

# **Análisis de las escuelas relevantes del siglo xx sobre el ciclo de vida empresarial/ organizacional (avance parcial)\***

*Julián Andrés Cruz Moreno\*\*; Laura Zuleta Puerta\*\*  
y Jaime Augusto Porras J.\*\*\**

Citar este artículo como: Julián Andrés Cruz Moreno, Laura Zuleta Puerta y Jaime Augusto Porras J. (2017). Análisis de las escuelas relevantes del siglo XX sobre el ciclo de vida empresarial/organizacional (avance parcial). *Revista Perfiles gerenciales*, 6(1), pp. 113-122

\* Avance parcial que hace parte del estudio titulado: “El ciclo de vida de las empresas y organizaciones: conceptualización y estado empírico”

\*\* Estudiantes de último semestre de Administración de Empresas, Universidad Libre Bogotá. Auxiliares de Investigación, Grupo “Administración, Emprendimiento y Educación”.

\*\*\* Administrador de Empresas, Especialista en Administración y Gerencia Institución, Magister en Administración, Doctor en Ciencias de la Educación. Correo: jaimea.porrasj@unilibrebog.edu.co.

## RESUMEN

El ciclo de vida de las organizaciones es una herramienta que se utiliza para analizar las condiciones que las empresas deben afrontar en el mercado en el cual se desenvuelven, esto supone que estas instituciones pasan por diversas etapas desde su nacimiento, hasta que cumplen su ciclo, o son capaces de estar en constante evolución.

Diferentes autores han abordado esta temática, a partir del análisis de diferentes teorías se intenta dar inicio al planteamiento de un modelo de estudio del ciclo de vida aplicable para todo tipo de organizaciones.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al estudio del Ciclo de Vida Empresarial/Organizacional, en adelante CVE/O, entendido éste como una sucesión de fases o etapas que atraviesa una organización a lo largo de su desarrollo, y en las cuales se presentan diferentes características, situaciones, circunstancias o momentos de tensión que conllevan a la toma de decisiones trascendentales para el futuro de la organización.

Respecto a este tema se han planteado diferentes teorías, de las cuales y a través de una línea de tiempo se resaltan cinco que son relevantes debido a su planteamiento, su interconexión y a los diferentes enfoques que manejan de acuerdo al tiempo en que se desarrollaron y el interés particular de sus investigadores.

De acuerdo a los estudios preliminares y a la evolución que han sufrido las organizaciones, se intenta realizar el planteamiento de un modelo de CVE/O ideal que proyecta adecuarse a la actualidad.

## METODOLOGÍA

La presente investigación se llevó a cabo a través de un estudio cualitativo, en el cual se realizó una revisión documental sobre los principales investigadores, respecto al tema del CVE/O encontrados para el siglo XX y XXI. Dicha revisión se efectuó a partir de diversas bases de datos y herramientas académicas, que permitieron identificar las variables más importantes que se han desarrollado sobre el tema a través de su desarrollo histórico.

