

# EL MODELO DE LOS FACTORES DINÁMICOS DE LA EMPRESA O LAS "7S"

---

Durante mucho tiempo, el análisis de los "componentes" que integran las empresas se hizo desde un punto de vista "estático"; centrado, casi exclusivamente, en los aspectos físicos, cuantificables de la empresa y, prácticamente, sin tomar en consideración los "componentes" **cuantitativos y dinámicos**. En ese entonces, los autores y estudiosos se referían a que los factores que integran una empresa son capital, trabajo, tierra, organización, y similares. Sin embargo los modelos clasificatorios tradicionales adolecían de un fallo fundamental:

- **No explicaban CÓMO funcionan las empresas y, mucho menos, por qué algunas empresas tienen éxito y otras no.**

De ahí que en la actualidad los analistas de la empresa se inclinen, sin dejar de considerar los elementos tradicionales, por centrar sus enfoques en los denominados **siete factores dinámicos** (también conocidos como los **siete factores clave de la empresa**); es decir:

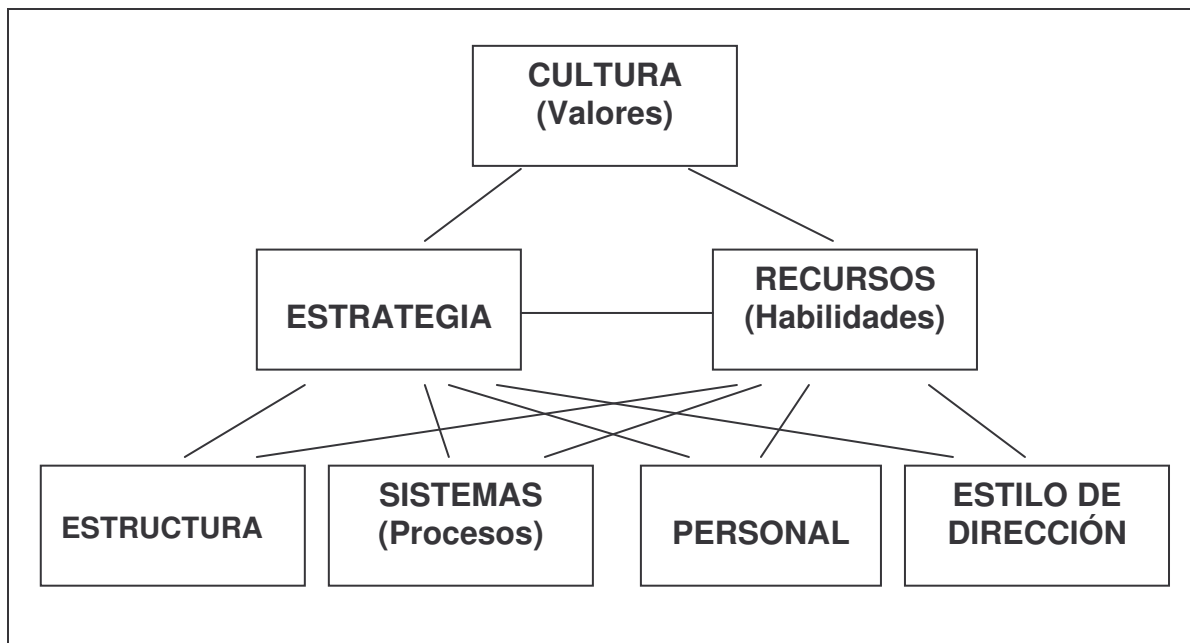
**Los "elementos" de la empresa que son responsables no sólo de su funcionamiento y dinámica, como entidad generadora de bienes y servicios que interactúa con un mercado, si no, también, de sus éxitos y de sus fracasos.**

Este enfoque fue desarrollado inicialmente por la firma consultora McKinsey. El modelo resultante se conoce también como las “siete ese” (a solas) o las “7S de McKinsey”. Estos nombres se derivan de las iniciales de las palabras que integran la versión original en inglés del esquema: **shared values, strategy, skills, structure, systems, staff, style**. Antes de ver más adelante el significado de los siete factores, es importante que el lector tome siempre en consideración que los mismos:

**Son fuertemente interdependientes y que, además, para lo positivo y para lo negativo, se influyen recíprocamente entre sí.**

Esto significa que es inútil actuar en, o modificar, uno sólo de los factores. Una empresa puede invertir importantes sumas de dinero con el fin de modificar uno de los factores (estudios, inversiones en equipos, diseño de nuevos procesos, etcétera), pero si no actúa de forma coherente en los demás factores, corre un riesgo muy alto de que el dinero invertido se pierda.

