



Nota técnica:

***Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School
El Modelo de las 7-S***

CO-NT-0211-HBS-00-S

Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School

El Modelo de las 7-S

El marco de las 7-S es una herramienta para el análisis y la acción. Surgió de una corriente de investigación que buscaba identificar la mejor forma de administrar y organizar empresas. Dicho proceso culminó con el modelo 7 -S creado por consultores de McKinsey y Co y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford.

Una serie de estudios realizados a lo largo de más de tres décadas llevaron a las siguientes conclusiones.

- 1) No hay una sola mejor forma de organización
- 2) La organización ideal es aquella que está alineada con su entorno o que "encaja" en el mismo
- 3) 3) La organización ideal es un sistema complejo con elementos/factores interrelacionados cada uno de los cuales contribuye a la efectividad de una organización
- 4) Hay siete factores clave de una organización que son claves para comprender la efectividad de una organización: estrategia, estructura, sistemas, "staffing"/personal, habilidades, estilo y valores compartidos
- 5) Para ser eficiente, una organización debe tener entre estos siete elementos, un alto grado de "fit" o alineamiento interno; es decir cada S debe ser coherente con las otras Ss y reforzarlas.

La Presentación 1 muestra el marco de las 7 -S. Este marco es ampliamente utilizado por líderes y consultores. Según un observador de tendencias de gestión: "el marco de las 7-S ha formado el pensamiento de una generación completa de gestión"

En primer lugar, se discute a continuación cada una de las 7-S. Finalmente concluimos con una ilustración acerca de la manera de utilizar el marco.

Estrategia

La forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva

Es decir que son las acciones que una organización toma para ganar una ventaja sustentable sobre la competencia. Por ejemplo, puede adoptar una estrategia de bajo costo mediante la producción económica o sistemas que brinden a los clientes más valor que la competencia. Otra estrategia puede implicar hacer una clara diferenciación de sus productos o servicios mediante características distintivas, ventas novedosas o nuevos enfoques de servicios.

Según Waterman, Peters y Phillips, la Estrategia es o debería ser una forma organizacional de decir: "He aquí como crearemos un valor único"

Algunas preguntas clave:

- *Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva sostenible con que cuenta la empresa? (por Ej. Costo, calidad, servicio, liderazgo técnico)*
- *Cuáles son las prioridades estratégicas clave de la empresa? (penetración en nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, velocidad de respuesta al mercado, mejora de los servicios al cliente)*

Estructura

La forma en que las tareas y personas se especializan y dividen, y la distribución de autoridad. El agrupamiento de actividades y relaciones de reporte. La forma en que se coordinan las actividades de los miembros de la organización.

Una función clave de la estructura es concentrar la atención de la gente en lo que debe hacerse. Esto se realiza definiendo qué tipo de trabajo hacen y con quién. Un desafío importante que los líderes enfrentan consiste en equilibrar la necesidad de especialización con la necesidad de integración. Por ejemplo, un problema común del proceso de desarrollo de producto reside en la escasa coordinación entre las personas que trabajan en las fases de manufactura, diseño y comercialización. Mientras que unidades/departamentos independientes ayudan a desarrollar un conocimiento profundo en cada área funcional, es al mismo tiempo difícil coordinar las actividades fuera de los límites de cada una de ellas. Frecuentemente, las organizaciones crean grupos interfuncionales para resolver este dilema.

Hay cuatro formas estructurales básicas -funcional, divisional, de matriz y de red (ver Presentación 2). La forma organizacional más común ha sido la funcional, un individuo está a cargo de cada función o actividad necesaria para que la organización lleve a cabo su negocio. Por lo tanto típicamente hay alguien que se encarga del sector manufactura y otra persona es responsable de las ventas y ambos reportan al presidente. Esta forma organizacional funciona bien cuando una organización es pequeña y está insertada en un ambiente relativamente estable que no demanda demasiada' coordinación entre las distintas funciones. En la primera mitad del siglo XX la mayoría de las empresas estaban organizadas de esta manera.

En la estructura divisional hay distintas funciones que están agrupadas en divisiones, ya sea por producto, ubicación geográfica o segmento de mercado. En la forma pura de la estructura, cada división contiene todas las funciones que se necesitan, por Ej. Manufactura, comercialización, investigación y desarrollo. La casa matriz es responsable de asignar los recursos a cada división, coordinar las actividades entre las unidades y establecer la estrategia a largo plazo de la empresa. Por otro lado, esta estructura permite que una división reaccione rápidamente y en forma eficiente en respuesta a las amenazas y oportunidades relacionadas con su objeto (por ejemplo, un

mercado de producto o una región geográfica) ya que cuenta para ello con todos los recursos necesarios. Por otro lado, esta forma de estructura tiene dos desventajas. Pierde las economías de escala ya que cada división posee sus propios recursos. Y además, la coordinación entre las divisiones puede ser difícil y onerosa. Una posible consecuencia sería que los vendedores de las distintas divisiones pueden llamar al mismo cliente creando así potencial confusión y falta de satisfacción.