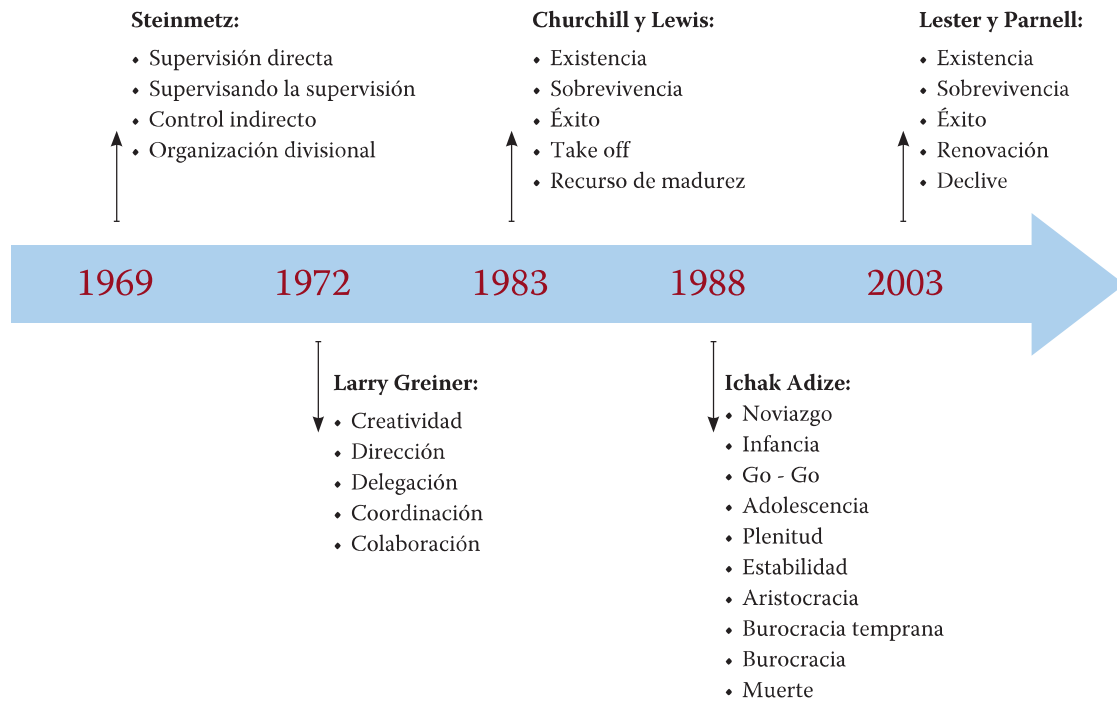
En cuanto al proceso formal, se utilizó el método inductivo, por lo cual, se analizaron estudios y teorías relacionadas con el tema, para de ellos extraer resultados y conclusiones de carácter general que luego serían utilizados para proponer un ciclo de vida ideal.

## ANÁLISIS Y RESULTADOS

El CVE/O hace que las organizaciones desarrollen en diversos momentos de su evolución una estructura que les facilite realizar la planificación, obtener y procesar información, avanzar en la logística, tomar decisiones, ejercer controles, entre otros. Esta estructura le permitirá a las entidades operar con eficacia y eficiencia para lograr los objetivos con el menor uso de recursos, y por lo tanto, obtener mayor rentabilidad y competitividad en el mercado.

Sobre este tema se han desarrollado diversos planteamientos y corrientes de pensamiento con sus respectivas fases dentro de las cuales se destacan cinco, durante el siglo XX, con los siguientes precursores: Steinmetz (1969), Greiner (1972), Churchill & Lewis (1983), Adizes (1988), Lester & Parnell (2003).

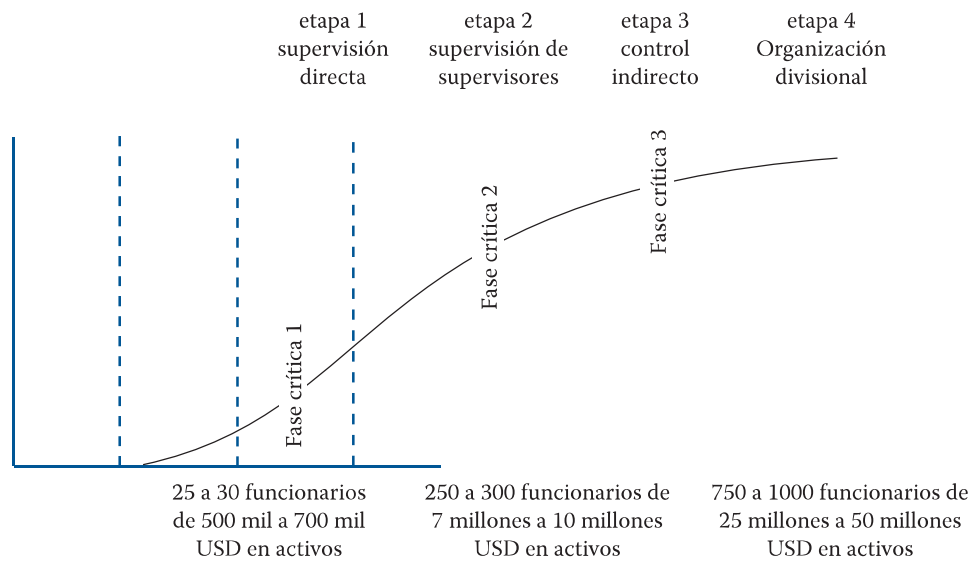
**Gráfica 1. Línea de tiempo**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Gráfica 2. Modelo CDVE/O Steinmetz**

Etapas de crecimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2017

## 1. Steinmetz (1969)

Este autor enfoca su estudio en las pymes y en su modelo identifica cuatro etapas de crecimiento, resaltando que para avanzar en cada una de estas, la organización debe enfrentar y superar una crisis específica. También resalta que las características fundamentales para determinar el crecimiento de la organización son: el número de empleados y el valor de sus activos.

**Supervisión directa:** La administración directa está a cargo del dueño.

**Supervisando la supervisión:** Se busca la expansión y el crecimiento, la pretensión es aprender de la administración profesional.

**Control indirecto:** Se inicia la delegación a directores clave, se hace frente al exceso de personal.

**Organización divisional:** Se implementa la estructura organizativa y los recursos para seguir siendo viable.

## 2. Larry Greiner (1972)

La teoría de CVE/O de Greiner plantea cinco fases que atraviesan las organizaciones, al igual que Steinmetz indica que al finalizar cada una de estas etapas, la organización sufre una crisis o reto importante el cual implica que se deben realizar cambios generales y exige además un liderazgo diferente para poder avanzar a la siguiente fase.

**Creatividad/liderazgo:** Inicia con la implementación de una idea u oportunidad de negocio, que conllevará al desarrollo y crecimiento de una organización productiva, a través de la creatividad e innovación buscando aportar algo nuevo al mercado. En esta etapa se sufre una crisis de liderazgo, donde se presentan dificultades de dirección a causa de los cambios y problemas internos

producidos por el crecimiento exponencial inicial.

**Dirección / Autonomía:** Se inicia con el desarrollo de políticas, estructura de equipos y asignación de personal clave que debe desempeñar papeles específicos para lograr los objetivos; en este punto se hace necesario que la dirección inicial de la organización realice delegación de funciones, tareas y decisiones, lo cual hará que se exponga a perder cierto tipo de autonomía.

**Delegación / Control:** En ésta fase se deben incorporar equipos profesionales capacitados para cumplir con las funciones a delegar. Aunque en un principio esto es benéfico para el desarrollo de las operaciones, desencadenará en una fragmentación y falta de coordinación entre los diferentes grupos creados. Para controlar estos inconvenientes, la dirección fomenta las culturas y las políticas empresariales entre los nuevos colaboradores (as), y desarrolla competencias para liderar y gestionar el nuevo equipo que tiene bajo su mando.

**Coordinación / Burocracia:** En esta etapa y de acuerdo al crecimiento de la organización se debe desarrollar en la empresa un tipo de comunicación más formal, que implicará procedimientos burocráticos que harán complejo el funcionamiento de los procesos. La crisis que provoca la burocracia dentro de la organización solo se podrá superar si se alcanza la quinta fase.

**Colaboración / Interna crecimiento:** Acá se implementan sistemas de información integrados a todos los procesos internos, que estén orientados a la generación de soluciones. También se pretende que los procedimientos formales ya estén entendidos, lo que da lugar a una fase de colaboración que estará enmarcada en la espontaneidad de la gestión, en la participación activa de los equipos y en la integración entre los colaboradores.

Del estudio realizado, se observa que el modelo de Greiner presenta una limitación importante, en cuanto no se toman en cuenta las variables externas que influyen en la organización; y las cuales pueden afectar de manera diferente, e incluso importante dependiendo en que etapa de desarrollo se encuentre; Por otra parte se identifica una deficiencia en este modelo, Larry Greiner no incluye a los colaboradores de la organización, no se identifican características dentro de las etapas en las cuales se hable sobre la importancia que tienen en el desarrollo y crecimiento de la organización, ni la relevancia que los auxiliares crezcan y se desarrollen a la par con la empresa.

