



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MEXICO



CENTRO UNIVERSITARIO UAEM ZUMPANGO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“COMPARATIVO DE DIVERSOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL”

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A:

Nubia Hernández Reyes

ASESOR

M.A. LAURA ANGÉLICA DÉCARO SANTIAGO

ZUMPANGO, MÉXICO, 2014



ÍNDICE TEMÁTICO

CAPÍTULO I ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL CICLO DE VIDA.

Introducción	8
1.1 Definición de Administración	15
1.2 Su objeto	16
1.3 Su Finalidad	16
1.4 Sus Etapas	16
1.5 Características de la Administración	17
1.6 Proceso administrativo	18
1.7 Concepto de empresa	19
1.8 Ciclo de vida	20
1.8.1 Ciclo de vida direccionado a los seres vivos	21
1.8.2. Familia y ciclo vital	21
1.8.3 Etapas del ciclo vital	21
1.8.4 Ciclo de la vida Familiar	24
1.9. El ciclo de vida del producto	24
1.9.1.Etapas del ciclo de vida del producto	25
1.9.2 Ciclo de vida de la empresa	26
1.9.3 Ciclo de vida direccionado a las empresas	27
1.9.4. El ciclo de vida de una empresa	27
1.9.5. Fases de ciclo de vida de manera general	27

CAPÍTULO II MODELOS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

(C.V.O)

2.1. Conceptos de Modelos	33
2.2. Creación de Modelos	33
2.3. Modelo de ciclo de vida organizacional	33

2.4. Modelo Scott	35
2.5. Modelo De Lippitt- Schmidt	37
2.6. Modelo De Greiner	42
2.6.1 Organizaciones en crecimiento	42
2.6.2. Creatividad y Liderazgo	43
2.6.3. Dirección /Autonomía	44
2.6.4. Delegación / Control	45
2.6.5. Coordinación / Burocracia	46
2.6.6. Colaboración / ?.	46
2.7.Modelo de Ichak Adizes	49
2.7.1. Problemas normales y anormales	50
2.7.2. Descripción de los ciclos de vida de la organización: las etapas de crecimiento.	50

CAPÍTULO III RESUMEN Y COMPARATIVO DE LOS DISTINTOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA.

3.1 Resumen de los modelos del ciclo de vida	61
3.2.Análisis comparativo	69
3.3 Número de etapas	74
3.4 Variables de los modelos de ciclo de vida organizacional(CVO)	76
3.5 Rasgos y habilidades de los modelos de ciclo de vida organizacional (CVO).	77
3.6 Habilidades de los modelos de ciclo de vida organizacional (CVO).	78
3.7.Crisis en las etapas de los modelos del ciclo de vida	79
Conclusiones	81
Bibliografía	84

ÍNDICE DE GRAFICAS

Grafica 2.1 Modelo de fases de crecimiento de Greiner	47
Grafica 2.2 .Fase de ciclo de vida	48
Grafica 2.3 Ciclo de Vida de las Organizaciones de Adizes	49
Grafica.3.1. Ciclo de vida de las organizaciones	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Ciclo de vida del producto	26
Figuras 1.2. Un modelo del ciclo de vida organizacional	29
Figura.2.2. Ciclo de vida de la industria y estrategias de la empresa	30
Figura.2.3 Pautas comparativas de los principales problemas en cada entorno.	31
Figura 2. 1 .Orden cronológico de los modelos	34

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro2.1.Estudios de desarrollo de las organizaciones, crisis críticas y resultado del manejo de los temas clave.	38
Cuadro 2.2. Conocimientos, pericia y actitudes de la dirección que se requiere para tratar con las crisis críticas.	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Ciclos del modelo de Greiner.	42
Tabla.3.1 Modelo De Scott (1963).	61
Tabla.3.2. Modelo De Lippitt-Schmidt. (1967).	62

Tabla.3.3. Modelo Greiner (1972) propone procesos de cambio	64
Tabla 3. 4.Modelo de Greiner dimensiones	65
Tabla 3.5. Modelo Adizes	66
Tabla.3.6. Comparativo de número de etapas	75
Tabla.3.7. Variables del análisis que marcan la evolución de las empresas a través del ciclo de vida	76
Tabla.3.8. Rasgos y Competencias	77
Tabla.3.9. Habilidades de los modelos	78
Tabla.3.10 Crisis en los modelos del ciclo de vida	79

RESUMEN

La administración es el proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, control que se ejecutan para lograr los objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros. Su objetivo es obtener beneficios para los titulares ya que toda empresa se debe de basar en un modelo que le ayude a establecer normas y procedimientos para el logro de objetivos así bien una empresa se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado.

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características diferentes. Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las empresas se manifiestan, fundamentalmente, en las interrelaciones entre dos factores: flexibilidad y control así mismo la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa es la gente, los bienes o servicios.

En algunas ocasiones las empresas, como los seres humanos, atraviesan un ciclo: nace, crece, madura (alcanza estabilidad) y algunas declinan.

Para el lograr el crecimiento de la empresa se requiere visualizar la situación general de y sus condiciones para ello el empresario o consultor se puede apoyar del uso de modelos que es una representación de la realidad que le permitirá eficacia y eficiencia en la planeación y ejecución de una decisión para su crecimiento. En base a esto se analizaran los 4 modelos estudiados.

- Modelo Scott.
- Modelo Lippitt- Schmidt.
- Modelo de Greiner.
- Modelo de Adizes.

Finalmente se analizara un comparativo de los modelos para llegar a conclusiones.

Palabras Clave: Empresa, modelo y ciclo.

Abstract

The administration is distinctive process that consists of planning, organizing, directing, controlling that are executed to achieve the objectives through the use of human, material and financial resources. Your objective is to get benefits Management for holders because every company should be based on a model that helps to establish rules and procedures to the achievement of objectives well and a company is defined as an economic organization, that to producing or distributing goods or services for the market.

All companies go through phases of development that have different characteristics. Just as living organisms, growth and aging of the companies are manifested fundamentally in the relationships between two factors: likewise flexibility and control basic driving force that makes it important to understand the development of a company's people, goods or services. Sometimes companies, as humans, go through a cycle: born, grows, matures (reaches stability) and some decline.

To achieve growth of the company is required to visualize the overall status of and conditions for this entrepreneur or consultant can support the use of models which is a representation of reality that will enable efficient and effective planning and implementation of a decision for growth. Based on this the 4 models studied were analyzed.

- Model Scott.
- Model Lippitt- Schmidt.
- Model de Greiner.
- Model de Adizes.

Finally a comparison of the models are analyzed to become conclusions.

Key Words: Company, Model and Cycle.

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas pasan por diferentes etapas de crecimiento y desafíos; y la organización deberá adaptarse a cada uno de ellos. Tras cada nueva etapa que se supera surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la empresa y que solo podrán superarse al tener la flexibilidad adecuada y al tener un buen líder.

Una empresa debe tener un balance adecuado en control y flexibilidad en la toma de decisiones, ya que cada uno de los modelos analizados sugiere que, examinando y comprendiendo el crecimiento de una organización, puede ser posible predecir los problemas peligrosos que se enfrentan en cada etapa.

Estas son asociaciones de individuos y su objetivo es desarrollarse y permanecer. Así bien existen modelos que determinan el nivel de desarrollo de dichas organizaciones llamados Modelos de Ciclo de Vida Organizacional M.C.V.O. Existen varias propuestas por diferentes autores que describen los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional como lo son:

MODELO DE SCOTT (1963) : Establece que según crece una organización se mueve a través de tres estadios de crecimiento como son Pequeño ó Sencillo, Mediano ó Integrado y Grande ó Diversificado. Las características principales de los estadios es que en gran parte es la actuación de una persona.

MODELO DE LIPPITT- SCHMIDT (1967). Se basa en tres fases enfrentadas para la administración de una empresa: nacimiento, juventud y madurez. Afirman que a medida que la organización entra en cada uno de estos estadios, encuentran una serie predecible de “crisis” acompañada de “temas claves” y “resultados” reconocibles basados en la edad o tamaño económico. En consistencia una organización relativamente pequeña o fundada recientemente puede llegar

rápidamente a la madurez de su desarrollo y una organización grande o más antigua puede permanecer joven.

MODELO DE GREINER (1972): Propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis, maneja 5 fases la primera de Crecimiento de la Creatividad y Crisis de Liderazgo, la segunda de Crecimiento a través de la Dirección y Crisis de Autonomía, tercera fase de Crecimiento de Delegación y Crisis de Control, cuarta etapa de Crecimiento de Coordinación y Crisis de Burocracia, la quinta etapa de Crecimiento de Colaboración y Crisis de Papeleo y la última fase agregada la Creación de Alianza y Crisis por crecimiento.

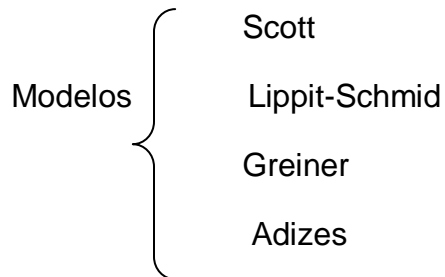
MODELO DE ADIZES (RECIENTE): Describe que a las organizaciones van pasando de una etapa a otra durante el transcurso de su crecimiento determina siete etapas y solo considera 5 de ellas desde el inicio hasta la declinación, explica los problemas normales y anormales de la organización. Las etapas de Adizes son la Infancia, Go-Go, Adolescencia, Plenitud y Aristocracia

Cada uno de los modelos antes mencionados tiene diferentes enfoques el primer modelo de Scott se refleja la estructura que tiene la organización, el segundo modelo de Lippit-Schmid se caracteriza por el perfil del empresario y la forma que enfrenta los problemas, el tercer modelo de Greiner se enfoca al estilo de Liderazgo del empresario y el Último modelo de Adizes se refleja el capital financiero, las ventas y el papel del fundador.

Objetivo General del presente trabajo es comparar cuatro modelos del ciclo de vida organizacional identificar sus similitudes de los diversos autores.

Los Objetivos Específicos:

- Describir los procesos de Administración
- Describir los modelos de Ciclo de Vida Organizacional propuestas por:



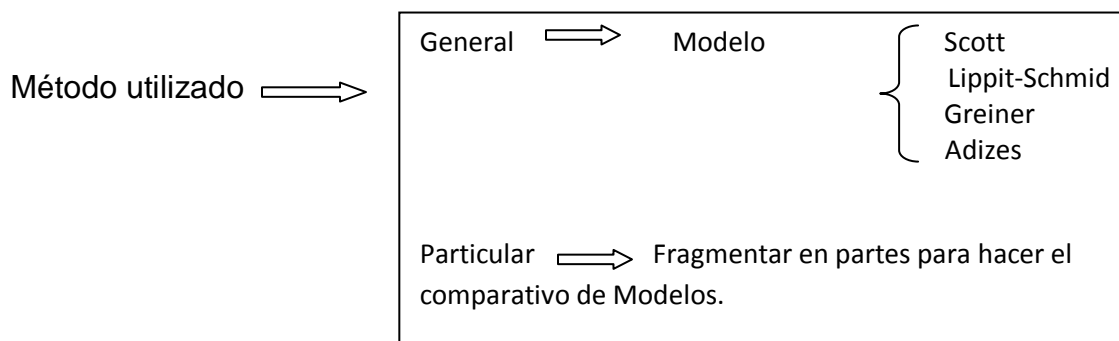
- Analizar sus características de cada modelo.
- Comparar las diferencias y similitudes entre los modelos.

Entre los modelos propuestos para comparar se identifican y se describen cuáles son los puntos en donde se encuentran diferencias y similitudes entre autores; la diferencia entre el número de etapas enfoque, variables, crisis y problemas por resolver ya que cada una de ellas salta por momentos difíciles que deben afrontar para poder sobrevivir se dan a conocer los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa. Este proyecto genera beneficios para los estudiantes, emprendedores y profesionistas a tener un amplio conocimiento del ciclo de vida de una empresa para que posteriormente pueda servir como un marco teórico para futuras investigaciones aplicadas en la toma de decisiones.

Metodología

Procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia los que se dirige el interés científico para encontrar, demostrar y aportar un conocimiento.¹

Para la elaboración del trabajo se hizo uso de técnicas de investigación por medio de documentos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.²



Estructura del trabajo

El presente trabajo está constituido por 3 capítulos.

En el primer capítulo se describe que es la administración, su objetivo y sus características y a si mismo nos habla sobre el ciclo de vida y sus diferentes etapas.

¹ http://books.google.com.mx/books?id_10/octubre/2011 Hora: 7:15 pm

² Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc GrawHill Abril 1997. Pag. 58

En el segundo capítulo nos explica que es un, modelo y los tipos de modelo del ciclo de vida y el tercer capítulo nos da un resumen y comparativo de los distintos modelos del ciclo de vida.

La investigación cualitativa o metodología cualitativa es un método de investigación usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos tales como la fenomenología, la hermenéutica, la interacción social empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan sus correspondientes protagonistas.

La investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan. A diferencia de la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, en contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cuál, dónde, cuándo, cuánto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupos de población reducidos, como salas de clase, una comunidad, etcétera.³

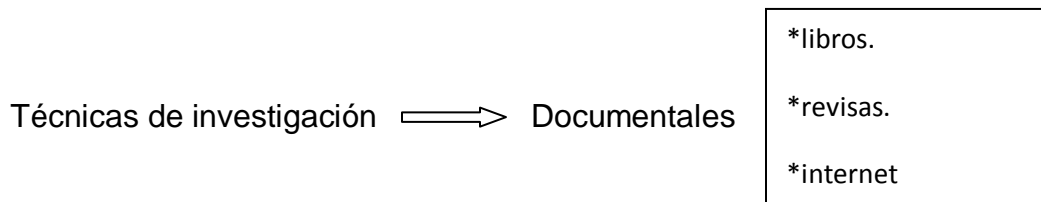
Los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y como se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas

La investigación descriptiva en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requieren considerable conocimiento del área que se

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa

investiga para formular preguntas específicas que busca responder. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito.⁴

Así bien el tipo de investigación del trabajo es cualitativa y la profundidad de la investigación es descriptiva se definen cada uno de los modelos y los conceptos y variables que lo conforman sin buscar correlación entre ellos o explicación.



El tema se clasifica dentro de las ciencias sociales⁵ en la administración, que son aquellas ciencias o disciplinas científicas que se ocupan de aspectos del comportamiento y actividades de los humanos, generalmente no estudiados en las ciencias naturales. En ciencias sociales se examinan tanto las manifestaciones materiales como las inmateriales de las sociedades e individuos.

⁴ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio , METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc GrawHill , 2da Edición Junio 1999. Pag. 61

⁵ http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_sociales fecha:10/octubre/2011 Hora: 5:06 pm



CAPÍTULO I

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y EL CICLO DE VIDA.

“Administrar medio para mirar hacia adelante”

Henri Fayol

1.1. Definiciones de Administración.

Se definen diferentes conceptos los cuales nos ayudaran a tener un amplio conocimiento de la Administración y sus implicaciones en los ciclos de vida de las organizaciones.

ADMINISTRACIÓN: Proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, control que se ejecutan para lograr los objetivos mediante el uso de recursos humanos, materiales y financieros.⁶

ADMINISTRACIÓN: Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.⁷

ADMINISTRACIÓN: Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.⁸

ADMINISTRACIÓN: como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.⁹

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: subraya que todas las operaciones de la empresa se deben dirigir al mejoramiento de la confiabilidad de la oferta de productos de la empresa.¹⁰

⁶ Rodas Carpizo, A. Arroyo de Rodas. ADMINISTRACIÓN BÁSICA. 4 ed., Ed Limusa.2008. México , grupo noriega editores S.A DE C.V.Pag.24

⁷ Sergio Hernández, Rodríguez INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN *un enfoque teórico práctico*.. Editorial Mc Graw Hill. 1994, México, D.F. Interamericana S.A de C.V.Pag.27

⁸ Agustín Reyes Ponce *Administración de empresas teoría y práctica primera parte*. 2 ed. Editorial LIMUSA. México, 2005. GRUPO NORIEGA EDITORES S.A DE C.V.Pag.33

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> 6/junio/2011

¹⁰ Charles W. R. Jones. *Administración estratégica un enfoque integrado*. Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición.Pag.132

ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO: La tarea de administrar el flujo de entradas de materiales y componentes de los proveedores dentro de los procesos de producción de una compañía a fin de minimizar la conservación de inventarios y maximizar la rotación de estos.¹¹

1.2. Su objeto

El objetivo de la administración es explicar con brevedad las cuatro funciones de la administración que ayudaran a las empresas a tener un buen funcionamiento.¹²

La administración se da necesariamente en UN ORGANISMO SOCIAL.

