

## LA EVOLUCIÓN Y REVOLUCIÓN EN EL CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Dr. Larry E. Greiner\*

Dentro de una compañía pequeña se tiene una estructura organizacional demasiado complicada y formalizada para su tamaño limitado y tiempo en el mercado. Se debate en la rigidez y burocracia por varios años y es finalmente adquirida por una compañía más grande.

Los ejecutivos de cadenas comerciales de menudeo mantienen la estructura de la organización mucho más tiempo después de que se ha logrado su propósito, esto debido a que su poder se deriva de esta estructura, por lo cual la Compañía eventualmente ira a la quiebra.

Existen ciertas ocasiones en donde se presenta la situación de que un gerente es culpado por problemas de mando actuales, cuando la causa subyacente se centraliza en los procedimientos que están deteniendo la expansión en los nuevos mercados. Muchos gerentes más jóvenes dejan la organización como consecuencia, la competición se instala, y las ganancias todavía están con tendencia a la baja.

Los problemas de estas compañías, como de muchos otros, está arraigado más en las decisiones del pasado que en los eventos presentes o en la dinámica del mercado. Las fuerzas históricas forman el crecimiento futuro de organizaciones. Por otro lado la dirección, en su prisa para crecer, a menudo pasa por alto las preguntas críticas de desarrollo, tales como: ¿Dónde ha estado nuestra organización? ¿Dónde está ahora? ¿Que implicaciones tienen las respuestas a estas preguntas, en relación hacia donde queremos llegar? Más sin embargo, su atención se centra en el exterior, hacia el ambiente y el futuro, como si las proyecciones del mercado más precisas proporcionarían una nueva identidad organizacional.

Las compañías fallan al no percatarse de que su éxito futuro depende de la situación interna y del estado de evolución de su desarrollo. De igual manera se falla al no tener la capacidad de entender que sus problemas de desarrollo interno pueden producir una compañía que se estanque en su fase presente de evolución o, finalmente, llegue al fracaso esto sin tener en cuenta las oportunidades del mercado.

La posición del Dr. Larry E. Greiner en este artículo, es que el futuro de una organización no es determinado por las fuerzas externas, sino más bien por la historia de misma organización. Es decir se debe de enfatizar en las fuerzas internas que ha desarrollado la organización en el pasado, ya que su comportamiento futuro será determinado por dichos eventos anteriores y experiencias y no por situaciones futuras, en este sentido el Dr. plantea una

serie de fases de desarrollo a través de que las compañías crecientes tienden a pasar. En primera instancia proporciona dos definiciones:

**Evolución:** se usa para describir períodos prolongados de crecimiento dónde no ocurre ninguna alteración en las prácticas de la organización.

**Revolución:** se usa para describir los períodos de conflictos en la vida de la organización.

A medida que una compañía se desplaza a través de las fases de desarrollo, cada período evolutivo crea su propia revolución. Por ejemplo, las prácticas centralizadas llevan en el futuro a las demandas para la descentralización. Es más, la naturaleza de la evolución de dirección a cada período revolucionario determina si una compañía avanzará en su próxima fase de crecimiento evolutivo. Hay cinco fases de desarrollo de la organización, cada uno caracterizado por una evolución y una revolución, por lo menos.