### 3. Churchill y Lewis (1983)

Estos autores decretaron un modelo de cinco etapas para empresas pequeñas; mencionan que estas unidades se diferencian en tamaño y capacidad de crecimiento y por su acción independiente, diferente estructura

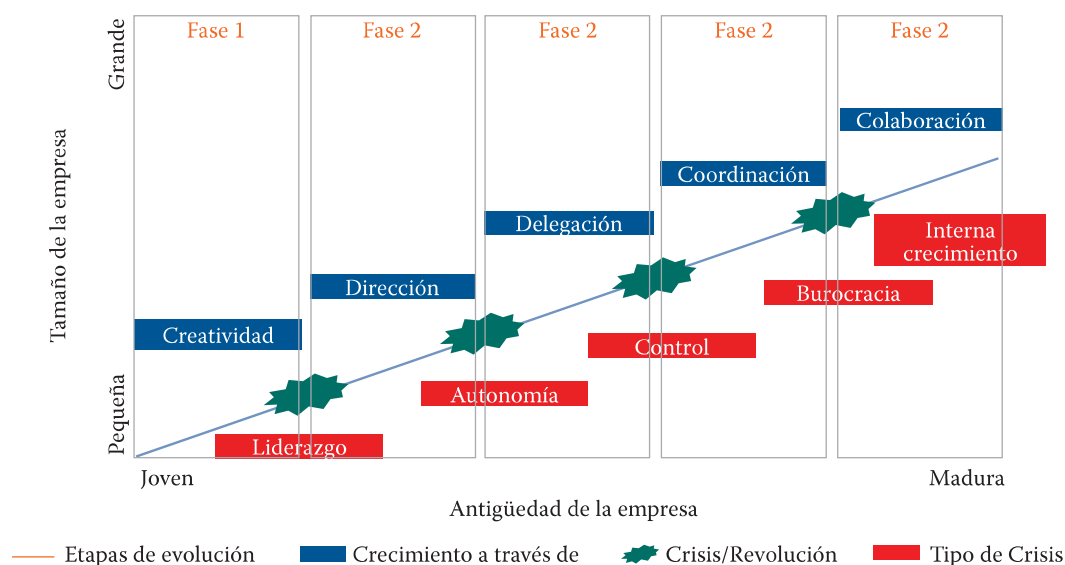
organizacional y diferentes estilos de dirección. Este en su momento criticó a los anteriores, debido a que se limitaban a establecer que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento, y no lograban captar la importancia de las etapas tempranas de origen o crecimiento y/o se limitan a determinar el tamaño en gran parte a las ventas anuales o al número de empleados, ignorando otros factores.

**Existencia:** El objetivo es generar viabilidad comercial, crear mercados potenciales, colocar productos y generar flujo de caja.

**Sobrevivencia:** Acá se busca alcanzar una estabilidad financiera que permita reinvertir en activos y capital de trabajo como recurso para futuro crecimiento.

**Éxito:** Esta fase está dividida en dos sub-etapas, denominadas **III D** y **III G**. La sub-etapa III D es de decisión pasiva, en ésta, el interés es de mantenerse en el mercado, sin la búsqueda de un crecimiento. III G, por lo contrario busca alcanzar un crecimiento,

Gráfica 3. Modelo CDVE/O Greiner



Fuente: Larry Greiner. Evolution and Revolution as Organizations Grow, 2017

se concentran los recursos para alcanzar un futuro desarrollo; esto se considera el primer intento de estrategia de crecimiento

**Despegue:** El reto a resolver es encontrar la clave para un rápido crecimiento, comenzando a considerar fuentes de financiamiento para dicho propósito. Para el fundador el reto es la correcta delegación.

**Madurez:** En esta etapa el desafío se encuentra en el equilibrio del control financiero derivado del rápido crecimiento y la flexibilidad, resultado del espíritu emprendedor.

