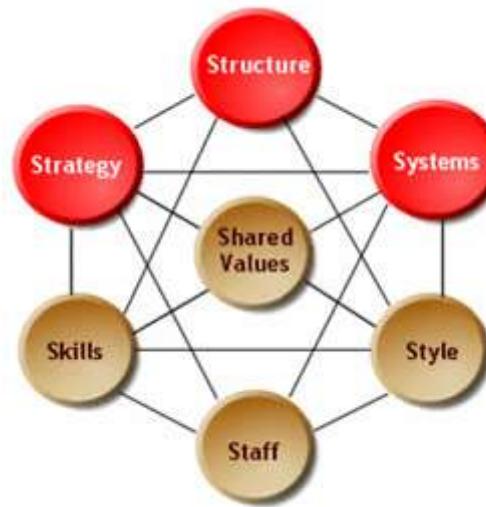


Las “7 S” de McKinsey

McKinsey & Co, la firma de consultoría estratégica más famosa del mundo, desarrolló lo que llaman el “Enfoque de las 7 S de la Estructura Corporativa”. En palabras sencillas, es una lista de verificación para implementar con éxito las estrategias de una empresa. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con “ese”.

La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.



Fue desarrollado en 1980 por Tom Peters –hoy gurú de la innovación y el liderazgo- y Robert Waterman.

STRATEGY (Estrategia)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.

STRUCTURE (Estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.

SKILLS (Habilidades)

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.

SHARED VALUES (Valores compartidos)

Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

SYSTEMS (Sistemas)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

STYLE (Estilo)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.

STAFF (Personal)

Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales.

El modelo, por ello, asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

Valores compartidos

Existen valores fundamentales, aspiraciones e ideas alrededor de las cuales se construye la empresa, dice Waterman, uno de los creadores del modelo. Las empresas tratan de insuflar esa visión a la organización a través de frases o conceptos que ilustran es “misión fundamental de la empresa de cara al futuro”. HP, por ejemplo, lo manifiesta de la siguiente manera: “Personas innovadoras en todos los niveles de la organización”.

¿Qué significa esto? Que todos los subsistemas de la organización son importantes para el éxito del cambio orientado hacia la eficiencia.

Fortalezas del modelo

- Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus “nudos de acción”.

- Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.
- Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
- Confirma que una multiplicidad de factores influyen en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.
- Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande.