

Elementos del modelo 7S de McKinsey y el clima organizacional percibido en una editorial universitaria: un análisis exploratorio

Miguel Antonio Mora-Artavia
mmoraa@uned.ac.cr
Universidad Estatal a Distancia
San José, Costa Rica

Lexi Chaves-Siles
l.chaves.6@estudiantec.cr
Investigadora Independiente
San José, Costa Rica

Abstract

This study examines the influence of McKinsey's 7S framework on the perceived organizational climate of a state-owned Costa Rican university press with over 45 years of academic publishing trajectory. Recognizing the importance of organizational alignment, the research explores how Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, and Shared Values shape employees' perceptions of climate. A quantitative, non-experimental, cross-sectional design was applied, surveying 63 employees, with 47 valid anonymous responses using a 7S-based questionnaire. Organizational climate was measured on a three-point ordinal scale (1 = poor, 2 = fair, 3 = good). Results revealed a predominantly low perception of climate, only 11% rated it as good; most 7S dimensions were critical, except Skills and Staff (moderate). Regression analyses highlighted Strategy and Skills as significant predictors. The findings suggest that strengthening strategic planning and employee development may improve organizational climate and guide management decisions in this kind of organization.

Key words: work environment, organizational climate, 7S McKinsey, performance, exploratory analysis.

Resumen

Este estudio analiza la influencia del marco 7S de McKinsey en la percepción del clima laboral de una editorial universitaria estatal costarricense con más de 45 años de trayectoria en el ámbito académico. Busca determinar cómo los elementos del modelo 7S de McKinsey inciden en la percepción de los colaboradores sobre clima laboral. Se empleó un diseño cuantitativo, no experimental y transversal, aplicado a 63 empleados, con 47 respuestas válidas obtenidas mediante cuestionario anónimo basado en el modelo 7S. El clima laboral percibido se midió en una escala ordinal de tres puntos (1 = malo, 2 = regular, 3 = bueno). Los resultados muestran percepción baja, solo 11% calificando el clima como bueno; la mayoría de dimensiones 7S fueron críticas, salvo Habilidades y Personal (moderadas). La regresión identificó Estrategia y Habilidades como predictores significativos. Se concluye que al fortalecer estrategia y desarrollo de empleados podría mejorar el clima laboral.

Palabras clave: Ambiente laboral, Clima Laboral, 7S McKinsey, Desempeño, Análisis Exploratorio.

Introducción

El clima laboral tiene un impacto en el desempeño de las organizaciones, como lo demuestra el estudio de Mendoza-Vargas et al., (2022) en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC), el análisis de esta variable en las organizaciones ayuda a la mejora continua de la entidad, tanto en la calidad de la vida laboral de los colaboradores como el servicio que brindan (Aldaz et al., 2022), por eso se da la importancia de realizar investigaciones que analicen como los elementos organizativos específicos influyen en el clima laboral percibido (CLP) dentro de instituciones como editoriales de universidades públicas, buscando generar evidencia empírica para este tipo de organizaciones.

Aunque muchos estudios han identificado factores críticos que afectan el clima laboral, generalmente son evaluados de manera aislada y se observa una carencia en el uso de metodologías integrales que permitan evaluar simultáneamente las dimensiones que conforman el entorno organizacional (Chmielewska et al., 2022). Por lo que también es útil realizar trabajos conceptuales y de medición para delinear las formas en que se han medido la cultura y el clima organizacional (Powell et al., 2021), abriendo paso a análisis con herramientas como el modelo 7S de McKinsey.

Este estudio aborda el tema analizando el impacto de los elementos del modelo 7S de McKinsey, - el cual se considera una herramienta para el análisis de organizaciones y las acciones gerenciales desde una perspectiva integral que permite diagnosticar problemas organizacionales y formular e implementar estrategias efectivas (Oktafiy et al., 2023) - sobre la percepción de clima laboral en una editorial universitaria costarricense con trayectoria y relevancia regional, esto a través de un enfoque cuantitativo, no experimental y transversal, aplicando un cuestionario basado en las 7S a 47 colaboradores, utilizando regresión logística ordinal para evaluar las relaciones entre cada elemento del modelo y el CLP. La elección del modelo como marco analítico responde a la necesidad de identificar de una manera estructurada y sistémica los posibles elementos organizacionales que podrían estar incidiendo en la calidad del clima laboral. Este modelo permite analizar siete elementos interrelacionados —estructura, estrategia, sistemas, estilos de liderazgo, habilidades, personal y valores compartidos— y ofrece una visión integral del funcionamiento de una organización. (Alshaher, 2013).

El presente trabajo de investigación, como se menciona antes, es realizado en una editorial estatal costarricense que actualmente es considerada la editorial centroamericana más importante en la publicación de títulos y ejemplares de libros; es una de las más importantes de América Latina en producción de textos didácticos para la educación superior, y ha sido considerada como un pilar fundamental en la educación y cultura de Costa Rica, pero a pesar de su relevancia, la editorial enfrenta una serie de desafíos internos, relacionados principalmente a problemas de comunicación, desempeño de funciones y la percepción de un clima laboral desfavorable por parte de sus colaboradores, lo cual puede afectar no solamente el trabajo cotidiano del personal sino también el cumplimiento de objetivos y proyectos específicos.

La relevancia de la investigación es determinar si existe relación estadísticamente probable entre el clima laboral y las variables del modelo McKinsey. De ser así, los hallazgos serán relevantes porque permitirá comprender y aportar evidencia, en este caso para la toma de decisiones internas en la editorial, sobre los factores más influyentes en la percepción del clima laboral, pero a nivel global puede servir para otras organizaciones que requieran usar el modelo en la gestión organizacional y medición del clima laboral. Su importancia radica en comprender, si estos elementos se asocian positiva o negativamente con la experiencia diaria del personal, y cómo dicha condición podría estar afectando el clima laboral.

Para cumplir con el objetivo se determina el nivel de percepción del clima laboral por parte del personal de la editorial, seguido de la evaluación del nivel de madurez de cada elemento del modelo 7S de McKinsey, para posteriormente identificar estadísticamente si hay o no, relación entre los elementos del modelo y el CLP por los colaboradores, respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la influencia de los elementos del modelo 7S de McKinsey sobre la percepción de clima laboral en la editorial en estudio?

Para contestar a la pregunta de investigación se ha propuesto la siguiente hipótesis:

H0: El clima laboral percibido por los colaboradores de la editorial no es afectado por los elementos del modelo 7S de McKinsey.

H1: El clima laboral percibido por los colaboradores es afectado por al menos uno de los elementos del modelo 7S de McKinsey.

Los resultados indican que los elementos Estrategia (ítem S15) y Habilidades (ítem S53) son los factores más determinantes a la hora de percibir el clima, mientras que otros elementos muestran influencia marginal. Estos hallazgos ofrecen evidencia práctica para orientar acciones de mejora en gestión organizacional y desarrollo de capacidades del personal, fortaleciendo el clima laboral y optimizando procesos internos.

De manera más amplia, los resultados pueden servir de referencia para otras instituciones educativas y editoriales universitarias que busquen fortalecer su gestión organizacional mediante la integración de modelos de análisis estratégicos con indicadores de clima laboral.

El artículo está estructurado en cinco secciones para facilitar el entendimiento, primero se desarrolla el marco teórico con los principales conceptos, posteriormente se describe la metodología, seguido de los resultados obtenidos y sus discusiones en contraste con la literatura existente. Finalmente se ofrecen las conclusiones de análisis, en conjunto con las limitaciones identificadas y las líneas de investigación futura, reconociendo el carácter exploratorio del estudio y su aporte al entendimiento de un contexto institucional.

Marco teórico

El clima organizacional tiene una relación con el desempeño que se lleva a cabo en las organizaciones, porque influye de manera directa en éste y en como las personas se adaptan a los cambios, las condiciones de trabajo y la comunicación interna de una empresa (Olivera-Garay et al., 2021). En este caso es importante definir ambos conceptos y como se da esa relación, para lo cual se menciona Gonzáles et al., (2021), para explicar que es clima organizacional, y que tanto en sectores públicos y privado se ve “como un conjunto de percepciones globales basada en emociones que presenta el colaborador en su puesto de trabajo...El clima organizacional se encuentra unificado por factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales” (p. 1151).

El desempeño organizacional se define de varias maneras, pero para efectos de esta investigación se utilizará que es aquella capacidad de una organización para asumir los retos que impone el entorno empresarial Barradas et al., (2021) y de esta manera realizar las tareas y alcanzar sus objetivos. Dependiendo del autor, el clima laboral puede verse afectado por diversos factores, Rensis Likert (1968), como se cita en Rodríguez, (2016) sostiene que el comportamiento de los colaboradores depende en gran medida de las prácticas administrativas y de las condiciones organizacionales que perciben. En este sentido, factores como la estructura, la tecnología, la jerarquía, la remuneración, la motivación y la satisfacción influyen directamente en cómo se configura el clima de una organización.

Por otro lado, es importante medir los conceptos anteriores para evitar la subjetividad y tener una base clara de cómo se encuentran cada uno de ellos en la organización haciendo uso del modelo 7S de McKinsey, el cual fue creado por Waterman et al. (1980) en su artículo Structure is not organization. Principalmente ha sido usado para analizar y monitorear el desempeño de una organización y su uso se basa en siete elementos por sus siglas en inglés, separados en factores “duros” y “suaves”, los cuales son: estrategia, estructura y sistemas (duros) y habilidades, personal, estilo de liderazgo y valores compartidos. (Zavodny & Zavodna, 2022).

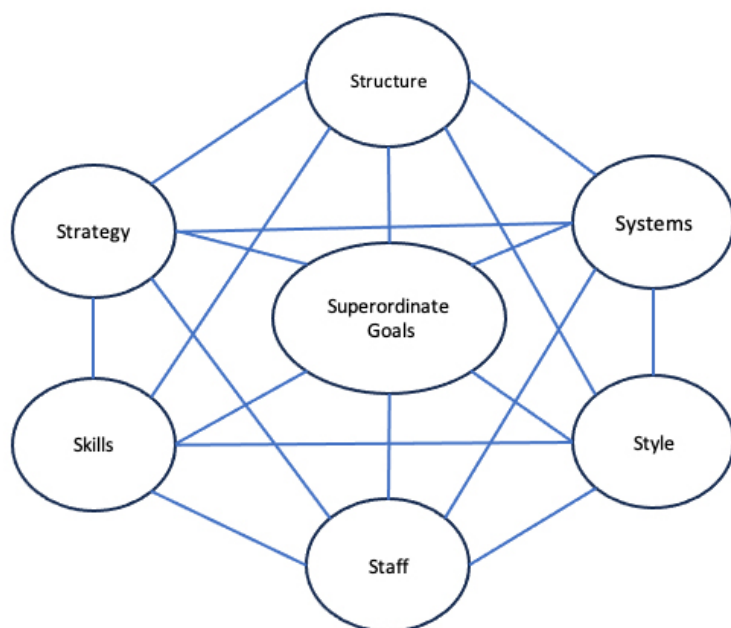
Cada uno de los elementos se explica a continuación, según (Ravanfar, 2015, p.46):

- Estrategia (Strategy): es el plan de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. Una buena estrategia debe ser clara y a largo plazo. Sin embargo, su éxito real, según el modelo, depende de qué tan bien se alinea con los otros seis elementos.
- Estructura (Structure): es la forma en que se organizan las divisiones y departamentos de la empresa. Es el organigrama de la compañía, mostrando las responsabilidades y las líneas de reporte.
- Sistemas (Systems): procesos y procedimientos que rigen las actividades diarias y la toma de decisiones en la organización. Los sistemas definen cómo se hacen las cosas y son cruciales para los gerentes durante un cambio organizacional.
- Habilidades (Skills): capacidades y competencias que los empleados de la empresa hacen bien o deberían tener para realizar de buena manera su trabajo.
- Personal (Staff): el tipo y la cantidad de personal que la organización necesita. También incluye cómo se recluta, capacita, motiva y recompensa a los empleados.
- Estilo (Style): la manera en que los líderes gestionan la empresa incluye cómo interactúan entre ellos y con los empleados, sus acciones y su valor simbólico. Es, en esencia, el estilo de liderazgo de la organización.
- Valores Compartidos (Shared Values): normas y estándares que guían el comportamiento de los empleados y las acciones de la compañía.

La relación de los elementos del modelo se puede observar en la figura 1.

Figura 1.

Marco de trabajo 7S de McKinsey. Una nueva vista de la organización.



Fuente: adaptado de “*Structure is not organization*”, por R.H. Waterman Jr., T.J. Peters y J.R. Phillips, 1980, *Business Horizons*, 23(3), p. 18.

Este modelo ha sido utilizado en una serie de estudios para evaluar el desempeño organizacional, tanto en entidades públicas como privadas, donde por ejemplo se identifica que factores sociales tienen un mayor impacto en el desempeño que los técnicos, como lo hace ver Chmielewska et al. (2022), los cuales pueden tener también una repercusión en el clima laboral, ya que como se menciona anteriormente, este se basa en las emociones del colaborador y para todo gerente o administrador, sin importar el tamaño de la organización es necesario considerar que los aspectos ambientales influyen en el desempeño de las empresas y deben ser considerados antes de planear o ejecutar programas de cambio, como lo demuestra Best Western Italy en el caso de estudio de (Odeh, 2021).

Metodología

Se desarrolló un estudio cuantitativo, no experimental y transversal, orientado a analizar los factores organizativos asociados a la probabilidad de mejora del clima laboral en una Editorial, del sector académico, para la cual se manifiesta discrecionalidad.

Población y Muestra

La población objetivo estuvo compuesta por 63 colaboradores de la editorial; sin embargo, aplicando el cuestionario tipo censo, se obtuvieron solamente 47 válidos, considerado como una tasa de respuesta efectiva cercana el 75%, permitiendo inferencias exploratorias, aunque una limitada generalización.

Variables

La variable dependiente “clima laboral percibido (CLP)” fue medida en escala ordinal de 3 puntos (1 = malo, 2 = regular y 3 = bueno). Esta escala, según lo mencionan Segredo et al. (2015) en su estudio de clima organizacional en una entidad pública cubana, facilita la aplicación del cuestionario a las personas, similar a lo expuesto por Tinoco (2024) quien también utilizó tres niveles de clima: bajo, moderado y alto.

Para las variables independientes (dimensiones de 7S) se construyeron puntajes compuestos como promedio de sus 5 ítems (rango 0–1). Dado que los ítems originales fueron dicotómicos, se construyeron puntajes compuestos por cada ‘S’ (0–5). Estos puntajes se transformaron en niveles ordinales de madurez categorizando los resultados en: crítico (0–1.99), moderado (2–3.99) y fuerte (≥ 4), lo que permite comunicar de forma comprensible y aplicable a la dirección de la editorial los resultados, sin pretender constituir una escala psicométrica estandarizada.

Instrumento

Como herramienta para obtener los datos se aplicó un cuestionario basado en el modelo 7S de McKinsey, con 35 ítems dicotómicos en total, de (sí/no), 5 ítems por cada “S”, el cual fue elaborado por los autores ad hoc para este estudio.

El cuestionario se administró de forma autoaplicada y anónima en horario laboral, mediante correo electrónico con un form de Microsoft Office, previa autorización institucional y consentimiento informado. Se garantizó confidencialidad y uso exclusivo para fines académicos. El mismo estuvo abierto por un mes para la recolección de los datos.

En la Tabla 1 se muestran los objetivos del cuestionario por cada S.

Tabla 1

Objetivo del Cuestionario por cada S

Elemento	Objetivo
Estrategia	Evaluar la claridad, alineación y adaptabilidad de la estrategia.
Estructura	Evaluar si la organización está estructurada para ejecutar de manera eficiente la estrategia.
Sistemas	Evaluar la efectividad de los procesos y sistemas de soporte y control
Valores	Evaluar cómo está impregnada la cultura de la organización.
Habilidades	Evaluar las capacidades clave de la organización
Estilo Liderazgo	Evaluar como lideran los directivos de la organización.
Personal	Evaluar el compromiso, calidad y alineación del talento humano.
General	Diagnosticar integralmente el estado actual de la organización

Nota. Elaboración propia.

Además, fue aplicada una sección de preguntas abiertas, solicitándose la siguiente información:

- Departamento área funcional donde labora: Administración, Taller Impresión, Edic. Gráfica y Prerensa, Edic. Filológica y Promoción.
- ¿Cuál es su antigüedad en la editorial?: menos de 1 año, entre 1 y 3 años, entre 3 y 7 años, mayor a 7 años.
- ¿Conoce la Misión, Visión y Objetivos de la Editorial?: Nada, Básico, Intermedio, Mucho, Completamente.
- ¿Como describiría la cultura laboral actual de la Editorial en una frase corta? (respuesta abierta).
- ¿Como percibe el clima o ambiente laboral actual de la Editorial? 1: malo 2: regular 3: bueno (puede incluir alguna palabra que lo ayude a identificar el clima laboral).
- ¿Cuáles considera que son los principales retos actuales de la editorial?

Procedimiento y Análisis de Datos

Los datos fueron tomados a 47 personas colaboradoras de la editorial en estudio, los mismos son personas funcionarias en su mayoría con más de 7 años de servicio en la institución (72%), pertenecientes a todos los departamentos internos, a saber, administración, edición filológica y promoción, edición gráfica y prerensa y el taller de impresión.

Para el análisis de datos, se empleó regresión logística ordinal (RLO), la cual es una herramienta útil cuando una variable dependiente tiene estructura jerárquica que permite modelar la probabilidad de ocurrencia de un evento según las variables explicativas (López, 2025). Según Huamán (2025), este permite predecir las categorías de una variable dependiente a partir de otras dimensiones de variables independientes. La preparación y depuración de datos se hizo haciendo uso del software estadístico SPSS® v. 9.9.0 donde se codificaron respuestas ((1 = bueno, 2 = malo)), se exploraron valores perdidos y atípicos y se verificó consistencia.

El análisis descriptivo para cada ítem dicotómico y para cada S fue calculado mediante frecuencias/porcentajes y medidas de tendencia central y dispersión (media, desviación estándar). Se verificó la proporcionalidad de odds (Test of Parallel Lines, $p > .05$) y ausencia de multicolinealidad (correlaciones $|p| < .80$, VIF < 5).

Para la validez se aplicó análisis factorial exploratorio (AFE) con criterio de autovalor > 1 y cargas ≥ 0.40 . Adicionalmente, se estimó alfa de Cronbach para medir la confiabilidad interna en forma global y por cada S (aceptable $\geq .70$). Se revisó el impacto de alfa si el ítem se eliminaba para detectar ítems problemáticos.

Resultados

Los resultados de esta investigación indicaron que solamente un 11% de los colaboradores calificaron el CLP como “Bueno”, mientras que el 49% dio una calificación de CLP bajo.

Los resultados generales del modelo 7S de McKinsey, resumidos en la Tabla 2, señalaron que, bajo la escala de calificación mencionada anteriormente, la Editorial tuvo solamente dos elementos en nivel Moderado (Habilidades o Skills con 2.21 y Staff o Personal con 2.38), el resto de los elementos se clasificaron en la zona de Críticos con resultados de: Estrategia con 1.55, Estructura con 1.96, Sistemas tuvo 1.96, Valores Compartidos con 1.17 siendo el más bajo y, por último, Estilo de Liderazgo con 1.62.

Tabla 2

Descriptivo de resultados por elemento- 7S

Elemento	M	DE	Mínimo	Máximo	<i>Mdn</i>	Moda
Estrategia	1.55	1.95	0.00	5.00	1.00	0.00
Estructura	1.96	1.65	0.00	5.00	2.00	2.00
Sistemas	1.96	1.82	0.00	5.00	1.00	0.00
Valores	1.17	1.52	0.00	5.00	1.00	0.00
Skills	2.21	1.70	0.00	5.00	2.00	1.00
Liderazgo	1.62	1.83	0.00	5.00	1.00	0.00
Staff	2.38	1.50	0.00	5.00	2.00	2.00

Nota. Elaboración propia (2025).

El análisis factorial exploratorio (método de ejes principales) de las dimensiones 7S indicó que todas las variables cargan fuertemente en un solo factor, con cargas factoriales entre 0.733 (Valores) y 0.914 (Staff) como se puede observar en la Tabla 3. Señalando que los elementos del modelo están alineados y, en conjunto, representan un constructo coherente relacionado con el clima laboral en la editorial, siendo Staff el indicador con mayor validez de diseño, convirtiéndose en la “S” que mejor explica el factor. Las Tablas 4 y 5 muestran las comunialidades y varianza total de los factores.

Tabla 3

Análisis Factorial

Elemento	Factor
	1
Staff	0.914
Sistemas	0.836
Estructura	0.805
Skills	0.776
Estrategia	0.770
Liderazgo	0.753
Valores	0.733

Nota. Elaboración propia, obtenido de SPSS (2025).

Tabla 4*Comunalidades*

Elemento	Inicial	Extracción
Estrategia	0.598	0.598
Estructura	0.644	0.617
Sistemas	0.708	0.686
Valores	0.566	0.568
Skills	0.613	0.624
Liderazgo	0.571	0.556
Staff	0.798	0.828

Nota. Elaboración propia (2025), obtenido de SPSS. Método de extracción: Factores de ejes principales.

El análisis de comunalidades indicó que Staff, Sistemas y Estructura, tienen una representación sólida y están integrados de buena manera en el constructo, explicando mas del 50% de su varianza.

Tabla 5*Varianza total explicada*

Factor	Total	% de Varianza	% Acumulado	Extracción Total	Suma de cuadrados % Var	% Acumulado
1	5.016	62.695	62.695	4.646	58.071	58.071
2	0.953	11.911	74.606			
3	0.539	6.734	81.340			
4	0.428	5.347	86.687			
5	0.366	4.574	91.261			
6	0.298	3.72	94.981			
7	0.258	3.23	98.211			
8	0.143	1.788	100.000			

Nota. Elaboración propia (2025), obtenido de SPSS. Método de extracción: Factores de ejes principales

El factor identificado explico cerca del 63% de la varianza, lo cual es considerado como un poder explicativo alto en este tipo de análisis.

A la hora de evaluar cada elemento, la primera “S”: Estrategia, los resultados de la regresión logística ordinal, mostraron que la mayoría de los ítems evaluados no alcanzaron significancia estadística. El S15, presentó un efecto negativo y significativo ($\beta = -2.269$; $p = .017$), indicando que, cuando esta condición no se cumple, la probabilidad de percibir un mejor clima laboral se reduce de manera considerable. Además, el S14 mostró una tendencia marginal hacia la significancia ($\beta = -1.514$; $p \approx .085$), lo que sugiere un posible efecto negativo sobre el clima, aunque sin suficiente evidencia estadística para confirmarlo.

Los ítems S11, S12 y S13, no tienen resultados significativos para el clima laboral, sin embargo, para el caso de S11 el coeficiente positivo ($\beta = 1.888$; $p = .130$), indica que hay una tendencia a favorecer un mejor clima, pero no hay una relevancia estadística alcanzada para confirmar.

Por otro lado, en el elemento 2, Estructura, los resultados tampoco evidencian, efectos estadísticamente significativos, El ítem S24 mostró un coeficiente negativo cercano a la significancia ($\beta = -1.760$; $p \approx .103$), lo que sugiere una posible relación adversa con el clima laboral: cuando este factor no se cumple, tiende a reducirse la probabilidad de percibir un ambiente laboral más favorable. El resto de los ítems, S21, S22, S23 y S25 no alcanzaron niveles de significancia, lo cual demostró que la Estructura de la Editorial, no refleja en general, ser un factor claro o determinante en el CLP.

En la evaluación de SISTEMAS, los resultados indicaron que ninguno de los ítems alcanzó significancia estadística. Sin embargo, el ítem S33 presentó un coeficiente negativo cercano a la significancia ($\beta = -1.307$; $p \approx .093$), lo que sugiere que, cuando este aspecto no se cumple, la probabilidad de percibir un mejor clima laboral tiende a disminuir. Aunque el resultado no es concluyente, sí apunta a que este factor podría estar incidiendo en la percepción del ambiente laboral de la editorial.

El resto de los ítems (S31, S32, S34 y S35) mostraron coeficientes positivos y negativos sin significancia estadística, lo que indica que no se evidencia una relación clara entre esos elementos de los sistemas organizacionales y el clima laboral en este caso.

En VALORES COMPARTIDOS, el análisis de regresión logística ordinal no identificó efectos estadísticamente significativos en la mayoría de los ítems, solamente en S45 se mostró un coeficiente negativo cercano a la significancia ($\beta = -2.033$; $p \approx .067$), lo que sugiere que, cuando este aspecto no se cumple, la probabilidad de percibir un mejor clima laboral tiende a disminuir de manera importante. Aunque el resultado es marginal, apunta a un posible rol de este factor en la configuración del ambiente de trabajo.

El elemento SKILLS o Habilidades, impacta principalmente a través de S53, sugiriendo que ciertas competencias son clave para un clima laboral favorable. El ítem S53 fue el único predictor significativo ($\beta = -1.623$; $p = .039$), indicando que su ausencia reduce notablemente la probabilidad de percibir un mejor clima laboral ($OR \approx 0.20$). Los ítems S52, S54 y S55 mostraron efectos marginales: S52 y S55 con tendencia negativa, S54 con tendencia positiva ($OR \approx 6.7$). S51 no presentó efecto relevante.

Al evaluar LIDERAZGO, ninguno de los ítems (S61–S65) resultó estadísticamente significativo, lo que indica que no se encontró evidencia de influencia sobre la percepción del clima laboral. El umbral para la categoría más baja mostró tendencia marginal ($\beta = -1.236$; $p = .074$), sugiriendo que el modelo distingue ligeramente la categoría más baja de las demás, pero sin evidencia robusta, en resumen: el estilo de liderazgo no parece afectar de manera relevante la percepción del clima laboral en la editorial.

Con respecto a STAFF o Personal, ninguno de los ítems (S71–S75) resultó estadísticamente significativo ($p > .05$), mostrando que no hay evidencia de influencia sobre la percepción del clima laboral. El umbral para la categoría más baja mostró tendencia marginal ($\beta = -1.128$; $p = .092$), indicando que el modelo apenas distingue la categoría más baja de las superiores, pero no con fuerza.

A manera de resumen, se puede indicar que, tras el análisis a las 7S de McKinsey con la herramienta desarrollada y aplicada al personal de la editorial seleccionada, solamente algunos ítems específicos influyen de manera significativa o muestran alguna tendencia en el clima laboral percibido.

Las “S” que mostraron mayor significancia fueron Estrategia y Habilidades (*Skills*), en sus ítems S15 (existencia de mecanismos formales para revisar y ajustar la estrategia) y S53 (existencia de programas de desarrollo de capacidades para el personal de la editorial).

Este patrón sugiere que hay ciertos elementos del modelo que son más determinantes en la percepción del clima laboral de la organización por parte de sus colaboradores y que otros pueden tener influencia indirecta o requerir mayor evidencia para ser confirmados.

A continuación, se presenta el cuadro resumen en la Tabla 6.