Dentro del modelo de CDVE/O de Churchill y Lewis se encuentra una limitación, dado que su estudio se centra en pymes, y no toma en cuenta a las empresas que cuentan con un crecimiento y desarrollo más avanzado; En cuanto a las deficiencias se identifica que los resultados esperados de cada etapa, son el rápido crecimiento, sin tener en cuenta las bases para que este sea un procesos estable y constante.

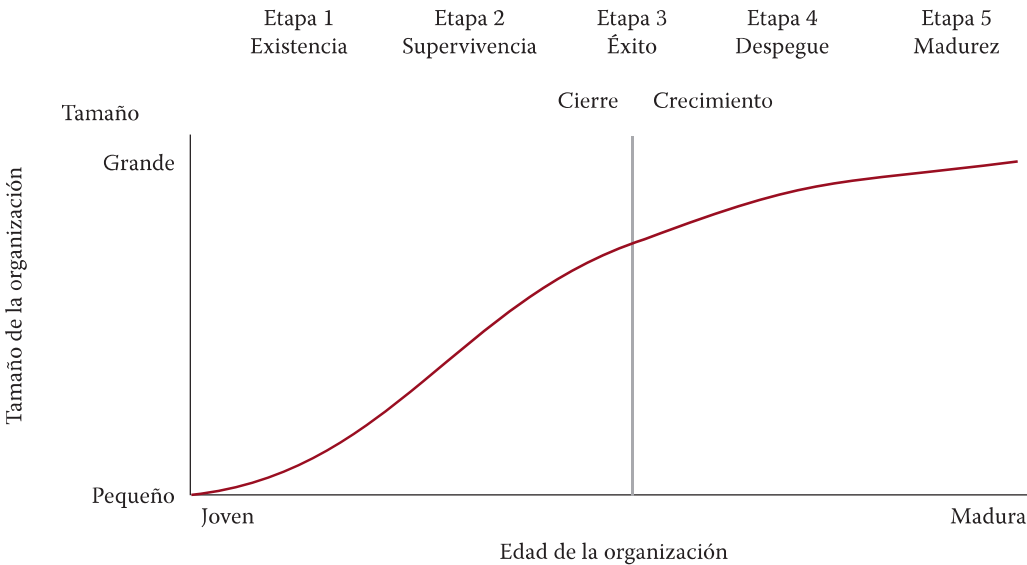
#### 4. Ichak Adizes (1988)

En su estudio proporciona una metodología de diagnóstico y cambio organizacional, plantea un modelo de CVE/O que se compone de diez etapas. Sugiere un sistema operativo que permite diagnosticar el estado de la organización, pronosticar los cambios necesarios y explicar la razón para tomar medidas proactivas, preventivas y correctivas. La metodología Adizes, es un sistema propio para acelerar el cambio organizacional.

**Noviazgo:** Surge la idea de negocio, el emprendedor toma en cuenta todas las posibilidades, analiza desde diferentes puntos de vista y toma la decisión de comprometerse a realizarla.

**Infancia:** El interés se centra en llevar a cabo la idea ¿qué se debe hacer para lograr resultados?, surge la necesidad de vender para aumentar los ingresos. Las áreas diferentes a producción no son muy tenidos en cuenta, los gestores de la idea trabajan horas extras

Gráfica 4. Modelo CDVE/O Churchill y Lewis



Fuente: Elaboración propia, 2017



buscado aumentar las ventas y que el negocio despegue.

**Go-go:** Debido a que todos los gestores ocupan su tiempo en reuniones se crea la necesidad de nombrar alguien que ponga orden en la compañía. Se decide contratar un gerente capacitado.

**Adolescencia:** La mayor dificultad que existe es la delegación del control a una persona externa; aparecen divisiones en la organización cuando los fundadores intentan adecuarse a los cambios, sistematizaciones y nuevas procedimientos que implementa la nueva gerencia.

**Plenitud:** En esta etapa se plantea la visión y misión, además se da un equilibrio entre la flexibilidad y el control en cada uno de los procesos. El crecimiento es continuo, se logra la satisfacción de los clientes y en algunos casos el desarrollo de nuevos productos o servicios.