La matriz trata de aprovechar lo mejor de ambas formas. En una matriz, ambas estructuras se implementan en forma simultánea; los gerentes de las estructuras divisionales y funcionales tienen la misma autoridad dentro de la organización y los clientes reportan a ambos. La fuerza potencial de esta estructura reside en que permite que la organización aproveche los beneficios de ambas formas: las ventajas del conocimiento funcional y de la autonomía divisional. Sin embargo, las estructuras de matriz generan frecuentemente altos niveles de conflicto y ambigüedad; puede no estar claro quién está ejerciendo el control y la responsabilidad. Para que la forma de matriz funcione, los gerentes deben desarrollar confianza, expectativas e influencia mutuas.

Finalmente, la forma de organización "network" ha ganado terreno en las últimas décadas. Estas formas adoptan distintas formas pero comparten algunas características. En primer lugar la "network" está compuesta por grupos pequeños y semi-autónomos que se asocian temporaria o permanentemente con otros grupos para alcanzar objetivos comunes (por ejemplo, equipos de proyectos). En segundo lugar, los límites entre la organización y su entorno son porosos. La asociación con vendedores y clientes, las alianzas con competidores y otras relaciones empañan o desdibujan lo que está dentro y fuera de la organización. En tercer lugar, la autoridad tiende a basarse más en los propios conocimientos y recursos que en la posición formal. La principal ventaja de esta estructura es que puede adaptarse fluidamente y reconfigurarse a sí misma en épocas de cambios acelerados. Hirschhorn y Gilmore señalan sin embargo que la ausencia de límites claros puede también llevar a la confusión y el conflicto en relación a quién está a cargo. Asimismo, puede implicar altos niveles de estrés para quienes deben llevar a cabo un trabajo y construir una carrera en un entorno "sin límites".

Las organizaciones adoptan frecuentemente variaciones de estas formas estructurales básicas. La clave es que los líderes comprendan que la estructura puede llevar a las personas a concentrar la atención en ciertos temas e ignorar otros. Además, las relaciones de reporte en una organización frecuentemente indican qué sub-unidades tienen más poder e influencia.

Algunas preguntas clave:

- *Cual es la forma estructural básica?*
- *Cuán centralizada o descentralizada está la organización?*
- *Cuál es el estatus y poder relativo de las sub-unidades/áreas de la organización?*

Sistemas

Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información.

Por sistemas entendemos todos los procesos y procedimientos, formales e informales que una organización utiliza para gerenciarse diariamente. Los sistemas tienen un profundo impacto en la eficiencia organizacional porque concentran la atención de los gerentes. La información que las personas reciben, cómo se las evalúa y cómo se los recompensa ejerce una gran influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan.

Debe tenerse en cuenta que actualmente muchas organizaciones están introduciendo equipos inter-funcionales. Sin embargo, uno de los mayores impedimentos para el éxito de estos equipos reside en un sistema de compensación que recompensa a las personas por el rendimiento individual en lugar de grupal. Otro ejemplo a considerar son los esfuerzos de reingeniería de empresas. Típicamente implican crear procesos que rebasan los límites organizacionales convencionales. Una reingeniería exitosa generalmente implica una revisión de los sistemas existentes para sustentar el nuevo flujo de trabajo -nuevos sistemas de compensación, nuevos sistemas gerenciales de información y nuevos sistemas de asignación de capital

Algunas preguntas clave:

- *¿Cuenta la empresa con los sistemas necesarios para poder desarrollar su actividad? (e). Tiene un sistema de monitoreo de satisfacción del cliente?)*
- *¿Cuáles son los sistemas de gerenciamiento que utiliza la alta gerencia para manejar la empresa? ¿A cuáles les prestan mayor atención?*

Staffing:

La gente, sus antecedentes/educación/formación y competencias. Sistemas de reclutamiento y selección, socialización. Training, integración, crecimiento profesional y manejo de carrera

Uno de los dichos más comunes actualmente es: "La gente/el personal es nuestro activo más importante". Si esto es cierto, entonces la eficiencia organizacional está altamente determinada por quienes son los individuos y cómo los desarrolla la organización. Las empresas de alto desempeño se concentran extraordinariamente en reclutar las personas correctas y en brindarles la formación y oportunidades de trabajo que necesitan para desarrollar su potencial.

Algunas preguntas clave:

- ¿De qué forma se recluta y desarrolla el personal de la empresa? (Ej. Entrenamiento formal, mentoring, desarrollo)
- ¿Cuáles son las características demográficas del equipo de la gerencia? (Ej. Antecedentes, educación, edad, sexo, nacionalidad, experiencia laboral)
- ¿Cuáles son los líderes más fuertes de la empresa (Ej. ¿Qué funciones desarrollan) y cuáles los más débiles?

