseño e implementación de un plan. Los valores de los actores son procesados en la/s coalición/es organizacional/es como sistema político. Ante eventuales conflictos entre valores, se pasa a una etapa de negociación, en la que los recursos y el poder, junto con la identificación / sumisión, dan como resultado una respuesta de influencia en la estructura organizacional. Todo esto es realimentado en el nivel organizacional por un control social de la/s coalición/es, que será reforzador o compensador de acuerdo con la mayor o menor satisfacción de los fines. Si esto no se encuentra debidamente procesado y no se establecen criterios políticos suficientemente cohesionados, el nivel siguiente de decisiones, o sea el de planeamiento, no podrá darse o experimentará fuertes condicionamientos.

Respecto de la dimensión racional, la escuela Teoría de la Organización mostró los límites cognitivos sobre la racionalidad humana y organizacional. En nuestro camino, consideramos que la emoción no es sólo un “límite” a la razón, sino una dimensión propia que, además de condicionarla, la modela y le da sentido.

El proceso individual emocional acompaña al racional como un metaproceto. La discriminación controla la asociación; la motivación controla la racionalidad, (Simon, 1947), pero no es tan importante saber qué

es lo primero porque como dice Frischknecht (1993)- el proceso conforma el ciclo cibernético de autocorrección permanente.

El concepto que se propone como enunciado es el de “sensaciones”, al que posteriormente se le da significado a través de los valores, el planteo reside en la significación dada por la integridad; la solución se establece por del uso de la intuición, la que es evaluada mediante el control de bienestar emocional por parte del individuo, en la búsqueda constante de su identidad.

En la dimensión emocional, partimos de los principios, estableciendo un comportamiento que se basa en ellos y que nace de los valores. Con los principios basados en valores (interrelacionando las dimensiones emocional y racional) se obtiene integridad y significado como para mantener una visión tanto personal como organizacional. Por su parte, basados en los principios se logra la honestidad, necesaria para llegar a una cultura en la que confluyan dichos valores. Una cultura, en este marco, debe contener alta confianza y ello es posible porque “la confianza proviene de los principios”, (Covey, 1997). Es la forma de lograr competitividad organizacional, ya que no se puede lograr excelencia y calidad sin una cultura en la cual confluyan estos conceptos.

La cuestión es no poner más el énfasis inicial en la tecnología, las estructuras, los sistemas y los procesos, sino que estos permitan alcanzar mayor desempeño a las organizaciones al poner el énfasis en los principios, y la confluencia de ellos en la cultura adecuada brindando una naturaleza organizacional con este “sentido común”.

Lo que se acaba de decir no significa anclarse, sino constituirse en los elementos del aprendizaje generativo, de la innovación, como solución. La innovación es herética y se basa en la tolerancia como ésta en la confianza. Para innovar y obtener un aprendizaje organizacional, hay que delegar. Pero, ¿cómo podemos delegar sin tener confianza?. Este es el concepto de solución que identificamos en el proceso. Como resultado, ha de obtener la transformación, el cambio. Bajo este aspecto adherimos en lo que dice Covey acerca de que una misión empresaria no puede anunciarse como si se tratase de un informe; debe provenir de la emoción de la gente, porque de no ser así será dejada de lado por completo y se transformará en fuente de críticas dentro de la propia cultura .

La realimentación llamada prueba es, justamente, la confirmación

sostenida de la cultura de la que hemos hablado, y evalúa constantemente que no se pierda el “radio de confianza”. Con todo ello, se consigue lo que a nuestro entender es la finalidad organizacional: la fluidez (flujo intuitivo), componente indispensable de lo que hemos dado en llamar emorracionalidad.

En la aplicación de una estrategia, el enunciado es la situación estratégica, el planteo el cuestionamiento a esa situación estratégica mencionada, la solución pasa por las crisis positivas que se deben dar en la organización, la respuesta por la innovación para dar una efectiva canalización a las crisis y la prueba por el control estratégico. Este proceso tiene como finalidad el logro de nuevos posicionamientos.

## CONTEXTO

En el elemento contextual, es necesario desprenderse del nivel individual que se encontró presente en todos los demás elementos. Analizar la variable contexto a través de la metodología de resolución de problemas se justifica a partir de identificar los pasos del proceso, tomando la organización en perspectiva, en su relación con el entorno.