Los objetivos son las metas colectivas de acuerdo con la significación social.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Para una organización un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.¹³

1.3. Su finalidad

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas etc.

1.4. Sus etapas

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

¹¹Ibid.

¹² Terry, Franklin. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Ed. CECSA. en octubre 2000, en los talleres de Programas Educativos, S.A. de. C.V. México D.F.Pag. 8

¹³ www.google.com. Académico, Admón. personal.idalberto.Chivenato.fecha:06/mayo/201.hora:9:45

El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y el entorno¹⁴.

La primera: es la de estructuración o construcción del mismo. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y los órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apta ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.

La segunda: es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades que le son propias, en toda su variada, pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

1.5. Características de la administración

Se ha indicado que la administración proporciona los principios mediante cuya aplicación es factible alcanzar éxito en la dirección de individuos organizados en un grupo formal que tiene propósitos comunes.

Es necesario ahora agregar a tales conceptos las características de la administración y que son:

1. Su Universabilidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. Su especificación. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

¹⁴ <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa.Fecha> 6/junio/2011. Hora. 2:51.

3. Su unidad temporal. Aunque se distingue etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los administrativos.
2. Su unidad jerárquica. Todos cuando tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.¹⁵

1.6. Proceso Administrativo.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

a) ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA

Elementos de la fase mecánica administrativa se presentan en la siguiente forma:

- **PREVISIÓN:** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras.
- **PLANEACIÓN:** Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo.
- **ORGANIZACIÓN:** Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

b) ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA.

¹⁵ Sergio Hernández y Rodríguez, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN *un enfoque teórico práctico*. Editorial Mc Graw Hill. Noviembre 2002. México, D.F. en Litografía Ingrame. Pag.29

Elementos de la fase dinámica administrativa se presentan en la siguiente forma:

- **INTEGRACIÓN:** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento.
- **DIRECCIÓN:** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
- **CONTROL:** Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar, y formular nuevos planes.¹⁶

El proceso administrativo es la forma de guiar a las empresas para un mejor crecimiento es así que el ciclo de vida de los seres humanos y de las empresas deben de adaptar un proceso como una actividad necesaria para no caer en la declinación.

1.7. Conceptos de Empresa

Las empresas son instituciones o agentes económicos que toman las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado las cuales pasan por diferentes ciclo de vida para su crecimiento.

EMPRESA proviene del vocablo “emprender”, es decir iniciar algo; empezar un conjunto de actividades encaminadas a un fin.

¹⁶ Agustín Reyes Ponce “ADMINISTRACION DE EMPRESAS Teoría y Práctica, primera parte Editorial Thompson.Pag. 59-63

LA EMPRESA se define como una organización económica que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para los titulares o dueños.¹⁷

EMPRESA: acción encaminada a un fin. Organización industrial o comercial que se hace funcionar para alcanzar metas propias de las mismas.¹⁸

EMPRESA: es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.¹⁹

EMPRESA: Es una unidad productiva dedicada y organizada para la explotación de una actividad económica.²⁰

Las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Sectores Económicos
- El origen de su capital.
- Su Tamaño
- Conformación de su capital
- El pago de impuestos
- El número de propietarios.

1.8. CICLO DE VIDA.

En relación con los ciclos de vida debemos resaltar que hay años en que las predisposiciones se cumplen y otras en que se marca la tendencia general.²¹

CICLO DE VIDA se puede referir a: todo de la vida.²²

¹⁷ SALVADOR MERCADO ADMINISTRACION DE PYMES "ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO" H. ED. Pac., México, D.F. Enero 2004Pag. 29

¹⁸ GARCIA, RAMÓN. PELAYO Y GROSS. "PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO [" . ED. LAROUSSE .AÑO 1982. MARSELLA 53. ESQ. NAPOLES. MÉXICO D.F.

¹⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>. fecha06/junio/2011. hora3:23

²⁰ . <http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml> fecha06/junio/2011. hora4:30

²¹ <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=168>fecha:6/junio/2011. hora 2:59

1.8.1. CICLO DE VIDA DIRECCIONADO A LOS SERES VIVOS

Ciclo de vida vital: Pretende ayudar a la gente a llevar una vida significativa y productiva. Se divide en tres periodos de desarrollo.

Periodo prenatal: el que va de la concepción al nacimiento.

- a) Infancia: son los primeros dos años de vida.
- b) Adolescencia: el periodo de transición de la niñez a la juventud, aproximadamente de los 12 a los 19 años.
- c) Juventud: los 20 y 30 años. Deben de resolver retos importantes como alcanzar la intimidad, elegir carrera y lograr el éxito vocacional.
- d) Madurez: de los 40 y 50. Es un periodo en que mucha gente alcanza una máxima responsabilidad personal y social, así como éxito profesional.
- e) Vejez: Edades superiores a los 60 años. Es un momento de ajustes, particularmente a los cambios en las físicas, las situaciones personales y sociales y las relaciones.²³

1.8.2. FAMILIA Y CICLO VITAL.

El crecimiento familiar debe implicar el cambio en los acuerdos de relación.

- La transición de una etapa a otra es un momento de crisis.
- El síntoma es una señal de la dificultad para superar una etapa del ciclo vital.

1.8.3. ETAPAS DEL CICLO VITAL²⁴

A- GALANTEO (ADOLESCENCIA)

B- INICIO DEL MATRIMONIO.

C- NACIMIENTO DE HIJOS.

²² http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida. fecha:06/junio/2011 hora:3:01

²³ F. Philip Rice. "Desarrollo Humano estudio del ciclo vital". EDITORIAL PERSON. Pag. 612-615

²⁴ http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_5.htm Fecha:06/junio/2011 hora:3:16

D- PERIODO INTERMEDIO.

E- "DESTETE" DE LOS PADRES.

F- RETIRO DE LA VIDA ACTIVA.

A) Periodo de galanteo (adolescencia)

Una diferencia crucial entre el hombre y todos los demás animales es que el primero es el único con "parientes políticos". En cada etapa de la vida de la familia humana está involucrada una familia extensa; mientras que en las otras especies hay discontinuidad entre las generaciones. Una osa no dice a su hija con quién "debe casarse", ni supervisa la crianza de sus oseznos; los padres humanos, en cambio, influyen en las parejas potenciales de sus hijos y ayudan a criar a los nietos. Por lo tanto, el matrimonio no es meramente la unión de dos personas, sino la conjunción de dos familias que ejercen su influencia y crean una compleja red de subsistemas.

B) Constitución de la pareja estable

Cualquiera que sea la relación entre dos personas antes del matrimonio, la ceremonia modifica en forma impredecible su naturaleza. Para muchas parejas el período de la luna de miel y el tiempo que transcurre antes de que tengan hijos es un período delicioso. Para otros no lo es; puede producirse una tensión desquiciante, capaz de romper el vínculo marital o de generar síntomas en los individuos antes de que el matrimonio se haya puesto realmente en marcha.

C) El nacimiento de los hijos

Una pareja joven que durante el primer período matrimonial ha elaborado un modo afectuoso de convivencia se encuentra con que el nacimiento de un niño plantea otras cuestiones y desestabiliza las antiguas. Cuando surge un problema durante este período no es fácil determinar la "causa", porque en el sistema familiar son

muchos y diversos los ordenamientos establecidos que se revisan como resultado de la llegada de un hijo. Parejas jóvenes que consideran a su matrimonio como un ensayo, se encuentran con que la separación es menos posible. otras parejas que se creían mutuamente comprometidas, se descubren sintiéndose atrapadas con la llegada de un niño y aprenden, por primera vez, la fragilidad de su original contrato matrimonial.

D) Período intermedio

En la familia tal como la conocemos hoy, la pareja que ha estado casada durante diez o quince años enfrenta problemas que pueden describirse en términos del individuo, de la pareja o de toda la familia. En esta época, marido y mujer están alcanzando los años medios de sus ciclos vitales. suele ser uno de los mejores períodos de la vida. El marido tal vez esté disfrutando del éxito y la mujer puede compartir ese éxito por el que ambos han trabajado. Al mismo tiempo, ella está más libre porque los niños plantean menos exigencias; le es posible desarrollar su talento y continuar su propia carrera. Las dificultades iniciales que eventualmente experimentó la pareja se han resuelto con el paso del tiempo, y su enfoque de la vida ha madurado. Es un período en el que la relación matrimonial se profundiza y amplía, y se han forjado relaciones estables con la familia extensa y con un círculo de amigos. La difícil crianza de niños pequeños ha quedado atrás, y ha sido reemplazada por el placer compartido de presenciar cómo los hijos crecen y se desarrollan en modos sorprendentes.

E) "Destete de los padres"

Parece que toda familia ingresa en un período de crisis cuando los niños comienzan a irse, y las consecuencias son variadas. A veces, la turbulencia entre los padres sobreviene cuando el hijo mayor deja el hogar, mientras que en otras familias la perturbación parece empeorar progresivamente a medida que se van yendo los hijos, y en otras cuando está por marcharse el menor. En muchos

casos, los padres han visto, sin dificultad, cómo sus hijos dejaban el hogar uno por uno; súbitamente, cuando un hijo particular alcanza esa edad, surgen las dificultades. En tales casos, el hijo en cuestión ha tenido, por lo general, una especial importancia en el matrimonio. Puede haber sido el hijo a través del cual los padres hicieron pasar la mayor parte de su comunicación mutua, o por el cual se sintieron más abrumados o se unieron en común cuidado y preocupación.

F) Retiro de la vida activa

Cuando una pareja logra liberar a sus hijos de manera que estén menos involucrados con ella, suelen llegar a un período de relativa armonía que puede subsistir durante la jubilación del marido. Algunas veces, sin embargo, el retiro de éste de la vida activa puede complicar su problema, pues se hallan frente a frente veinticuatro horas al día. No es raro que en esta época una esposa desarrolle algún síntoma incapacitante; el terapeuta debe centrarse entonces en facilitar a la pareja el acceso a una relación más afectuosa, en lugar de tratar el problema como si sólo involucrara a la esposa.

1.8.4. Ciclo de la vida familiar: La experiencia familiar dividida en fases a lo largo del ciclo vital; una descripción de los cambios en la estructura y composición familiar y de los retos, tareas, problemas y satisfacciones de cada etapa.²⁵

1.9. Ciclo de vida del producto. Se define en función de dos dimensiones: el volumen de ventas o utilidades y el tiempo.²⁶

Es la evolución de las ventas de un artículo durante el tiempo que permanece en el mercado. Los productos no generan un volumen máximo de ventas inmediatamente después de introducirse en el mercado, ni mantienen su crecimiento indefinidamente. El concepto de «ciclo de vida de un producto» es una

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ ALBERTO LEVY, *Multievaluación de proyectos de nuevos productos*, EDITORIAL. Macchi, Argentina, 1978, p. Pag.43

herramienta de mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se vende cambian a lo largo del tiempo; así, las ventas varían y las estrategias de precio, distribución, promoción... (variables del «*marketing mix*») deben ajustarse teniendo en cuenta el momento o fase del ciclo de vida en que se encuentra el producto.²⁷

1.9.1. Etapas del ciclo de vida del producto.

a) Etapa de introducción en el mercado

La fase de introducción (también llamada **presentación**) ocurre justo después del momento en que un nuevo producto se introduce en el mercado. Las ventas están a niveles bajos porque todavía no hay una amplia aceptación del producto en el mercado. La disponibilidad del producto (para el comprador) es limitada. La competencia es limitada o nula

b) Etapa de crecimiento

Si el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. La planificación de la distribución física es difícil en esta fase de crecimiento (también llamada **aceptación**). Sin embargo, la disponibilidad del producto se extiende también rápidamente por toda la geografía, al acrecentarse el interés del comprador en el producto. Los beneficios aumentan porque el producto lo conocen los clientes.

c) Etapa de madurez

La etapa de madurez es una etapa muy corta y luego sigue un periodo mas largo llamado madurez es crecimiento de ventas es lento o se ha estabilizado en niveles los niveles máximos de ventas. La anterior fase de crecimiento puede ser bastante

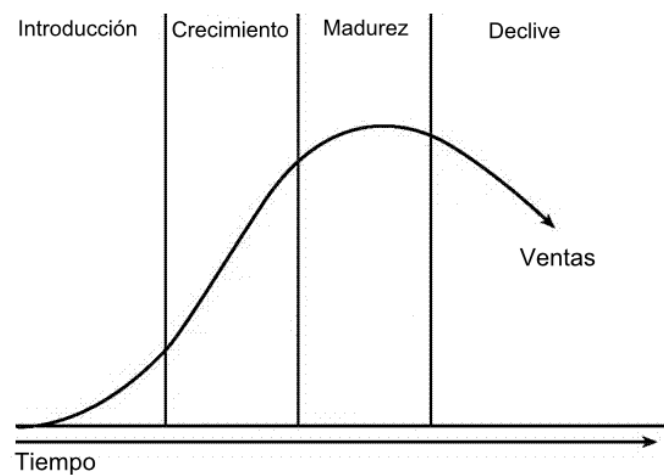
²⁷ http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png. fecha06/junio/2011.
hora3:23

corta, seguida de un período más largo llamado de madurez. El incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel, los niveles máximos de ventas. Ya es considerado un producto establecido en el mercado por lo tanto podemos decir que es un producto viejo.

d) Etapa de declive

Llega un momento en que las ventas decaen (declive o **decadencia**), en la mayoría de los productos por cambios en la tecnología, la competencia, o la pérdida de interés por parte del cliente. Con frecuencia los precios bajan y los beneficios se reducen.

FIGURA 1.1. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.²⁸



1.9.2. Ciclo de vida de la empresa

Todas las empresas pasan por etapas de desarrollo que presentan características diferentes. Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las empresas se manifiestan, fundamentalmente, en las interrelaciones entre dos factores: flexibilidad y control.

²⁸ http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png, fecha 06/junio/2011. hora 3:23

1.9.3 Ciclo de vida direccionado a las empresas

La empresa, como cualquier organismo viviente ,pasa por una serie de etapas de desarrollo, mas o menos largas, conocidas dentro de la teoría de empresa como:

- Nacimiento.
- Crecimiento.
- Madurez
- Declinación.
- Liquidación.

1.9.4. El ciclo de vida de una empresa: Es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa. La gente, los bienes o servicios, las empresas, tienen ciclos de vida. Una empresa incrementa la riqueza del (los) propietario(s) cuando se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida.

En algunas ocasiones las empresas, como los seres humanos, atraviesan un ciclo: nace, crece, madura (alcanza estabilidad) y algunas declinan. Hay empresas que desaparecen en el primer o segundo año de vida (en México se observa que de cada 200 empresas que inician actividades sólo 40, es decir 20%, llegan a cumplir dos años de vida). Otras empresas sufren vaivenes en su devenir.

1.9.5. Fases de ciclo de vida de manera general

Iniciación: en esta fase los problemas de la empresa consisten en buscar instalaciones, clientes, financiamiento y luego empezara a surgir. Los bienes o servicios se llevan al mercado y se crea una nueva empresa.

Los primeros años son precarios y es posible que se ocupen casi en su totalidad en lograr la supervivencia. Muchos problemas giran en torno a encontrar financiamiento suficiente para dar servicio a las actividades de la empresa, al desarrollo del sistema administrativo básico, refinamiento del bien o servicio, así mismo como a dotar de personal idóneo.