Habilidades:

Características distintivas de las competencias de las personas, sistemas, prácticas gerenciales y tecnologías

Los observadores de las empresas generalmente las caracterizan por lo que hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de Líneas Aéreas de Singapur, las innovaciones de 3-M y los procesos gerenciales de Hewlett-Packard. Estos atributos representan las competencias distintivas -las habilidades- que estas empresas poseen. Es la *organización* quien posee estas capacidades desarrolladas en el curso de los años, no los individuos. Muchos teóricos del gerenciamiento aducen que el factor clave que influencia el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar áreas de conocimiento o habilidades distintivas o competencias clave.

Las habilidades representan las oportunidades y las restricciones. Representan una oportunidad siempre que puedan aplicarse a nuevos mercados. Por ejemplo, 3-M ha aplicado a una diversidad de mercados su habilidad para innovar *con* adhesivos. Sin embargo, las habilidades pueden actuar *como* una restricción cuando se requiere que un conjunto de habilidades nuevas y diferentes compitan -ya sea porque el mercado ha cambiado sus prioridades (por Ej. De la calidad al *costo*) o porque la empresa busca penetrar nuevos mercados. En *este caso*, la empresa puede necesitar aprender nuevas habilidades y *desaprender* las viejas.

Algunas preguntas clave:

- ¿Cuáles son las actividades en las que se destaca la empresa?
- ¿Qué habilidades debe desarrollar la empresa y cuáles deben dejar de lado para poder competir en el futuro?

Estilo:

Liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y como trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes.

El estilo capta *cómo* se lleva a cabo realmente el trabajo dentro de la organización. A pesar de que *en* gran parte, uno o más líderes de la empresa pueden haber establecido un estilo, aquí nos referimos a los modelos de comportamiento general de los

miembros del equipo gerencial. Por ejemplo, ¿cómo emplean su tiempo los gerentes? (en reuniones versus hacer recorridos) ¿Dónde concentran su atención? (dentro de la empresa versus fuera de ella) y, ¿Cómo toman sus decisiones? (participación versus verticalismo, analítico versus "arm-chair")

Otros componentes críticos del estilo son los actos pequeños y simbólicos. Por ejemplo, los "job title" /nombres de las posiciones ocupadas (empleados versus "asociados"), un lugar para la comida de los ejecutivos y la cantidad de llamadas a clientes que los ejecutivos realizan .reflejan y/o conforman muchas veces el estilo de la organización. Al momento de efectuar un cambio, los líderes de las empresas frecuentemente realizan actos simbólicos para marcar el comienzo de un nuevo estilo operativo.

Algunas preguntas clave:

- *¿De qué forma toma decisiones la alta gerencia? (participativa versus verticalista, analítica versus "arm-chair")*
- *¿Cómo invierten su tiempo los gerentes? (Ej. En reuniones formales, charlas informales, en el mercado, en contacto con clientes*

Valores Compartidos: Valores fundamentales de la organización que son ampliamente compartidos y que sirven como principios rectores acerca de qué es lo importante. Generalmente, estos valores se comunican en forma simple y pueden aún parecer triviales si se los ve desde afuera. Pero para los miembros de la organización tienen un gran significado porque ayudan a enfocar la atención y transmiten un sentido del propósito más amplio.

Los valores compartidos se refieren al pequeño conjunto de ideas, generalmente no escritas/implícitas que le dan objeto y significado al trabajo de la organización. Estos valores van más allá de la declaración de propósitos formal de la empresa especificada en la política de la misma o en la parte interna del reporte anual. Los valores compartidos destacan qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización y sirven como principios rectores para la acción gerencial. Los valores compartidos brindan estabilidad dentro de lo que generalmente es un conjunto cambiante de dinámicas externas e internas.

Algunas preguntas clave:

- *¿Tienen los integrantes de la empresa un pensamiento compartido respecto de la existencia de ella?*
- *¿Tienen los integrantes un pensamiento compartido respecto de la visión de la empresa?*
- *¿Qué tipo de temas reciben la mayor o menor atención por parte de la alta gerencia? (Ej. Temas externos o internos)*
- *¿De qué forma describen los integrantes las características por las que la empresa se destaca? (Ej. Enfocan a la calidad, hacen énfasis en el personal)*

Utilizando el Modelo 7-5

Identificando Oportunidades para la Mejora

Los líderes y los consultores utilizan frecuentemente el marco 7-5 para que los ayude a solucionar el complejo problema de capturar la multiplicidad de factores que conforman el comportamiento y el desempeño de una organización. La teoría subyacente del modelo es simple: una organización es eficiente siempre y cuando esté bien alineada; es decir, cada S es consistente/coherente con las otras y al mismo tiempo las refuerza. Cuando las distintas partes de una organización están pobremente alineadas, tendrá problemas y se desarrollará por debajo de su potencial.