**Estabilidad:** Esta etapa está caracterizada por el crecimiento constante que se ve reflejado en una mayor concentración de ganancias a corto plazo. Se presenta un leve cambio de enfoque, pasando de la innovación hacia el control.

**Aristocrática:** Se empieza a evidenciar el status dentro de la compañía a través de la posición jerárquica, el tamaño de las oficinas y poseer espacios reservados de estacionamiento. La organización pierde fuerza empresarial, se enfoca en expandirse a través de adquisiciones y no por desarrollar nuevos negocios. El rendimiento organizacional empieza a resentirse.

**Burocracia temprana:** Se acude a la reingeniería para enderezar la organización, se presentan despidos, caída del valor de las acciones. Esta etapa es crítica, en ella se presentan el cierre de gran cantidad de compañías.

**Burocracia:** La proporción de recursos necesarios para las áreas de apoyo aumenta en

relación con los utilizados para los servicios misionales. Se descuida el servicio al cliente, al dar demasiada importancia al mantenimiento del imperio. Aumentan los reclamos por parte de los clientes, los gastos crecen más rápido que los ingresos y la organización se hace lenta e incapaz de cumplir con sus compromisos, esto desencadena en la última etapa que es la muerte de la organización.

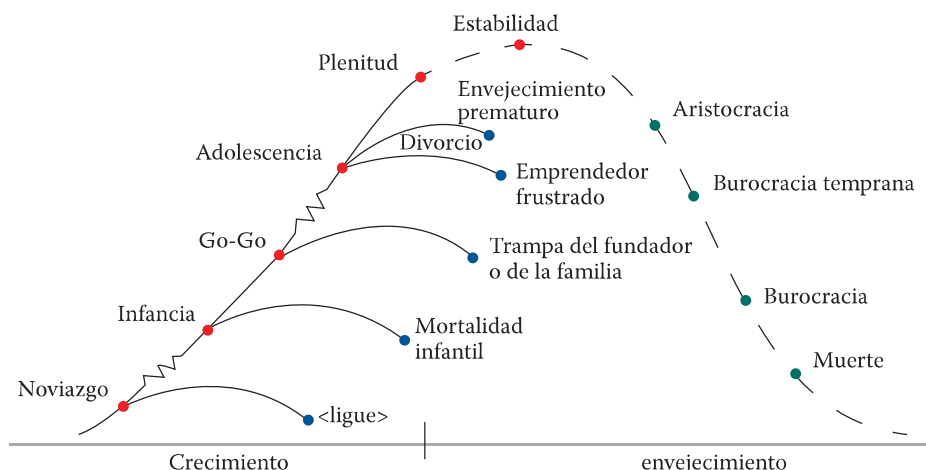
En el modelo planteado por Ichak Adizes, se identifica como una deficiencia las primeras etapas de desarrollo, toda la responsabilidad y decisiones que contribuyan con el desarrollo de la organización recaen únicamente en el fundador, nunca se tiene en cuenta a los colaboradores. Como limitante se determina que este modelo es restrictivo al condenar a la empresa a la fase de la muerte, y no brindar la posibilidad de la innovación o establecimiento de nuevas metas, que permitan un desarrollo o crecimiento indefinido.

## 5. Lester y Parnell (2003)

Plantean que el desarrollo de las organizaciones puede ser estudiado por la teoría del ciclo de vida de acuerdo a los estudios propuestos por Ichak Adizes y Churchill & Lewis, a partir de estos autores Lester y Parnell consideran la evolución de una organización desde el nacimiento hasta la muerte.

**Existencia:** Conocida como la etapa emprendedora, el desarrollo empresarial se centra en la viabilidad, o simplemente en la identificación de un número de clientes. La toma de decisiones y la propiedad están en manos de una persona la organización tiende a crecer.

**Sobrevivencia:** A medida que las empresas se mueven hacia la etapa dos, estas buscan crecer y establecer su propia estructura, los objetivos se formulan, y el objetivo primario es generar ingresos suficientes para continuar

**Gráfica 5. Modelo CDVE/O Ichak Adizes**

Fuente: Ichak Adizes. Ciclos de vida de la organización, 2017

las operaciones y financiar el crecimiento para mantenerse competitivos.