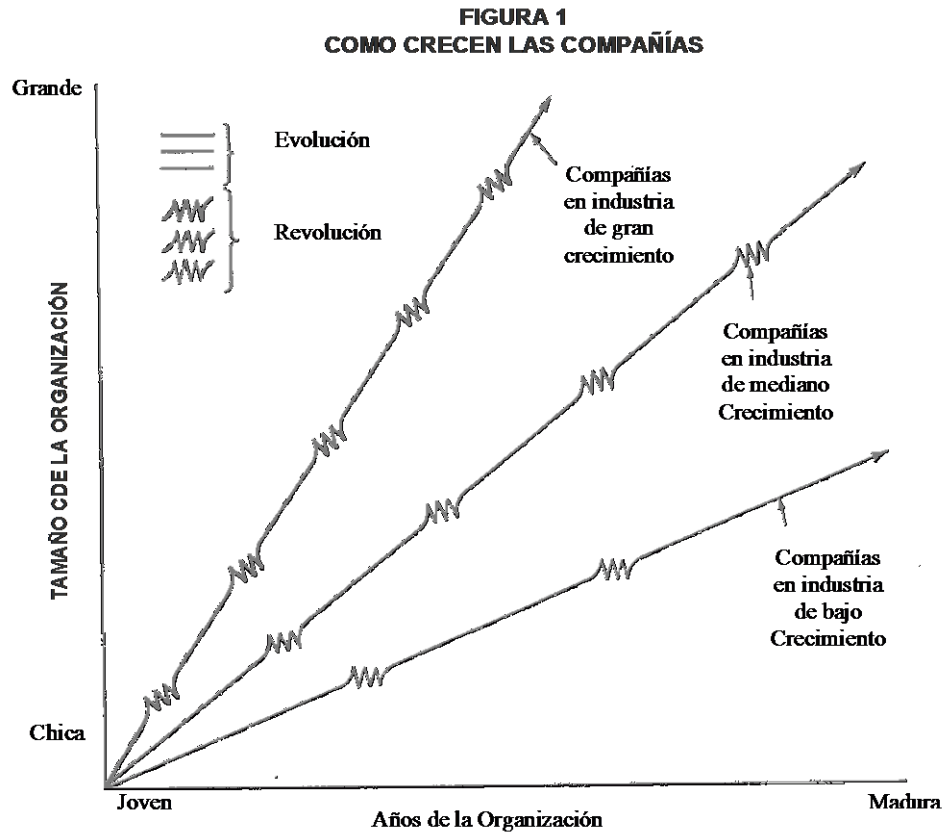
### Las Fuerzas Claves en el Desarrollo

Durante los últimos años se ha recopilado una cantidad pequeña de conocimiento de la investigación sobre las fases de desarrollo de la organización. Alguna parte de esta investigación es muy cuantitativa, como el análisis de la relación tiempo-producción, que revelan modelos de actuación económica con el tiempo. La mayoría de los estudios, sin embargo, son casos orientados, así como el uso de los registros de la compañía para tener una visión del desarrollo de la compañía. Todavía ambos tipos de investigación tienden a ser muy empíricos sin intentar las declaraciones más generalizadas sobre el proceso global de desarrollo.

Una notable excepción es el trabajo histórico de Alfred D. Chandler, en su libro *Estrategia y Estructura*. Este estudio pinta cuatro fases muy anchas y generales en las vidas de cuatro compañías americanas grandes. En el se maneja que las oportunidades del mercado determinan la estrategia de una compañía, que a su vez determina la estructura de la misma. Esta tesis tiene una conexión válida para las cuatro compañías examinadas por Chandler, estoa grandes rasgos ya que estas se desarrollaron por un tiempo en el mercado de explosivos y adelantos tecnológicos. Pero evidencias más recientes sugieren que la estructura de la organización pueda ser menos maleable de lo Chandler asumió; de hecho, la estructura puede jugar un papel crítico influyendo en la estrategia corporativa. Es este énfasis inverso el cual pone de manifiesto cómo la estructura de la organización afecta el crecimiento futuro que se resalta en el modelo presentado en este artículo.

De un análisis de estudios recientes, surgen cinco dimensiones importantes como la esencia para construir el modelo de desarrollo de la organización; (1) la edad de la organización; (2) el tamaño de la organización;

(3) las fases de evolución; (4) las fases de revolución; y (5) la proporción de Crecimiento de la industria.



En el presente artículo, el Doctor Larry E. Greiner, describe cada uno de estos elementos por separado, resaltando el efecto combinado, así como la influencia de cada dimensión en el tiempo; cuando todos los cinco elementos empiezan a actuar recíprocamente, logrando con ello una interacción más completa y dinámica de crecimiento.

La edad de la Organización.

La dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es el lapso de vida de una organización (representó como el eje horizontal en Figura 1). Todos los datos históricos de estudios recolectados desde varios puntos en el tiempo permiten realizar comparaciones. De estas observaciones, es evidente que las mismas prácticas de la organización no se mantienen a lo largo de un largo lapso de tiempo. Esto no lleva a un punto básico: los problemas de dirección y principios están arraigados en el tiempo. Por ejemplo, el concepto de descentralización puede tener relevancia el describir las prácticas corporativas en un período, más sin embargo no tendrá el mismo poder en otro periodo.

El paso del tiempo también contribuye a la institucionalización de actitudes directivas. Como resultado, la conducta del empleado no sólo se pone más predecible sino también más difícil cambiar cuando las actitudes están anticuadas.

El tamaño de la Organización.

