



## *Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador*

### *Application of the McKinsey 7S model in a transport company in Ecuador*

### *Aplicação do modelo McKinsey 7S em uma empresa de transporte no Equador*

Halder Yandry Loor-Zambrano <sup>I</sup>

[hloor@utm.edu.ec](mailto:hloor@utm.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0003-2717-402X>

Beatriz Palacios-Florencio <sup>II</sup>

[bpalacios@upo.es](mailto:bpalacios@upo.es)

<https://orcid.org/0000-0003-2789-7914>

Walter Iván Navas-Bayona <sup>III</sup>

[winavas@sangregorio.edu.ec](mailto:winas@sangregorio.edu.ec)

<https://orcid.org/0000-0002-5646-1821>

**Correspondencia:** [hloor@utm.edu.ec](mailto:hloor@utm.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales

Artículo de revisión

\***Recibido:** 19 de febrero de 2020 \***Aceptado:** 30 de abril de 2020 \* **Publicado:** 31 de mayo de 2020

- I. Magíster en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Profesor Titular del Departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica de Manabí, Portoviejo, Ecuador.
- II. Doctora en Economía de la Empresa, Doctora del Departamento de Organización de Empresas y Marketing, Área de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España.
- III. Máster en Administración de Empresas, Docente del Área Empresarial de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador.

## Resumen

El modelo de las 7S de McKinsey integra siete factores de la estructura organizacional, entre los que destacan estilo, personal, sistemas, estructura, estrategia, habilidades y valores compartidos, aspectos que se utilizan para valorar si el trabajo diario se alinea a la estrategia empleada y posibilita el fortalecimiento de una organización de manera integral. El objetivo del presente documento es aplicar el modelo McKinsey para evaluar la implementación de la estrategia empresarial en la cooperativa de transporte interprovincial Reina del Camino de Ecuador, desde la perspectiva de los empleados; la empresa investigada cuenta con 27 oficinas en Ecuador, siendo esta una de las razones por las que el personal se encuentra desvinculado, percibiéndose como tal, debilidad en las líneas de comunicación, afectando el trabajo en equipo y por consiguiente el buen funcionamiento de la empresa. El estudio se basó en un enfoque cuantitativo, aplicándose una encuesta al personal que labora en las oficinas de la provincia de Manabí, cuyos resultados positivos demostraron que las estrategias empleadas son instrumentos eficaces para lograr los objetivos empresariales, aunque en lo que concierne a sistemas y valores compartidos, se obtuvo respuestas bastantes fragmentadas, con mayor porcentaje de respuestas negativas, mientras que en otros factores se denotó resultados bastantes fragmentados.

**Palabras claves:** Diagnóstico; empresa; recurso humano; modelo 7S de McKinsey.

## Abstract

McKinsey's 7S model integrates seven factors of the organizational structure, including style, personnel, systems, structure, strategy, skills and shared values, aspects that are used to assess whether daily work aligns with the strategy used. and enables the strengthening of an organization in an integral way. The objective of this document is to apply the McKinsey model to evaluate the implementation of the business strategy in the interprovincial transport cooperative Reina del Camino in Ecuador, from the perspective of the employees; The investigated company has 27 offices in Ecuador, this being one of the reasons why the staff is disconnected, perceiving itself as such, weakness in the lines of communication, affecting teamwork and therefore the proper functioning of the company. . The study was based on a quantitative approach, applying a survey to the personnel who work in the offices of the province of Manabí, the positive results of which showed that the strategies used are effective instruments to achieve business objectives, although with regard to systems and shared values, quite

fragmented responses were obtained, with a higher percentage of negative responses, while other factors showed quite fragmented results.

**Keywords:** Diagnostic; business; human resource; McKinsey Model 7S.

## **Resumo**

O modelo 7S da McKinsey integra sete fatores da estrutura organizacional, incluindo estilo, pessoal, sistemas, estrutura, estratégia, habilidades e valores compartilhados, aspectos que são usados para avaliar se o trabalho diário está alinhado com a estratégia usada. e possibilita o fortalecimento de uma organização de maneira integral. O objetivo deste documento é aplicar o modelo McKinsey para avaliar a implementação da estratégia de negócios na cooperativa interprovincial de transportes Reina del Camino, no Equador, na perspectiva dos funcionários; A empresa investigada possui 27 escritórios no Equador, sendo este um dos motivos pelos quais a equipe está desconectada, percebendo-se como tal, fraqueza nas linhas de comunicação, afetando o trabalho em equipe e, portanto, o bom funcionamento da empresa. . O estudo baseou-se em uma abordagem quantitativa, aplicando uma pesquisa ao pessoal que trabalha nos escritórios da província de Manabí, cujos resultados positivos mostraram que as estratégias utilizadas são instrumentos eficazes para atingir os objetivos de negócios, embora no que se refere a sistemas e sistemas. valores compartilhados, respostas bastante fragmentadas foram obtidas, com maior porcentagem de respostas negativas, enquanto outros fatores apresentaram resultados bastante fragmentados.

**Palavras-chave:** Diagnóstico; companhia; recursos humanos; Modelo 7S da McKinsey.

## **Introducción**

Generalmente las personas vinculadas a una organización desconocen cómo interactúan en el mercado, los recursos y capacidades con que cuentan, o cómo funcionan todas sus áreas; habitualmente se limitan a cumplir sus labores en el espacio asignado; razón por la que es imprescindible para un buen funcionamiento encontrarse al tanto de la actividad estructural integral.

Toda organización cuenta con una estructura que se ajusta a sus necesidades y a su funcionamiento; de acuerdo a Beloso (2013) “La estructura es la forma en que una organización

establece las relaciones entre sus componentes” (p. 57). Mientras que, Díaz (2015) manifestó que “la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados” (p. 13).

Por otra parte, existen herramientas de diagnóstico organizacional que se pueden aplicar con el fin de conocer si el funcionamiento de la organización se halla en óptimas condiciones para evaluar procesos, recursos y planificar estrategias de desarrollo; una de ellas es el modelo de las 7's de McKinsey (McKinsey & Co. es una de las firmas de consultoría estratégica más famosa del mundo), modelo creado por Tom Peters y Robert Waterman, centrado en siete características básicas para organizar con efectividad una empresa., desarrollada como respuesta al análisis de la estructura corporativa.

La cooperativa de transporte interprovincial Reina del Camino, cubre con sus servicios de bus coche cama, bus semi cama, bus ejecutivo, y encomiendas a una gran parte del territorio de Ecuador, teniendo como fin brindar servicios con altos estándares de calidad invirtiendo e innovando permanentemente para garantizar la plena satisfacción de los usuarios.

Esta organización cuenta con 27 oficinas en varias provincias y ciudades del Ecuador, respectivamente: Tungurahua (Ambato), Manabí (Bahía, Calceta, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Jipijapa, Junín, Manta ejecutivo, Manta terminal, Portoviejo ejecutivo, Portoviejo terminal, Puerto López, Rocafuerte, San Isidro, San Vicente y Tosagua). Esmeraldas (Esmeraldas, Quinindé), Guayas (Guayaquil), El Oro (Huaquillas, El Cambio), Santo Domingo de los Tsáchilas (La Concordia, Santo Domingo), Pichincha (Quito Carcelén, Quito centro, Quito Quitumbe); al ser considerada una empresa grande dentro de su segmento, se ha podido detectar algunos problemas, entre los que se destacan la escasa relación entre departamentos y el recurso humano busca cumplir de manera individual con las tareas a ellos asignadas, sin tener una perspectiva del funcionamiento en conjunto, ya que el intercambio permanente de información se presenta como una necesidad entre departamentos, lo que se ve reflejado en el proceso de interacción con el usuario y entre oficinas, situación que podría estar incidiendo en los servicios que la empresa presta a la comunidad, razón por la que se propuso aplicar el modelo de las 7S de McKinsey, para evaluar integralmente a la empresa de transporte interprovincial Reina del Camino.

De acuerdo a Martínez (2015) "McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de varios elementos que influyen en las aptitudes y correcto desarrollo de una organización" (p. 18), por lo que no es relevante solo identificar los elementos o factores, sino tener una idea general e integral de cómo se combinan los factores entre ellos para mejorar resultados y efectividad en la organización, de manera que teniendo en cuenta todos los factores se logra alinear la estrategia con el trabajo diario; en tanto que Espinoza (2017) argumentó que el modelo McKinsey plantea que "una organización no es solamente estructura, sino que basa su propuesta en siete elementos; structure, systems, style, staff, skills, strategy, shared values, aspectos internos que la organización necesita alinear a fin de lograr éxito" (p. 145). Los siete elementos los describen varios autores de la siguiente manera:

Para Pérez y Rodríguez del Bosque (2014) la estrategia obedece a los planes anticipados del entorno de la empresa, y la considera como la trayectoria que ha planificado seguir a largo plazo y que se refleja en la visión, misión y valores de la organización; por otro lado, Trujillo y Echeverry (2014), definen a la estructura como "la forma como se encuentra constituida toda la empresa u organización, engloba la especialización y coordinación de actividades, relacionada con la estrategia, el tamaño y la diversidad de la empresa". (p. 5); mientras que el concepto de sistema atañe a los procedimientos formales e informales que se efectúan en una empresa y requieren para su funcionamiento de otros aspectos como adaptación, capacidad de alcanzar las metas, integración, y mantenimiento de patrones, conforme lo manifestado por Galicia y Monroy (2016); en tanto que el autor Punina (2016) consideró que el estilo de administración "tiene que ver con el liderazgo, la relación entre la forma de actuar y pensar puede producir problemas; sin embargo, si se tratan correctamente darán origen a mejores formas de manejo organizacional" (p. 62); asimismo, el estudio de Villamar y Jaramillo (2013) sostuvo que el personal es el capital humano de la organización y cómo este se encuentra desarrollado, entregado, socializado, integrado, motivado y cómo sus carreras son administradas dentro de la empresa; en cambio, para Martínez (2015), las habilidades representan las competencias que distinguen a cada uno de los colaboradores de la empresa y que contribuyen al desarrollo de la misma; y, según Parrales (2013), los valores compartidos son los elementos que influyen en el grupo de trabajo a fin de lograr alcanzar los objetivos comunes, considerándose como los conceptos y principios rectores que gobiernan la organización.

Desde la perspectiva de Martínez (2015), el modelo McKinsey “define las falencias que podría tener la organización en su planeación estratégica, evaluando si la estrategia es coherente con lo que se está llevando a cabo, de no ser así, se direccionará de acuerdo a los resultados arrojados” (p. 18). Por tal motivo, al aplicar este modelo se podrá comprender detalladamente las deficiencias que existen en la empresa, en que área se localizan, por qué se dan y cual podría ser la posible solución.

Para que existan verdaderos indicadores de la estructura de la organización, no solo se debe orientar al conocimiento de los factores positivos o negativos que estarían incidiendo en la organización, sino que es preciso en base al diagnóstico efectuado, emplear estrategias que permitan el mejoramiento continuo en todas las áreas de la estructura organizativa de la empresa. Por las consideraciones expuestas, se propone la aplicación del modelo de las 7S de McKinsey, desde la perspectiva de los empleados de la empresa de transporte interprovincial Reina del Camino, debido a que representan un activo estratégico para el funcionamiento de las operaciones diarias de esta empresa.

## **Metodología**

**Método:** En el trabajo se aplicó el método inductivo, de carácter descriptivo, con un enfoque cuantitativo, sustentado en fuentes teóricas bibliográficas de las variables en estudio.

**Técnica:** Como instrumento de recolección de información se seleccionó la encuesta autoadministrada; sus variables e indicadores habían sido validados y aplicados por Álvarez (2013), quien basó su trabajo en el modelo de las 7S de McKinsey, cuya encuesta evaluó y estableció prioridades ya que el objetivo del modelo es fortalecer la organización integralmente, sin dejar aislado ningún subsistema, utilizando para el efecto una escala que va de 1 (Muy Positivo) a 7 (Muy Negativo).

**Población:** La población objetivo para llevar a cabo la investigación estuvo conformada por 137 empleados de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino (datos recabados de la Dirección Legal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Ecuador IESS), en sus 27 oficinas en varias ciudades de Ecuador,

**Muestra:** Sin embargo, la muestra representativa de la población la conformaron 80 empleados, entre administradores y trabajadores, que laboran en las 16 oficinas en la provincia de Manabí, ubicadas en Bahía, Calceta, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Jipijapa, Junín, Manta ejecutivo,

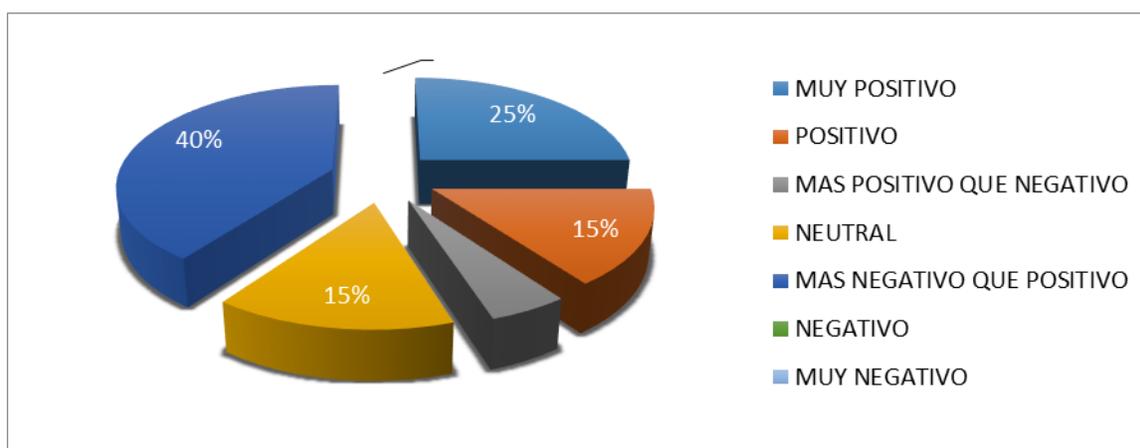
Manta terminal, Portoviejo ejecutivo, Portoviejo terminal, Puerto López, Rocafuerte, San Isidro, San Vicente y Tosagua; muestra que fue escogida mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.

## Resultados

Se presentan a continuación los resultados de las principales preguntas del cuestionario autoadministrado a los empleados de la empresa:

1.- Estrategia. ¿Utiliza la organización una herramienta o instrumento idóneo para el logro de los objetivos como empresa?

Figura: 1

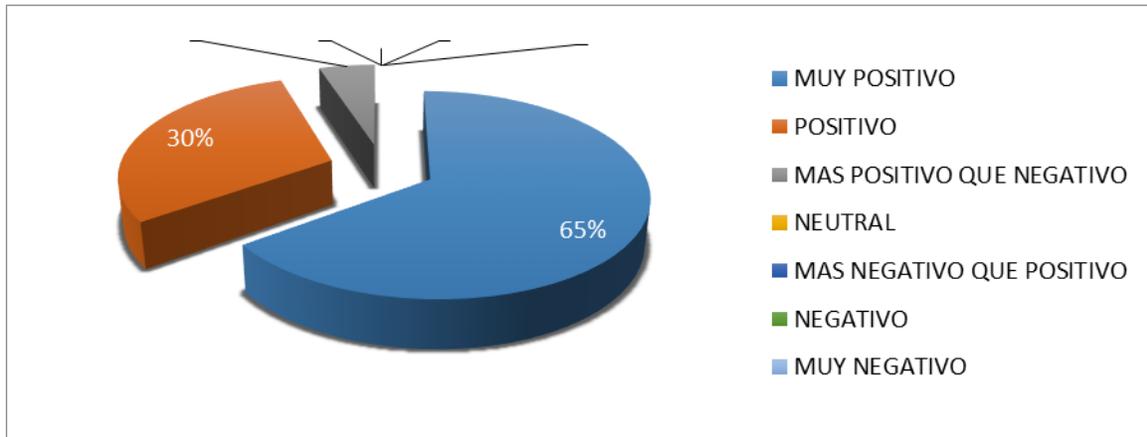


**Fuente:** Recurso humano de empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. **Elaboración:** autores de la investigación

La figura 1 muestra que un 25% de los encuestados contestaron de manera muy positiva en lo referente a si la empresa utiliza las herramientas idóneas para incentivar al personal, mientras que otro 15% lo respalda, así como un 5% cuya opinión es más positiva que negativa, en tanto que un 3% se mostró neutral con respecto a la pregunta y finalmente, un 40% declaró su respuesta más negativa que positiva.

2: Estructura ¿Considera usted que dentro de la organización en sus diferentes escalafones, cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones?

**Figura: 2**

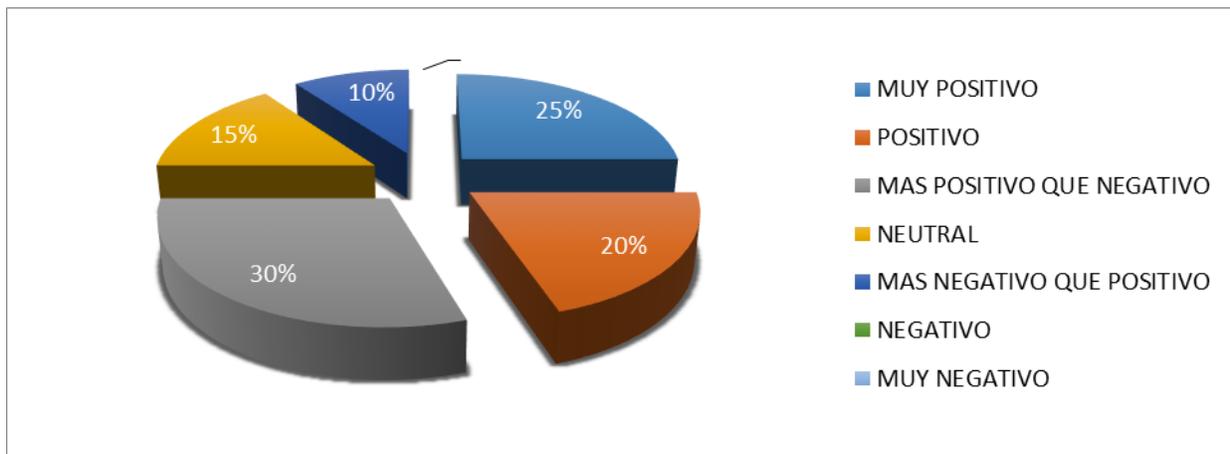


**Fuente:** Recurso humano de empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. **Elaboración:** autores de la investigación

En la figura 2 se observa la respuesta muy positiva de un 63% de los encuestados, respaldada por un 30% con respuesta positiva y un 5% que respondió más positiva que negativamente; las otras opciones obtuvieron 0% de respuestas.

3: Sistemas. ¿Consideras que las herramientas utilizadas por la organización permiten evaluar el rendimiento laboral y del producto final de la empresa?

**Figura: 3**



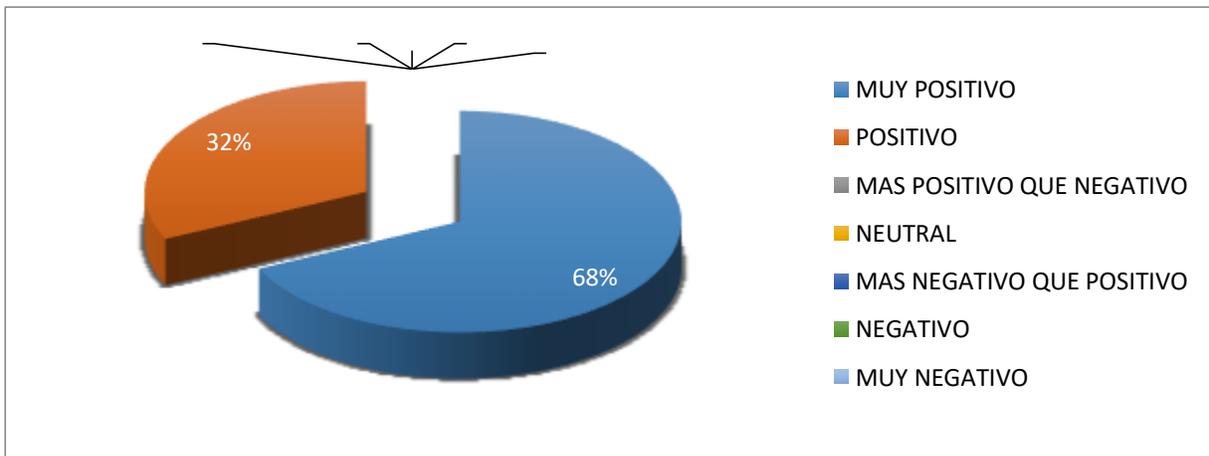
**Fuente:** Recurso humano de empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. **Elaboración:** autores de la investigación

Con respecto a si las herramientas utilizadas evalúan el rendimiento laboral y productos finales, la figura 3 muestra que el 25% se mostró muy favorable, seguido por un 20% que contestó de manera positiva, mientras que un 10% mantiene una opinión más positiva que negativa, por otra

parte, otro 30% declara una respuesta más negativa que positiva, y un 15% de los encuestados mantuvo una opinión neutral.

4: Habilidades. ¿Consideras que dentro de la organización el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?

Figura: 4

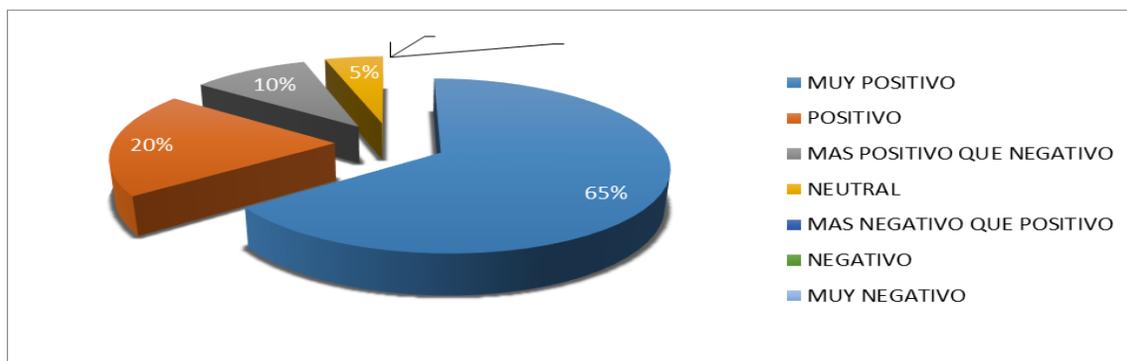


Fuente: Recurso humano de empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. Elaboración: autores de la investigación

La figura 4 muestra los resultados de la encuesta, indicando que un 68% del recurso humano considera tiene correctamente asignadas las labores de acuerdo a su rendimiento profesional, así como un 32% respalda este criterio.

5: Personal. ¿Considera usted que cada uno de los integrantes llenan las expectativas en los cargos para el cual fueron nombrados o designados de acuerdo a su perfil?

Figura: 5

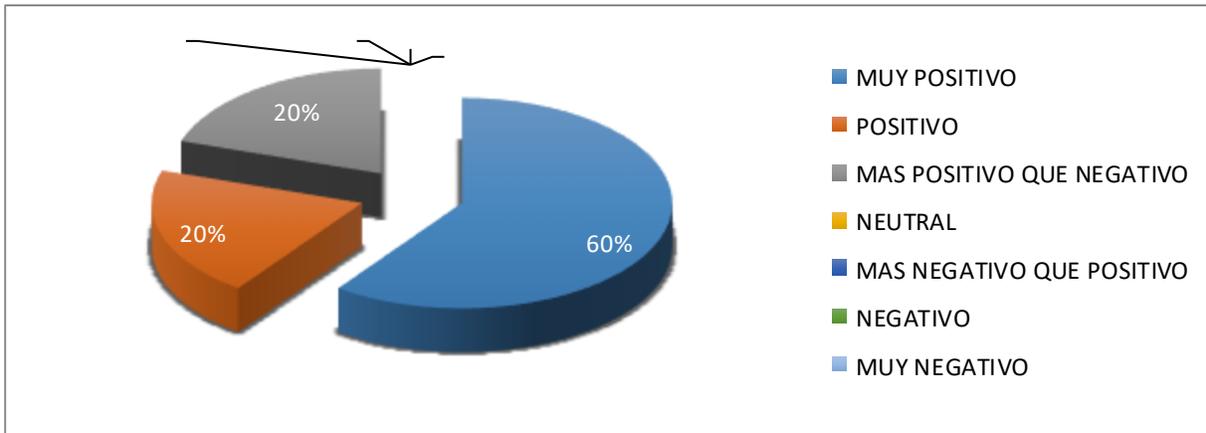


Fuente: Recurso humano de empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. Elaboración: autores de la investigación

Según se evidencia en la figura 5, un 65% de los encuestados consideran que ellos cumplen con las expectativas de sus cargos, otro 20% mantuvo una opinión positiva al respecto, un 10% consideró su respuesta más positiva que negativa, mientras que un 5% se considera neutral al respecto.

6: Estilo ¿El bienestar del personal representa en la organización una prioridad para el perfeccionamiento de la empresa?

**Figura: 6**

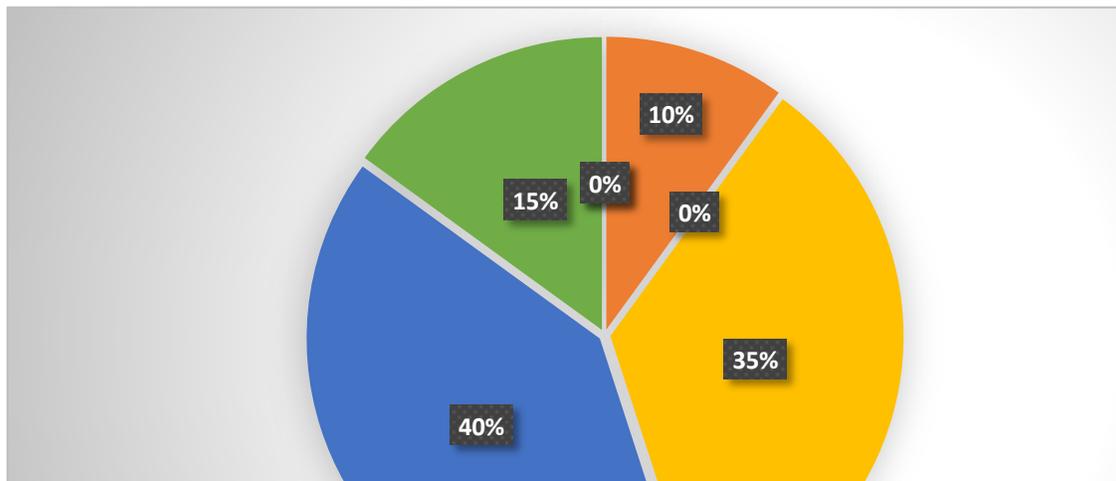


**Fuente:** Recurso humano de Empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. **Elaboración:** autores de la investigación

La figura 6 muestra que el 60% de los empleados cree muy positivamente que su bienestar representa una prioridad para la empresa, mientras que un 20% mantiene su opinión positiva al respecto y el otro 20% restante tiene una opinión más positiva que negativa.

7: Valores compartidos. ¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte el mismo paradigma o doctrina acerca de la visión, misión y función, pilares fundamentales en los que descansa la política de la empresa?

**Figura: 7**



**Fuente:** Recurso humano de Empresa Reina del Camino, oficinas Manabí. **Elaboración:** autores de la investigación

Tal como se observa en la figura 7, la mayoría de los encuestados, representados en un 40%, mantiene una opinión más negativa que positiva respecto a si todo el personal comparte la misma doctrina, un 15% respalda el argumento anterior, contestando de manera negativa, en tanto que apenas un 10% tiene opinión positiva al respecto y el 35% restante contestó de manera neutral a la interrogante.

### **Discusión**

De acuerdo a los datos obtenidos, Alemán (2010), efectuó un estudio sobre los impactos de los recursos empresariales en organizaciones, aplicando encuestas al personal en base a las 7S de McKinsey, destacándose en aquella investigación, resultados con diferentes niveles de impacto en cada uno de los factores del modelo, pero con respuestas positivas en cuanto a estrategia, estructura y sistemas, con conclusiones muy similares a las del presente estudio.