El esquema con que se representa el modelo es el siguiente:



El modelo de las “7S” se fundamenta en la siguiente idea: dos empresas pueden tener elementos tangibles muy similares (en términos de capital, tierra, maquinarias, instalaciones, equipos, número de personal, activos financieros, etcétera), pero funcionarán de muy distinta manera dependiendo de la situación de los siete factores mostrados en el esquema. Más aún, son esos siete factores (repetimos) los que conducen a unas empresas el éxito y otras al fracaso; esto así, ya que:

**SON LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA MAYOR  
O MENOR EFICACIA DE SU GESTIÓN.**

**Los siete factores: conceptos**

Veamos, de forma resumida, el concepto de cada uno de los siete factores del esquema:

- **CULTURA (Valores, *shared values*):** principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos, compartidos por los niveles de mando y la mayor parte del personal, que forman la “cultura” de la empresa (“la forma como se hacen aquí las cosas”) y condicionan y determinan las actuaciones y las decisiones que se toman en la empresa.
- **ESTRATEGIA, *strategy*:** los procedimientos que se aplican y los criterios que se utilizan para planificar, programar y dar los pasos requeridos para alcanzar los objetivos de la empresa.
- **RECURSOS (Habilidades, *skills*):** áreas, capacidades, conocimientos, puntos fuertes o “fortalezas”, en los que debe destacar la empresa para alcanzar con eficacia y eficiencia sus objetivos.
- **ESTRUCTURA, *structure*:** organización, áreas operativas en que está organizada la empresa, la forma como se agrupan esas áreas y las relaciones de jerarquía y trabajo que se establecen entre ellas.
- **SISTEMAS (Procedimientos, *systems*):** “rutinas o procesos que existen en una empresa, que involucran más de una persona y que se utilizan (a) con el propósito de identificar asuntos importantes, (b) para la realización de actividades o (c) para la toma de decisiones”. (Karlöff)
- **PERSONAL, *staff*:** número y tipo de personas que necesita la empresa para alcanzar con eficacia sus objetivos (características, habilidades, actitudes, conocimientos, experiencia, etcétera).
- **ESTILO DE DIRECCIÓN, *style*:** actitudes que adoptan, en el proceso de gestión, los integrantes de los niveles jerárquicos; actos que realizan los niveles de mando y que se convierten en símbolos para el resto del personal.

Más adelante, en el ejemplo práctico que incluimos, se comprenderá mejor la naturaleza y la influencia que tienen los siete factores.

**Aplicación y utilidad del esquema**

Una de las aplicaciones más útiles del esquema de los siete factores dinámicos es el de:

**Determinar si todas las áreas que integran la empresa están en capacidad y disposición de participar activamente en la eficaz implantación de una nueva estrategia que, a su vez, sea el derivado de un nuevo objetivo.**

La aplicación del esquema de los factores dinámicos le permite a los responsables de la empresa determinar:

<b>Primero</b>	Si los siete factores están, dependiendo de la situación real de cada uno de ellos, en capacidad de responder con eficacia al nuevo rumbo estratégico y de apoyar su implantación.
<b>Segundo</b>	Si existe la necesaria coherencia entre los siete factores.
<b>Tercero</b>	En caso de que fuese necesario modificar uno o varios de los factores, ¿qué cambios deberían producirse? y ¿cómo podrían repercutir esos cambios en los demás factores?

Para comprender mejor la interdependencia de los siete factores y su vinculación directa con la mayor o menor posibilidad de alcanzar los objetivos, veamos un:

### **Ejemplo: un caso real**

Una empresa, ante las nuevas situaciones imperantes en el mercado, en especial debido a las presiones de la competencia, se vio en la necesidad de realizar una reducción general de sus costes y gastos. Después de poner en práctica algunos planes concretos y ante los bajos niveles de efectividad de los mismos, realizó un diagnóstico de la situación de sus siete factores dinámicos y se encontró con que le era imposible lograr reducciones de costes importantes hasta que no resolviese las siguientes situaciones:

- **Cultura:** era necesario eliminar los obstáculos que la propia cultura de la empresa imponía al plan general de reducción de costes: bajo nivel de conciencia del personal respecto a la verdadera situación de la empresa; bajo nivel de liderazgo en los mandos medios debido a la cultura autocrática existente, lo que impedía que los planes llegasen de forma eficaz hasta los niveles operativos; renuencia a introducir ajustes en sus gastos por parte de los altos niveles jerárquicos debido a que la cultura dominante le atribuía una gran importancia al *status* y a los símbolos del poder (oficinas lujosas, secretarías, ayudantes, automóviles de lujo pagados por la empresa, viajes en primera clase, etcétera).

- **Estrategia:** la empresa no disponía de estrategias claras, explícitas y debidamente comunicadas a todos los niveles que permitiesen elevar la eficiencia concentrando el uso de los recursos de toda la empresa hacia el logro de objetivos comunes y, de esa forma, eliminar las improvisaciones, las duplicaciones de planes, la existencia de programas de trabajo paralelos y mal coordinados a pesar de que perseguían los mismos objetivos, etcétera.
- **Recursos y habilidades:** la empresa no disponía de suficiente experiencia y conocimientos en el área de la administración y control de los costes, lo que le impedía lograr una eficaz gestión de dicha área, en especial debido al tipo de producción que realizaba (cíclica, por pedidos).
- **Estructura:** la forma de organización de la empresa, en exceso burocrática, mantenía en niveles muy altos los gastos y costes generales, lo que implicaba que se destinasen excesivos recursos a áreas que no generaban valor añadido para los clientes.
- **Personal:** un personal apático, desmotivado, poco capacitado, carente de suficiente información, rutinizado, fuertemente influido por las consignas sindicales y reacio a los cambios, bloqueaba o boicoteaba la introducción de innovaciones tecnológicas que iban a permitir una importante reducción de costes.
- **Sistemas y procedimientos:** la excesiva burocracia que había desarrollado la empresa en todos sus niveles implicaba que sus sistemas y procesos de trabajo fuesen lentos, complicados, compuestos por muchos pasos, revisiones y controles, con un alta participación de trabajo humano, lo que provocaba que se elevasen innecesariamente los costes operativos en todas las áreas de la organización.
- **Estilo de dirección:** el estilo autocrático y burocrático dominante actuaba en contra de que el personal se implicase a fondo en las tareas relacionadas con la reducción de costes; por ejemplo, se crearon grupos de trabajo con el propósito de desarrollar vías y métodos para reducir los costes, pero los mismos resultaron inoperantes: el personal o no participaba o lo hacía sólo por obligación, para preservar el puesto.

Ante esta realidad, los responsables de la empresa se percataron de que, conjuntamente con la reducción de costes, la empresa necesitaba de una transformación completa y profunda y de ahí que se planteó un plan de trabajo a medio plazo cuyo resumen aparece en el cuadro que mostramos a continuación.

## PROGRAMA PARA LA REORIENTACIÓN DE UNA EMPRESA: EJEMPLO DE UN CASO REAL

<b>Factor</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Situación deseada al final de la implantación del plan</b>
<b>Cultura</b>	Burocrática, basada en en el <i>status</i> , rígida, valor más importante: el control financiero.	Dinámica, flexible, innovadora, valores más importantes: la eficiencia y la satisfacción de los clientes.
<b>Recursos, habilidades, fortalezas</b>	Orientados y adaptados a procesos administrativos, el control, el cumplimiento de reglamentos.	Orientados a: la eficiencia, el mercado, la capacidad para reaccionar con rapidez, el análisis de costes.
<b>Estrategias</b>	Implícitas, "secretas", desarrolladas sobre la marcha, poco coherentes entre las distintas áreas de la empresa, no comunicadas al personal.	Explícitas, coherentes, centradas en: el mercado, la calidad, la eficiencia, la diferenciación de los productos de la empresa, el desarrollo de ventajas competitivas.
<b>Estructura</b>	Burocrática, exceso de niveles jerárquicos, lenta, excesiva especialización, alto nivel de fragmentación vertical y horizontal.	Ágil, flexible, "achatada", mayor coordinación y coherencia entre las áreas, más trabajo en equipo, mejor comunicación interna.
<b>Sistemas y procedimientos</b>	Lentos, costosos, excesivos puntos de control, verificación y comprobación.	Ágiles, orientados a los clientes, más eficientes en la relación costes-resultados, auto-controlados.
<b>Personal</b>	Centrado en los objetivos personales, poco integrado, actuaciones "políticas", evaluado en función de antigüedad, rutinario, desmotivado.	Estimulado, creativo, integrado, evaluado en función de su productividad e interés por los costes, la eficiencia y los clientes.
<b>Estilo de dirección</b>	Autocrático, decisiones centralizadas, alejado de la clientela, acomodaticio, centrado en los controles, pocos enfoques estratégicos a mediano y largo plazo.	Participativo, basado en decisiones compartidas, mayor nivel de participación y delegación en los niveles de mando medios y bajos, basado en el liderazgo y la innovación.

Fuente: Marketing Publishing Center, Inc. Reproducido con autorización.