El enunciado se encuentra dado por las variables “gatillo” que impactan en las organizaciones es decir, los hechos. El planteo lo denominamos sobrevivencia, lo que aquí es tomado como un desequilibrio con identidad. La solución es la adaptación, que significa en este caso un aprendizaje con acople estructural. La respuesta, la llamamos sinapsis que son interacciones mutuas entre el ambiente y la unidad organizacional. La prueba es llamada Control de clausura operacional y es, como en todos los casos anteriores, la realimentadora de este submodelo. La finalidad que se persigue es la plasticidad, que implica tanto libertad de acción como cambio estructural, de acuerdo con Maturana y Varela en su obra *El árbol del conocimiento* (1996).

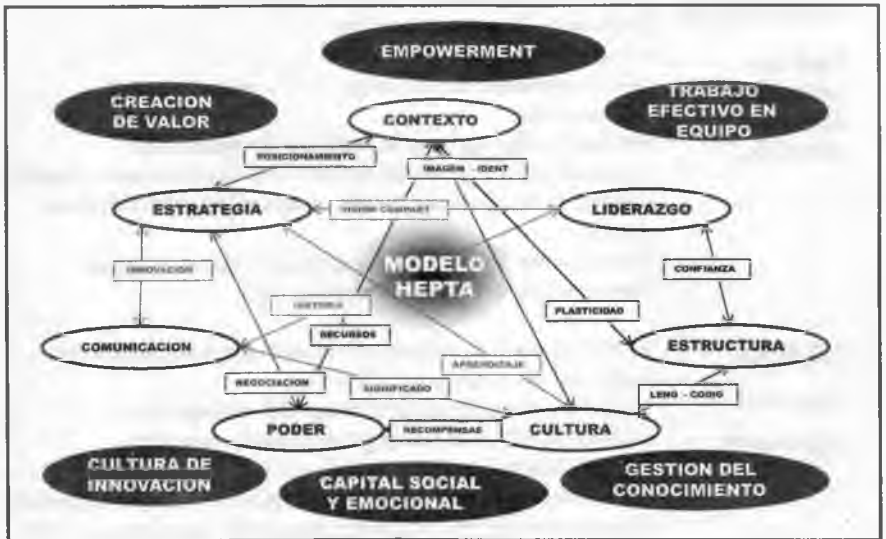
## TRABAJO DE CAMPO MODELO HEPTA.

### METODOLOGIA DE RELEVAMIENTO:

Finalizada la descripción analítica de los aspectos teóricos del Modelo Hepta, nos abocamos a desarrollar un sistema de indicadores que permitan

identificar, en las empresas analizadas, el grado de acercamiento a lo expuesto teóricamente y elaborado en relación al Paradigma tomado como base. Se plantearon dos objetivos a obtener respuesta en el trabajo de campo, a saber: 1. Identificar la existencia del nivel de aplicación de los identificados en el modelo Hepta: empowerment, creación de valor, trabajo efectivo en equipo, gestión del conocimiento, cultura de la innovación y capital social y emocional. 2. Evaluar el nivel de performance en las relaciones identificadas como relevantes entre las variables del Modelo Hepta: visión compartida, imagen-identidad, historia, negociación, recursos, recompensas, posicionamiento, significado, lenguaje -codigos, plasticidad.

En la construcción de los indicadores, se tomaron en cuenta las siete variables del modelo con sus seis metaprosesos asociados y se consideraron, del total de las relaciones (veintidós), las de mayor impacto descriptivo y con menor posibilidad de ser analizadas a partir de cada uno de los metaprosesos; tales relaciones totalizan diez y se exponen en el gráfico a continuación.



Al momento de agrupar las variables y relaciones, se tuvo en cuenta el mayor nivel de vinculación, con el objetivo de favorecer la lectura de los indicadores.