Crecimiento: En esta fase, se ha logrado un mayor grado de estabilidad, se habrán establecido los sistemas funcionales y se habrá logrado el crecimiento tanto de la base de clientes como el número necesario de empleados.

Durante la fase de crecimiento de la empresa, son importantes los márgenes adecuados para sostener el crecimiento. Demostrar la rentabilidad en forma de dividendos sobre la inversión es un factor clave. La participación en el mercado es vital en esta fase.

Madurez: puede que la empresa haya llegado al éxito y que se esté al frente de una empresa con credibilidad y capacidad técnica comprobada.

Esta fase de madurez implica crecer de una empresa pequeña y exitosa a una mediana o bien a una grande y debe hacerse frente a una mayor cantidad de problemas nuevos. De pronto los sistemas de control e información se vuelven inadecuados para hacer frente a las crecientes necesidades y podrán surgir problemas imprevistos de liquidez relacionados con los requerimientos de capital y financiamiento. Una mayor inversión implicara un mayor riesgo; por ello, es necesario evaluar estos riesgos contra las oportunidades del mercado.

Declinación: el otro extremo del ciclo de vida de una empresa, es el envejecimiento y por consecuencia su declinación.

El envejecimiento de una empresa supone una disminución en la habilidad para afrontar problemas. En la medida que una organización envejece, los mismos problemas que ha afrontado durante años comienzan aparecer cada vez más insuperables. Sin embargo este proceso de envejecimiento puede ser reversible. El propósito de practicar una adecuada administración es facilitar el crecimiento y la madurez equilibrados, para llevar a la empresa hasta su madurez y mantenerla allí.²⁹

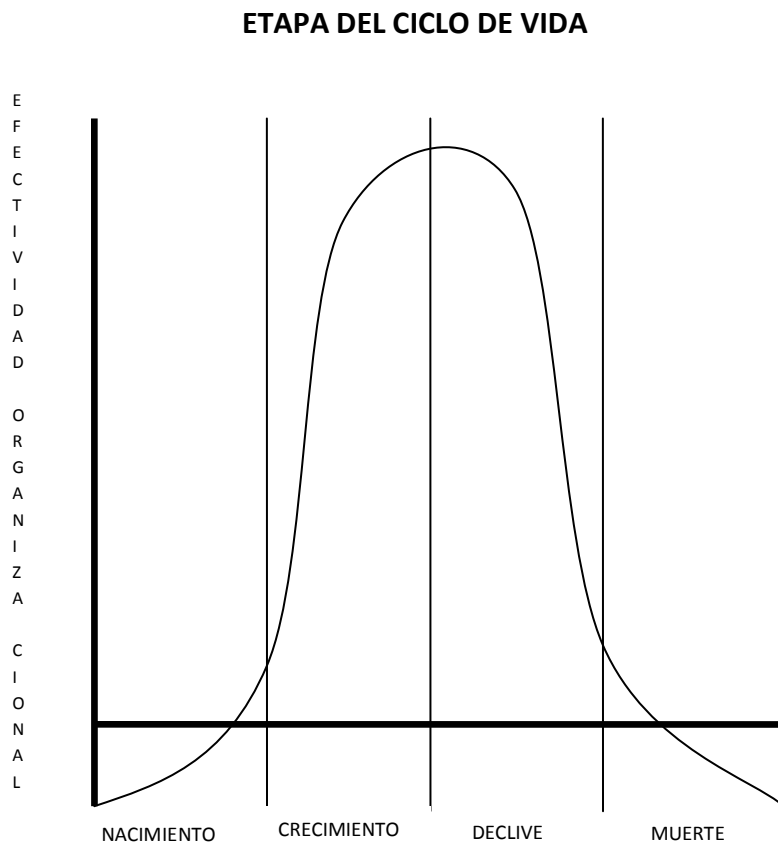


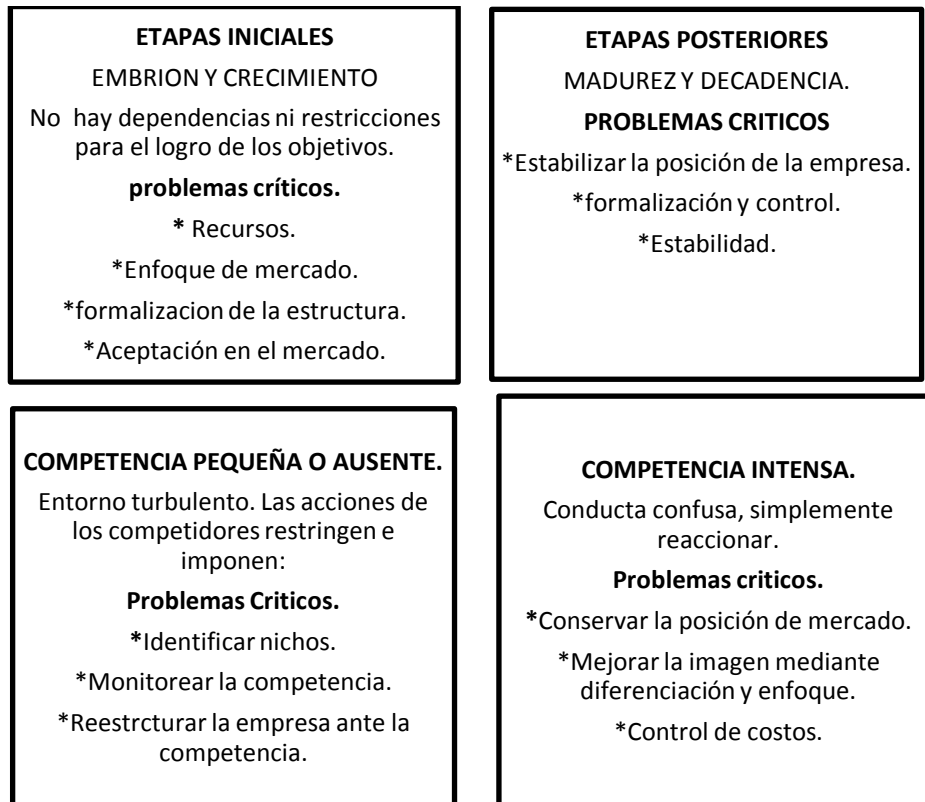
FIGURA 1.2. Un modelo del ciclo de vida organizacional.³⁰

²⁹ Joaquín Rodríguez Valencia. *ADMINISTRACIÓN PYMES*. 5 ed. ED. Thomson. México, 2002, international Thomson Editores S.A de C.V.Pag.13-15.

³⁰ GARENTH PRENTICE HALL " TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES "ed. QUINTA. ED. PERSON PRENTICE HALL. MEXICO D.F. Pag.303.

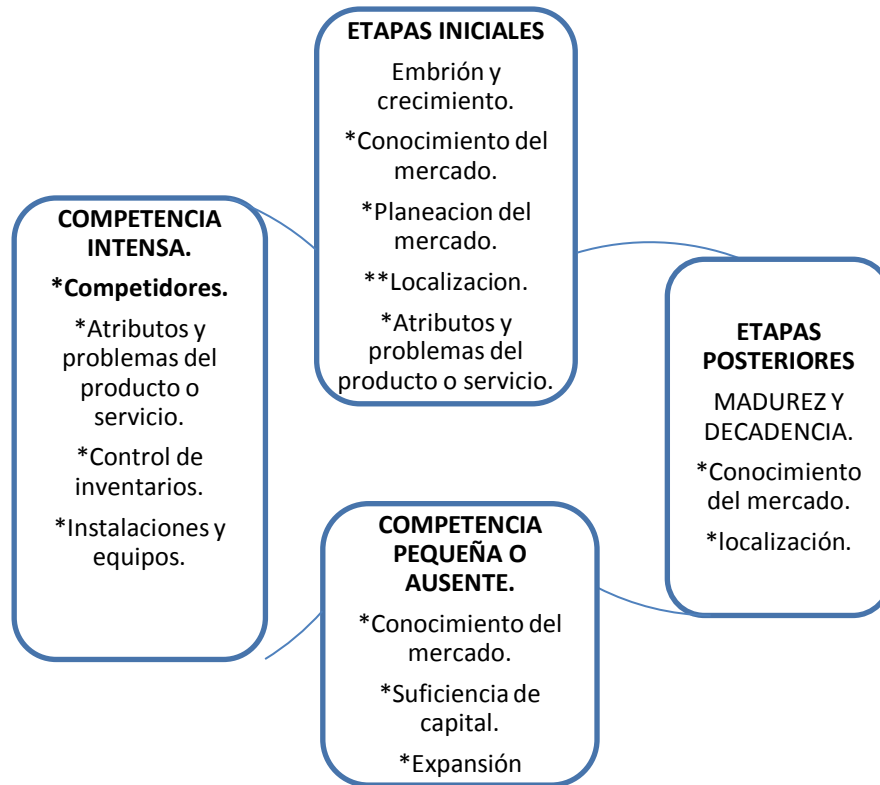
Ciclo de vida de la industria y estrategias de la empresa.

Figura.2.2. Ciclo de vida de la industria y estrategias de la empresa.



En la figura 2.2 se representa un ejemplo del ciclo de vida de una empresa las cuales se describen sus etapas, la primer etapa de crecimiento que son los recursos monetarios y la segunda etapa de madurez es la estabilidad que debe tener la empresa en el mercado y de los problemas que debe de enfrentar a su crecimiento para no perder el control.

Figura.2.3 Pautas comparativas de los principales problemas en cada entorno.



En la siguiente figura nos hace referencia de las etapas que tiene una empresa para su crecimiento y no llegar a la declinación.

La etapa inicial es cuando la empresa empieza a ser aceptada por el mercado después sigue la etapa posterior en la cual la empresa llega a un estabilidad cuando tiene conocimiento de lo que los clientes requieren y satisfacen sus necesidades llegando así a la expansión del mercado pero debe de tener un buen control para no desaparecer. Estas diferencias conducen a la PYME a enfrentar y resolver problemas originados en las características de los distintos tipos de entorno en que compiten.³¹

³¹ Soto, Eduardo, SimonL ANTE EL RETO DEL SIGLO XXI LOS NUEVOS MERCADOS GLOBALES LAS PYMES. EDIT. THOMSON.



CAPÍTULO II.

MODELOS DEL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO).

"Reunirse es un comienzo, permanecer juntos es el progreso y trabajar juntos es el éxito".

Henry Ford

Toda empresa se debe de basar en un modelo que le ayude a establecer normas y procedimientos para lograr sus metas y objetivos.

2.1. Conceptos de Modelos.

Existen diferentes tipos de modelos como matemáticos, de sistemas etc. que ayudan a la solución de problemas.

El MODELO está basado en la suposición de que hay desacuerdos y puntos de vista opuestos acerca de lo que constituye la efectividad.³²

MODELO: Representación de la realidad, puede ser figurado o en forma abstracta. Patrón ideal a seguir o considerar.³³

2.2. Creación de Modelos

La creación y el uso de modelos ofrecen un marco de referencia para la administración. “los modelos son el nucleó de la administración racional”³⁴. Son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos.”³⁵

2.3. MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

Todas las empresas pasan por diferentes y normales etapas de crecimiento organizacional. Cada etapa presenta diferentes desafíos, y la organización deberá adaptarse a cada uno de ellos.

³² DAFT L, RICHARD. “TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL” 9ª EDICIÓN, EDITORAIL THOMSON.IMPRESO EN MEXICO, 2007, por international Thompson S.A. de C.V.Pag.75

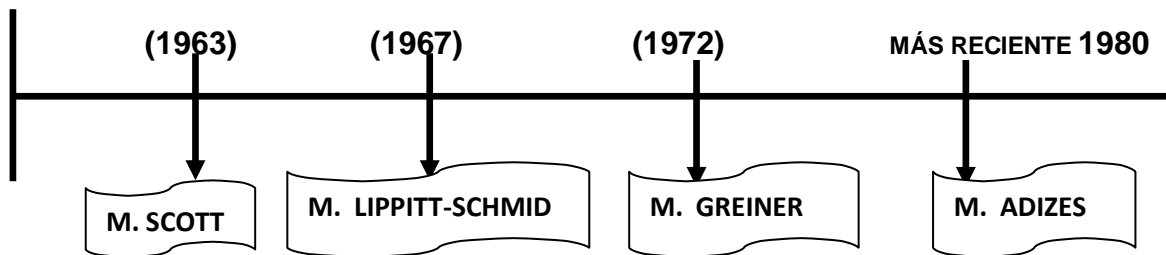
³³ GARCIA, RAMÓN. PELAYO Y GROSS. “PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO [“. ED. LAROUSSE .AÑO 1982. MARSELLA 53. ESQ. NAPOLES. MÉXICO D.F.

³⁴ MARTIN K. STARR, *MANAGEMENT: A MODER APPROACH*, HARCOURT BRACE JOVANOVICH, INC, NEW YORK,1971, Pag..26

³⁵ E. KOST, FREMONT. ROSENZWEIG, JAMES E. “ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, *Enfoque de Sistemas y de Contingencia*”, 4ta EDICIÓN, EDITORIAL MC GRAW HILL.Pag.459.

A medida que crecen las organizaciones en respuesta a su entorno, siguen ciertas pautas de evolución y de desarrollo. Se han creado numerosos modelos para describir este proceso, 4 de los más significativos asientan las bases para su estudio.

FIGURA.2. 1 .Orden cronológico de los modelos.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

2.4. MODELO SCOTT.³⁶

Quizá la más popular y citada de las teorías del ciclo de vida, el modelo Scott sobre el crecimiento y el desarrollo de una organización, haya derivado directamente de la investigación de Chandler de la que hablo antes. El modelo, que se formó inicialmente en 1963. Establece que según crece una organización, se mueve a través de tres estadios en secuencia. Como describió Scott, los tres estadios de crecimiento no son pequeño, mediano y grande, sino sencillo, integrado y diversificado. Las características principales y estadios uno de la organización es que es en gran parte la actuación de una persona. Normalmente es una empresa pequeña dirigida por su dueño fuertes y débiles son ante todo reflejos de la personalidad, conocimiento y de recursos económicos de su fundador. Una organización en el estadio I es generalmente una empresa sencilla de una unidad con un solo producto o una línea de productos limitada, donde la mayoría de los empleados trabajan bajo la supervisión directa de un dueño-director.

Los primeros años de empresas tales como International Business Machines (IBM), Xerox, Polaroid y Revlon son ejemplo típico de esta estructura. Entre los personajes bien conocidos del mundo de los negocios que empezaron su carreras como directores en el Estadio se incluyen Henry Ford, Andrew Carnegie, John D. Rockefeller y Walt Disney.

La característica que distinguen a una organización en el Estadio II es que es una empresa integrada, multifuncional que funciona con una sola línea de productos. Su personal está provisto de directores profesionales, la estructura de la toma de

³⁶ MAP Ministerio por las Administraciones Públicas. Colección de lecturas INAP y el boletín oficial del estado 1993-1995, pag.41

decisiones de las organizaciones en el Estadio II está centralizada sobre líneas funcionales.

Los presidentes de las empresas en el Estadio II dedican gran parte de su tiempo a coordinar las actividades funcionales. Se intenta que la especialización por medio de la función dé como resultado un alto nivel de eficacia funcional. El crecimiento en el Estadio II se consigue ante todo a través de la diversificación geográfica. Como Thain señaló:

El tamaño, envergadura y recursos del Estadio II de las compañías varía ampliamente – algunas de las compañías más grandes del mundo en sectores como el acero, petróleo y maquinaria agrícola, están básicamente en el Estadio II - . La propiedad es normalmente pública, pero puede ser privada o particular. El gran punto fuerte de una empresa en el Estadio II radica en su concentración y especialización en un campo. Su gran punto débil es que todos los huevos están en un mismo cesto. Las empresas en el Estadio II tienden a ser fuertes a la hora de solucionar los problemas funcionales y de productos y débiles en aguantar los cambios básicos del mercado y los problemas generales de dirección relacionados con cambios estratégicos o matrices. Además no permite caminos alternativos para el crecimiento y el desarrollo de la organización de la empresa. Ciertamente existen otros caminos para conseguir una forma de organización departamentalización del producto. Una empresa que se centra principalmente en nuevas líneas de productos o de producto podría posiblemente expandirse directamente del Estadio I al Estadio III evitando el Estadio II.

