

El modelo de las 7 S de McKinsey

La consultora McKinsey planteó, hace más de 20 años, que el éxito de la estrategia empresarial no depende de un único elemento, sino de 7 elementos, todos ellos denominados con palabras que empiezan, en inglés, por S, y lo bautizó como el modelo de las 7 S.

Este artículo pretende describir el modelo.

Antes de hacerlo, quiero comentar que el famoso libro "En busca de la excelencia", que publicaron los consultores de McKinsey Tom Peters y Robert Waterman en 1983, se sustentó en gran medida en el modelo que aquí explicamos.

El modelo de las 7 S, como hemos dicho, trata de explicar que la clave del éxito empresarial se sustenta en el equilibrio y la optimización de esos 7 factores.

Los 7 factores son los siguientes:

1. **Strategy:** la estrategia. El posicionamiento y las acciones tomadas por una empresa en respuesta o anticipándose a los cambios del entorno, buscando la obtención de ventajas competitivas sostenibles.
2. **Structure:** la estructura organizativa, la organización. La manera en la que se reparten las tareas y la autoridad entre las personas, el modo en que se agrupan las actividades y las responsabilidades, y los mecanismos de mando y coordinación.
3. **Systems:** los sistemas y procedimientos. Los procedimientos y sistemas usados para gestionar la organización, en todos sus aspectos: planificación, gestión y control.
4. **Staff:** las personas. Las características de las personas y de la política de personal: el modo en que se las selecciona, forma, evalúa y retribuye.
5. **Skills:** las competencias. Las capacidades de las personas y de la organización como un todo, de sus procedimientos, de sus sistemas, y en general de sus prácticas de gestión.

6. **Style:** la cultura. El estilo de liderazgo que predomina, el estilo de gestión que más se valora, las pautas de comportamiento de la organización, las normas escritas y no escritas.
7. **Shared Values:** los valores compartidos. Los grandes valores “core” que son compartidos por todos en la organización, las aspiraciones colectivas.

De los 7, los tres primeros con más “hard”, y los cuatro últimos son más “soft”.

La tesis del modelo es que no basta con definir una buena estrategia, hay que implantarla. Y para implantarla hay que alinear la estructura lo primero. Pero no basta. Los sistemas, aunque resulten aburridos, y parezca que es cosa de los informáticos o los contables, también hay que alinearlos con la estrategia si se quiere que ésta sea una realidad. La implantación de un ERP, por ejemplo, no es un tema banal, que no merezca la atención de la alta dirección, sino que es esencial para que la estrategia se haga realidad. Por ejemplo, si queremos mejorar el servicio al cliente, o reducir los inventarios, o saber qué productos no son rentables y poder eliminarlos.

Por otro lado, aunque los elementos “hard” (estrategia, organización y sistemas) estén perfectamente definidos y alineados, si no se presta atención a los elementos “soft” (personal, competencias, cultura y valores compartidos), el guiso, aún teniendo los condimentos adecuados, puede no salir bien; la estrategia necesita un cuerpo, pero también un alma, y esa alma (algo difícil de describir y de atrapar) son las personas y sus valores. Son ellas las que hacen que la estrategia funcione, si se la creen, si la comparten, si son capaces de llevarla a cabo.

En mi opinión, las 7 S podrían reducirse a 5, porque las 4 “soft” se pueden resumir en dos: personas y valores.

De hacerlo así, estaríamos hablando de los siguientes 5 elementos que determinan el éxito de una empresa, y que los empresarios deben trabajar para optimizar y sobre todo alinear entre ellos:

- 1. Estrategia**
- 2. Organización**
- 3. Sistemas**
- 4. Personas**
- 5. Valores**