De igual manera, confirman los resultados obtenidos, investigaciones como las de Díaz y Ávila (2014) sobre análisis organizacional de la empresa Herrera y Durán LTDA., basado en el modelo de las 7S de McKinsey, quienes después de aplicar el instrumento de medida (encuesta), detectaron escaso trabajo en equipo y colaboración entre el personal, orientándose la organización hacia un trabajo de cumplimiento individual, siendo la comunicación efectiva y el trabajo en equipo factores importantes a tener en cuenta para implementar estrategias que mejoren la eficiencia del recurso humano en la empresa.

## Conclusiones

La empresa Reina del Camino cuenta con una trayectoria reconocida en el sector de transporte interprovincial, situación que reafirma de manera general, los resultados positivos de las encuestas, demostrando que las estrategias que utiliza son instrumentos eficaces para lograr los objetivos empresariales, aunque en lo que concierne a sistemas y valores compartidos, obtuvieron respuestas bastantes fragmentadas, con mayor porcentaje de respuestas negativas.

Los datos obtenidos indican respuestas contundentes en algunas dimensiones, mientras que en otros factores se denotó resultados bastantes fragmentados. En las dimensiones de estrategia, estructura y sistemas, los resultados se inclinaron hacia respuestas positivas, demostrando que la empresa en referencia a los planes de acción en las diferentes oficinas en la provincia de Manabí, poseen un buen nivel de alineamiento estratégico y están adaptados a las estructuras organizativas, que aunque básicas y funcionales, demuestran solidez y flexibilidad acorde a las reales necesidades de esta empresa, confirmado el nivel de posicionamiento alto que mantiene a nivel nacional; en cuanto a las habilidades y personal se observan respuestas afirmativas, considerando los encuestados que la gestión del talento humano y el desempeño del personal es muy bueno; sin embargo, los resultados de estos factores aunque positivos, no son concluyentes, por lo que se debe tomar en consideración que la selección, formación y desarrollo, integración y evaluación del desempeño del personal depende del área de recursos humanos.

En la variable sistemas, los resultados evidencian cierta debilidad detectada en referencia a los canales de comunicación usados entre los mandos superiores y el personal, ocasionando algunas veces inconvenientes en la toma de decisiones, así como en la eficiencia y servicios ofrecidos a los usuarios; de igual manera, predomina el trabajo individual, disminuyendo el trabajo cooperativo y en equipo.

Los datos obtenidos no reflejan aspectos negativos a nivel de habilidades, personal y estilo, hallándose el talento humano ubicado según sus conocimientos, experiencias y están bien delimitadas sus funciones, proporcionándoles entrenamiento continuo, lo cual es positivo para la empresa. El buen funcionamiento de estos factores evidencia que es una empresa competente a nivel interno y externo.

Tomando como referencia los indicadores negativos en las variables sistemas y valores compartidos obtenidos en la encuesta, se cree conveniente el fomento de las buenas relaciones en todas las oficinas de la empresa, con apoyo del departamento de recursos humanos de la

compañía. Se requiere del esfuerzo individual y del trabajo en equipo para el cumplimiento de los objetivos, visión, misión y valores empresariales, lo que beneficiará directamente a la empresa y el contexto en que su recurso humano se desenvuelve.

Una de las implicaciones prácticas del presente trabajo tiene que ver con la utilidad de la aplicación del modelo para el diagnóstico de esta organización, que involucra también el área de recursos humanos, razón por la que futuras investigaciones deberán ir enfocadas en esa área, sobre todo en aspectos relacionados al manejo fluido de la comunicación interna entre los mandos superiores y personal, no sólo en esta empresa, sino hacia otras empresas del sector transporte ecuatoriano, que servirá como referencia para futuras investigaciones en el área del direccionamiento estratégico de las empresas, pudiendo tomar en consideración a todos los empleados de la organización, o incluso dirigido a otro grupo de interesados, tales como accionistas, clientes o comunidad por ejemplo, ya que al ser una de las limitantes de la presente investigación el aspecto presupuestario, no se pudo llegar a todo el conglomerado de empleados de esta empresa.

## Referencias

1. Alemán, M. A. (2010). Impacto en los sistemas de planificación de los recursos empresariales en empresas grandes. Universidad Andres Bello.
2. Alvarez, A. R. (2013). Plan estrategico de gestion humana y su impacto en el desarrollo de las habilidades gerenciales del talento humano profesional en las instituciones de educacion superior. Universidad de Yacambu.
3. Belloso, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. Revista Electrónica de Investigación.
4. Diaz, A. S. (2015). Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango. Universidad Rafael Landívar.
5. Diaz, L. E. y Avila, V. P. (2014). Analisis Organizacional de la empresa Herrera y Duran LTDA basado en el modelo de las 7 S de Mckinsey. Universidad de Cartagena.
6. Espinosa, G. P. (2017). Capacidades organizacionales generadoras de valor: análisis del sector industrial. Revista de Ciencias de la Administración y Economía.