Tabla 6

Significancia de los elementos del Modelo 7S

Elemento (S)	Significativo(s)	Marginal(es)	No significativo(s)	Alfa de Cronbach
Estrategia	S15,-2.269,0.017	S14	S11, S12, S13	0.887
Estructura	—	S24	S21, S22, S23, S25	0.760
Sistemas	—	S33	S31, S32, S34, S35	0.804
Valores	—	S45	S41, S42, S43, S44	0.794
Habilidades	S53,-1.623, 0.039	S52, S54, S55	S51	0.740
Estilo Liderazgo	—	—	S61, S62, S63, S64, S65	0.871
Personal	—	—	S71, S72, S73, S74, S75	0.666

Nota. Elaboración propia (2025). Los valores indican códigos de ítems o subescalas por categoría de significancia. Se reporta el coeficiente α de Cronbach; valores $\geq .70$ indican consistencia interna adecuada, el α de Cronbach de todo el cuestionario es .952

Discusión

A diferencia de Agüero y Dávila (2024), donde en una universidad pública de Perú analizada, el liderazgo directivo tiene un efecto significativo sobre el clima laboral de la institución; del mismo modo que Zamora-Rodríguez et al. (2025) señalando al liderazgo como un todo, que va desde su capacidad de delegar, apoyar, toma de decisiones, entre otros y es un factor importante para la percepción del clima en el trabajo. En esta investigación se observa que los elementos de Estrategia (S15) y Habilidades (S53) son más determinantes en el CLP que el estilo de liderazgo, probablemente debido a características propias de la editorial y a su estructura jerárquica.

Sin embargo, es importante notar que autores como Chiquillo et al., (2023) incluyen dentro de la variable Liderazgo aspectos de estrategia como la visión, los objetivos y el enfoque de la empresa, lo cual va en línea con el ítem S15 de este estudio, que evalúa si la estrategia es revisada y ajustada para enfrentar las condiciones cambiantes que toda organización conlleva y que estos sí tienen un efecto en la percepción del clima laboral.

Se resalta también el trabajo de Escudero et al., (2023) en una universidad mexicana, donde se indica que también hay factores como la comunicación, la cordialidad, el respeto y trabajo en equipo, entre otros, pueden afectar la percepción del clima laboral las cuales no estuvieron en el alcance de este análisis.

Los hallazgos de esta investigación son consistentes con quien señala que múltiples factores como: modelos culturales de la empresa, liderazgo, trabajo en equipo, planificación y otros, influyen en la percepción del clima laboral y que son aspectos del diseño, desarrollo e implementación de una hoja de ruta para mejorar este aspecto en una organización, destacando la importancia de un enfoque integral como el propuesto por el modelo 7S de McKinsey.

Conclusiones

Este estudio permitió determinar que la percepción del clima laboral por parte de los colaboradores se concentró en niveles bajos, donde casi la mitad de los participantes dieron una calificación desfavorable. También se reflejó que la evaluación de madurez de los elementos del Modelo 7S en su mayoría se ubicaron en el área de “críticos”, solamente dejando a Habilidades (Skills) y Personal (Staff) en “moderado”, lo cual indica que hay áreas prioritarias por atender en la organización.

El análisis estadístico mostró que ciertos factores específicos del modelo, como Estrategia en el ítem S15 y Habilidades en el ítem S53, incidieron significativamente en el CLP cuando no se cumplieron o tuvieron una calificación de cero, mientras que dimensiones como Valores, Sistema y Estructura presentaron tendencias marginales de influencia en el CLP. Estos hallazgos confirmaron que los elementos del modelo evaluado (7S) tuvieron un impacto en el clima laboral percibido de la editorial.

Entre las principales implicaciones prácticas de este trabajo se recomienda enfocarse en los ítems que indicaron que hay afectación significativa con el CLP, en este caso Estrategia, debe fortalecer los mecanismos de revisión y ajuste estratégico de la organización, asegurar procesos participativos y revisar y ajustar la estrategia de la editorial como un proceso de mejora, donde se incluya participación de las distintas áreas y se consideren factores internos y externos que puedan afectar a la institución.

En el área de Habilidades o *Skills*, es importante mencionar que el ítem S53 fue el único con significancia dentro de ese elemento, indicando que la falta de desarrollo de competencias en el personal impacta negativamente en el CLP. Se recomienda identificar los aspectos importantes en capacitación e invertir en este rubro, así como en programas de formación continua, orientados a fortalecer habilidades técnicas y blandas del personal.

El análisis arroja que hay ítems que, aunque son no significativos, muestran tendencias negativas Valores (S45), Sistemas (S33) y Estructura (S24). Se podría realizar evaluaciones periódicas y acciones piloto para mejorar estos aspectos, como fortalecer la cultura laboral, optimizar sistemas internos y revisar la estructura para facilitar la colaboración.

Este estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse, primero, no incluyó la participación total de los colaboradores de la editorial, restringiendo la generalización de hallazgos, segundo, se trata de un modelo de carácter exploratorio, donde se pretende identificar tendencias más que establecer relaciones causales definitivas y finalmente, la medición de las preguntas de cuestionarios se hizo con una escala de cero y uno, no con un formato de mayor amplitud, lo que puede limitar la sensibilidad de captar matices en las percepciones del personal de la editorial, sin embargo, permite establecer una aproximación práctica y comprensible para la organización estudiada. Estas decisiones respondieron a criterios de aplicabilidad institucional y de factibilidad de levantamiento de datos, permitiendo obtener un diagnóstico útil y directamente interpretable para la editorial.