VARIABLE METAPROCESO	ITEMS A EVALUAR
<b>LIDERAZGO</b>  Finalidad: Actitud responsable	Medición del nivel de integridad aplicada en su rol de líder. Historia de lo que debe ser un líder (teoría predicada) con su opinión de “teoría en uso”. Evaluación de la existencia de una cultura que promueva la iniciativa mediante la evaluación individual de las características de autoliderazgo, buscando una actividad responsable entre lo individual y lo organizacional. Tipo de propuesta de los líderes y el nivel de claridad de la influencia de la misma. Identificar la existencia de una Historia/s (central y menores). Nivel de influencia. Evaluar la existencia de una visión compartida entre los miembros de la empresa, el origen de esta, el grado de coherencia con la estrategia de la empresa.
<b>ESTRATEGIA</b>  Finalidad: crecimiento de valor ético sostenible.	Grado de influencia del Análisis Estratégico. Evaluación de la existencia de un claro posicionamiento organizacional, analizado desde la percepción del posicionamiento actual por parte de los miembros de la organización. Evaluar la alineación de la finalidad de aprendizaje organizacional a partir del análisis de las visiones individuales y el nivel de congruencia (visión compartida) y del trabajo en equipo. Indicador de “encuentro de significado” en los valores, historias y directivas en la organización
<b>CULTURA</b>  Aprendizaje organizacional	Relevar el nivel de integración tecnológica informática que haga a los fines de la organización. Identificar si los usuarios internos del sistema tienen conformidad con la relación información necesaria responsabilidad decisoria y/o de acción. Ver si existe la actualización tecnológica en todos los aspectos organizacionales que necesiten tecnología productiva y/o de gestión (costo / beneficio con la finalidad organizacional) Identificar la existencia de los procedimientos o hábitos de aprendizaje organizacional, dentro de pautas éticas. Evaluar el nivel de aprendizaje individual, desde la valoración de la disciplina del dominio personal

*Modelo Hepta: herramientas de diagnóstico*

<b>VARIABLE METAPROCESO</b>	<b>ITEMS A EVALUAR</b>
	<p>Identificar el grado de confianza entre los miembros de la empresa.</p> <p>Evaluar la alineación de la finalidad de aprendizaje organizacional, a partir del análisis de las visiones individuales y el nivel de congruencia (visión compartida) y del trabajo en equipo. Relevar el Indicador de “encuentro de significado” en los valores, historias y directivas en la organización.</p>
<p><b>ESTRUCTURA</b></p> <p>Finalidad:</p> <p>Efectividad</p>	<p>Identificar el nivel de responsabilidad compartida (en el equipo), que se desprenda de una visión compartida.</p> <p>Indicador de adaptabilidad y flexibilidad del diseño estructural plasticidad- a las decisiones de estrategia.</p> <p>Determinar la capacidad de la estructura actual para facilitar o posibilitar la coordinación e impulsar el <i>empowerment</i>.</p>
<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <p>Finalidad:</p> <p>Proceso de aprendizaje efectivo.</p>	<p>Medición del nivel de confianza de los “otros” a partir del juicio positivo (en línea con el nivel de compromiso explícito) acerca de las inquietudes de los demás miembros.</p> <p>Nivel de generación del aprendizaje a partir del proceso de comunicación, como mecanismo que permite / viabiliza “ajustar” los comportamientos en pos de generar una innovación cohesionada.</p> <p>Identificar el nivel de innovación que surge del proceso del aprendizaje organizacional.</p>
<p><b>PODER</b></p> <p>Finalidad:</p> <p>Fluidez</p> <p>organizacional</p>	<p>Identificar la existencia de expresiones fehacientes de compromiso, dentro de un clima de confianza.</p> <p>Evaluar el nivel de valoración de cada uno de los integrantes de la empresa de las diferentes fuentes de poder: capacidad, carisma, comunión de valores, nivel de confianza generada.</p> <p>Evaluar si las decisiones se cumplen en tiempo y forma.</p> <p>Relevar la existencia de incentivos al desenvolvimiento, de acuerdo con la visión y los valores organizacionales.</p> <p>Relevar si el proceso de influencia y la asignación de los recursos persiguen la visión organizacional.</p> <p>Relevar la existencia de un proceso de negociación para disminuir los conflictos y buscar la cohesión estratégica.</p> <p>Relevar la existencia de recursos para una efectiva acción organizacional en el contexto.</p>

Se eligieron once empresas con una vida empresarial de más de 15 años, las que se encuentran entre las primeras en el *ranking* de posicionamiento que se realiza en la ciudad de Tandil y se observó que tienen utilidades invertidas en la misma empresa, con un indicador sostenido adecuado a su rubro, en un mercado competitivo. La metodología para identificar las dimensiones y variables en las organizaciones seleccionadas comprendió la observación directa, y el estudio y análisis de documentación y entrevistas guiadas. Las entrevistas fueron realizadas mediante un cuestionario estructurado en la mayor parte de las preguntas cerradas y afirmaciones con respuesta en escala. Los sujetos a relevar fueron identificados a partir de una primera entrevista con el reponsable de la empresa, en la que se identificaron a las personas y sus responsabilidades; en algunos casos, fue posible disponer de un organigrama; en otros, el diseño estructural fue parte del relevamiento. Se realizaron dos tipos de cuestionarios, uno de ellos para las personas que tenían personal a cargo y otro para los que no tenían a otros miembros de la empresa bajo su responsabilidad. En el caso del primer nivel de la empresa, se realizó un censo, relevándose a todos los número uno. Para los niveles siguientes de administradores, se llevó un muestreo al azar. En el último nivel de la empresa, se realizó un muestreo cuyo criterio fue que estuvieran representados todos los sectores de la empresa, tomándose un caso (una entrevista) de cada uno de ellos. Las empresas seleccionadas fueron:

EMPRESA	RUBRO
LA NUEVA CLINICA CHACABUCO OBRA SOCIAL	MEDICINA PRIVADA
MARTINEZ & STANECK	FABRICA DE IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS
PRODULAC	FABRICA DE QUESOS Y DULCE DE LECHE ARTESANAL
FEDIL	FINANCIERA
MATELEC	COMERCIALIZACION MAYORISTA Y MINORISTA DE PRODUCTOS DE ELECTRICIDAD
ELEVAR	FINANCIERA Y DE SERVICIOS
HOTEL PLAZA	HOTELERIA Y RESTAURANT
MULTIMEDIOS EL ECO.	DIARIO Y TV LOCAL
MAET	FABRICA METALÚRGICA
HORACIO MORRONE Y ASOC.	REPRESENTANTE DE SEGUROS
FARMACIA CENTRAL	RED DE FARMACIAS PREPAGA

El equipo de entrevistadores fue conformado por alumnos de la materia Dirección Superior, del último año de la carrera de Licenciatura en Administración, coordinado y supervisado por el Equipo de Investigación. El informe de cada uno de los equipos de trabajo corresponde a la transcripción de los resultados de las entrevistas y sus comentarios adicionales. Incluye la redacción de un informe por cada una de las empresa donde se considere una breve introducción de las características salientes de la empresa y la historia de la misma, las consideraciones más importantes en relación de cada uno de los metaprosesos y el análisis del un gráfico de perfiles en cada caso; en el cual, se analizaron las diferencias de los promedios de puntuaciones en cada una de las variables y las diferencias significativas entre los distintos miembros y/o sectores de la empresa.

#### **Resultados del relevamiento: aspectos comunes.**

Expondremos a continuación los resultados agrupados de las diferentes empresas relevadas, considerando los puntos comunes y las diferencias más significativas; y por otra parte, las conclusiones que surgen de la utilización de la metodología para su ajuste en futuras aplicaciones, y aspectos a tener en cuenta en su instrumentación.

En cuanto a las respuestas obtenidas en promedio a cada uno de los metaprosesos, la mayor parte de las respuestas corresponden a puntuaciones entre 3 y 4 puntos en relación a la escala de acercamiento al Hepta (elaborada en base 5). Esto implicaría un aceptable acercamiento de las empresas relevadas al paradigma del Modelo Hepta, aunque se evidencian desviaciones con respecto al puntaje deseado en algunas de las variables en mayor medida.

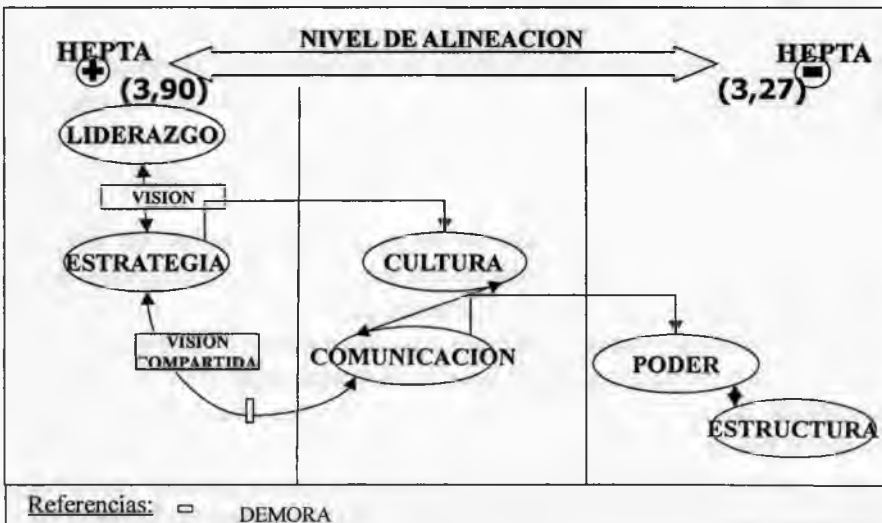
Se evidencia, en la mayoría de las empresas relevadas, un nivel de alineamiento (a partir de la misma calificación de las respuestas) de las variables liderazgo y estrategia. Lo anterior, guarda relación con el alto nivel de impacto del líder (en muchos casos con clara influencia de una o un grupo reducido de personas) y su impacto en la visión estrategia. Por otra parte, con resultados de media alineación se identifican los relacionados con las variables cultura y comunicación. Una justificación preliminar al respecto puede estar relacionada con las dificultades para generar el diálogo clarificador de visiones estratégicas, lo que entre otros aspectos “retarda” la



