/ MARCO ANALÍTICO

McKinsey 7S

Modelo de las 7S

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Waterman, Peters y Phillips (McKinsey), con Athos y Pascale

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Revisa si siete elementos de la organización —estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal y habilidades— están alineados entre sí para ejecutar lo que se ha decidido.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Está nuestra organización preparada para ejecutar la estrategia que hemos elegido, y qué elementos desalineados lo impiden?

01 Problema que resuelve

McKinsey 7S ayuda a ver si una organización está preparada para hacer lo que ha decidido hacer. Parte de una idea sencilla: una empresa no es solo su organigrama. Funciona gracias a siete elementos que se influyen entre sí, y cuando no encajan, la estrategia se queda en el papel.

Muchas empresas cambian la estrategia o redibujan el organigrama y esperan que eso baste. No basta. Si los sistemas de gestión siguen premiando lo de antes, si el equipo directivo se comporta igual, si faltan las capacidades que la nueva estrategia exige o si las personas no comparten hacia dónde se va, el cambio no llega. El modelo obliga a mirar esos elementos a la vez y, sobre todo, cómo encajan.

Señales de que puede hacer falta:

- la estrategia está aprobada, pero pasan los meses y la organización sigue haciendo lo mismo;
- se ha cambiado el organigrama y los problemas de fondo siguen ahí;
- los incentivos, los presupuestos o los indicadores empujan en una dirección distinta de la estrategia;
- el comité dice una cosa y actúa de otra, y la organización sigue lo que ve;
- se quiere competir en algo (servicio, innovación, soluciones) para lo que la empresa no tiene todavía las capacidades;
- dos empresas o dos unidades deben integrarse y nadie ha comparado cómo funciona cada una.

Cuándo aporta valor

- ✓ Comprobar si la organización puede ejecutar una estrategia nueva antes de lanzarla, o entender por qué no se está ejecutando.
- ✓ Preparar un cambio organizativo relevante: nueva estructura, crecimiento fuerte, internacionalización, paso de producto a solución.
- ✓ Diagnosticar una unidad de negocio, una filial o una empresa adquirida.
- ✓ Comparar dos organizaciones que deben integrarse y anticipar dónde chocarán.
- ✓ Dar al comité un lenguaje común para hablar de organización sin reducirlo al organigrama.

MCKINSEY 7S

Siete elementos de la organización que tienen que encajar entre sí para ejecutar la estrategia

LA ESTRUCTURA NO ES LA ORGANIZACIÓN | Una empresa está organizada cuando las siete agujas apuntan en la misma dirección.

ELEMENTOS DUROS

Se describen por escrito y cambian por decisión

1 Estrategia · Strategy

Dónde competimos, cómo ganamos y a qué renunciamos.

¿Podría un mando intermedio explicar qué espera de él la estrategia?

2 Estructura · Structure

Quién decide qué y cómo se coordina el trabajo.

¿Qué decisiones importantes no tienen hoy un dueño claro?

3 Sistemas · Systems

Lo que se mide, se premia y se presupuesta.

Si alguien solo mirara incentivos y presupuesto, ¿qué estrategia diría que tenemos?

«Lo duro es blando; lo blando es duro.»

Tom Peters: los planes y las cifras parecen sólidos y no lo son; las personas y la cultura sostienen a la empresa.

LAS SIETE S: SIETE ELEMENTOS INTERDEPENDIENTES

No hay punto de partida: mover una obliga a mover las demás

4 VALORES COMPARTIDOS · Shared values

Componente transversal: condiciona la coherencia de los otros seis.

ELEMENTOS DUROS hard	ELEMENTOS BLANDOS soft
1 Estrategia — Strategy	5 Estilo — Style
2 Estructura — Structure	6 Personal — Staff
3 Sistemas — Systems	7 Habilidades — Skills



ALINEADA

La estrategia se ejecuta



DESALINEADA

Lo decidido no llega a ocurrir

ELEMENTOS BLANDOS

Cuesta más verlos y cambiarlos

4 Valores compartidos · Shared values

Lo que la empresa cree que es y quiere ser.

¿Qué valor defenderíamos aunque nos costara una venta?

5 Estilo · Style

Cómo se comporta de verdad la dirección.

¿A qué dedica realmente su tiempo el comité?