Utilizar el modelo para diagnosticar los problemas de una organización implica analizar el grado de "fit"/encaje entre cada una de las 7 -S. Por ejemplo, ¿apoya el proceso de staffing/personal las habilidades distintivas que la organización está tratando de desarrollar? ¿Encaja la estructura en la estrategia que la firma persigue? A mayor alineamiento entre todos los elementos del modelo, mayor efectividad para la organización.

A continuación, dos ejemplos de falta de alineamiento que ayudan a ilustrar la idea

- La estrategia de una empresa minorista es competir sobre la base de brindar un servicio superior a los clientes. Sin embargo, sus gerentes son recompensados enteramente por cumplir con sus objetivos de presupuesto y el estilo de la empresa es verticalista lo que inhibe la toma de decisiones a nivel local para brindar ese servicio excepcional.
- Un banco de inversión busca crear una relación amplia y profunda con los clientes ofreciéndoles una línea completa de productos (administración de efectivo, renta fija, cuentas comerciales etc.) Sin embargo, su sistema de premios/recompensa está basado enteramente en el desempeño de los departamentos individuales, no en el banco como totalidad. Además, el personal tiene una vasta experiencia y conocimiento técnico pero poca habilidad en la gestión de las relaciones dentro y fuera del banco y que exceden los límites técnicos.

En ambos casos, un análisis basado en el modelo 7 -S destaca áreas que podrían limitar la efectividad de estas empresas.

Conjuntamente con la alineación interna, las organizaciones deben estar también alineadas con su entorno externo (por Ej. Mercados de producto y mercados laborales/mano de obra, el entorno social y político). El ejemplo más común de falta de alineación externa está dado por organizaciones que persiguen estrategias -y alinean las otras S conforme a las mismas- pero que ya no son viables en un entorno competitivo. Una organización perfectamente alineada para competir con una

estrategia basada en la diferenciación de producto necesitará por ejemplo adaptar su estrategia y las otras Ss si el criterio de compra de sus clientes cambia para concentrarse en el precio.

Cuando una organización tiene problemas de desempeño, es necesario que un líder o consultor identifique las áreas posibles de falta de alineación, analice las causas y comience a explorar ideas para corregir los problemas.

Gerenciando el cambio

El model 7 -S también tiene implicancias importantes para proponer y evaluar los planes para modificar una organización.

- Una multiplicidad de factores influyen en la eficiencia de una organización y su habilidad para cambiar. Los gerentes tienden a concentrarse en uno o dos elementos -por ejemplo, sistemas de compensación o el reclutamiento del personal correcto- e ignoran los otros. Un líder sabio sabe reconocer la gama completa de elementos que pueden necesitar ser modificados y concentrarse en aquellos que tendrán mayor efecto.
- Las siete variables están interconectadas. Frecuentemente es difícil progresar con una sin ajustar las otras. Un fracaso en el cambio organizacional generalmente es el resultado de no reconocer el rol que todas las Ss juegan.
- En tercer lugar, el modelo no implica ningún punto de partida natural dentro de un esfuerzo de cambio. No se asume que una S tenga más impacto en la eficiencia que cualquier otra. En algunos casos, la variable crítica puede ser el staffing/personal. En otras, puede residir en que los sistemas o la estructura están impidiendo la implementación de la estrategia. Solamente mediante el análisis de la alineación se podrá determinar en qué área es necesario concentrarse.

Mientras que un diagnóstico cuidadoso puede señalar la necesidad de modificar cualquiera de las Ss, cada una difiere en el modo de modificarla en forma sencilla y directa. La mayoría de los analistas coinciden en que la estrategia, la estructura y los sistemas -las Ss más "duras/difíciles"- son más sencillas de modificar que las otras. En verdad, los líderes comienzan la modificación alterando una o más de estas Ss "difíciles". Las otras Ss más "suaves": staffing, habilidades, estilo y valores compartidos son más difíciles de modificar directamente y se emplea más tiempo en hacerlo. Sin embargo, la investigación sugiere que las empresas eficientes tienden a prestarles tanta atención como a las primeras.

Conclusión

El marco es el punto de partida, no el final, de un análisis de eficiencia organizacional. Señala el camino hacia cuestiones que requieren un estudio más profundo. Como todos los modelos debe ser tomado con precaución y buen juicio al momento de sacar las conclusiones del análisis. De cualquier manera, cuando es utilizado para comprender

los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, el marco de las 7 -S puede ofrecer puntos de vista poderosos para guiar la acción gerencial.