conformación de una cultura alineada con el aprendizaje organizacional. Además, según lo planteado en el Modelo Hepta, exige mejoras en el proceso de comunicación, a fin de generar una cultura de innovación, que sume a las visiones de los líderes, a todos los miembros de la organización que compartan una cultura basada en la innovación y apoyen el proceso estratégico.

En el total de las empresas relevadas, la variable estructura, con su metaproceto asociado, trabajo en equipo; resulta de menor *performance* que la del promedio de los restantes metaprosesos.

Estos resultados nos plantean como hipótesis, para futuros relevamientos, por una parte, la potencial necesidad de considerar factores de contingencia (como el sector de negocios, el área de la organización, entre otros) al momento de evaluar los resultados de la implementación de la estructura de trabajo en la empresa. Por otra parte, la estructura se relaciona con los aspectos más tangibles de la organización, con lo cual, la posibilidad de respuesta al relevamiento guarda una relación más directa con la situación actual de la empresa que con la situación deseada. En la mayor parte de las empresas, los miembros de la organización con personal a cargo señalan menor nivel de *performance* en la variable estructura, en relación con las respuestas de los individuos sin personas a cargo.



En relación con lo expuesto en el punto anterior, surge de las características de la metodología de relevamiento y de la implementación realizada, el requisito de un profesional con cierto nivel de experiencia en el trabajo en organizaciones, ya que aunque la herramienta tiene en cuenta “chequeos de consistencia interna” entre diferentes ítems evaluados, requiere del criterio de un profesional con las características citadas, a fin de evaluar los aspectos más cualitativos y poder, a través del diálogo con los participantes de la empresa, ahondar en los aspectos poco claros.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez de Mon, Santiago, (2001), *El Mito del Líder*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Chatterjee, Debashis, (2001), *El Liderazgo consciente*, Buenos Aires, Granica.
- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman, (1998), *La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las Organizaciones*, Buenos Aires, Norma.
- Covey, Stephen, (1997), “Los Principios primero”, en Rowan Gibson (1997), *Repensando el Futuro*, Colombia, Norma.
- Cyert, Richard M. y March, James G., (1965), *Teorías de las Decisiones Económicas de la empresa*, México, Herrero Hermanos Sucesores.
- Damasio, Antonio R., (2000), *Sentir lo que sucede*, Chile, Andrés Bello.
- Davenport, Thomas G. y Prusak, Laurence, (2001), *Conocimiento en Acción*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Deal, Terrence E. y Kennedy, Allan A., (1985), *Las Empresas como sistemas culturales: ritos, y rituales de la vida Organizacional*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Druker, Peter, (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Buenos Aires, Sudamericana.
- Echeverría, Rafael, (2000), *Las Empresas Emergentes*, Buenos Aires, Granica.
- Echeverría, Rafael, (1994), *Ontología del Lenguaje*, Chile, Dolme.
- Elster, Jon, (2001), *Sobre las pasiones*, Barcelona, Paidós.
- Elster, Jon, (1996), *Tuercas y Tornillos*, Barcelona, Gedisa.

- Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo, (1989), *Identidad de las Organizaciones: Invariancia y Cambio*, Buenos Aires, Paidós.
- Frischknecht, Federico, (1993), *Dirección Recursiva*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Frischknecht, Federico, (1978), *Organización*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Frischknecht, Federico, (1966), *La Gerencia y la Empresa*, Buenos Aires, El Ateneo.
- Fukuyama, Francis, (1996), *Confianza: Las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad*, España. Atlántida.
- Gardner, Howard y Laskin, Emma, (1998), *Mentes Líderes*, España. Paidós.
- Goleman, Daniel, (1999), *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, Buenos Aires, Vergara.
- Goleman, Daniel, (1996), *La Inteligencia Emocional*, Buenos Aires, Vergara.
- Gore, Ernesto, (1996), *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*, Buenos Aires, Granica.
- Gratton, Linda, (2001), *Estrategias de Capital Humano*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Hampden, Charles y Trompenaars, Alfons, (1995), *Las siete Culturas del Capitalismo*, Argentina. Vergara.
- Handy, Charles, (1995), *La organización por dentro*, España, Deusto.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás, (1998), *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*, Argentina. Granica.
- Hillman, James (2000), *Tipos de Poder*, Buenos Aires, Granica.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. y Gales, L. M., (1998), *Teoría de la Organización*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Hurst, David K., (1998), *Crisis & Renovación: Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*, Buenos Aires, Temas.
- James, Jennifer, (1998), *Habilidades de Liderazgo para una Nueva Era*, Buenos Aires, Paidós.
- Johnson, Gerry y Scholes Kevan, (2001), *Dirección Estratégica*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Kofman, Fredy, (2001), *Metamanagement*, Buenos Aires, Granica.
- Lessem, Ronnie, (1992), *Gestión de la Cultura Corporativa*, España Díaz de Santos.
- Levy, Alberto, (1989), *El cómo y el porqué*, Buenos Aires, Tesis.

- Lorenzo, Carlos A., (1993), *El Cambio Cultural para el Diseño de Organizaciones Inteligentes: base del planeamiento estratégico, Trabajo de perfeccionamiento en investigación. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.*
- Lorenzo, Carlos A. y Camio, Isabel, "Modelo Hepta: Funcionamiento emoracional de la Organización", *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Volumen I número 6. Noviembre 2001. Pág. 7/12*
- Lorenzo, Carlos A. y otros, *El Capital Social Organizacional: Patrimonio Intangible del Modelo comunicacional. Revista Alta Gerencia N° 60. Abril de 2001. Pág 99/113.*
- Lorenzo, Carlos A., Camio, María Isabel y Alzola, Miguel, *El Capital Social Organizacional: Patrimonio Intangible del Modelo Comunicacional, Cuadernos de Administración. Departamento de Administración, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Pontificia Universidad Javeriana N° 22. Junio del 2002. Pág.119/135.*
- Lorenzo, Carlos A. y otros, *La Razón de las Emociones en el Proceso de Decisiones, Artículo Inédito, Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires.*
- Lorenzo, Carlos A., (1994), "El Control de Gestión: instrumento de aprendizaje", *Revista Alta Gerencia, N° 36, Buenos Aires.*
- Lorenzo, Carlos A., (1993), "El Individuo y el Funcionamiento Organizacional", *Revista Alta Gerencia N° 16, Buenos Aires*
- March, James J. y Simon, Hebert A, (1961), *Teoría de la Organización, España, Ariel,1981.*
- Markides, Constantinos C., (2000), *En la Estrategia está el éxito, Buenos Aires, Norma.*
- Maturana, Humberto y Varela, Francisco, (1996), *El árbol del conocimiento, España.Debate.*
- Minzberg, Henry y otros, (1999), *Safari a la Estrategia, Buenos Aires, Granica.*
- Nadler, David A. y Tushman, Michael L. (1999), *El Diseño de la Organización como arma competitiva, Oxford.*
- O'Connor, Joseph, Mc Dermott, Ian (1998), *Introducción al Pensamiento Sistémico, España.Urano.*

- Pfeffer, Jeffrey (2001), *Nuevos rumbos en la Teoría de la Organización*, Oxford.
- Probst, Gilbert, Raub, Steffen y Rourhardt, Kai (2001), *Administre el Conocimiento*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Schein, Edgar H (1988), *La cultura empresarial y el liderazgo*, España, Plaza & Janes.
- Senge, Peter y otros (2000), *La Danza del Cambio*, Colombia, Norma.
- Senge, Peter y otros (1995), *La V Disciplina en la práctica*, España, Granica.
- Senge, Peter (1992), *La V Disciplina*, España, Granica.
- Simon, Hebert A. (1947), *Comportamiento Administrativo*, México, Aguilar.
- Stegmann, Juan Pablo (2001), *Estrategia Empresarial Moderna*, Instituto de Estudios para la excelencia competitiva. Buenos Aires.
- Stegmann, Juan Pablo (2001), *Estrategia Empresarial Moderna*, Instituto de Estudios para la excelencia competitiva.
- Thurow, Lester (2000), *Construir Riqueza*, Argentina. Vergara.
- Tissen, René, Andriessen, Daniel y Lekanne Deprez, Frank, (2001), *El Valor del Conocimiento*, Buenos Aires, Prentice Hall.
- Vázquez, Alfonso, (2000), *La Imaginación Estratégica*, Argentina Granica.