**Éxito:** También se le denomina madurez, la organización se empieza a ver de forma organizada a través de su estructura. Las empresas que han superado la etapa de sobrevivencia, crecen hasta un punto en el que pueden tratar de proteger lo que han ganado, sin verse en la necesidad de tomar riesgos innecesarios. La alta dirección se centra en la planeación y la estrategia.

**Renovación:** La organización y el trabajo en equipo, fomenta la innovación y la creatividad. A veces se facilita esta creatividad mediante el uso de una estructura matricial y la toma de decisiones se encuentra descentralizada. La organización sigue siendo grande y burocrática, sus miembros trabajan dentro de este sistema; teniendo en cuenta que las necesidades de los clientes están por encima de las organizacionales.

**Declive:** Aunque las empresas pueden abandonar el ciclo de vida en cualquier momento, la etapa de declive puede desencadenar la desaparición de la organización. Esta etapa se caracteriza por la política y el poder,

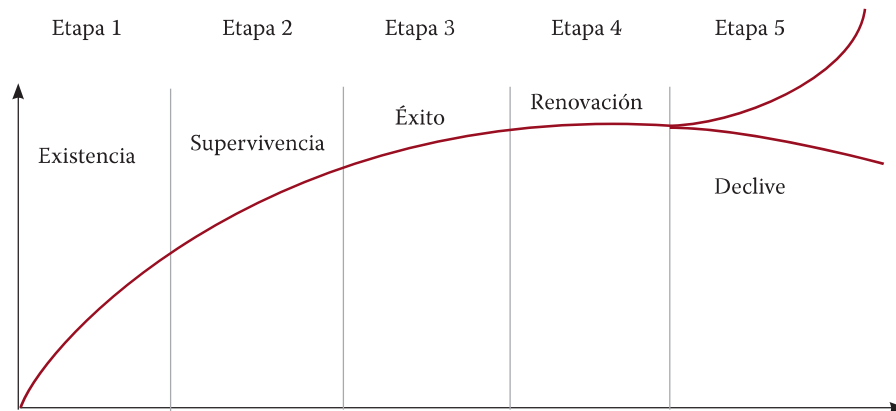
los miembros de la organización priorizan sus metas personales a las de la organización. Para algunas empresas la incapacidad de satisfacer las demandas externas, los lleva a un periodo de declive donde experimentan una falta de ganancia y una pérdida en el mercado. El control y la toma de decisiones tienden a regresar a muy pocas personas.

Del análisis anterior se puede concluir que el CVE/O ideal para las organizaciones, está compuesto por cuatro etapas que son:

**Introducción:** En esta etapa se gesta la idea de negocio y se inicia su implementación, buscando crear una organización que a través de la creatividad e innovación, supla alguna necesidad que se presente en el mercado.

**Crecimiento:** Es allí cuando se desarrolla la estructura organizacional de la compañía, es decir cuando se crean los diferentes departamentos y áreas que permitirán el cumplimiento de los objetivos propuestos, se hace necesario que la dirección inicial de la organización realice delegación de funciones, tareas y decisiones, lo cual hará que pierda cierto tipo de autonomía.



**Gráfica 6.** Modelo CDVE/O Lester y Parnell

Fuente: Elaboración propia, 2017

**Madurez:** Esta etapa se caracteriza por el equilibrio en cada uno de los procesos y en las áreas, ya existen productos sustitutos en el mercado que cuentan con mejores características, lo que hace necesario que la empresa busque una evolución.