Se recomienda cautela al extrapolar estos hallazgos a otras instituciones, dado que se trata de un caso único, con un tamaño muestral reducido y con escalas dicotómicas. No obstante, el diseño exploratorio permite abrir líneas de investigación regionales sobre el uso del modelo 7S como herramienta diagnóstica.

Se identifican también algunas oportunidades para continuar este tipo de estudios en organizaciones con características similares para así comparar resultados y validar tendencias. Además, se recomienda el uso de escalas de medición tipo Likert con mayor rango, por ejemplo, de uno a cinco, para captar percepciones más detalladas y poder hacer más rica la comprensión de lo expuesto por los colaboradores. Por último, se recomienda también hacer comparativas que analicen la relación de las 7S's de McKinsey con otros indicadores de desempeño importantes en la institución.

Referencias

- Agüero, E. C., & Dávila, R. C. (2024). Relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional de las escuelas de educación de una universidad pública de Perú. *Revista Conrado* 20, 98, 471–479.
- Aldaz, A. D. R., Alvarado, W. Y., Castro, N. A., & Fajardo, M. C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1382–1393. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1588
- Alshaher, A. A. F. (2013). The McKinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems (IJEIS)*, 6(5), 1948–1966.
- Barradas, M., Rodríguez, J., & Maya, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 21–40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. Y. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 1295–1311. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.23>
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating Organizational Performance of Public Hospitals using the McKinsey 7-S Framework. *BMC Health Services Research*, 22(1), 7. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Escudero, J., Delfín, L. A., & Delfín, Z. (2023). Estudio descriptivo de los factores que inciden en la percepción de un buen Clima Laboral por parte de los académicos de la universidad pública del sureste de México. *Revista Ciencia Administrativa*, 2.
- Huamán, G. J. (2025). Impacto del Financiamiento en la Competitividad de las MYPEs Manufactureras: Un Enfoque Predictivo con Regresión Logística Ordinal. *Iberoamerican Business Journal*, 9(1), 36–62. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2025.vol9.1.11097>
- López, L. R. P. (2025). Modelo de regresión ordinal para pronóstico de la depresión en el adulto mayor peruano. *UCV Hacer*, 14(2), 32–42.
- Mendoza-Vargas, J. M., Burbano-Pantoja, V. M., & Mendoza-Vargas, H. H. (2022). Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: Estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia). *Información tecnológica*, 33(6), 157–166. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000600157>

- Odeh, G. (2021). Implementing Mckinsey 7S Model of Organizational Diagnosis and Planned Change, Best Western Italy Case Analysis. *Journal of International Business and Management*, 11(4), 01–08. <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-09-1438>
- Oktafiany, A., Zainal, V. R., & Hakim, A. (2023). Mc Kinsey 7s Frame Work Approach Method to the Effectiveness of Organizational Performance in the Directorate of Preschool Teachers and Community Education Ministry of Education, Culture, Research and Technology. *Journal of Economics and Business UBS*, 12(6), 3463–3476.
- Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Organizational climate and its influence on the work performance of workers. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3–12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>
- Powell, B. J., Mettert, K. D., Dorsey, C. N., Weiner, B. J., Stanick, C. F., Lengnick-Hall, R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Barwick, M. A., Damschroder, L. J., & Lewis, C. C. (2021). Measures of organizational culture, organizational climate, and implementation climate in behavioral health: A systematic review. *Implementation Research and Practice*, 2, 26334895211018862. <https://doi.org/10.1177/26334895211018862>
- Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5), 43-55. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i5/1591>
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. *Revista educación en valores*, 1(25), 3–18.
- Segredo, A. M., Pérez, J., & López, P. (2015). Construcción y validación de un instrumento para evaluar el clima organizacional en el ámbito de la salud pública. *Revista Cubana De Salud Pública*, 41(4). <https://revsaludpublica.sld.cu/index.php/spu/article/view/513>
- Tinoco, C. J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217–237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Gonzáles, J., Ramirez , R., Terán, N. T., & Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318.
- Waterman Jr., R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14–26.
- Zamora-Rodríguez, D., Morquecho-Sánchez, R., Delgado-Herrada, M., Morales-Sánchez, V. & Acosta-González, A. (2025). Factores que influyen en el clima organizacional en la educación: una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 25(1), 1-13
- Zavodny, J., & Zavodna, L. S. (2022). An Insight to the World of Female Entrepreneurship: Systematic Literature Review of the Phenomenon using the Mckinsey 7S Model. *Foundations of Management*, 14(1), 51–66. <https://doi.org/10.2478/fman-2022-0004>