<sup>1</sup> En la Figura N° 1 se exponen los diez perfiles de empresas, sin identificar los respectivos nombres, a fin de conservar la confidencialidad de los datos.

Tabla 1: MODELO HEPTA: VARIABLES Y DIMENSIONES

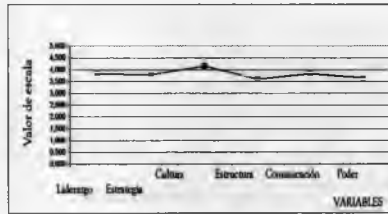
VARIABLE	NIVEL		FINALIDAD	ENUNCIADO	PLANTEO	SOLUCION	RESPUESTA	PRUEBA
LIDERAZGO	INDIVIDUAL		INTEGRACION INDIVIDUAL	VOCACION	VALORES	HISTORIA	ESTILO	EVALUACION INTEGRACION ETICA/MORAL
	ORGANIZACIONAL		INTEGRACION EMOCIONAL	FORMULACION DE POSIBILIDADES	CULTURA CONFLUENCIA	PROPUESTA	INFLUENCIA	CONTROL DE CONFIANZA ORGANIZACIONAL
ESTRUCTURA	INDIVIDUAL		SATISFACCION	TAREAS	HABILIDADES	INTEGRACION	ACCION	RESULTADO
	ORGANIZACIONAL		FLEXIBILIDAD	FUNCIONES	AGRUPAMIENTO DE TAREAS	COORDINACION	EMPOWERMENT	EVALUACION DE DESEMPEÑO
CULTURA	INDIVIDUAL		APRENDIZAJE INDIVIDUAL	VALORES/ CREENCIAS	PROBLEMA DESAFIO	MODELO MENTAL	DOMINIO PERSONAL	EVALUACION DE IDENTIDAD
	ORGANIZACIONAL		APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	VISION MISION	ACTIVIDADES COMUNES	VISION COMPARTIDA	TRABAJO EN EQUIPO	EVALUACION FORTALEZA CULTURAL
PODER	INDIVIDUAL		SUPERVIVENCIA	NECESIDADES	PRIORIDAD	PARTICIPACION	COMPROMISO	CONTROL DE EXPECTATIVAS
	ORGANIZACIONAL		COHESION	VALORES	COALICION	NEGOCIACION	INFLUENCIA	CONTROL SOCIAL
OMUNICACIÓN	INDIVIDUAL		CONFIANZA	OBSERVACION	HISTORIAS/ INQUIETUDES	JUICIOS	COMPROMISOS	CONTROL DE QUIEBRE
	ORGANIZACIONAL		APRENDIZAJE	REALIDADES PROBLEMATICAS	INTERACCION SOCIAL	COMPORTAMIENTOS AJUSTADOS	INNOVACION COHESIONADA	CONTROL DE INTERACCION
ESTRATEGIA	INDIVIDUAL	RACIONAL	SUPERVIVENCIA	NECESIDAD	PRIORIDAD (CONFLICTO)	PARTICIPACION (EVALUACIONES)	TOLERANCIA (CONTRIBUCION)	CONTROL DE EXPECTATIVAS
		EMOCIONAL	IDENTIDAD	SENSACIONES	INTEGRIDAD (SIGNIFICADO)	INTUICION	EXPRESION DE COMPROMISO	CONTROL BIENESTAR SOCIAL
APLICACION	ORGANIZACIONAL	EMORACIONAL	FLUIDEZ/ INTELIGENCIA EMOCIONAL	PRINCIPIOS	CULTURA (CONFLUENCIA)	INNOVACION (APRENDIZAJE)	TRANSFORMACION (CAMBIO)	CONTROL DE CONFIANZA
	ORGANIZACIONAL		NUEVOS POSICIONAMIENTOS	SITUACION ESTRATEGICA	CUESTIONAMIENTOS	CRISIS POSITIVAS	INNOVACION	CONTROL ESTRATEGICO
CONTEXTO	ORGANIZACIONAL		PLASTICIDAD	VARIABLE "GATILLO"	SOBREVIVENCIA	ADAPTACION	SINOPSIS	CONTROL CLAUSURA OPERACIONAL