Esta dimensión se pinta como el eje vertical en Figura 1. Los problemas de UNA compañía y sus soluciones tienden a cambiar notablemente con el número de empleados y el aumento en el volumen de ventas. Así, el tiempo no es el único determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no crecen pueden retener muchos de los mismos problemas de dirección y prácticas en largos períodos. Además del aumento en el tamaño aumentado, sin embargo, los problemas de coordinación y comunicación, surgen nuevas funciones, niveles en la jerarquía de dirección y los procesos se vuelven más interrelacionados.

Las fases de Evolución.

Cuando se crece en edad y tamaño, otro fenómeno se pone en evidencia: el crecimiento prolongado que se tenga, terminará con el período evolutivo. La mayoría de las organizaciones crecientes no se expanden durante dos años y entonces se retira durante un año; más bien, aquéllos que normalmente sobreviven una crisis disfrutan cuatro a ocho años de crecimiento continuo sin un retroceso económico mayor o una ruptura interior . El término evolución parece apropiado para describir estos períodos, ya que sólo son ajustes mínimos los necesarios para mantener el crecimiento bajo el mismo modelo global de dirección.

Las fases de Revolución.

Una evolución uniforme no es inevitable; no puede asumirse que el crecimiento de la organización es lineal. Así nosotros encontramos la evidencia de numerosas historias de casos que revelan períodos de turbulencia sustancial espaciadas entre los períodos más lisos de evolución.

El término para describir estos tiempos turbulentos es, los períodos de revolución, porque en ellos se exhibe un cambio serio en las prácticas de dirección. Las prácticas de dirección tradicional, consideradas como apropiadas cuando se tiene un tamaño más pequeño y un tiempo de vida menor, se ponen en tela de juicio por los gerentes de primer nivel y los gerentes de niveles medios.

Durante tales períodos de crisis, varios compañías fallan, son incapaz de abandonar prácticas pasadas y efectuar los cambios necesarios en la organización, tales como reducir los niveles gerenciales en proporción con su crecimiento.

La tarea crítica para la dirección en cada período revolucionario es encontrar un nuevo conjunto de prácticas dentro de la organización, las cuales se volverán la base para manejar el próximo período de crecimiento evolutivo.

Estas nuevas prácticas en el futuro decaigan generando con ello otro período de revolución. Las compañías por consiguiente, se enfrentan a una experiencia la ironía, en la cual una solución en un período de tiempo se vuelve un problema mayor al siguiente periodo.

La Proporción de crecimiento de la Industria.

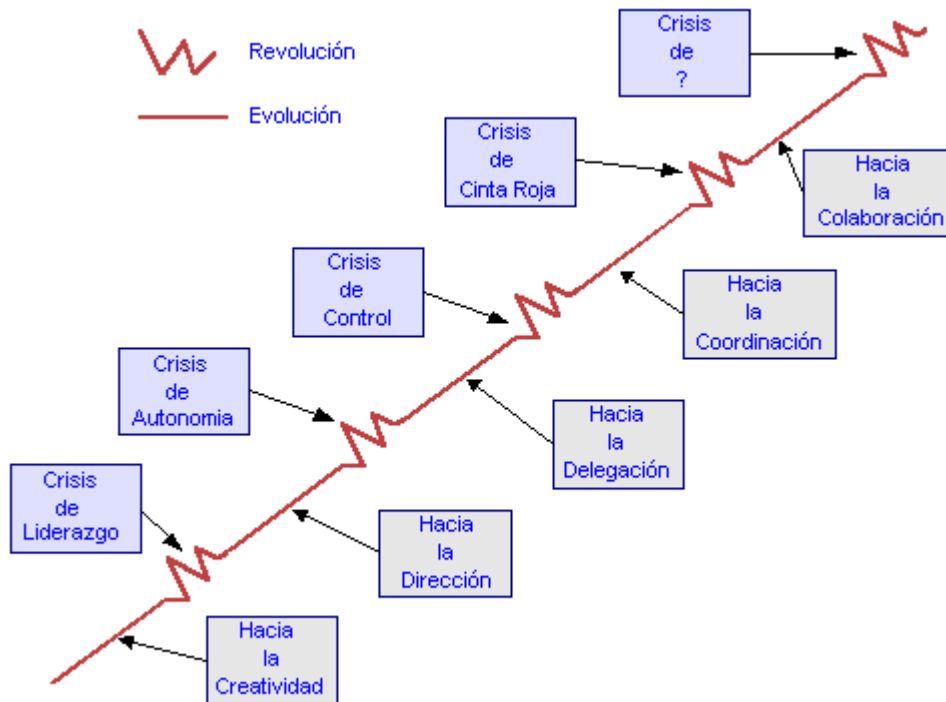
La velocidad a que una organización experimenta fases de evolución y revolución se relaciona estrechamente al ambiente del mercado de su industria. Por ejemplo, una compañía en un mercado cambiante tendrá que agregar empleados a nivel de las exigencias de dicho mercado, con ello la necesidad para la nueva estructura de la organización para aumentar su personal se acelera.