El estadio III es la expansión de líneas de producto en este estadio se llega cuando la empresa se encuentra estable y se empieza a diversificar sus productos o a crear nuevos productos.

2.5. MODELO DE LIPPITT- SCHMIDT.

Se basa en tres fases enfrentadas para la administración de una empresa: nacimiento, juventud y madurez. Para Lippitt e Shmidt (1967) una pequeña empresa donde busca su madurez una grande corporación puede permanecer juvenil. Para los autores, o critério para determinar o estratégia de desenvolvimiento de una organización está es la manera de enfrentar sus crisis, y , nicho de mercado gerencial.³⁷

Basado en el concepto del ciclo de la vida, el modelo de LIPPITT- SCHMIDT sugiere que las organizaciones experimentan normalmente tres estadios en su desarrollo y cada etapa está dividido en dos sub-etapas a la vez: nacimiento (crear una nueva organización y sobrevivir para un sistema viable), juventud (ganar estabilidad y ganar reputación) y madurez(conseguir adaptabilidad). LIPPITT-SCHMIDT. Afirman que a medida que la organización entra en cada uno de estos estadios, encuentran una serie predecible de “crisis” acompañada de “temas claves” y “resultados” reconocibles (véase cuadro 2.1). Para entender este modelo, es de una importancia fundamental la tesis de que medida verdadera del estudio de desarrollo de una organización se consigue mejor a través del análisis de cómo manejar una crisis predecible de la organización que haciendo simplemente juicios basados en la edad o tamaño económico.

³⁷ CICLO DE VIDA CONTROL Y TECNOLOGIA: UN MODELO PARA ANALISIS DE ORGANIZACIONES. , Pdf.2010-855 http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/856 Fecha: 14 de abril del 2011 a las 6:43

Cuadro2.1. ESTUDIOS DE DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES, CRISIS CRÍTICAS Y RESULTADO DEL MANEJO DE LOS TEMAS CLAVE.³⁸

ESTUDIO DE DESARROLLO	CRISIS CRÍTICAS	TEMA CLAVE	CORRECTIVAMENTE	INCORRECTIVAMENTE
NACIMIENTO	1 crear una nueva organización. 2 sobrevivir para un sistema viable.	Que hay que arriesgar. Que hay que sacrificar.	La nueva organización toma vida y comienza a funcionar. La organización acepta la realidad, aprende las experiencias y se hace viable.	La idea pertenece en el abstracto. La organización no está bien capacitada y no puede desarrollarse adecuadamente ni ofrecer un producto o servicio. La organización fracasa al ajustarse a la realidad de su entorno o muerte y permanece marginada.
JUVENTUD	3 ganar estabilidad. 4 ganar reputación y desarrollar orgullo.	Cómo hay que organizarse. Cómo al que revitar y evaluar.	La organización desarrolla la eficacia y la fuerza. La reputación de la organización refuerza los esfuerzos para mejorar la calidad de los bienes y el servicio.	La organización se sobre expande y vuelve al estadio de supervivencia o establece modelos estabilizadores que promuevan la flexibilidad futura. La organización pone más énfasis en la creación de la imagen.
MADUREZ	5 conseguir la adaptabilidad. 6 contribuir a la sociedad.	Si hay que cambiar y como. Si compartir o no.	La organización cambia para aprovecharse totalmente de su capacidad exclusiva y ofrece oportunidades de crecimiento. La organización gana el respecto y la apreciación del público.	La organización desarrolla una especialidad para garantizar la seguridad en el futuro. Puede acusar a la organización de engañar al público y actitudes similares.

³⁸ Fuente Adoptada con permiso Harvard Business Revises Extracto de Gordonl., Noviembre – Diciembre de 1967.pp103.109.

En consistencia, una organización relativamente pequeña (o fundada recientemente) puede (rápidamente) llegar a la madurez de su desarrollo y una organización relativamente grande (o comparativamente más antigua) puede pertenecer joven.

Además, Lippitt y Schmidt acentúan que la capacidad de dirección que se requiere varía en los distintos estadios del ciclo de vida de la organización según la crisis crítica a la que se enfrenta y a la necesidad de acción que deriven (véase en el cuadro 2. 2).

Como resultado, afirman que el crecimiento, la pericia y las actitudes que hacen que los directivos sean eficientes en un estadio del desarrollo pueden hacerles ineficaces en otro estadio.

De esta manera el modelo de LIPPITT- SCHMIDT. Implica que una organización debe hacerse uso de prácticas de dirección apropiadas a sus estadios de desarrollo (nacimiento, juventud o madurez) y que no solo debe estar dispuesta a cambiar sino a ser capaz de cambiar sus prácticas en respuesta a las transiciones del desarrollo.

LIPPITT- SCHMIDT subraya que el desarrollo de una organización no es necesariamente una función de edad. Asimismo, como Kimberley señala, la edad cronológica puede tener muy poco que ver con dónde va la organización no son necesariamente idénticos. El tiempo del calendario y el tiempo de la organización no son necesariamente idénticos. La historia de los comienzos de compañías tales como Litton y Texas instrumentos prueba claramente que algunas compañías jóvenes tienden a crecer velozmente. Pero el tamaño siempre creciente de General Mills e International Telephone and Telegraph, por ejemplo indica que también las compañías más antiguas pueden tener la capacidad de un crecimiento y desarrollo continuados.

Esto sugiere (según afirma el modelo LIPPITT- SCHMIDT.) que el crecimiento y desarrollo de una organización depende más del conocimiento, la pericia y las actitudes de la dirección que de su edad en sí.

Tal como se presenta el modelo LIPPITT- SCHMIDT. Tiene ciertos defectos. Primero, no explica por qué las organizaciones crecen y se desarrollan y tal vez, más importante por qué ciertas organizaciones crecen y se desarrollan y otras no. Segundo, no da ninguna pista sobre cuándo sucede la transición de un estadio de desarrollo a otro. Esto requiere decir que ofrece poca información sobre los puntos específicos en los que una organización pasa del nacimiento a la juventud y a la madurez. Por esta razón, el valor principal del modelo LIPPITT- SCHMIDT.

Cuadro2.2. CONOCIMIENTOS, PERICIA Y ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN QUE SE REQUIERE PARA TRATAR CON LAS CRISIS CRITICAS.

CRISIS CRITICAS	CONOCIMIENTO	PERICIA	ACTITUD
1 CREACIÓN	Objetivo a corto plazo claramente percibido en la mente del alto	Habilidad para traducir los conocimientos en acciones específicas y ordenes.	Creer en su propia capacidad, producto y mercado
2 SUPERVIVENCIA	Objetivos a corto plazo que es necesario comunicar	Saber cómo llevar a cabo las comunicaciones; capacidad de	Fe el futuro
3 ESTABILIDAD	Como puede el hombre más importante predecir los factores relevantes y hacer planes a largo plazo.	Habilidad para transmitir el conocimiento de la planificación a los objetivos comunicables.	Confiar en otros miembros de la organización.
4 ORGULLO Y REPUTACIÓN	Planificar cómo llevar a cabo y comprender los objetivos en parte del equipo ejecutivo.	Habilidad para permitir que otros tomen decisiones.	Interés en los clientes.
5 EXCLUSIVIDAD Y ADAPTABILIDAD	Entender por parte del equipo directivo, cómo deberían fijar los demás sus propios objetivos y cómo dirigir las subunidades de la organización.	Habilidad para enseñar a otros a planificar, destreza para integrar los planes de las subunidades en objetivos y recursos para la organización	Confianza en si mismo.
6 CONTRIBUCIÓN.	Entendimiento general de los objetivos principales de la organización y de la sociedad.	Habilidad para utilizar la propia organización y los recursos a la hora de tratar con los problemas de la mayor parte de la comunidad.	Sentido de responsabilidad hacia la sociedad y hacia la humanidad.

2.6. MODELO DE GREINER.

Es 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. Es autor de numerosas publicaciones en los asuntos de crecimiento de la organización y desarrollo, dirección y el cambio estratégico. Entre su muchos artículos se encuentra el clásico Harvard Business Review article, " Evolution and Revolution as 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, Consultando a la Dirección (con Dr. Robert Metzger, publicado por el Prentice-Hall.

Publicado originalmente en la *Harvard Business Review* con el nombre de "ciclo de vida de las organizaciones", el modelo de Greiner (1972) propone que los procesos de cambio en las organizaciones alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis, tal como se señala en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1. Ciclos del modelo de Greiner.

Etapas creativas	Etapas de crisis
Creatividad	Liderazgo
Dirección	Dirección con control
Sistemas internos	Confidencialidad
Equipos de trabajo	Revitalización

Fuente: Basado en Greiner (1972)

Greiner agregó posteriormente una sexta fase a su modelo, a la que denominó: "Crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales (fusiones, tenencias, redes de organizaciones).³⁹

2.6.1 ORGANIZACIONES EN CRECIMIENTO⁴⁰

El desarrollo de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. De acuerdo con las teorías de **Larry E. Greiner** las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución. La aproximación de Greiner tiene claras reminiscencias de la dialéctica hegeliana, pero aplicada al desarrollo de las organizaciones en vez del desarrollo de la historia. Estas son las etapas de desarrollo que propone Greiner:

2.6.2. CREATIVIDAD Y LIDERAZGO.

La primera etapa del crecimiento de una organización se denomina creatividad. En este estadio, la empresa está dominada por sus fundadores y todos los esfuerzos convergen en dos objetivos: crear un producto o servicio y su correspondiente mercado. Según el propio Greiner, "normalmente los fundadores tienen carácter

³⁹Proceso de cambio Harvard Business Review con el nombre de "ciclo de vida de las organizaciones", el modelo de Greiner Fecha: 14 de abril del 2011 a las 7:03.

⁴⁰ http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html 16 DE ABRIL DEL 2011 5:45 PM.

de técnico o de emprendedor, y no dan ninguna importancia a aspectos relacionados con la gestión; sus energías físicas y mentales están entregadas a producir y vender un producto o servicio".

Crecimiento a través de la creatividad. Compañía en lanzamiento, comunicación emprendedora, informal, trabajo duro y ganancias bajas. Termina por una crisis de liderazgo.

Con todo, a medida que la organización crece, los problemas relacionados con la gestión y la dirección no se pueden solventar de manera informal y sin prestar la atención que se merecen. Aquí surgen las primeras crisis: las personas que han puesto en marcha el negocio se agobian con las incipientes necesidades de gestión responsable que reclama la empresa por lo que la parición de conflictos está servida.

2.6.3. DIRECCIÓN /AUTONOMÍA

En el momento en que aparece la crisis de liderazgo se inicia el primer período de revolución dentro de la empresa. Al final de todas las disquisiciones, lo más probable es llegar a la formulación de una pregunta de este tipo: ¿Quién va a sacar a la organización de la crisis y va a orientar de nuevo sus pasos? La solución pasa por fichar, en la mayoría de los casos, un gerente o director general que sea un profesional de la gestión, que sea aceptado por los fundadores y que sea capaz de sacar del aprieto a la organización. De esta manera se alcanza la segunda etapa de evolución, caracterizada por un crecimiento basado en una dirección y gestión eficientes.

Crecimiento a través de la dirección. Crecimiento sostenido, estructura de organización funcional, contabilidad, gestión de capital, incentivos, presupuestos, estandarización de procesos. Termina por una crisis de autonomía.

Durante esta fase, el director y su staff concentran en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización, por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden autonomía en sus decisiones. Poco a poco, los niveles inferiores reclaman esa autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa de revolución: se entra en una crisis de la que se sale, según Greiner, aumentando la delegación.

2.6.4. DELEGACIÓN / CONTROL

No es fácil que directivos acostumbrados al éxito gracias a la concentración de responsabilidades las deleguen. En consecuencia, esta etapa de revolución puede constituir un riesgo para muchas organizaciones.

Crecimiento a través de la delegación. Estructura descentralizada de la organización, nivel de responsabilidad a nivel operacional y de mercado, centros de beneficio, incentivos financieros, la toma de decisiones basada en revisiones periódicas, la gerencia general actúa excepcionalmente, comunicación formal. Termina por una crisis de control. Compare: Centralización y Descentralización.

A partir de la etapa de delegación, la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada, lo que repercute en la motivación de los niveles inferiores. Sin embargo, este proceso puede traducirse en una crisis que tenga como principales protagonistas a los altos directivos: algunos de ellos pueden sucumbir ante la pérdida de control directo que comporta la descentralización. Así,

para superar esta crisis se suele reaccionar volviendo a la concentración del control con el consiguiente resentimiento entre las personas que anteriormente habían disfrutado de la libertad que supone la delegación y la descentralización.

2.6.5. COORDINACIÓN / BUROCRACIA

Crecimiento a través de la coordinación y la supervisión. La formación de grupos de producto, revisión cuidadosa del planeamiento formal, centralización del soporte funcional, personal corporativo supervisa externamente la coordinación, los gastos en inversión de capital, la responsabilidad para el ROI es a nivel de grupo de producto, motivación con la distribución de beneficios a nivel inferior. Termina por una crisis burocrática.

Para dar con una solución equilibrada, la organización tiende hacia el siguiente paso evolutivo: la etapa de la coordinación. En este período predomina el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección y el resto de niveles. Aún así, estos sistemas pueden conducir a un colapso, esto es, a una nueva fase de revolución: la crisis de la burocracia. Ésta aparece cuando la organización es excesivamente grande y compleja para ser gestionada a través de programas formales y sistemas rígidos.

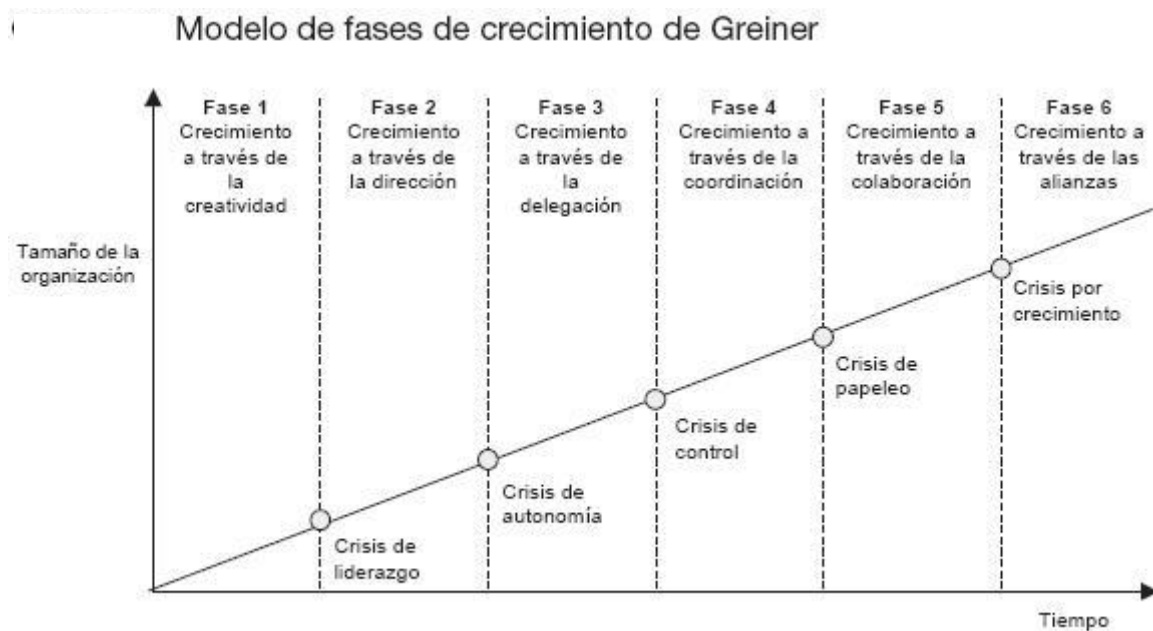
2.6.6. COLABORACIÓN / ?.