6 Personal · Staff

Las personas y cómo se desarrollan.

¿Tenemos a las personas que pide la nueva estrategia?

7 Habilidades · Skills

Lo que la empresa, en conjunto, sabe hacer mejor.

¿Qué tendríamos que dejar de hacer bien para aprender lo nuevo?

UNA SOLA DESALINEACIÓN CRÍTICA PUEDE BLOQUEAR LA EJECUCIÓN, AUNQUE LO DEMÁS ESTÉ BIEN.

No es un organigrama ni una checklist · Los blandos se describen por comportamientos, no por declaraciones · Diagnostica; no diseña ni conduce el cambio

emilio llopis

Fuente: Waterman, Peters y Phillips, «Structure Is Not Organization», Business Horizons (1980); Peters y Waterman, In Search of Excellence (1982); Peters (2011).
La agrupación en elementos duros y blandos es de uso habitual posterior. Preguntas de cada elemento y síntesis visual: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Waterman, Peters y Phillips, «Structure Is Not Organization», Business Horizons (1980); Peters y Waterman, In Search of Excellence (1982); Peters (2011). La agrupación en elementos duros y blandos es de uso habitual posterior; las preguntas de cada elemento son de elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay una estrategia clara.** El modelo revisa si la organización encaja con una estrategia; no la genera. Primero hay que elegir: **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.
- × **Si lo que hay que hacer es diseñar cómo funcionará la organización** (qué capacidades, procesos, estructura, gobierno y ubicaciones necesita). 7S diagnostica el encaje; el diseño detallado corresponde al **Operating Model**.
- × **Si el problema central es la cultura** y hace falta entenderla en profundidad (supuestos compartidos, cómo se formaron, qué la sostiene). 7S la toca solo a través de los valores compartidos y el estilo; para ir al fondo está **Organizational Culture**.
- × **Si ya se sabe qué hay que cambiar y la pregunta es cómo conducir el cambio.** 7S no es un proceso de cambio. Para eso están **Kotter 8 Steps** y **McKinsey Influence Model**.
- × **Si la pregunta es de mercado o de competencia.** El modelo mira hacia dentro. Para el entorno está **Five Forces**.

02 Entender

Qué es

McKinsey 7S es una forma de mirar una organización a través de siete elementos interdependientes. Sus autores la presentaron en 1980 con una tesis clara, que da título al artículo original: **la estructura no es la organización**. Cambiar una organización de forma productiva no es solo cuestión de estructura, ni siquiera de la relación entre estrategia y estructura.

La aportación del modelo tiene tres partes:

- **Amplía la mirada.** Además de la estrategia y la estructura, pone al mismo nivel los sistemas, el estilo de dirección, las personas, las capacidades y los valores compartidos.
- **Pone el foco en el encaje.** Lo que importa no es cada elemento por separado, sino si todos apuntan en la misma dirección. Los autores lo explican con una imagen: cuando las siete agujas apuntan hacia el mismo lado, estamos ante una empresa organizada.
- **No fija un orden.** El diagrama no tiene punto de partida ni jerarquía. Según los autores, no se sabe de antemano qué elemento será el que mueva el cambio en una organización concreta: a veces es la estrategia; otras, los sistemas o la estructura.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume el modelo. En el centro, las siete S como elementos interdependientes: los valores compartidos, como elemento transversal que condiciona la coherencia de los otros seis, y los elementos duros y los blandos en dos columnas. A los lados, qué mira cada elemento y la pregunta clave para revisarlo. Debajo, la idea de los autores: una organización alineada, con las siete agujas apuntando en la misma dirección, frente a una desalineada, en la que cada elemento tira hacia un lado.

Los siete elementos

Los elementos se presentan agrupados en dos bloques, que es la forma más habitual de explicarlos. El orden es solo expositivo: **no implica un orden de importancia ni una secuencia de trabajo**.

- **Elementos duros:** 1. Estrategia · 2. Estructura · 3. Sistemas. Son más fáciles de describir por escrito y de cambiar por decisión.
- **Elementos blandos:** 4. Valores compartidos · 5. Estilo · 6. Personal · 7. Habilidades. Son más difíciles de observar y de cambiar, y suelen explicar por qué lo decidido no ocurre.

Tom Peters, uno de los autores, resume esa diferencia con una frase: «Lo duro es blando; lo blando es duro». Los planes y las cifras parecen sólidos y a menudo no lo son; las personas y la cultura parecen blandas y son lo que de verdad sostiene a una organización capaz de adaptarse.

1 Estrategia

En el artículo original, las acciones que una empresa planifica en respuesta a los cambios de su entorno, o anticipándose a ellos. En el modelo, la estrategia es un elemento más, no el centro: se trata de ver si el resto de la organización puede sostenerla.

Qué mirar: si la estrategia está formulada con suficiente claridad para que se pueda contrastar con los demás elementos: dónde competimos, cómo ganamos y a qué renunciamos.

Pregunta para pensar: ¿podría un mando intermedio explicar qué ha cambiado en la estrategia y qué espera de él?

2 Estructura

Cómo se dividen las tareas y cómo se coordinan: unidades, niveles, responsabilidades, dónde se toman las decisiones. Los autores recogen la idea de Alfred Chandler de que la estructura sigue a la estrategia, pero sostienen que la estructura sola no resuelve la coordinación.

Qué mirar: quién decide qué, dónde se cruzan responsabilidades, qué coordinación exige la estrategia (entre países, entre producto y servicio, entre ventas y operaciones) y si la estructura la facilita.

Pregunta para pensar: ¿qué decisiones importantes se quedan hoy sin dueño claro o necesitan pasar por demasiadas manos?

3 Sistemas

Todos los procedimientos, formales e informales, que hacen funcionar la organización día a día: presupuestos, inversión, contabilidad de costes, información de gestión, incentivos, evaluación, formación. Los autores les dan mucho peso: los sistemas dicen a la organización qué importa de verdad.

Qué mirar: qué miden los indicadores, qué premian los incentivos, cómo se asigna el presupuesto, qué información llega al comité.

Pregunta para pensar: si alguien solo mirara nuestros incentivos y nuestro presupuesto, ¿qué estrategia diría que tenemos?

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> Los sistemas son a menudo la desalineación más visible y la más fácil de corregir. Si premian lo de antes, la organización seguirá haciendo lo de antes, diga lo que diga la estrategia.

4 Valores compartidos

Las ideas y aspiraciones que guían a la organización y le dan sentido: lo que la empresa cree que es y quiere ser. En el artículo de 1980 se llamaban *superordinate goals* (objetivos superiores); según cuenta Tom Peters, Anthony Athos los rebautizó después como *shared values* (valores compartidos). En el diagrama ocupan el centro.

Qué mirar: si lo que la empresa dice valorar coincide con lo que premia y con cómo decide cuando hay tensión (por ejemplo, entre margen y servicio).

Pregunta para pensar: ¿qué valor defenderíamos aunque nos costara una venta?

> **/ NOTA** · BM
>
> Esta ficha trata los valores compartidos y el estilo solo como elementos del modelo y por su encaje con la estrategia. Cómo se forma una cultura, qué supuestos la sostienen y cómo se diagnostica en profundidad se explica en **Organizational Culture**.

5 Estilo

Cómo se comporta el equipo directivo en la práctica: en qué emplea su tiempo, qué pregunta, qué celebra, qué tolera. Los autores subrayan que el estilo se transmite más por lo que hacen los directivos que por lo que dicen, y que el uso que un directivo hace de su tiempo es una palanca de cambio muy potente y gestionable.

Qué mirar: la agenda real del comité, los temas a los que dedica más tiempo, cómo reacciona ante los errores y ante las malas noticias.

Pregunta para pensar: ¿de qué habla el director general en sus visitas a las unidades, y qué mensaje recibe la organización de ello?

6 Personal

Las personas de la organización, vistas como un recurso que se desarrolla. El original en inglés es *staff*, en el sentido de personas, no de «staff frente a línea». Los autores proponen ir más allá de lo formal (evaluación, salarios, formación) y prestar atención a cómo se integra y se forma a las personas: cómo se incorporan, cómo aprenden y cómo progresan.

Qué mirar: perfiles que se contratan y promocionan, rotación en puestos críticos, cómo se forma a los nuevos, dónde faltan personas para la estrategia.

Pregunta para pensar: ¿tenemos en los puestos clave a las personas que la nueva estrategia necesita, o las que necesitaba la anterior?

7 Habilidades

Lo que la organización, en conjunto, sabe hacer especialmente bien: sus capacidades dominantes. No son las competencias de una persona, sino las de la empresa. Los autores señalan que solemos describir a las empresas por lo que hacen mejor, no por su estrategia ni por su estructura. Y advierten que uno de los problemas más difíciles es abandonar las habilidades antiguas, con los sistemas y estructuras que las sostienen, para que las nuevas puedan crecer.

Qué mirar: qué hace hoy la empresa mejor que otras y qué capacidades nuevas exige la estrategia (por ejemplo, venta consultiva, servicio, desarrollo digital).

Pregunta para pensar: ¿qué tendríamos que dejar de hacer bien para aprender a hacer bien lo nuevo?

Cómo afecta al negocio

El modelo no mide resultados. Explica una causa frecuente de malos resultados: **la estrategia no se ejecuta porque la organización no encaja con ella**. Los autores lo plantean de forma directa: muchas empresas tienen estrategias de sobra y no consiguen ejecutarlas, y las causas están en los demás elementos del modelo.

En la práctica, las desalineaciones suelen tener tres efectos:

- **Lentitud.** Lo decidido tarda en llegar porque los sistemas y las personas siguen funcionando con la lógica anterior.
- **Coste oculto.** La organización gasta energía en coordinar lo que la estructura o los sistemas no resuelven.
- **Pérdida de credibilidad.** Cuando el comité anuncia cambios que no se reflejan en incentivos, presupuestos o comportamientos, la organización deja de creer en los siguientes.

> / CONSEJO · BM
> No basta con señalar que un elemento «está mal». Hay que decir con qué otro elemento choca y qué efecto tiene ese choque sobre la ejecución.

Qué no es

- **No es un organigrama.** Esa es precisamente la tesis del modelo: la estructura es uno de siete elementos.
- **Es un diagnóstico de alineamiento, no un diseño ni un proceso de cambio.** Dice qué no encaja. Cómo tiene que funcionar la organización se diseña con el **Operating Model**; cómo conducir el cambio, con **Kotter 8 Steps** o el **McKinsey Influence Model**.
- **No es un análisis de actividades.** No descompone la empresa en actividades que crean valor o generan coste; eso es **Value Chain**.
- **No es una checklist de siete casillas.** Describir cada elemento por separado sin analizar cómo encajan es el uso fallido más frecuente.

Tres cosas importantes para hacer bien el análisis

1 Partir de una pregunta concreta

Una estrategia nueva, una integración, una ejecución que no avanza. Sin esa referencia, describir los siete elementos no lleva a ninguna conclusión.

2 Comparar el estado actual con el necesario

Cada elemento se describe dos veces: cómo es hoy y cómo tendría que ser para la estrategia elegida. La diferencia es lo que hay que gestionar.

3 Analizar el encaje entre elementos, no cada elemento suelto

Lo que revela el modelo son las tensiones: una estrategia de servicio con incentivos por volumen, una estructura descentralizada con un estilo que lo decide todo desde arriba, una apuesta digital sin personas ni habilidades para sostenerla.

En el kit práctico, más abajo, se explica cómo se construye la matriz de encaje y se recorren los tres pasos con un ejemplo completo.

/ IMPORTANTE · BM

Como el modelo no tiene jerarquía, hay que decidir en cada caso qué desalineaciones pesan más. No se puntúan los siete elementos para sumarlos: una sola desalineación crítica puede bloquear la ejecución aunque las demás estén bien.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para realizar un análisis 7S. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del modelo de Waterman, Peters y Phillips; los autores no la formularon como procedimiento.

1 **Fijar la pregunta y el alcance**
Qué organización se analiza (empresa, unidad, filial, empresa adquirida) y para qué: ejecutar una estrategia, explicar un problema de ejecución o preparar una integración.

2 **Escribir la estrategia de referencia en pocas frases**
Dónde competimos, cómo ganamos y qué exige a la organización. Si no se puede escribir, el análisis no puede empezar: hay que volver a la elección estratégica.

3 **Describir cada elemento tal como es hoy, con hechos**
Documentos (organigrama, sistema de incentivos, presupuesto, cuadro de indicadores), datos de personas y conversaciones con distintos niveles. Los elementos blandos se describen por comportamientos observables, no por declaraciones.

4 **Describir cada elemento tal como tendría que ser**
Qué exige la estrategia de referencia en estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.

5 **Analizar el encaje entre pares de elementos**
Recorrer los cruces más relevantes (por ejemplo, estrategia con sistemas, estrategia con habilidades, estructura con estilo) y anotar dónde refuerzan y dónde chocan.

6 **Identificar las dos o tres desalineaciones críticas**
Las que más frenan la ejecución. Nombrarlas con precisión y explicar su efecto.

7 **Decidir qué palancas mover y en qué orden**
Qué elemento cambiar primero, sabiendo que los duros cambian antes y los blandos tardan más y necesitan que los duros los acompañen. Para conducir el cambio en sí, apoyarse en un proceso de cambio (**Kotter 8 Steps**, **McKinsey Influence Model**).

8 **Volver a mirar el encaje más adelante**
El análisis es una foto. Repetirlo tras los primeros cambios permite ver si los elementos se están moviendo juntos.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Estrategia, estructura y sistemas:** plan estratégico, organigrama, manual de delegación de firmas, presupuestos, sistema de incentivos y cuadro de indicadores.
- **Personal y habilidades:** plantilla por funciones, perfiles de contratación y promoción, rotación, planes de formación, opinión de clientes sobre lo que la empresa hace mejor.
- **Estilo y valores compartidos:** agenda real del comité, actas, cómo se han resuelto decisiones difíciles recientes, conversaciones con mandos intermedios y con personas recién incorporadas, que ven la organización con ojos nuevos.

/ CONSEJO · BM

Hablar con varios niveles cambia el resultado. La dirección tiende a describir la organización que quiere tener; los mandos intermedios describen la que tienen.

Kit práctico

Matriz de encaje entre elementos

Tabla de doble entrada con los siete elementos en filas y columnas. En cada cruce relevante se anota si los dos elementos se refuerzan (+), son neutros (0) o chocan (–), con una frase que lo explique. No hace falta rellenar los 21 cruces: basta con los que importan para la estrategia de referencia.

Cómo se construye:

1. Se ponen los siete elementos en las filas y los mismos siete, en el mismo orden, en las columnas.
2. Cada casilla es el cruce de dos elementos y responde a una pregunta: ¿estos dos elementos empujan en la misma dirección? Por ejemplo, la fila «Sistemas» con la columna «Estrategia» pregunta si los incentivos, el presupuesto y los indicadores ayudan a ejecutar la estrategia.
3. Basta con rellenar la mitad de la tabla, por debajo de la diagonal: el cruce de sistemas con estrategia es el mismo que el de estrategia con sistemas. La diagonal se deja vacía, porque un elemento no se cruza consigo mismo. Así quedan 21 cruces.
4. En cada cruce que importe se anota +, 0 o –, y una frase que explique por qué. Los cruces que no afectan a la estrategia de referencia se dejan en blanco.

/ IMPORTANTE · BM

Los signos son una ayuda para ver el mapa de tensiones, no una puntuación. No se suman: lo que cuenta es qué choques frenan la ejecución.

Plantilla de síntesis

ELEMENTO	CÓMO ES HOY	CÓMO TENDRÍA QUE SER	BRECHA	CON QUÉ ELEMENTOS CHOCA	IMPLICACIÓN
1. Estrategia					
2. Estructura					
3. Sistemas					
4. Valores compartidos					
5. Estilo					

ELEMENTO	CÓMO ES HOY	CÓMO TENDRÍA QUE SER	BRECHA	CON QUÉ ELEMENTOS CHOCA	IMPLICACIÓN
6. Personal					
7. Habilidades					

Síntesis final: ¿qué dos o tres desalineaciones explican la mayor parte del problema de ejecución y qué se va a cambiar primero?

Ejemplo completo: los tres pasos del diagnóstico

> / EJEMPLO
> El mismo distribuidor de material eléctrico del ejemplo de conclusión que sigue, que quiere pasar de vender producto a vender soluciones de eficiencia energética a clientes industriales.

Paso 1 · La pregunta. ¿Está la organización preparada para vender soluciones, y qué lo impide?

Paso 2 · Cada elemento, hoy y como tendría que ser.

ELEMENTO	HOY	LO QUE EXIGE LA ESTRATEGIA	¿BRECHA?
Estrategia	Vender soluciones de eficiencia energética, además de producto	Es la referencia	—
Estructura	Existe una unidad de soluciones en el organigrama	Lo mismo	No
Sistemas	Las comisiones premian el volumen de producto del año	Premiar el avance y el cierre de proyectos de solución	Sí
Valores compartidos	Orgullo de servicio y de cercanía al cliente	Lo mismo: ayuda a vender soluciones	No
Estilo	El seguimiento semanal del comité solo revisa ventas de producto	Seguir también los proyectos de solución	Sí
Personal	Comerciales de producto; no hay ingenieros	Un equipo técnico pequeño y comerciales con experiencia consultiva	Sí
Habilidades	Vender por catálogo y entregar rápido	Hacer auditorías energéticas y vender de forma consultiva	Sí

Paso 3 · El encaje entre elementos. Matriz con los cruces que importan para esta estrategia (+ se refuerzan, 0 neutro, – chocan; en blanco, cruces que no se han analizado):

	1	2	3	4	5	6	7
1. Estrategia	—						
2. Estructura	+	—					

	1	2	3	4	5	6	7
3. Sistemas	–	–	—				
4. Valores compartidos	+			—			
5. Estilo	–	–			—		
6. Personal	–					—	
7. Habilidades	–						—

Lo que dice cada cruce anotado:

- **Estructura y estrategia (+):** la unidad de soluciones ya existe.
- **Sistemas y estrategia (–):** las comisiones premian el volumen; nadie prioriza un proyecto que tarda meses en cerrarse.
- **Sistemas y estructura (–):** la nueva unidad no tiene objetivos ni incentivos propios.
- **Valores compartidos y estrategia (+):** la cultura de servicio ayuda a vender soluciones.
- **Estilo y estrategia (–):** el comité solo pregunta por ventas de producto.
- **Estilo y estructura (–):** la unidad existe en el organigrama, pero el comité no la sigue.
- **Personal y estrategia (–):** no hay ingenieros ni comerciales con experiencia consultiva.
- **Habilidades y estrategia (–):** la empresa sabe vender por catálogo, no hacer auditorías energéticas.

De la matriz a la conclusión. De los ocho cruces anotados, seis chocan, pero no pesan lo mismo. Dos desalineaciones explican casi todo: los sistemas, que premian lo de antes, y la falta de personas y habilidades para lo nuevo. El estilo del comité las agrava. Esa es la conclusión que se recoge a continuación.

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Distribuidor de material eléctrico que quiere pasar de vender producto a vender soluciones de eficiencia energética a clientes industriales.
>
> «La estrategia está clara y la nueva unidad de soluciones existe en el organigrama. La ejecución se frena por dos desalineaciones. Primera: los sistemas siguen premiando el volumen de producto; un proyecto de eficiencia tarda meses en cerrarse y no aporta comisión en el año, así que ningún comercial lo prioriza. Segunda: faltan habilidades y personal; no hay ingenieros capaces de hacer auditorías energéticas ni comerciales con experiencia en venta consultiva. El estilo del comité agrava el problema: el seguimiento semanal solo revisa ventas de producto. Por tanto, lo primero es cambiar el sistema de incentivos y el cuadro de seguimiento del comité; en paralelo, incorporar o formar a un equipo técnico pequeño y medir el avance de los proyectos, no solo su cierre.»

Una conclusión así dice qué cambiar y en qué orden. Una lista de siete casillas descritas, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Describir sin analizar el encaje	Siete descripciones correctas y ninguna conclusión.	Trabajar los cruces entre elementos y cerrar con las desalineaciones críticas.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Quedarse en los elementos duros	Se cambia estructura y sistemas y el comportamiento no cambia.	Dar el mismo peso a estilo, personal, habilidades y valores compartidos.
Describir los elementos blandos con declaraciones	Los valores «oficiales» sustituyen a los reales.	Describirlos por comportamientos y decisiones observables.
Puntuar y sumar	Una media esconde la desalineación que bloquea.	Nombrar las dos o tres tensiones críticas con su efecto.
Pensar que el modelo dice cómo cambiar	Se pasa del diagnóstico a la acción sin plan de cambio.	Enlazar el diagnóstico con un proceso de cambio y con el diseño del modelo operativo cuando haga falta.
Cambiarlo todo a la vez	La organización se satura y nada se consolida.	Elegir qué palanca mueve primero y qué otras deben acompañarla.

Limitaciones

- **Es una foto.** Describe el encaje en un momento; no explica cómo evoluciona la organización ni cómo pasar de un estado a otro.
- **No dice por dónde empezar.** La ausencia de jerarquía es deliberada, pero obliga a decidir con criterio propio qué elemento mover primero.
- **Es cualitativo.** No trae medidas propias; el resultado depende de la calidad de la información y del criterio de quien analiza. Los elementos blandos, además, son difíciles de observar.
- **Mira hacia dentro.** El entorno solo entra a través de la estrategia.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

McKinsey 7S suele utilizarse cuando la estrategia ya está elegida y hay que comprobar si la organización puede ejecutarla, o cuando la ejecución no avanza y hay que entender por qué. Hace de puente entre la estrategia y el cambio organizativo: no elige la estrategia ni conduce el cambio, pero dice qué hay que alinear.

La lógica es sencilla: primero decidimos qué queremos hacer; después comprobamos si la organización encaja; después diseñamos lo que haya que rediseñar y conducimos el cambio; por último, medimos si la estrategia se está ejecutando.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Waterman, Peters y Phillips relacionaron el modelo con la estrategia y con los problemas de ejecución (1980). La conexión con el Balanced Scorecard la propuso Robert S. Kaplan (2005). Las demás conexiones son de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Playing to Win / Strategy Choice Cascade / Strategy Kernel.

Dan la estrategia de referencia con la que se contrasta la organización. Playing to Win ya pregunta qué capacidades y sistemas de gestión hacen falta; 7S amplía esa pregunta a toda la organización.

2 McKinsey 7S.

Comprueba si los siete elementos encajan con la estrategia e identifica las desalineaciones críticas.

3 Operating Model.

Diseña cómo tiene que funcionar la organización cuando el diagnóstico muestra que hay que rediseñar estructura, procesos o capacidades.

4 Kotter 8 Steps y McKinsey Influence Model.

Kotter ordena el proceso de liderar el cambio; el Influence Model aporta las palancas para cambiar las mentalidades y los comportamientos que exigen los elementos blandos.

5 Balanced Scorecard + Strategy Map.

Convierte la estrategia en objetivos e indicadores y ayuda a alinear los sistemas de gestión; Kaplan (2005) lo presenta como complemento del 7S.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Organizational Culture** → si los valores compartidos o el estilo aparecen como el freno principal y hace falta entender la cultura en profundidad.
- **Post-Merger Integration** → si se usa el 7S para comparar dos organizaciones que se van a integrar.
- **Value Chain** → si hace falta ver qué actividades crean valor antes de decidir qué habilidades reforzar.
- **Employer Branding** → si hay que comprobar que la organización puede cumplir lo que promete como empleador.

05 Profundizar

Origen y evolución

El modelo nace en McKinsey & Company a finales de los años setenta. Según el relato de Tom Peters (2011), el director general de la firma, Ron Daniel, le encargó en 1977 estudiar la eficacia organizativa y los problemas de implantación: estrategias bien pensadas que no se ejecutaban. Peters trabajó en ello con Robert H. Waterman Jr.

Una autoría compartida. Peters cuenta que el modelo tomó forma en una reunión de dos días en San Francisco entre Waterman, él mismo, Anthony G. Athos (profesor de Harvard Business School, que colaboraba con ellos) y Richard T. Pascale, colaborador de Athos. Atribuye a Athos la insistencia en un modelo aliterativo, con todos los elementos empezando por «S», y el cambio de *superordinate goals* a *shared values*. El artículo de 1980 agradece expresamente a Athos haber sido decisivo en el desarrollo del modelo. Peters se presenta como coinventor.

Tres publicaciones lo difunden en tres años:

- **1980.** Waterman, Peters y Phillips, consultores de McKinsey, publican *Structure Is Not Organization* en *Business Horizons*. Es la primera presentación formal. El séptimo elemento aparece todavía como *superordinate goals*.
- **1981.** Pascale y Athos usan el modelo en *The Art of Japanese Management*, que compara la dirección japonesa con la estadounidense.