Mientras los períodos evolutivos tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, en organizaciones consolidadas o industrias de crecimiento lento estos periodos son mayores. La evolución puede prolongarse, mientras que las revoluciones pueden tardar en presentarse, cuando las ganancias se presentan fácilmente. Por ejemplo, compañías que incurren en graves errores en una industria todavía pueden parecer buenas en su ganancia y declaraciones de pérdida; así ellos pueden prolongar los cambios en sus prácticas directivas. La industria aeroespacial en su etapa inicial es un claro ejemplo.

Las fases de Crecimiento.

En base a lo mencionado con anterioridad, ahora se pueden examinar las cinco fases específicas de evolución y revolución a fondo. Como se muestra en la Figura 2, cada período evolutivo se caracteriza por el estilo de dirección dominante mediante el cual se logro el crecimiento, mientras que cada período revolucionario se caracteriza por el problema de dirección dominante que debe resolverse antes de que el crecimiento pueda continuar. Los modelos presentados en la Figura 2, parecen ser típicos para las compañías en las industrias con el crecimiento moderado sobre largos períodos de tiempo; las compañías que se ubican en industrias que presentan crecimiento acelerado, tienden a experimentar las cinco fases más rápidamente, mientras que aquéllos que se desarrollan en industrias de crecimiento lento encuentran sólo dos o tres fases durante muchos años.

## Figura 2



Es importante hacer notar que cada fase es afectada por la anterior y genera consecuencias para la próxima fase. Por ejemplo, el estilo de dirección evolutivo en la Fase 3 de la exhibición es "Delegación" que crece y se vuelve la solución a demandas de mayor "autonomía" en la revolución de la Fase precedente 2. El estilo de delegación utilizado en la Fase 3, sin embargo, en el futuro provoca una crisis revolucionaria mayor que se caracteriza por los esfuerzos por recobrar el mando encima de la diversidad creada a través del aumento en la delegación.

La principal implicación de cada fase es que dichas acciones de dirección se prescriben estrechamente si el crecimiento ocurre. Por ejemplo, una compañía que experimenta una crisis de autonomía en la Fase 2 no puede regresar a la dirección directiva en busca de solución, debe adoptar un nuevo estilo de Delegación para seguir avanzando.

Fase 1: La creatividad. . .

En la fase de nacimiento de una organización, el énfasis está en crear un producto y un mercado. Aquí son las características del período de evolución creativa:

- Los fundadores de la compañía se orientan normalmente a lo técnico o a las relaciones empresariales, soslayando las actividades de dirección; sus energías, tanto físicas y mentales, están completamente enfocadas en producir y vender el producto.
- La comunicación entre los empleados es frecuente e informal.
- Las horas largas de trabajo son premiadas por los sueldos modestos y la promesa de beneficios.

- El Control de las actividades se fundamenta en la respuesta del mercado; la dirección actúa según la reacción del cliente.

. . . la crisis de dirección: Todas las actividades individuales y creativas anteriores son esenciales para colocar a la compañía en el mercado. Cuando la compañía crece, los procesos de producción más grandes requieren el conocimiento sobre las eficacias de fabricar. No pueden manejarse números excesivos de empleados exclusivamente a través de la comunicación informal; los nuevos empleados no son motivados por una intensa dedicación al producto u organización. El capita de trabajo adicional debe afianzarse, generando con ello la necesidad de nuevos procedimientos de contabilidad para el manejo financiero.

Así los fundadores se encuentran cargado con responsabilidades de dirección no deseadas. Así que ellos anhelan los "buenos tiempos", mientras todavía intentan actuar de manera similar a lo que ellos hicieron en el pasado. Y los conflictos entre los líderes crecen con más intensidad.

A estas alturas una crisis de dirección ocurre, lo cual es el ataque de la primera revolución. ¿Quién llevara a la compañía fuera de la confusión, resolviendo los problemas directivos que lo confrontan? obviamente, se necesita un gerente fuerte, quién tenga el conocimiento necesario y habilidad para introducir las nuevas técnicas comerciales. Pero esto es más fácil decir que hacer. Los fundadores odian a menudo caminar juntos, aunque ellos son probablemente, temperamentalmente inapropiados como gerentes. Así que aquí es la primera opción de desarrollo crítica para localizar e instalar a un gerente comercial fuerte que sea aceptado por los fundadores y quién puede unir a la organización.