Crecimiento a través de la colaboración. Un nuevo sendero evolutivo, acción de equipo para solucionar problemas, equipos de trabajo transfuncionales, personal de soporte descentralizado, organización matricial, simplificación de los mecanismos del control, programas de educación sobre comportamiento de equipos, sistemas de información avanzados, incentivos por equipo. Termina por una crisis interna de crecimiento. Y la crisis provocada por la excesiva burocracia y

rigidez sólo puede superarse, (siguiendo a Greiner) si se alcanza un nuevo estadio de evolución: la fase de colaboración. A diferencia de la etapa de coordinación, que se fundamenta en la formalidad de los sistemas y los procedimientos, la etapa de colaboración "enfatisa la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina".

Y aquí se detiene el modelo de Greiner, que no apunta en qué consiste la siguiente revolución. Se limita a anticipar que puede girar en torno a la "saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de innovaciones".

Grafica 2.1



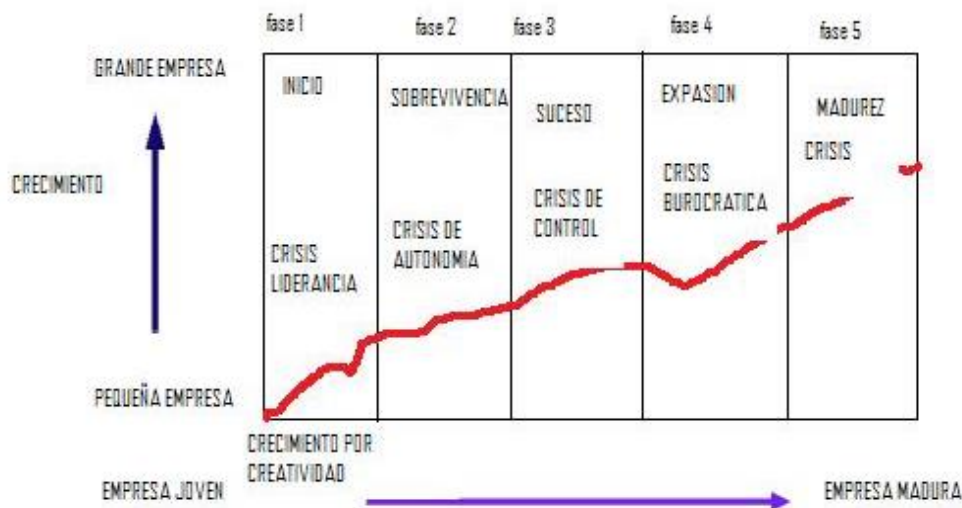
Fuente: Greiner (1998)

Es un marco descriptivo que se puede utilizar para entender porqué ciertos estilos de gestión, estructuras organizacionales y mecanismos de coordinación, trabajan; y porqué otros no trabajan en determinadas fases del desarrollo de una organización.

Resulta interesante ver cómo **ciertos modelos resultan necesarios al principio** y permiten que la empresa avance pero, llegado cierto punto, es necesario cambiarlo o aplicar nuevas metodologías para poder seguir avanzando. Las variables del siguiente modelos es la evolución de la empresa, revolución y el índice de crecimiento de la empresa y se divide en cinco dimensiones.

- 1 Edad: problemas actuales en función de decisiones pasadas
- 2 Tamaño: Varían en la medida que aumenta la fuerza de trabajo y ventas
- 3 Estado de evolución: Aumentar la edad y tamaño tienden a entrar a una etapa de crecimiento interrumpido
- 4 Estadio de revolución: Identificar y aplicar nuevos procedimientos
- 5 Índices de crecimiento y entorno: Debe existir una evolución y una revolución

Grafica 2.2 .FASE DE CICLO DE VIDA⁴¹



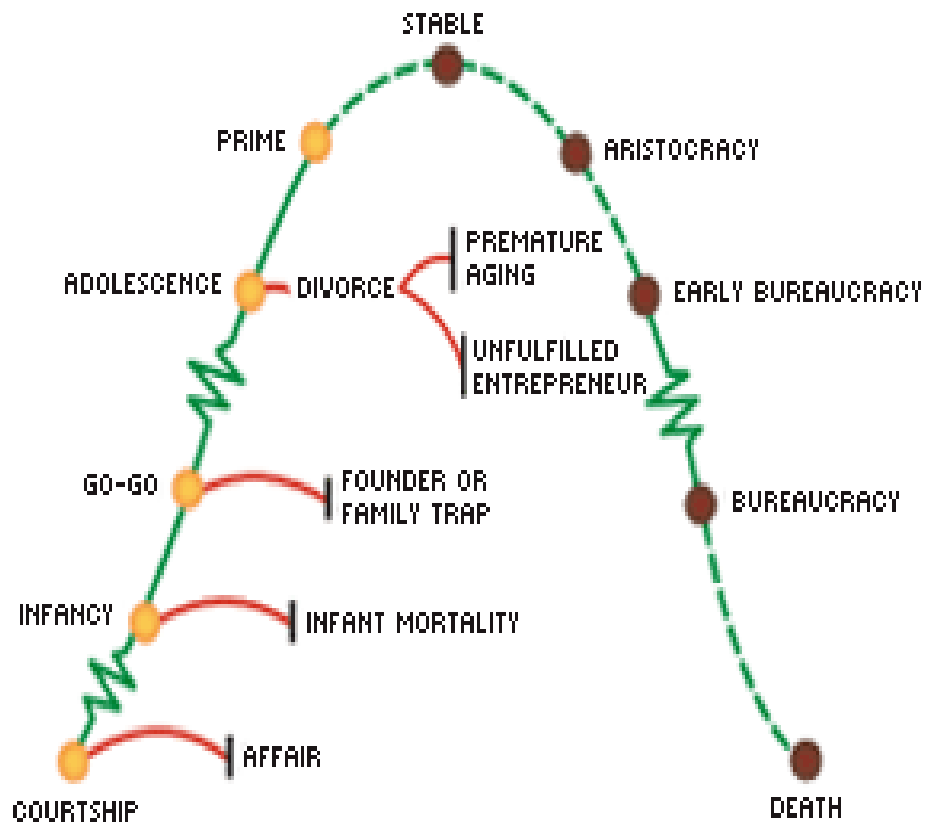
⁴¹ 2008- NT. http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_10959.pdf

Fecha: 14 de abril del 2011 a las 6:51.

2.7. MODELO DE ICHAK ADIZES

Determina siete etapas y solo se consideran 5 de ellas desde el inicio hasta la declinación de una empresa. Para triunfar tenemos de ser capaces de distinguir entre los problemas normales, que surgen en la organización durante una etapa concreta de su desarrollo, y los problemas anormales o patológicos, que pueden, incluso, provocar la muerte de la compañía, como se describe en la siguiente figura 2.5.

Grafica 2.3. CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES DE ADIZES



2.7.1. Problemas normales y anormales

Son normales los problemas que la organización puede resolver utilizando su propia energía interna; porque es capaz de poner en marcha determinados procesos y tomar decisiones pertinentes.

Los problemas anormales exigen una intervención profesional externa. La organización está atascada, frustrada. Los mismos problemas se reiteran durante un periodo de tiempo superior al esperado, y los intentos de solución de la dirección solamente generan efectos secundarios no deseados.

2.7.2. Descripción de los ciclos de vida de la organización: las etapas de crecimiento.

NOVIAZGO(No etapa)

Nota: no la considero como etapa

Es la primera etapa. La organización aun no ha nacido. Solamente es una idea.

Como crear el compromiso.

En el noviazgo, el énfasis esta en las ideas y en las posibilidades, que el futuro ofrece. La compañía aun no existe físicamente algunos, quizás, se pregunten a que se debe tanto entusiasmo y conmoción, pero es algo verdaderamente importante está ocurriendo. En esta etapa se habla mucho, pero no se actúa; el fundador está creando el compromiso. Está vendiendo su idea sobre lo maravilloso que va hacer.

Es aquí donde puede probarse que es real o solamente una aventura pasajera, un lígüe. Las dudas son normales durante la etapa de Noviazgo del ciclo de vida de

las organizaciones. La ausencia total de dudas sería patológica. Las dudas e interrogantes normales a las que el fundador debe responder son:

- ¿Qué exactamente lo que vamos a hacer?
- ¿Cómo vamos a hacerlo?
- ¿Cuándo vamos hacerlo?
- ¿Quién va hacerlo y por qué?

Cuando se incurre y acepta el riesgo sustancial, la organización avanza hacia la siguiente etapa.

En el Ciclo de Vida Corporativo el fundador tiene que enamorarse de su idea o criatura, la compañía que está siendo concebida. Más adelante, cuando la compañía inicie su existencia, será ese amor por su bebé lo que nutrirá la motivación del fundador durante los tiempos difíciles de la Infancia.

La organización nace cuando el compromiso supera las pruebas, cuando se asumen riesgos. Por el contrario, cuando nadie comparte el compromiso de su operativa, la organización muere. Por ello, el grado de compromiso necesario en la organización está en función del grado de riesgo que ésta asumirá después de su nacimiento.

INFANCIA

Una vez asumido el riesgo, la naturaleza de la organización cambia drásticamente. Hay que cubrir el riesgo. Necesita efectivo para pagar facturas. El centro pasa de las ideas y posibilidades a la generación de resultados, a satisfacer determinadas necesidades, motivo por que fue creada la organización.

Durante esta etapa de vida de la organización, lo que importa no es lo que alguien piensa, si no lo que hace. Durante la infancia, la compañía apenas tiene políticas, sistemas, procedimientos o presupuestos, es muy personal. En esta etapa del

ciclo de vida, la organización es como un niño, necesita frecuentemente su leche “capital circulante” y si no la consigue, es muy vulnerable. Por lo general no tiene una gestión arraigada; si el fundador muere, nadie está capacitado para asumir el liderazgo.

a) El problema de la descapitalización

Tenemos que comprender plenamente esta necesidad de inyección periódica de efectivo. Con frecuencia, tropiezo con empresarios que, al igual que los padres inexpertos, han planificado la habitación, los juguetes y la cuna, pero no la leche.

b) El compromiso del fundador.

Son muy pocas las recompensas tangibles que se reciben de la compañía durante esta etapa. Con frecuencia, lo único que la sostiene es el amor y el compromiso del fundador con lo que la compañía puede y debe ser, con la idea y el compromiso creado durante el noviazgo. El fundador no puede permitir que su sueño muera, está en juego su autoestima

Mortalidad infantil: acaece cuando el fundador pierde el control de la organización; se aburre o se aparta de su organización. También sucede cuando la compañía pierde irremediabilmente la liquidez.

GO-GO.

Etapa donde la idea funciona, la compañía ha superado los problemas de tesorería y las ventas han ascendido. La compañía esta atrapa en el abrazo del fundador. Pero el fundador también esta frustrado. La compañía triunfa en términos de ventas, prueba de que el producto funciona. Turno del cambio para no caer en la “Trampa del Fundador” significa que, al morir el fundador, la compañía también puede morir. Asimismo, la trampa del fundador puede convertirse en la trampa de la familia. La compañía vive esta experiencia cuando

un miembro de la familia asume el mando, porque es el propietario y no por su competencia y por su experiencia.

El segundo nacimiento y la mayoría de edad.

LA ADOLESCENCIA

En esta etapa la organización vuelve a nacer. El primer nacimiento fue en la infancia. Era su nacimiento físico. En la adolescencia es el nacimiento separado de su fundador, es su nacimiento emocional. Esta etapa se caracteriza por el conflicto y la inconsistencia.

La etapa transicional entre las etapas Go-Go y la adolescencia es difícil por tres razones:

- La delegación de autoridad.
- El cambio de liderazgo.
- El replanteamiento de metas.

a) Delegación de autoridad.

Dado que el crecimiento del negocio supera las habilidades individuales del fundador, la especialización es imprescindible. El fundador no puede hacer todo el mismo, Es necesario delega, pero debe hacerlo sin perder el control. Es difícil delegar para el fundador así como es difícil tomar decisiones para sus subordinados, el proceso es lento pero debe llevarse a cabo.

En ocasiones el fundador decide contratar un gestor profesional para llevar a cabo la descentralización.

b) Cambio de liderazgo.

El liderazgo consiste en resolver los problemas de hoy y preparar a la compañía para los problemas futuros. El nuevo directivo debe ser un líder y su objetivo es asumir el mando que ostentaba el fundador.

La compañía tiene que profesionalizarse. Este nuevo líder debe crear sistemas, redefinir los papeles y responsabilidades e institucionalizar un conjunto de normas y políticas. Este paso es muy difícil de llevar, los empleados no desean perder sus privilegios y se sienten amenazados por el nuevo gestor; además el fundador se niega a ceder su poder tan fácilmente. Esto provoca una situación de enfrentamiento de "nosotros contra ellos".

c) Replanteamiento de las metas.

Lo que complica aun más la transición de autoridad es la necesidad que tiene la empresa de replantear sus metas. Tiene que pasar de más es mejor a mejor es más, de trabajar duro a trabajar más inteligentemente.

Par efectuar la transición, todos tienen que participar en la reestructuración. Esta transición es exhaustiva, y para ponerla en práctica es necesario respeto y confianza en la organización.

El resultado final de estos tres factores – delegación de autoridad, cambio de liderazgo y replanteamiento de metas – es el conflicto entre:

- Los veteranos y los recién llegados.
- El fundador y el gestor profesional.
- El fundador y la compañía.
- Las metas corporativas y las individuales.

Normal versus patológico - el divorcio

La energía que antes se enfocaba al mercado y al servicio, se revierte hacia el interior. Se gasta en luchas internas y en la regulación de los conflictos, que son alimentados por los rumores.

Este conflicto es normal durante la adolescencia, pero se puede convertir en patológico cuando el conflicto provoca una pérdida sustancial en el nivel de confianza y respeto mutuo entre los que controlan los procesos de toma de decisiones de la compañía. Los socios emprendedores se pueden marchar al sentir que su talento está siendo desperdiciado o que no se les toma en cuenta.

Esta salida puede provocar un fenómeno patológico: el envejecimiento prematuro. La organización pierde su principal componente emprendedor, el que lo hacía flexible, sensible a su entorno, le ofrecía visión y la fuerza motriz.

Lo llamamos envejecimiento prematuro porque la organización no logra alcanzar todo su potencial: la plenitud.

PLENITUD

Es el punto óptimo del ciclo de vida, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse. Las características de una organización en la plenitud son:

- Sistemas funcionales y estructura organizativa.
- Visión institucionalizada y creatividad.
- Orientación hacia los resultados.
- La organización planifica y hace el seguimiento de los planes.
- Su rendimiento es excelente gracias a su capacidad de previsión.
- La organización puede aumentar al mismo tiempo las ventas y la rentabilidad.
- La organización da vida a nuevas organizaciones infantiles.

Los problemas existen en todas las etapas del Ciclo de la Vida. En la plenitud un problema normal es la falta de personal cualificado, pero también llegan a caer en la complacencia lo cual es un problema anormal.

La plenitud no significa que ya ha llegado, sino que aun esta creciendo. Es un proceso, no un destino.

ARISTOCRACIA.

Esta etapa se caracteriza por los patrones siguientes de comportamiento:

- El dinero se invierte en los sistemas de control, beneficios e instalaciones.
- El énfasis está en cómo se hacen las cosas y no en qué se hace y por qué se hace.
- Hay formalidad en el vestir y en el trato; cuenta la tradición.
- Las personas se interesan por la vitalidad de la compañía, pero como grupo, el lema operativo es «no hagan olas». Es el mismo negocio de costumbre.
- El nivel de motivación interna es bajo.
- La corporación puede comprar otras compañías para adquirir nuevos productos y mercados o, incluso, para adquirir capacidad emprendedora.
- La organización es rica en tesorería; con frecuencia, es un objetivo potencial para empresas que quieran absorberla.