**Reinvención:** Aquí la empresa debe realizar análisis interno y externo del sector para detectar cuáles son sus falencias y partiendo de los resultados debe hacer una reingeniería a sus procesos, políticas, productos, servicios y estructura organizacional; a fin que los nuevos resultados satisfagan las necesidades actuales del mercado, para ello puede utilizar herramientas como:

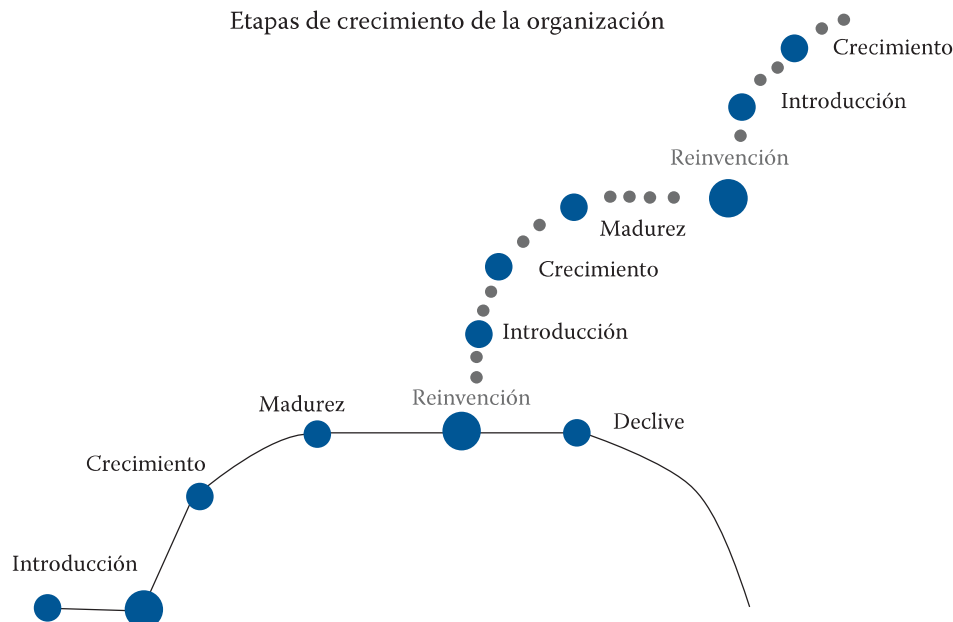
- Inversión en Investigación y Desarrollo.
- Creatividad.
- Estudio de mercado constante.
- Interacción con los consumidores.
- Conocimiento de la competencia.
- Dar valor añadido a la marca.
- Mejorar la imagen de marca.
- Adoptando políticas de responsabilidad y solidaridad.
- Actualización de tecnología.
- Incursión en nuevos mercados emergentes.

## CONCLUSIONES

- Los autores de los modelos de CDVE/O tienen características propias y bien definidas para cada etapa o fase y lo que en una etapa es una característica normal y hasta esperada en otra puede ser un problema. Es necesario identificar con precisión en qué etapa está la organización para poder implementar las medidas de prevención o correctivas que permitirán ir superando las correspondientes etapas.
- Las organizaciones deben de ser capaces de pronosticar los resultados de una decisión de la forma más certera posible y ejecutarla eficientemente para llevar a cabo cada etapa del CDVE/O, es necesario a la hora de tomar decisiones adquirir un papel proactivo y no reactivo.
- Se observa que en todos los modelos estudiados, la idea de negocio surge de un emprendedor, pero se hace necesario que éste se capacite en temas gerenciales o administrativos para así poder llevar a cabo con éxito su idea de negocio.

**Gráfica 7. Modelo CDVE/O Ideal**

Etapas de crecimiento de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2017

## BLIOGRAFÍA

Adizes, Ichak (1994). Ciclos de Vida de la Organización: Díaz de Santos.

Adizes, I. (1979). Organizational Passages-Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-25.

Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organisation grow. *Harvard Business Review*, July-August, 37-46.

Greiner, Larry; Schein Virginia, (1990) Poder y Desarrollo Organizacional: Addison -Wesley.

Lewis, V. and Churchill, N. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), pp. 30-50.

Mintzberg, H. (1984). Power and organization life cycles. *Academy of Management review*, 9(2), pp. 207-224.

Vásquez, X. & Dieguez, I. (2005). Delegación de decisiones en la planta de producción española: de la teoría de la agencia a un enfoque transaccional y organizativo. *Revista Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, No. 25, 2005, pp. 133-154.

Quinn, R. & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), pp. 33 51.