Fase 2: La dirección. . .

Aquellas compañías que sobreviven la primera fase normalmente instalando a un gerente comercial capaz se enrolan en un período de crecimiento sostenido bajo un buen liderazgo y la dirección competente. Estas son las características de este período evolutivo:

- Se introduce una estructura de organización funcional, para separar los procesos productivos de las actividades comerciales, logrando con ello una mejor especialización del trabajo.
- Se introducen los sistemas de contabilidad para inventario y adquisición de materia prima.
- Se adoptan incentivos, presupuestos, y normas de trabajo.
- La comunicación se pone más formal e impersonal.
- El nuevo gerente y sus supervisores toman la mayoría de la responsabilidad, mientras que los supervisores de niveles medios se tratan más como especialistas funcionales que como gerentes capaces de tomar decisiones.

. . . la crisis de autonomía: Aunque las nuevas técnicas directivas encauzan la energía del empleado de manera más eficaz en el crecimiento, estas se vuelven inapropiadas en el futuro para controlar una organización más grande, más diversa y compleja. Los operarios se encuentran restringidos por una jerarquía centralizada. Ellos han adquirido un conocimiento más directo sobre los mercados y maquinaria, de lo que los líderes en la cima tienen; por consiguiente, ellos se encuentran en la posición de seguir los procedimientos o tomar la iniciativa en dichos aspectos.

Así la segunda revolución es inminente como una crisis desarrolla de las demandas de mayor autonomía por parte de los gerentes de niveles medios. La solución adoptada por la mayoría de las compañías es acercarse a la mayor delegación conveniente. Todavía es difícil para los gerentes de primer nivel, que estuvieron previamente el éxito en ser director, el delegar la responsabilidad. Es más, los gerentes de niveles medios no están acostumbrados a tomar decisiones para ellos mismos. Como resultado, las numerosas compañías se debaten durante este período revolucionario, adhiriendo métodos centralizados mientras los empleados operarios crecen más desencantados y dejan la organización.

### Fase 3: La Delegación. . .

La próxima era de crecimiento evoluciona de la aplicación exitosa de una estructura de organización descentralizada. Exhibe estas características:

- Se da mayor responsabilidad a los gerentes de plantas.
- Se emplean reparto de ganancia y pagas extraordinarias para estimular la motivación.
- Los ejecutivos de primer nivel toman decisiones basados en los informes periódicos del campo.
- La dirección se concentra a menudo en hacer nuevas adquisiciones que pueden alinearse al lado de otras unidades descentralizadas.
- La comunicación desde la cima es poco frecuente, normalmente se da por correspondencia, teléfono, o las visitas breves para presentar las situaciones.

La fase de delegación demuestra ser útil a través de la motivación elevada a los empleados de bajo niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden penetrar los mercados más grandes, responder más rápidamente a clientes, y desarrollar los nuevos productos.

. . . la crisis del mando: Un problema serio evoluciona en el futuro, sin embargo, cuando ejecutivos de la cima se dan cuenta de que ellos son el mando perdedor en relación de un funcionamiento del campo favorablemente diversificado. Los gerentes del campo autónomos prefieren ejecutar sus propios



procesos sin coordinar planes, dinero, tecnología, y mano de obra con el resto de la organización. La libertad engendra una actitud parroquial.

La revolución de la Fase 3 se pone en marcha cuando la dirección busca recobrar el mando encima de la compañía total. Algunos intentan un retorno a la dirección centralizada que normalmente falla debido al inmenso alcance de funciones. Esas compañías que se mueven se encuentran con una nueva solución en el uso de técnicas especiales de coordinación.

#### Fase 4: La coordinación. . .

Durante esta fase, el período evolutivo se caracteriza por el uso de sistemas formales por lograr una mayor coordinación y por ejecutivos de primer nivel que toman la responsabilidad por la iniciación y administración de estos nuevos sistemas. Por ejemplo:

- Las unidades Descentralizadas se unen en grupos de producto.
- Se establecen los procedimientos de planificación formal y revisiones intensivas.
- La mayor parte del personal se contrata y ubica en la oficina principal para iniciarlos en los programas de control y revisar las líneas de mando.
- Se ponderan cuidadosamente los gastos importantes.
- Cada grupo de producto se trata como un centro de inversión.
- Se centralizan ciertas funciones técnicas, como el proceso de datos, se concentra en la oficina principal, mientras las decisiones diarias que opera permanecen descentralizadas.
- Las opciones accionarias se usan para animar la identidad como conjunto de la empresa.

Todos que estos nuevos sistemas de coordinación se demuestran útiles para lograr el crecimiento a través de la asignación más eficaz de los recursos limitados de una compañía. Ellos incitan a los gerentes para ver más allá de las necesidades de sus unidades locales. Mientras estos gerentes todavía tienen mucha responsabilidad de decisión-fabricación, ellos aprenden a justificar sus acciones más cuidadosamente en la oficina principal.

. . . la crisis de la cinta roja: Pero una falta de confianza se genera gradualmente entre la línea y el staff y entre la oficina principal y el campo. La proliferación de Sistemas y programas empieza a exceder su utilidad; una crisis de la cinta roja se crea. Por ejemplo, los gerentes de la línea perciben lo complicado de la dirección del personal que no está familiarizado con las condiciones locales. El staff, por otro lado, se queja de la no cooperación y desigualdad en las líneas de dirección. Juntos ambos grupos critican el sistema burocrático que ha evolucionado. Los procedimientos toman la experiencia anterior para resolver problemas y la innovación se torna en franco declive. Para abreviar, la organización se ha puesto demasiado grande y compleja para

ser manejada a través de los programas formales y los sistemas rígidos. La revolución de la Fase 4 se pone en marcha.

Fase 5: La colaboración. . .

La última fase notable, en los estudios anteriores, da un fuerte énfasis a la colaboración interpersonal en un esfuerzo por superar la crisis de la cinta roja. Donde la fase 4 se manejó más a través de los sistemas formales y procedimientos, la fase 5 da énfasis a la espontaneidad mayor en la acción de dirección a través de los equipos y la confrontación hábil de diferencias interpersonales. El control social y la autodisciplina se posicionan en lugar del mando formal. Esta transición es especialmente difícil para esos expertos que crearon los sistemas viejos así como para aquéllos gerentes que confiaron en los métodos formales para obtener respuestas.

La evolución de la Fase 5, entonces, se construye alrededor de un acercamiento más flexible y conductual a la dirección. Estas son sus características:

- El enfoque está en resolver los problemas rápidamente a través de la acción del equipo.
- Se combinan los equipos por funciones tarea-grupo.
- Los expertos de personal se reducen en número, se reasignan y combinan en los equipos interdisciplinarios para consultar con, no dirigir, las unidades del campo.
- Una estructura del tipo matriz frecuentemente se utiliza para congregar a los equipos correctos para los problemas apropiados.
- Se simplifican los sistemas formales anteriores y combinan en un sistema multiusos.
- Frecuentemente se sostienen conferencias de gerentes importantes para enfocar las energías en los problemas.
- Se utilizan los programas educativos para entrenar a gerentes en las habilidades conductuales para lograr trabajo un buen trabajo en equipo y resolución del conflicto.
- Se integran los Sistemas de información de tiempo real en la toma de decisión diaria.
- Se enfocan los premios económicos más en los equipos que la actuación individual.
- Se fomenta el experimentar en nuevas prácticas al interior de la organización.

. . . la crisis? : ¿Cuál será la revolución en respuesta a esta fase de evolución? Muchas compañías americanas grandes están ahora en la Fase 5 evolutiva, por lo cual las respuestas son críticas. Existe una pequeña evidencia, la cual permite vislumbrar que la revolución se centrará alrededor de la "saturación psicológica" de empleados que crecen emocionalmente y físicamente agotados por la intensidad de trabajo en equipo y la presión pesada para las soluciones innovadoras.

La percepción es que la revolución de la Fase 5 se resolverá a través de las nuevas estructuras y programas que permitan periódicamente a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse ellos mismos. Nosotros podemos ver las compañías incluso con estructuras duales: una estructura del "hábito" por conseguir realizare el trabajo diario y una estructura "reflexiva" para la perspectiva estimulante y el enriquecimiento personal. Los empleados podrían mover entonces de un lado a otro entre las dos estructuras en la medida que sus energías se disipen o recuperen.

Una organización europea ha llevado a cabo simplemente tal estructura. Se han establecido cinco grupos reflexivos fuera de la estructura regular con el propósito de evaluar cinco actividades de la tarea básica en la organización. Ellos informan directamente al director, aunque sus informes se hacen públicos a lo largo de la organización. El número de miembros en cada grupo incluye todos los niveles y funciones y se rotan los empleados a través de estos grupos cada seis meses.