- **1982.** Peters y Waterman lo incluyen en *In Search of Excellence*, que lo lleva a un público directivo masivo.

La distinción entre elementos **duros** (estrategia, estructura, sistemas) y **blandos** (estilo, personal, habilidades, valores compartidos) se ha hecho habitual al explicar el modelo; Peters la recoge en su relato de 2011. El artículo de 1980 no agrupa así los siete elementos: usa la oposición entre lo duro y lo blando solo al hablar de las personas.

McKinsey lo sigue presentando como una de sus ideas perdurables (*McKinsey Quarterly*, 2008).

Qué sabemos sobre su solidez

- **Es un modelo de práctica.** Nace del trabajo de consultoría con clientes, no de una investigación con validación empírica sistemática (Teece, 2018, lo describe como un enfoque basado en la práctica para el diseño y el cambio organizativo).
- **La investigación que lo popularizó ha sido muy criticada.** Rosenzweig (2007) revisó el rendimiento posterior de las empresas «excelentes» de *In Search of Excellence* y concluyó que la mayoría no se mantuvieron siquiera en la media. La crítica apunta al método del libro (estudiar solo empresas de éxito y deducir las causas a posteriori), no al 7S como herramienta de diagnóstico, pero conviene conocerla.
- **Críticas habituales en la práctica, no en la investigación.** En la literatura de consultoría se le reprocha ser una foto fija, más adecuada para entornos estables, y no priorizar qué elementos importan más. Es una crítica de práctica, no un resultado académico; la resume, por ejemplo, Prosci (2024), consultora especializada en gestión del cambio. Kaplan (2005), en cambio, propone el Balanced Scorecard como complemento para medir y alinear, en especial, los sistemas.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> McKinsey 7S es un buen instrumento para ver si la organización encaja con la estrategia y dónde no. No demuestra qué organización rinde mejor ni dice cómo conducir el cambio.

Fuentes de origen

- Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J. y Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0 · Texto completo en la web de Tom Peters: https://tompeters.com/docs/Structure_Is_Not_Organization.pdf
- Pascale, R. T. y Athos, A. G. (1981). *The Art of Japanese Management: Applications for American Executives*. Simon & Schuster.
- Peters, T. J. (2011). A brief history of the 7-S («McKinsey 7-S») model. tompeters.com. Relato de uno de los autores sobre el origen y la autoría compartida. https://tompeters.com/a-brief-history-of-the-7-s-mckinsey-7-s-model/

Libro de referencia

- Peters, T. J. y Waterman, R. H., Jr. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row. El libro que difundió el modelo entre los directivos.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- McKinsey Quarterly (2008). Enduring ideas: The 7-S Framework. Presentación breve del modelo por la propia firma. https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework

Extensiones y críticas

- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41–46. https://doi.org/10.1108/10878570510594442
- Rosenzweig, P. (2007). *The Halo Effect: … and the Eight Other Business Delusions That Deceive Managers*. Free Press. Crítica del método de *In Search of Excellence*.
- Teece, D. J. (2018). Seven-S Framework. En *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. Palgrave Macmillan.
- Prosci (2024, actualizado en 2026). The McKinsey 7-S Model: Definition, Pros and Cons. Fuente secundaria de consultoría, no académica; se cita solo como resumen de las críticas habituales en la práctica.

El artículo de 1980 y el relato de Peters (2011) se han consultado en la web de Tom Peters. De The Art of Japanese Management *e* In Search of Excellence *se han verificado los datos bibliográficos, no el texto: no se ha cotejado cómo aplican el modelo. De Teece (2018) solo se ha consultado el resumen; de Kaplan (2005), el texto en una copia en abierto; de Rosenzweig (2007), los datos bibliográficos y una reseña de Knowledge at Wharton.*

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Robert H. Waterman Jr., Thomas J. Peters y Julien R. Phillips (McKinsey & Company), con la participación de Anthony G. Athos y Richard T. Pascale en su desarrollo (1980 (Business Horizons) · 1981 (The Art of Japanese Management) · 1982 (In Search of Excellence)).
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.