El descenso en la flexibilidad, iniciado en la Plenitud, tiene un efecto a largo alcance: en un momento dado, la capacidad para lograr y producir resultados también tiene que descender

La organización Aristocrática se distingue de las demás organizaciones en los restantes Ciclos de Vida por la manera de vestir de sus miembros, dónde se

reúnen, cómo utilizan el espacio, la forma de tratarse unos a otros, cómo se comunican entre sí y cómo manejan el conflicto.

Una cuarta característica distintiva de las Aristocracias es la forma en que las personas manejan el conflicto, como grupo. A nivel individual, todos están preocupados por la compañía y por su futuro, pero en las reuniones formales no expresan ninguna de estas dudas.

BUROCRACIA TEMPRANA.

En la Burocracia Temprana, estas son las características típicas del comportamiento de la organización:

- El énfasis está en quién causó el problema, y no en qué hacer al respecto (como si resolver el quién equivaliese a resolver el qué)
- Abundan los conflictos, las puñaladas por la espalda y las luchas internas.
- La paranoia congela a la organización; nadie quiere destacar.
- El centro está en las luchas internas; el cliente externo es una molestia.

Durante la Aristocracia, al no existir ni el deseo de cambiar ni una orientación a los resultados durante un período prolongado, la cirugía artificial del incremento de precios llega a tener un efecto negativo

Los días felices de camaradería de la Aristocracia desaparecen y comienza la caza de brujas. Todos intentan descubrir quién fue el causante de qué. Con las espadas desenvainadas, se inicia el tiempo de las puñaladas por la espalda en la sala de juntas

En la organización Aristocrática, reina la calma previa a la tormenta. Todos sonríen, son amistosos y se tratan unos a otros con guantes de seda. En la Burocracia Temprana, cuando los malos resultados son ya evidentes, en lugar de

luchar contra la competencia, como deberían hacer, los directivos comienzan a luchar entre sí.

BUROCRACIA Y MUERTE.

En la etapa Burocrática, la compañía no genera suficientes recursos propios. No justifica su existencia con un buen funcionamiento, sino por el hecho de existir. Solamente puede retrasar la muerte viviendo conectada a sistemas artificiales de apoyo. ¿Cómo es la organización Burocrática?

- Abundancia de sistemas, con poca orientación funcional.
- Vive disociada de su entorno, centrada básicamente en sí misma.
- No hay sentido de autocontrol.
- Sistemas con escasos resultados funcionales

La organización Burocrática está desorganizada. Cuando los clientes intentan lograr una decisión sobre algo, con frecuencia reciben una solicitud de otro documento adicional. La organización no solicita, de antemano, todo lo que necesita, y así es imposible que el cliente inexperto esté preparado.

Las organizaciones Burocráticas pueden sobrevivir a un coma prolongado. Esto sucede cuando son capaces de operar aisladas del entorno externo. Ejemplos de organizaciones de este tipo serían los monopolios y los organismos oficiales. Las presiones políticas o sindicales pueden mantenerlas vivas, porque nadie se atreve a eliminar una entidad que ofrece empleo. Todo ello provoca una prolongación artificial, muy costosa, de la vida.

Es posible que pasen años antes de su muerte real. La muerte ocurre cuando ya nadie está comprometido con la organización. Puede ocurrir antes de que llegue la

burocratización, debido a la ausencia de un compromiso político viable que apoye a un sector o compañía.

MUERTE. (No etapa)

Nota: no la considero como etapa debido a que si una empresa muere desaparece por completo.

Cuando la función, la razón de ser, no existe o queda muy limitada, la organización virtualmente muere debido a su ineficacia a corto y largo plazo. La muerte llegará cuando este apoyo externo desaparezca, cuando la organización tenga que justificar su existencia en términos de contribuciones y resultados. Resultará evidente que (A) es pura forma que no genera ninguna funcionalidad, y nace un nuevo (E), un nuevo noviazgo. Cuando muere una organización, otra causa nace de sus cenizas, si nos preocupamos de ello. De lo contrario, su muerte tendrá un cierto impacto en el sistema social, y lentamente se iniciará un deterioro económico.⁴²

⁴² Ichak Adizes; "Ciclos de Vida de la Organización"; Ed. Díaz Santos, Madrid España; 1994,



CAPÍTULO III.

RESUMEN Y COMPARATIVO DE LOS DISTINTOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA

"El individuo alcanza su mayor prosperidad sola cuando alcanza el más alto grado de eficiencia, es decir, cuando pueda rendimiento diario máximo"

Frederick W. Taylor

En el capítulo III se explica cada uno de los modelos del CVO con un resumen , análisis comparativo, variables, rasgos , habilidades y crisis por las que pasan los modelos.

3.1 RESUMEN DE LOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA.

En la tabla 3.1 se hace referencia de las características principales del modelo más antiguo Scott, como las fases que determinan el modelo, crisis y habilidades que lo diferencian de los demás modelos.

Tabla.3.1 MODELO DE SCOTT (1963).
Se establece una organización en tres estadios.
Tres estadios de crecimiento no son pequeños, medianos y grandes sino sencillos, integrado y diversificado.
Principal característica del estadio I: Organizaciones en gran parte de la actuación de una persona.
La característica del estadio II: es que una empresa integrada multifuncional funcione en una sola línea de productos que está centralizada sobre líneas funcionales.
Se establece que el estadio III: posiblemente podría expandirse del estadio I al estadio III evitando el estadio II.

El modelo Scott es distingue por sus tres estadios, las características principales de la organización es que en gran parte es la actuación de una persona normalmente en una empresa pequeña dirigida por su dueño fuertes y débiles son ante todos reflejos de personalidad, conocimiento y recursos económicos de su fundador.

En la tabla 3.2 Modelo de Lippitt- Schmidt. Basado en el concepto del ciclo de vida, determina tres fases en ellos se identifican sus características principales, las crisis por las cuales pasan cada etapa y nos indica que este modelo se sugiere que el crecimiento y desarrollo de una organización depende más del conocimiento, experiencia que de su edad.

Tabla.3.2. MODELO DE LIPPITT-SCHMIDT. (1967).			
3 Fases. Nacimiento, juventud y madurez y en cada fase se encuentra una crisis.			
1 NACIMIENTO:			
CRISIS	TEMA	CORRECTIVO	INCORRECTIVO
*Crear organización	*Arriesgar	* Funcione	*No esté capacitada.
*Sobrevivir	*Sacrificar.	*Aceptar la realidad.	* Fracasas al ajustarse a la realidad
2 JUVENTUD:			
CRISIS	TEMA	CORRECTIVO	INCORRECTIVO
*Estabilidad	*Organizarse	* Eficacia y esfuerzo.	*Se sobre expande vuelve a supervivencia.
*Reputación	*Revitar y evaluar.	*Calidad B y S.	*Énfasis en la creación Imagen.
3 MADUREZ			

CRISIS	TEMA	CORRECTIVO	INCORRECTIVO
<p>*Adaptabilidad. *Cambiar. * Oportunidad y crecimiento. *Garantizar el futuro. *Contribuir *Combatir o no. *Respecto del público. *Engañar actitudes similares. Sociedad.</p>			
<p>En este modelo no depende de la edad de la organización si no de la capacidad y habilidades de sus fundadores</p>			
<p>LIMITANTES</p> <p>1 No explica porque las organizaciones crecen y se desarrollan</p> <p>2 Poca información de cuando pasa una organización de una etapa a otra.</p>			
<p>El modelo de Lippitt-Shmidt experimenta tres fases de desarrollo enfrentadas por la administración de una empresa. Para Lippitt e Shmidt una pequeña empresa puede buscar su madurez y una gran corporación se puede mantener juvenil se basa en El perfil de empresario y la forma en que afronta los problemas para seguir creciendo en el mercado</p>			

Tabla.3.3. MODELO GREINER (1972) PROPONE PROCESOS DE CAMBIO

- 5 Fases y propone la sexta de “crecimiento a través de las soluciones extra organizacionales (fusiones, tendencias, redes organizacionales).

1 CRECIMIENTO POR CREATIVIDAD: Crear un producto o servicio.

- ✓ Crisis de liderazgo: personas que han puesto en marcha su negocio se agobian con las incipientes necesidades de gestión responsable.

2 CRECIMIENTO POR DIRECCIÓN: Responsabilidad de dirigir la organización.

- ✓ Crisis de autonomía: por lo que los directivos que están por debajo de este nivel pierden su autonomía en sus decisiones. Poco a poco los niveles de los inferiores reclaman esta autonomía perdida, lo que conduce a la siguiente etapa revolución.

3 CRECIMIENTO POR DELEGACIÓN: La organización desarrolla una estructura de descentralización.

- ✓ Crisis en la pérdida de control.

4 CRECIMIENTO POR COORDINACIÓN: La formación de grupos de producto, revisión cuidadosa del planeamiento formal.

- ✓ Crisis de burocracia.

5 CRECIMIENTO POR COLABORACIÓN: la formación de equipos de trabajo, programas de educación sobre comportamiento de equipos, sistemas de información avanzados, incentivos por equipo.

- ✓ Crisis de crecimiento Termina por una crisis interna de crecimiento.

6 CRECIMIENTO POR ALIANZAS Crecimiento a través de las **soluciones de extra organizacionales** (fusiones, tenencias, redes de organizaciones)

✓ Crisis de... ¿?

Tabla 3. 4.MODELO DE GREINER

Cinco dimensiones clave:

1 Edad: problemas actuales en función de decisiones pasadas

2Tamaño: Varían en la medida que aumenta la fuerza de trabajo y ventas

3 Estado de evolución: Aumentar la edad y tamaño tienden a entrar a una etapa de crecimiento interrumpido

4 Estadio de revolución: Identificar y aplicar nuevos procedimientos

5 Índices de crecimiento y entorno: Debe existir una evolución y una revolución

El desarrollo de una organización está sujeto, ineludiblemente, a cambios. De acuerdo con las teorías de **Larry E. Greiner** las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evoluciona. Al final de cada una de estas etapas se produce una crisis o revolución que da paso a la siguiente fase de evolución. La aproximación de Greiner aplicada al desarrollo de las organizaciones Greiner se enfoca al estilo de liderazgo.

El objetivo de la tabla 3.5 describe a las organizaciones desde el punto de vista evolutivo, es decir como van pasando de una etapa a otra durante el transcurso de su crecimiento. También se señalaran los problemas normales y anormales que van surgiendo a lo largo de su desarrollo y como discriminarlos unos de otros.

Tabla3.5. MODELO ADIZES
<ul style="list-style-type: none"> • SIETE ETAPAS (SE CONSIDERAN 5 ETAPAS)
<ul style="list-style-type: none"> • PROBLEMAS NORMALES: Son aquellos que pueden esperarse para una determinada etapa. • ANORMALES: Son los que no están previstos y sin embargo aparecen.
<p>1 NOVIAZGO(NO ETAPA):IDEA = ENAMORARSE</p> <p>2 INFANCIA: El riesgo se supera y la empresa comienza sus primeros pasos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Problemas descapitalización: inyección de efectivo por la falta de tesorería. ✓ Compromiso del fundador: no permitir que la empresa muera porque demasiadas cosas que hacer. <p>3 GO-GO: La idea funciona. Ventas aumentan, turno de cambio para no caer en la trampa del fundador.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No hay delegación y demasiadas prioridades. <p>4 ADOLESCENCIA: EL SEGUNDO NACIMIENTO Y LA MAYORIA DE EDAD.</p> <p><u>CON FRECUENCIA:</u> 1) Luchas internas y crisis de liderazgo.</p> <p><u>ALGUNAS VECES:</u> Perdida de mercado y insuficiencia personal calificado.</p>

CARACTERISTICAS MÁS DISTINTIVAS DEL COMPORTAMIENTO.

- ✓ Una mentalidad de los veteranos frente a los nuevos.
- ✓ La inconsistencia en las metas organizativas.
- ✓ La inconsistencia en los sistemas de retribución e incentivos.
- ✓ La delegación de autoridad.
- ✓ El cambio de liderazgo.
- ✓ El replanteamiento de las metas.

5 PLENITUD: Es el punto óptimo de la curva del ciclo de vida, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse, las organizaciones saben que es lo que están haciendo, hacia donde van y como llegar allí y la compañía sabe por qué va obtener beneficios.

- ✓ Demasiadas reuniones y falta de personal calificado.
- ✓ Actuación de directivos insuficiente.

6 ARISTOCRACIA: Se distingue de las demás organizaciones por la manera de vestir de sus directivos, las reuniones, el manejo de conflictos.

- ✓ La organización es rica en tesorería; con frecuencia, es un objetivo potencial para empresas que quieran absorberla.
- Una característica distintiva de las Aristocracias es la forma en que las personas manejan el conflicto, como grupo.

7 MUERTE(NO ETAPA): Cuando la función, la razón de ser, no existe o queda muy limitada, la organización virtualmente muere debido a su ineficacia a corto y largo plazo

Para que nazca una organización es indispensable un alto nivel de compromiso del fundador porque de lo contrario desistirá de la idea. La organización para desarrollarse tiene que pasar por una serie de etapas, cada una de ellas tiene

problemas normales y anormales y es muy importante saber distinguirlos unos de los otros ya que un problema normal en una etapa puede ser patológico en otra y llevar a la organización a un retroceso

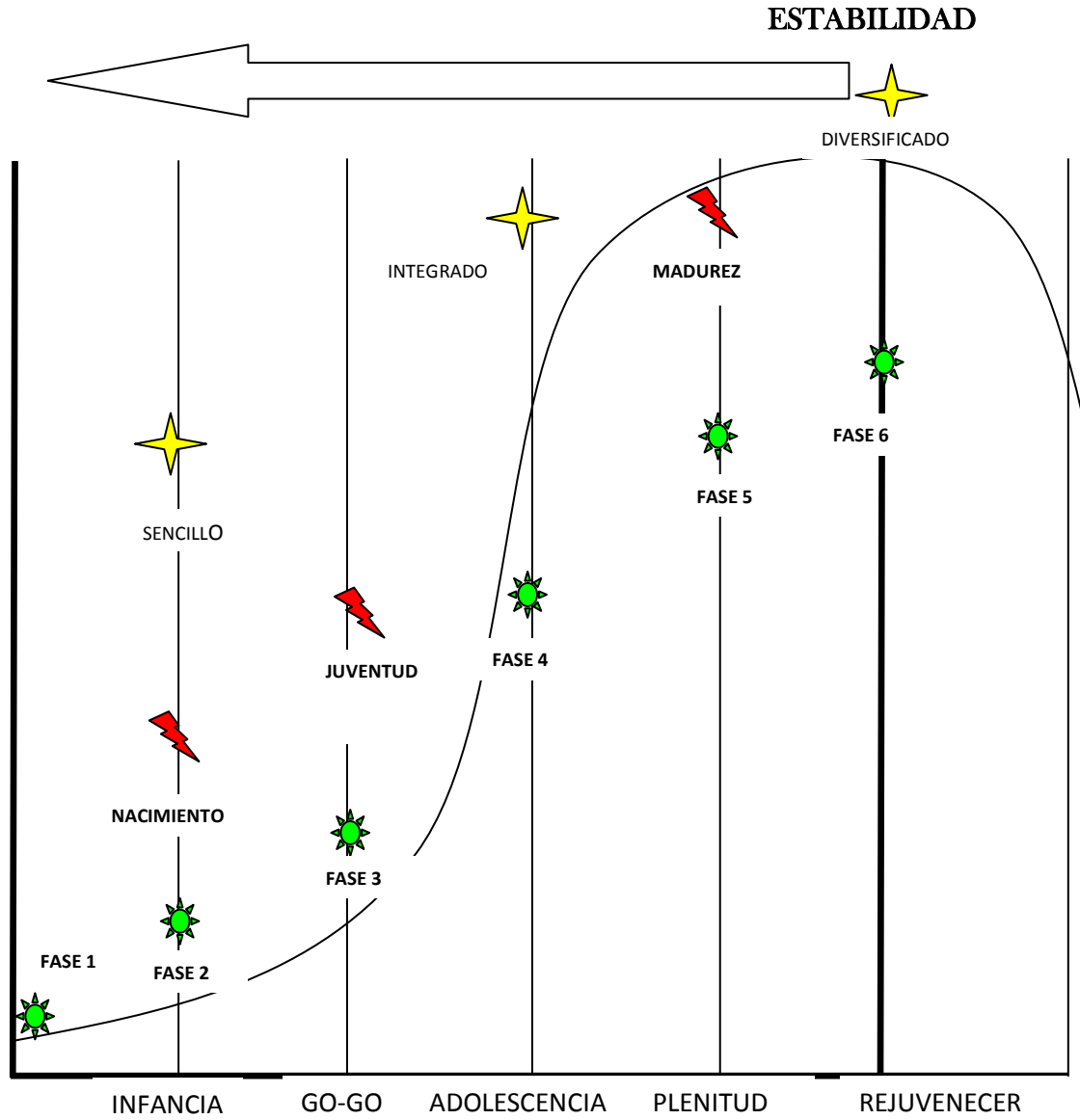
La adolescencia El fundador debe ser capaz de confiar en sus subordinados de tal manera que depende de ellos de una forma hasta cierto punto incomoda para él ya que esta acostumbrado a ser el que toma todas las decisiones importantes.