Otros ejemplos concretos incluyen la posibilidad del año sabático a los empleados , mover a los gerentes dentro y fuera de los lugares de trabajo fuerte, establecer una semana laboral de cuatro días, manteniendo la seguridad del trabajo, construyendo los medios físicos para la relajación durante el día activo, haciendo los trabajos más intercambiable, crear un equipo extra en la línea de la asamblea para que un equipo siempre esté apagado para el reeducación, y cambiando a vacaciones más largas y las horas de trabajo más flexibles.

La práctica china de exigirles a ejecutivos que pasen más tiempo en los trabajos de línea más bajos también puede merecer la pena una evaluación ideológica. Para la dirección americana se ha asumido que este progreso de la carrera debe ser equitativo con un camino ascendente hacia el título, sueldo, y poder. ¿Podría ser que algunos vicepresidentes de mercadotecnia simplemente podrían anhelar, e incluso podría beneficiar de, el deber temporal en la organización de ventas de campo?

Las implicaciones de Historia.

Se pueden enumerar algunas implicaciones importantes de prácticas gerenciales. Primero, en la figura 3 se ilustran los rasgos principales de esta discusión que muestra las acciones de dirección específicas que caracterizan cada fase de crecimiento. Estas acciones también son las soluciones que acabaron cada procedimiento de los períodos revolucionarios.

	<b>Fase 1</b>	<b>Fase 2</b>	<b>Fase 3</b>	<b>Fase 4</b>	<b>Fase 5</b>
<b>El Enfoque de dirección</b>	Producir y vender	Eficacia de operación	Expansión de mercado	Consolidación del mercado	Problemas a resolver e innovación
<b>La Estructura de la organización</b>	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Línea-staff y grupos de productos	Matriz de equipos
<b>Estilo de Dirección</b>	individualista	Dirección	Delegación	Supervisor	Participativo
<b>Sistemas de control</b>	Resultados en el mercado	Estandarización y Enfoque en Costos	Informes y centros de costos	Planes y centros de ganancia	Meta Mutua
<b>Énfasis en los premios</b>	Propiedad	Salario y aumento	Ganancias individuales	Ganancia que comparte y las opciones accionarias	Bonos por equipo

Pero a un nivel más reflexivo, se puede imaginar que algunas de estas reacciones son más percepción retrospectiva que la previsión. ¿Esos gerentes experimentados que han habido terminado una sucesión de desarrollo pueden sentir empatía ahora con él, pero cómo ellos reaccionaron al estar en el medio de una fase de evolución o revolución? Ellos pueden revocar los límites de su propia comprensión de desarrollo probablemente en ese momento. Quizás ellos se resistieron los cambios deseables o incluso se barrieron emocionalmente en una revolución sin poder proponer las soluciones constructivas. Así que permítame ofrecer algunas pautas explícitas a tener presente, para gerentes de organizaciones en crecimiento.

Sepa cual es la secuencia de desarrollo. Cada organización y las partes que la componen están en fases diferentes de desarrollo. La tarea de la dirección es ser consciente de estas fases; por otra parte, no puede reconocer en que momento se dará el cambio, o puede imponer la solución mala.

Los líderes de la cima deben estar listos para trabajar con el flujo de la marea en lugar de contra él; siempre siendo cautos, desde el momento que está tentado para saltar las fases. Cada fase produce ciertas fuerzas y las experiencias aprendidas en la organización serán esenciales para el éxito en las fases subsecuentes. Por ejemplo, un prodigio de niño puede leer como un adolescente, pero él no puede comportarse como uno hasta que él envejezca a través de una sucesión de experiencias.

Yo también dudo que los gerentes puedan o deben actuar para evitar las revoluciones. Más bien, estos períodos de tensión proporcionan la presión, ideas, y conocimiento que se permiten el lujo de una plataforma para el cambio y la introducción de nuevas prácticas.

Reconozca el rango limitado de soluciones. En cada fase revolucionaria es evidente que esta fase sólo puede acabarse por ciertas soluciones específicas; es más, estas soluciones son diferentes de aquéllos que se aplicaron a los problemas de la revolución precedente. Demasiado a menudo está tentado para escoger soluciones que eran probadas antes de que lo haga imposible para una nueva fase de crecimiento para evolucionar.