Modelo Hepta: herramientas de diagnóstico

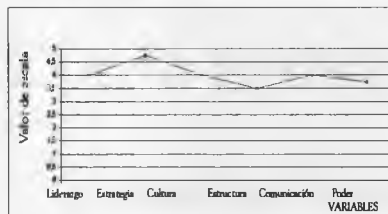
Tabla 2: MODELO HEPTA. VARIABLE - RELACIONES

VARIABLE	LIDERAZGO	ESTRUCTURA	CULTURA	PODER	COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA	CONTEXTO
LIDERAZGO	/	CONFIANZA	VALORES	INFLUENCIA	HISTORIA	VISION COMPARTIDA	ACCION SISTEMICA
ESTRUCTURA	CONFIANZA	/	COORDINACION	ACCION	LENGUAJE	TRANSFORMACION	ACCION Y DISEÑO
CULTURA	VALORES	COORDINACION	/	RECOMPENSAS	SIGNIFICADO	APRENDIZAJE	IMAGEN IDENTIDAD
PODER	INFLUENCIA	ACCION	RECOMPENSAS	/	VISION	NEGOCIACION	RECURSOS
COMUNICACIÓN	HISTORIA	LENGUAJE	SIGNIFICADO	VISION	/	INNOVACION	IDENTIDAD IMAGEN
ESTRATEGIA	VISION COMPARTIDA	TRANSFORMACION	APRENDIZAJE	NEGOCIACION	INNOVACION	/	POSICIONAMIENTO
CONTEXTO	ACCION SISTEMICA ORGANIZACIONAL	ACCION Y REDISEÑO	IDENTIDAD IMAGEN	RECURSOS	IDENTIDAD IMAGEN	POSICIONAMIENTO	/

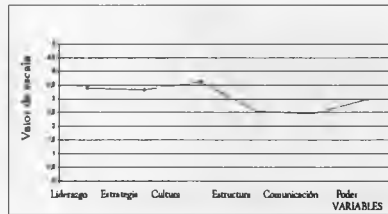
Modelo Hepta: herramientas de diagnóstico



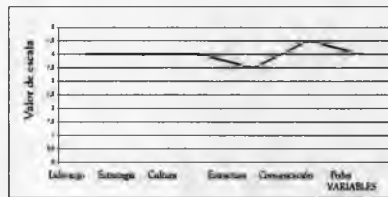
1a): Empresa 1



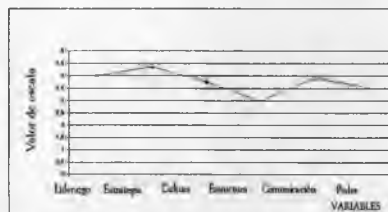
1b): Empresa 2



1c): Empresa 3



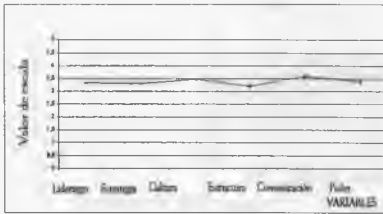
1d): Empresa 4



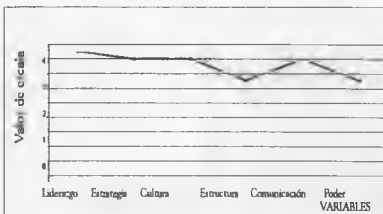
1e): Empresa 5

FIGURA 1: Perfiles de Empresas Relevantadas

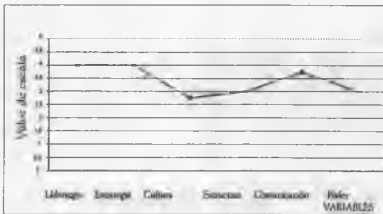




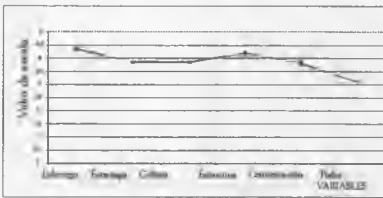
1f): Empresa 6



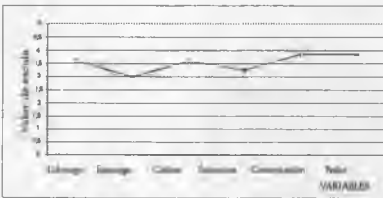
1g): Empresa 7



1h): Empresa 8



1i): Empresa 9



1j): Empresa 10

FIGURA 1: Perfiles de Empresas Relevadas  
(Continuación)