7. Galicia, D., y Monroy, M. E. (2016). La retórica y el discurso administrativo. Contaduría y administración.
8. Martínez, D. P. (2015). Aplicación del modelo de las 7 S de MacKinsey para la mejora de la planeación estratégica. Universidad distrital Francisco José.
9. Parrales, V. M. (2013). Estudio evaluativo del plan de relaciones comunitarias durante la construcción del nuevo aeropuerto internacional de Quito y su aplicación desde el área de Marketing. UTN.
10. Pérez, I. y Bosque, A. R. (2014). Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa. Cuadernos de Gestión.
11. Punina, Á. P. (2016). Organización de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas.
12. Reina del Camino. (2018). Oficinas de Reina del Camino. Portoviejo, Manabí.
13. Trujillo, M. L. y Echeverry, C. E. (2014). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. Revista Virtual Universidad Católica del Norte.
14. Villamar, C. V., & Jaramillo, C. J. (2013). El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación. Universidad Católica Satiago de Guayaquil.

## References

1. Alemán, M. A. (2010). Impact on enterprise resource planning systems in large companies. Andres Bello University.
2. Alvarez, A. R. (2013). Strategic human management plan and its impact on the development of professional human talent management skills in higher education institutions. Yacambu University.
3. Belloso, R. A. (2013). Study of the types of organizational structure of Venezuelan university institutes. Electronic Research Magazine.
4. Diaz, A. S. (2015). Design and organizational structure in civil engineering companies in the city of Quetzaltenango. Rafael Landívar University.
5. Diaz, L. E. and Avila, V. P. (2014). Organizational Analysis of the Herrera y Duran LTDA company based on the Mckinsey 7S model. University cartagena.
6. Espinosa, G. P. (2017). Organizational capabilities generating value: analysis of the industrial sector. Journal of Administration Sciences and Economics.

7. Galicia, D., and Monroy, M. E. (2016). Rhetoric and administrative discourse. Accounting and administration.
8. Martinez, D. P. (2015). Application of the MacKinsey 7S model to improve strategic planning. Francisco José District University.
9. Parrales, V. M. (2013). Evaluative study of the community relations plan during the construction of the new Quito international airport and its application from the Marketing area. UTN.
10. Pérez, I. and Bosque, A. R. (2014). Identity, image and reputation of the company: integration of theoretical proposals for successful management. Management Notebooks.
11. Punina, Á. P. (2016). Organization of the organization culture. Administrative Sciences.
12. Queen of the Way. (2018). Reina del Camino offices. Portoviejo, Manabí.
13. Trujillo, M. L. and Echeverry, C. E. (2014). Organizational culture and change and knowledge management in Caldas organizations. Virtual Magazine Universidad Católica del Norte.
14. Villamar, C. V., & Jaramillo, C. J. (2013). The McKinsey Model of the 7-S and its Application. Satiago Catholic University of Guayaquil.

## Referências

1. Alemán, M. A. (2010). Impacto nos sistemas de planejamento de recursos empresariais em grandes empresas. Universidade Andres Bello.
2. Alvarez, A.R. (2013). Plano estratégico de gestão humana e seu impacto no desenvolvimento de habilidades profissionais de gestão de talentos humanos em instituições de ensino superior. Universidade de Yacambu.
3. Belloso, R. A. (2013). Estudo dos tipos de estrutura organizacional dos institutos universitários venezuelanos. Revista de Pesquisa Eletrônica.
4. Diaz, A. S. (2015). Projeto e estrutura organizacional em empresas de engenharia civil na cidade de Quetzaltenango. Universidade Rafael Landívar.
5. Diaz, L.E. e Avila, V.P. (2014). Análise Organizacional da empresa Herrera y Duran LTDA com base no modelo Mckinsey 7S. Cartagena da universidade.

6. Espinosa, G.P. (2017). Capacidades organizacionais geradoras de valor: análise do setor industrial. *Journal of Administration Sciences and Economics*.
7. Galicia, D. e Monroy, M.E. (2016). Retórica e discurso administrativo. *Contabilidade e administração*.
8. Martinez, D.P. (2015). Aplicação do modelo MacKinsey 7S para melhorar o planejamento estratégico. *Universidade do Distrito Francisco José*.
9. Parrales, V.M. (2013). Estudio avaliativo do plano de relações com a comunidade durante a construção do novo aeroporto internacional de Quito e sua aplicação na área de Marketing. *UTN*.
10. Pérez, I. e Bosque, A.R. (2014). Identidade, imagem e reputação da empresa: integração de propostas teóricas para uma gestão bem-sucedida. *Cadernos de Gerenciamento*.
11. Punina, Á. P. (2016). Organização da cultura organizacional. *Ciências Administrativas*.
12. Rainha do Caminho. (2018). *Escritórios Reina del Camino*. Portoviejo, Manabí.
13. Trujillo, M.L. e Echeverry, C.E. (2014). Cultura organizacional e gestão de mudanças e conhecimento nas organizações de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
14. Villamar, C.V. & Jaramillo, C.J. (2013). O modelo McKinsey do 7-S e sua aplicação. *Universidade Católica Satiago de Guayaquil*.