La dirección debe prepararse para dismantelar las estructuras actuales antes de que la fase revolucionaria se ponga demasiado turbulenta. Mientras que los gerentes de la cima, estén comprendiendo que sus propios estilos directivos ya no son apropiados, puede ser necesario salirse de la posición de dirección. Un buen gerente de la fase 2 que enfrenta Fase 3, podría ser más sabio encontrar otra organización colocada en la Fase 2 en donde se ajusten mejor sus talentos, o fuera de la compañía o con uno de sus más nuevas subsidiarias.

Finalmente, la evolución no es un asunto automático; es un concurso para la supervivencia. Para seguir adelante, las compañías deben introducir estructuras conscientemente planeadas que no sólo son las soluciones a una crisis actual pero también se encajan a la próxima fase de crecimiento. Esto requiere el conocimiento de sí mismo por parte de la dirección de la cima, así como la gran habilidad interpersonal persuadiendo a otros gerentes que el cambio se necesita.

Es necesario Comprender que las soluciones engendran nuevos problemas. Los gerentes a menudo no comprenden que las soluciones orgánicas crean los problemas para el futuro (es decir, una decisión para delegar, causa en el futuro un problema de mando). Las acciones Históricas son muy determinantes de lo que pasará con la compañía en el futuro.

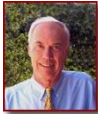
Un conocimiento de este efecto debe ayudar a que los gerentes evalúen los problemas de la compañía con el entender histórico en lugar de "fijar la culpa" en un desarrollo actual. Bien todavía, los gerentes deben estar en una posición de predecir los problemas futuros, para preparar las soluciones y generar estrategias antes de que una revolución se salga de las manos.

Una dirección que es consciente de los problemas podría decidir bien no crecer. Gerentes de la cima pueden, por ejemplo, preferir retener las prácticas informales de una compañía pequeña, sabiendo que este estilo de vida es inherente en el tamaño limitado de la organización, no en sus personalidades análogas.

¿Y qué sobre las direcciones de organizaciones muy grandes? ¿Ellos pueden encontrar las nuevas soluciones para las fases continuadas de evolución? ¿O ellos están alcanzando una fase dónde el gobierno actuará para separárselos porque ellos son demasiado grandes?

Claramente todavía hay mucho por aprender sobre los procesos de desarrollo en las organizaciones. Las fases perfiladas aquí son sólo cinco en el número y todavía son sólo aproximaciones. Investigadores están empezando a estudiar los problemas de desarrollo específicos de estructura, mando, premios, y estilo de dirección en las industrias diferentes y en una variedad de culturas.

Uno no debe, sin embargo, espere por conclusiones evidentes antes de educar a gerentes para pensar y actuar en una perspectiva de desarrollo. La dimensión crítica de tiempo ha estado perdiendo por demasiado tiempo de nuestras teorías de dirección y prácticas. La paradoja intrigante es si aprendiendo más sobre la historia de nosotros podemos hacer un trabajo bueno en el futuro.



**Dr. Larry E. Greiner**

Profesor de Dirección y Organización En the Marshall School of Business at the University of Southern California. También es Director Académico del U.S.C.

Dr. Greiner ha laborado en las facultades the Harvard Business School, Oxford University, University of California, INSEAD in Fontainebleau, Francia. Fue Presidente del Departamento de Dirección en U.S.C., Director de la División de Desarrollo de Organización y las Divisiones de la Consulta Directivas de la División Nacional de Dirección. Él es un Compañero de la División de la Consultación Directiva de la División Nacional de Dirección.

Dr. Greiner tiene numerosas publicaciones en los asuntos de crecimiento de la organización y desarrollo, dirección estratégica. Entre su muchos artículos se encuentra el clasico Harvard Business Review article, "How do Organizations Grow?" Su más reciente libro es Poder y Desarrollo de la Organización (con Dr. Virginia Schein), publicó por Addison-Wesley. Además, él es el autor del libro, Dirección (con Dr. Robert Metzger, publicado por el Prentice-Hall.

Dr. Greiner ha actuado como consultor en muchas compañías y agencias del gobierno en el EE.UU. y en el extranjero, incluso la Coca Cola, acific Bell, Olivetti, Merck, Times-Mirror, Red Lion Hotels, U.S. Forest Service, Internal Revenue Service, Cadence Design Systems, ChipSoft, Korn-Ferry International, Andersen Consulting, KinderCare, Health Systems International, and American Golf Corporation.

Referencia: Artículo de Harvard Business Review (1972)