Cuando una organización logra llegar a la Plenitud se siente completa y satisfecha y tiende a caer en complacencias, y debe de tomar las medidas necesarias para saber identificar con precisión en que etapa esta la organización en determinado momento para poder implementar las medidas correctivas o de prevención que nos permitirán ir superando las correspondientes etapas para llegar a la Plenitud y mantenernos ahí.




3.2 .ANALISIS COMPARATIVO

A continuación se realizara un análisis comparativo entre los modelos tomando en consideración el número de etapas y variables

Grafica.3.1. CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

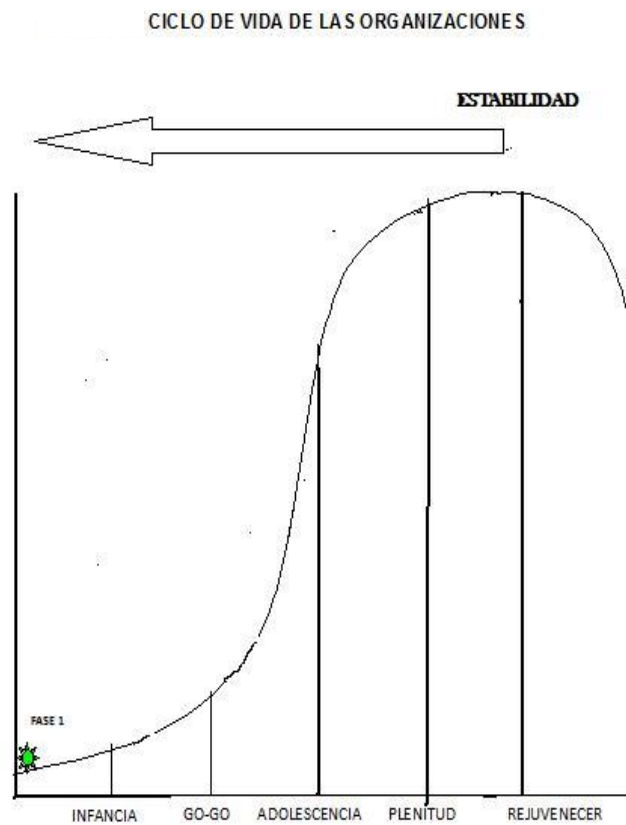


FUENTE: CREACION PROPIA

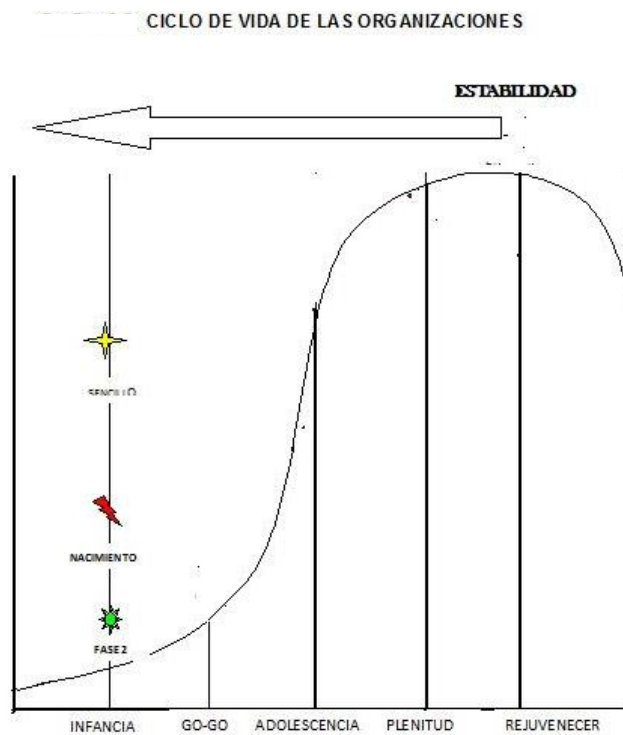
- MODELO SCOTT (1963) 
- MODELO LIPPIT- SCHMID (1967) 
- MODELO DE GREINER (1972) 
- MODELO DE ADIZES (MAS RECIENTE).

En la **grafica 3.1** se describe la colocación del número de etapas dando como referencia al Modelo de Adizes. Esta grafica se realizo con base al modelo de Adizes que cuenta con 5 etapas consideradas del ciclo de vida, es el único modelo que hace mención de la creación de la idea que aun no ha nacido y la muerte de una organización que no la considera como etapa pero la hace mención debido a que una empresa muere desaparece por completo, ninguno de los otros modelos se preocupa de la fase terminal de una empresa.

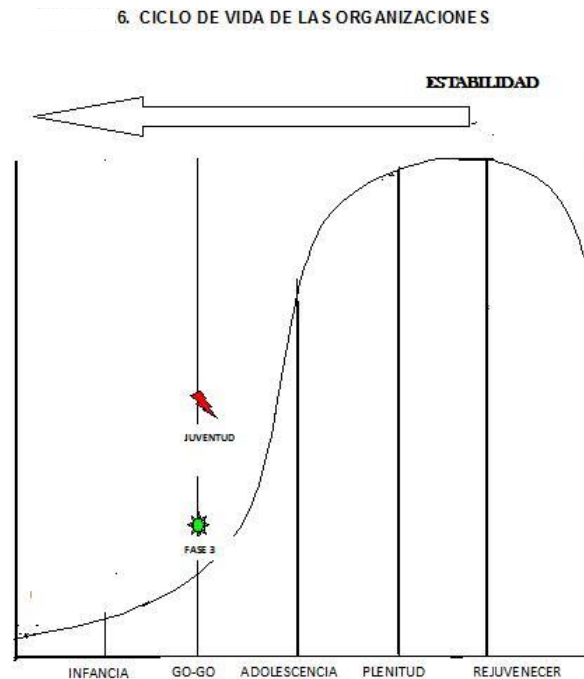
La Fase 1 del Modelo Greiner está situada en esa posición porque es la idea para producir y vender un servicio en el Modelo de Adizes el Noviazgo no se considera etapa.



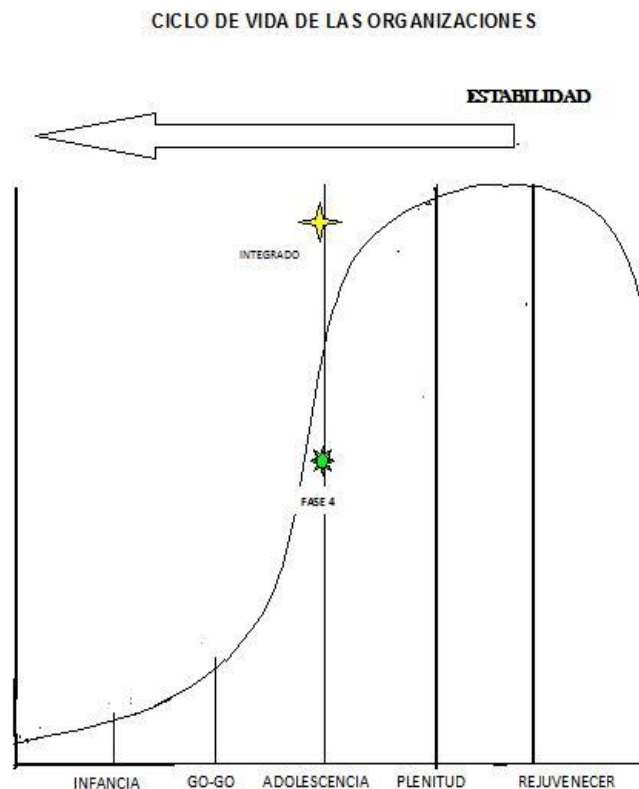
El modelo de Scott su primer estadio habla que una empresa sencilla con un solo producto trabajan bajo la supervisión del Dueño, el Modelo de Lippitt se situa en esa misma posición y nos dice creer en su propia capacidad, producto y mercado, el Modelo de Greiner habla de quien va hacer la persona en sacar la organización de la crisis y orientar , por lo tanto están situadas en la etapa de infacia del modelo de Adizes que es la inyección de dinero para que el fundador no pueda permitir que su sueño muera y es el encargado de sacar adelante a la empresa.



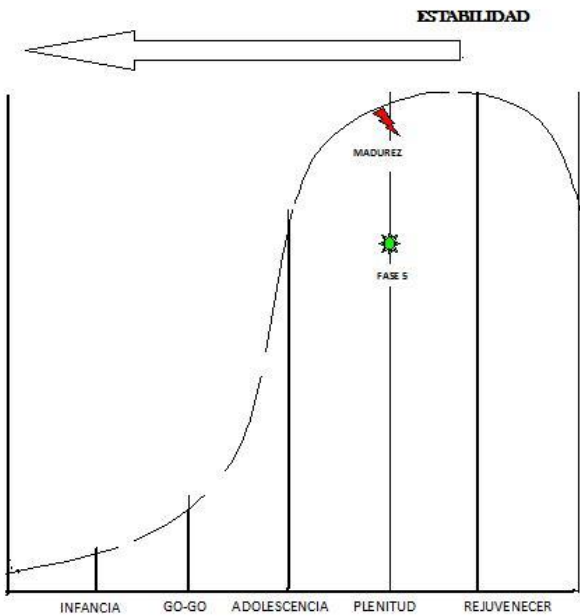
La etapa de Juventud del Modelo de Lippitt es aquella donde se gana la estabilidad de la empresa, en la fase 3 del Modelo de Greiner se delega responsabilidades para una mayor estabilidad de la empresa en el Modelo de referencia se sitúa en la etapa de Go-Go que es aquella donde se supera los problemas de Tesorería y las ventas ascienden.



El modelo de Scott la fase de Integrado es aquella donde radica en su concentración y especialización en un campo tienden a ser fuertes a la hora de solucionar los problemas funcionales de productos y débiles en aguantar los cambios básicos del mercado, la fase 4 del Modelo de Greiner predomina el uso modelos de sistemas formales para incrementar la coordinación entre la alta dirección en el modelo de referencia hace mención que en esta etapa se caracteriza por el conflicto y la inconsistencia de autoridad causando problemas.



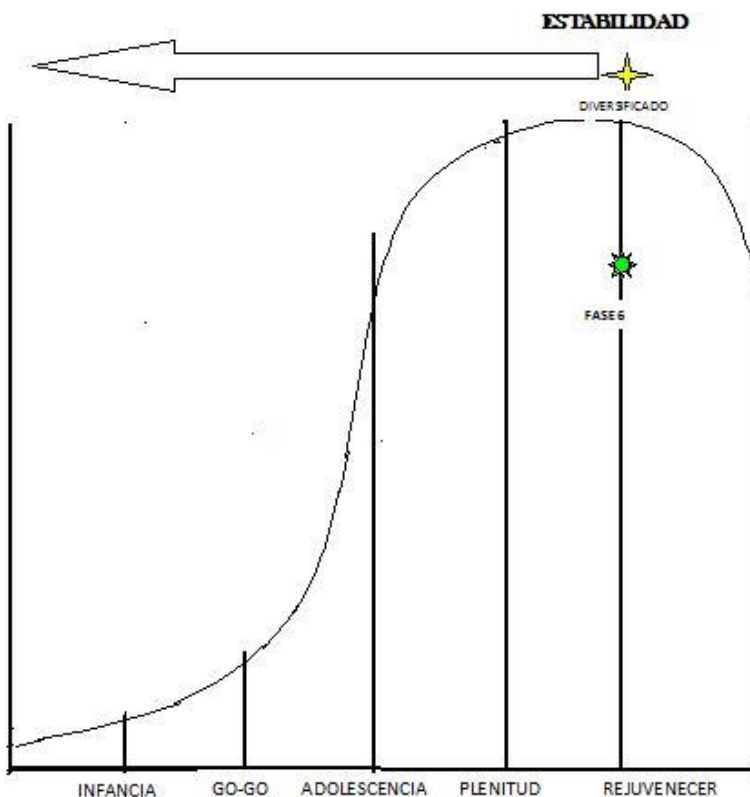
Grafica.3.6. CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



La etapa de madurez del Modelo de Lippitt consiste en la adaptabilidad en la confianza en si mismo, mientras que la fase del Modelo de Greiner nos habla de los equipos de trabajo, y en el modelo de referencia nos dice que es el punto optimo del ciclo de vida, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse.

En la última etapa del modelo de Scott es aquella donde se amplía conocimiento en la apertura de nuevos mercados, la del Modelo de Greiner se realizan alianzas y en el modelo de Adizes la empresa renace.

Grafica.3.6. CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES



LIPPITT-SCHMIDT, SCOTT , GREINER Y ADIZES: cada uno de estos modelos se basa en la pasión implícita del crecimiento continuo, ganar estabilidad en la creación de nuevas líneas de productos, alianzas estratégicas, fusiones y tendencias en el mercado, buen control de sistemas y la mejor aceptación del cliente.

3.3. NÚMERO DE ETAPAS

En la Tabla.3.6 se observa el número de etapas de cada modelo en la cual podemos analizar que el Modelo de Scottt hace referencia a la estructura de la organización , mientras tanto el modelo de Lippitt-Schmid y el Modelo de Adizes manejan su etapas semejanado la vida de un ser vivo pero Lippitt-Schmid identifica sus fases en el perfil del empresario y forma que enfrenta los problemas y Adizes se enfoca al dinero, ventas y su papel del fundador.

- El modelo de Greiner hace referencia en cada fase el estilo de Liderazgo que tiene el dueño de la organización.
- Modelo de Scott y Lippitt-Schmidt tienen la similitud de manejar 3 estadios ó fases que determinan cuando una empresa comienza a entrar en el mercado, se estabiliza, empieza a crear nuevas líneas de mercado y expandirse.
- El Modelo de Greiner establece 6 etapas y cinco dimensiones se enfoca en creatividad, la dirección, delegación, coordinación, y concluye con alianzas estratégicas.
- El modelo de Adizes cuenta con 5 etapas consideradas y en cada una de ellas existen problemas normales y anormales que van surgiendo y es el único que nos habla sobre la muerte de una empresa cuando se colapsa y ya no existe.
- Una diferencia entre este modelo que asemeja a las organizaciones a los organismos vivos vivientes es que estos últimos mueren indefectiblemente.

en cambio las organizaciones pueden mantenerse en la plenitud indefinidamente. la fuente de la juventud es la etapa primera de la vida de las empresas.

- LIPPITT-SCHMIDT,SCOTT Y GREINER representan una simplificación limitada de la realidad.

Tabla.3.6. COMPARATIVO DE NÚMERO DE ETAPAS

<p style="text-align: center;">MODELO DE SCOTT (1963)</p>	<p>3 ESTADIOS:</p> <p>1 Sencillo 2 Integrado 3 Diversificado.</p>
<p style="text-align: center;">MODELO LIPPIT- SCHMID (1967)</p>	<p>3 FASES:</p> <p>1Nacimiento 2Juventud 3 Madurez.</p>
<p style="text-align: center;">MODELO GREINER (1972)</p>	<p>5 FASES:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fase 1. Crecimiento por creatividad. <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de liderazgo. 2. Fase 2. Crecimiento por dirección <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de autonomía 3. Fase 3. Crecimiento por delegación <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de control. 4. Fase 4. Crecimiento por coordinación <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis burocrática. 5. Fase 5. Crecimiento por colaboración <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de crecimiento. 6. Fase 6. Crecimiento por alianzas <ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis de... ¿?
<p style="text-align: center;">MODELO ADIZES (MAS RECIENTE)</p>	<p>5 ETAPAS y 2 NO CONSIDERADAS:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infancia 2. Go-go 3. Adolescencia 4. Plenitud 5. Rejuvenecer

3.4 VARIABLES DE LOS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL(CVO)

Tabla.3.7. VARIABLES DEL ANALISIS QUE MARCAN LA EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS A TRAVES DEL CICLO DE VIDA

	FORMA DE MEDIR LA EVOLUCIÓN	VARIABLES DE ANALISIS
M. SCOTT	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actuación de una estructura en el manejo de su empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Líneas de producto. ✓ Expansión.
M. LIPPIT-SCHMID.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Forma de manejar los problemas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gente. ✓ Procedimientos. ✓ Instalaciones.
M. DE GREINER.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento por número de empleados. ✓ Actuar estilo de Líder 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prioridad de la administración. ✓ Estructura organizacional. ✓ Estilo de la alta administración.
M. ADIZES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se basa en la forma de crecimiento de un bebe ó ser vivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Idea ✓ Luchas internas ✓ Autocontrol y flexibilidad.

- ✓ M. de SCOTT se basa en la forma de crear un producto para luego expandirse y esto depende del manejo adecuado, utilizando el control y habilidad que tiene el fundador con la organización.
- ✓ M. LIPPIT-SCHMID. Mide la forma de manejar los problemas con ayuda de su gente que ésta a cargo de la empresa, este modelo nos indica que el

desarrollo de una organización no es necesariamente una función de edad si no las habilidades que su gente posee.

- ✓ M. DE GREINER está más enfocado a la estructura de una organización con base a la creatividad y crecimiento.
- ✓ M. DE ADIZES: Nos indica cómo va surgiendo el crecimiento de una empresa con los cuidados correspondiente que se hacen en cada etapa.

3.5. RASGOS Y HABILIDADES DE LOS MODELOS DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL (CVO).

Tabla.3.8. RASGOS Y COMPETENCIAS ENTRE LAS VARIABLES “ROL DEL EMPRENDEDOR”

	RASGOS	HABILIDADES/CONOCIMIENTOS
M. SCOTT.	✓ Manejo de actitudes y habilidades	✓ Fijación de metas
M. LIPPIT-SCHMID.	✓ Auto confianza	✓ Planeación.
M. GREINER.	✓ Actitud individualista, directivos delegan, guardián o participativo	✓ Fijación de prioridades y su ejecución
M. ADIZES	✓ Actitud hacia nuevos horizontes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planeación. ✓ Metas ✓ Control. ✓ Habilidades de crecimiento.

TABLA.3.8 En esta tabla se describen a los 4 modelos los cuales tienen metas direccionadas al mismo objetivos sus rasgos y habilidades que manejan parecidas y utilizan la planeación como base importante en su crecimiento.

3.6 HABILIDADES DE LOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA EN CADA ETAPA.

En esta tabla se describen los 4 modelos y se identifican sus habilidades de acuerdo a las propuestas de los autores. Los 4 modelos tienen en común las habilidades de innovación, creatividad, toma de decisión, liderazgo y trabajo en equipo, estas habilidades son de suma importancia para pasar de una etapa a otra para el desarrollo de la organización.

Tabla.3.9. HABILIDADES DE LOS MODELOS

M. SCOTT	<u>SENCILLO:</u> Manejo de situaciones	<u>INTEGRADO</u> Creatividad en la línea de productos.	<u>DIVERSIFICADO</u> Expansión.			
M. LIPPIT-SCHMID.	<u>NACIMIENTO:</u> Creatividad. Comunicación. Trabajo en equipo.	<u>JUVENTUD:</u> Trabajo en equipo. Admón. Del tiempo. Comunicación. Liderazgo	<u>MADUREZ:</u> Toma de decisión. Liderazgo y comunicación			
M. GREINER.	<u>CREATIVIDAD</u> Innovación. Toma de decisión.	<u>DIRECCIÓN</u> Toma de decisión.	<u>DELEGACIÓN</u> Toma de decisión. Trabajo en equipo. Liderazgo. Comunicación.	<u>COORDINACIÓN</u> Liderazgo. Toma de decisión. Admón. del tiempo	<u>COLABORACIÓN</u> Trabajo en equipo y liderazgo.	
M. ADIZES		<u>INFANCIA</u> Superación de riesgos. Compromiso Solución de problemas	<u>ADOLESCENCIA</u> Delegación de autoridad Cambio de liderazgo	<u>PLENITUD</u> Auto control y flexibilidad.	<u>REJUVENECER</u> Empieza a renacer la empresa	

3.7 CRISIS EN LAS ETAPAS DE LOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA

Aspectos en común que tiene los modelos en sus etapas de crisis.

- La falta de compromiso del fundador hacia su empresa es muy importante conocer que si no se cuenta con este aspecto la organización fracasara.
- La toma de decisión de los empleados se va perdiendo mediante crezca la organización.
- La falta de personal capacitado solo están orientadas obtener una buena tesorería.

Punto importante de esta tabla es el M. Greiner en el fracaso de las alianzas y la reputación de la empresa hacia su clientes se debe de mantener para no fracasar.

Tabla.3.10 CRISIS EN LOS MODELOS DEL CICLO DE VIDA

M. SCOTT	<u>SENCILLO:</u> Falta de compromiso del fundador	<u>INTEGRADO</u> mal manejo de servicios	<u>DIVERSIFICADO</u> Fracaso en la expansión de un nuevo mercado.			
M. LIPPIT-SCHMID.	<u>NACIMIENTO:</u> Crear una nueva organización. Sobre vivir con un sistema viable	<u>JUVENTUD:</u> Ganar estabilidad. Ganar reputación Desarrollo orgullo	<u>MADUREZ:</u> Conseguir la exclusividad. Adaptabilidad Contribuir a la sociedad.			
M. GREINER.	<u>CREATIVIDAD</u> Falta de Liderazgo.	<u>DIRECCIÓN</u> Dirección con control	<u>DELEGACIÓN</u> Confidencialidad	<u>COORDINACIÓN</u> Revitalización	<u>COLABORACIÓN</u> Alianzas	

<p>M. ADIZES</p>	<p><u>INFANCIA</u></p> <p>Problemas de descapitalización</p> <p>Compromiso del fundador.</p>	<p><u>Go-GO.</u></p> <p>El fundador comienza a crecer la empresa, se busca el gestor profesional.</p> <p>Las ventas empiezan a ascender, aunque impredecible.</p> <p>Se comienzan a solucionar los problemas de tesorería.</p>	<p><u>ADOLESCENCIA</u></p> <p>Perdidas de mercado.</p> <p>Insuficiencia personal calificado</p> <p>Cambios de mentalidad.</p>	<p><u>PLENITUD</u></p> <p>Muchas reuniones</p> <p>Falta de personal calificado.</p>	<p><u>REJUVENECER</u></p> <p>El líder mayor visión puede dar nuevas ideas y requiere de una aptitud nueva y el líder falla la empresa recae.</p>	

CONCLUSIONES

Las organizaciones deben de asumir que son capaces de adaptarse con éxito al entorno que las rodea, estas no sólo perduran sino que tienden también a crecer y desarrollarse ya que cada modelo analizado se caracterizan por una escena interpretativa diferente para la toma de decisiones.

Las empresas no están obligadas a perecer , pero mientras su estructura no se actualice y adapte al entorno, mientras se les obligue a transitar por caminos para los cuales su estructura organizacional no esté adecuada, el peligro de avanzar por las diferentes fases hasta poner en riesgo su propia existencia es una realidad.

Los modelos analizados en el presente trabajo distinguen por el numero de etapas , enfoques y variables que nos sirven de base para situar la posición que se encuentra una empresa en el mercado.

El modelo de Scott identifica la actuación del dueño de la empresa y la estructura que tiene la empresa cada vez que pasa de un estadio a otro con la variable de las líneas de productos y la expansión

El modelo de Lippt-schmid hace referencia al perfil del empresario y la forma en que enfrenta los problemas basados en la edad o tamaño económico de la empresa el cual nos dice que una pequeña organización puede rápidamente llegar

a la madurez y una organización grande puede mantenerse joven y esto depende más del conocimiento y las actitudes de la dirección que de su edad.

Modelo de Greiner orienta al estilo de liderazgo en los procesos de cambio en las organizaciones que alternan ciclos conformados por etapas creativas y etapas de crisis y el actuar del estilo del líder en su estructura organizacional.

Modelo Adizes refleja el capital financiero, las ventas y el papel del fundador. Es el más completo por que nos define sus 7 etapas, solo se consideran 5 de ellas en cada etapa refleja los problemas normales y anormales. Además que es el único modelo que toma en consideración la fase de la muerte de la empresa y su posible evolución.

El enfoque de cada modelo es una de las diferencias, el Modelo de Scottt hace referencia a la estructura de la organización, mientras tanto el modelo de Lippitt-Schmid y el Modelo de Adizes manejan su etapas semejan la vida de un ser vivo pero Greiner identifica sus fases en el perfil del empresario y forma que enfrenta los problemas y Adizes se enfoca al dinero, ventas y su papel del fundador.

Los modelos analizados se semejan en la fijación de metas. Otra similitud son las crisis que atraviesan por la falta de compromiso, liderazgo, personal no calificado y el fracaso a la expansión de su productos con las alianzas.

Las habilidades que tienen en común son las tomas de decisiones, el trabajo en equipo, además que cuentan con rasgos iguales en el manejo de actitudes y las habilidades de los empresarios.

Tomar conciencia de la necesidad de adaptar los paradigmas, las estructuras, los procesos y los productos y servicios a las diferentes realidades del momento es fundamental para permitir a la empresa continuar siendo competitivas.

BIBLIOGRAFÍA

- <http://books.google.com.mx/books?id> 10/octubre/2011 Hora: 7:15 pm
- Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio , METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, Editorial Mc GrawHill Abril 1997. Pag. 58
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cualitativa
- http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_descriptiva
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_sociales fecha:10/octubre/2011 Hora: 5:06 pm
- Rodas Carpizo, A. Arroyo de Rodas. ADMINISTRACIÓN BÁSICA. 4 ed., Ed Limusa.2008. México , grupo noriega editores S.A DE C.V.Pag.24
- Sergio Hernández, Rodríguez INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN *un enfoque teórico práctico..* Editorial Mc Graw Hill. 1994, México, D.F. Interamericana S.A de C.V.Pag.27
- Agustín Reyes Ponce *Administración de empresas teoría y práctica primera parte.* 2 ed. Editorial LIMUSA. México, 2005. GRUPO NORIEGA EDITORES S.A DE C.V.Pag.33
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n> 6/junio/2011
- Charles W. R. Jones. *Administración estratégica un enfoque integrado.* Editorial Mc Graw Hill. Sexta Edición.Pag.132

- Terry, Franklin. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. Ed. CECSA. en octubre 2000, en los talleres de Programas Educativos, S.A. de. C.V. México D.F.Pag. 8
- www.google.com. Académico, Admón.
personal.idalberto.Chivenato.fecha:06/mayo/201.hora:9:45
- <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3641/Etapas-de-desarrollo-en-la-empresa>.Fecha 6/junio/2011. Hora. 2:51.
- Sergio Hernández y Rodríguez, INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN *un enfoque teórico práctico*. Editorial Mc Graw Hill. Noviembre 2002. México, D.F. en Litografía Ingrame. Pag.29
- Agustín Reyes Ponce *“ADMINISTRACION DE EMPRESAS Teoría y Práctica*, primera parte Editorial Thompson.Pag. 59-63
- <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=168>fecha:6/junio/2011. hora 2:59
- http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida. feha:/06/junio/2011 hora3:01
- F. Philip Rice. *“Desarrollo Humano estudio del ciclo vital“*. EDITORIAL PERSON.Pag. 612-615
- http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_5.htmFecha:06/junio/2011 hora:3:16
- ALBERTO LEVY, *Multievaluación de proyectos de nuevos productos*, EDITORIAL. Macchi, Argentina, 1978, Pag.43

- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/d/d6/Ciclo_Producto.png. fecha06/junio/2011.hora3:23
- Joaquín Rodríguez Valencia. *ADMINISTRACIÓN PYMES*. 5 ed. ED. Thomson. México, 2002, international Thomson Editores S.A de C.V.Pag.13-15.
- GARENTH PRENTICE HALL “ TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES “ed. QUINTA. ED. PERSON PRENTICE HALL. MEXICO D.F. Pag.303.
- Soto, Eduardo, SimonL ANTE EL RETO DEL SIGLO XXI LOS NUEVOS MERCADOS GLOBALES LAS PYMES. EDIT. THOMSON
- SALVADOR MERCADO ADMINISTRACION DE PYMES “ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO” H. ED. Pac., México, D.F. Enero 2004Pag. 29
- GARCIA, RAMÓN. PELAYO Y GROSS. “PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO [“. ED. LAROUSSE .AÑO 1982. MARSELLA 53. ESQ. NAPOLES. MÉXICO D.F.
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>. fecha06/junio/2011. hora3:23
¹<http://www.monografias.com/trabajos21/clasificacion-empresas/clasificacion-empresas.shtml> fecha06/junio/2011. hora4:30

- DAFT L, RICHARD. "TEORIA Y DISEÑO ORGANIZACIONAL" 9ª EDICIÓN, EDITORAIL THOMSON.IMPRESO EN MEXICO, 2007, por international Thompson S.A. de C.V.Pag.75
- Soto, Eduardo, SimonL ANTE EL RETO DEL SIGLO XXI LOS NUEVOS MERCADOS GLOBALES LAS PYMES. EDIT. THOMSON
- GARCIA, RAMÓN. PELAYO Y GROSS. "PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO [" ED. LAROUSSE .AÑO 1982. MARSELLA 53. ESQ. NAPOLES. MÉXICO D.F.
- MARTIN K. STARR, *MANAGEMENT: A MODER APPROACH*, HARCOURT BRACE JOVANOVIICH, INC, NEW YORK,1971, Pag..26
- E. KOST, FREMONT. ROSENZWEIG, JAMES E. "ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN, *Enfoque de Sistemas y de Contingencia*", 4ta EDICIÓN, EDITORIAL MC GRAW HILL.Pag.459.
- CICLO DE VIDA CONTROL Y TECNOLOGIA: UN MODELO PARA ANALISIS DE ORGANIZACIONES. , Pdf.2010-855
- http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/impressao_artigo/856
Fecha: 14 de abril del 2011 a las 6:43
- Proceso de cambio Harvard Business Review con el nombre de "ciclo de vida de las organizaciones", el modelo de Greiner Fecha: 14 de abril del 2011 a las 7:03.
- http://www.12manage.com/methods_greiner_es.html 16 DE ABRIL DEL 2011 5:45 PM.

- <http://www.entrecodigos.com/2009/06/las-fases-del-crecimiento-de-una-empresa-segun-greiner.html> FECHA: 29/ABRIL/2011 A LAS 6:50 P.M
- http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_075_530_10959.pdf Fecha: 14 de abril del 2011 a las 6:51.
- Soto, Eduardo, Simon Ante el reto del siglo XXI los nuevos mercados globales las pymes. edit. Thomson. PAG. 1435,136