

CICLO DE VIDA DE ORGANIZACIONES (ADIZES)

Cualquier organización crece y se desarrolla de acuerdo al ciclo de vida natural, enfrentando problemas predecibles en cada estado a lo largo de su desarrollo. Conocer en qué punto del ciclo de vida se encuentra su organización puede ser crítico para su éxito.

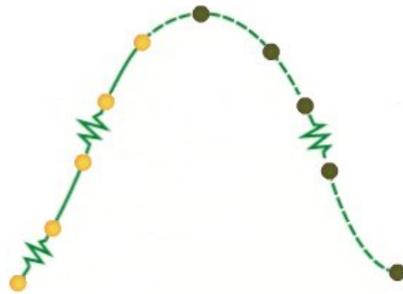
Todo tiene un inicio y un final, las organizaciones no son la excepción, según **Ichak Adizes** quien describe las 10 etapas del ciclo de vida de una organización, se pueden identificar todos los aspectos emocionales de la vida laboral, los que afectan la salud de una organización y al final su existencia.

P= Producción o Ventas

A= Administración

E= Innovación

I= Integración



El ciclo comienza con:

1. **Concepción:** A alguien se le ocurre una idea sobre negocios que encuentra emocionante, considera las posibilidades, las analiza desde distintos ángulos y luego se compromete con ella. Hay mucha actividad y muchos sueños, se tienen las dificultades que se encuentran al llevar a una idea en algo concreto y funcional. La concepción termina cuando el empresario asume el riesgo; es decir, cuando la empresa nace. (--E-)

2. **Nacimiento o Fase de Arranque de la Organización.** La Organización está recién nacida, los sistemas y procedimientos o políticas son casi nulos, hay poco personal y todos se conocen bien, el énfasis es vender/producir/ sobrevivir pueden necesitarse aportaciones de nuevo capital. El trabajo es multifuncional. (P-E-)

La razón de desaparición es sumamente alta.

3. **La infancia o Fase de Crecimiento de la Organización.** El interés principal ya no son las ideas sino cómo lograr resultados. La necesidad más urgente es la de vender y producir. Se buscan, arrebatadamente, oportunidades para aumentar los ingresos.

Nadie se preocupa demasiado por los sistemas, el papelerío o los procedimientos. Todos trabajan horas extras todos los días para aumentar las ventas.

Hay mayor visión de las oportunidades que se presentan. Se está dispuesto a correr riesgos, se toman decisiones de manera intuitiva y a menudo sin experiencia. La organización crece rápido y da trabajo a gente sin importar su especialización ya que se requiere que se desempeñen trabajos muy variados.

Los vendedores son también compradores, hay multifunciones; no hay entrenamiento de personal. Se empiezan a desarrollar medios que permitan la atención de objetivos a largo plazo. (PaEi)

4. Fase de Adolescencia de la Organización o Etapa Go-go. Como la organización entra en una etapa de rápido crecimiento, los socios fundadores se creen incapaces de cometer errores. Se involucran en todas las decisiones. Ocupan su tiempo en ir de una reunión a otra ya que se dedica más tiempo a planear y coordinar reuniones; la parte administrativa aumenta en importancia se introducen políticas y se empiezan cursos de entrenamiento al personal, sin embargo se tienen grandes dificultades en delegar el control. Comienzan a aparecer divisiones en la organización cuando los más veteranos, que atravesaron la caótica etapa de la infancia, intentan adecuarse a los recién llegados que buscan traer sistematización y orden a la empresa. Los conflictos internos distraen a la organización de la verdadera labor.

La etapa "go-go" concluye cuando se determina que alguien debe poner orden en la empresa.

Si la organización logra preservar su espíritu innovativo, estará lista para entrar a la fase más productiva en su vida. (PaEi)

5. Fase de la Organización Plena. Esta etapa se caracteriza por una claridad de visión y de misión, y un equilibrio entre la flexibilidad y el control. La organización continúa creciendo por medio de la satisfacción de las necesidades de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios. Los nuevos productos son descentralizados para formar nuevas empresas o unidades de negocios. (PAEi)

Sin embargo es difícil que la organización permanezca por largo tiempo en esta fase debido a tres razones:

- a) Edad: Es decir el deseo que viene con el tiempo de aceptar el presente como lo deseado.
- b) Externas a la compañía: Es el haber logrado una participación en el mercado que hace que no sea aceptable el seguir creciendo.
- c) Tener una organización que no es la adecuada entre la jerarquía y la autoridad.

6. Fase de la Organización Estable o Edad Mediana (PAel). La etapa de la estabilidad se caracteriza por un crecimiento constante y una concentración cada vez mayor en los resultados financieros a corto plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control y la integración. El marketing y el desarrollo pasan a ser objeto de la reducción de costos.

Se tiene posición estable en el mercado y hay atmósfera de seguridad y orden.

Gradualmente, la organización ingresa en su fase:

7. Fase de la Organización Aristocrática o de la Vejez. (pA-I) El status y la autoestima en forma de jerarquías, tamaño de oficinas y espacios reservados de estacionamiento, toman cada vez más relevancia. La organización comienza a centrarse cada vez más en las formas y menos en los contenidos. Para desenvolverse bien dentro de la organización resulta necesario complacer al jefe y no hacer olas. La organización comienza a perder su fuerza empresarial. Se expande a través de adquisiciones en lugar de desarrollar nuevos negocios.

La organización es sumamente formal y jerárquica, hay un énfasis en cumplir con reglas y procedimientos más que en lograr resultados. Se tienen pocas inversiones y pocas actividades por lo que hay disponibilidad de capital.

Cuando el rendimiento empieza a resentirse, la organización ingresa en la etapa de:

8. Fase de Burocracia Temprana o Retiro. (pA--) El espíritu innovador y el deseo de producir y/o vender han disminuido, llegará finalmente una época donde las ventas o las utilidades o ambas empezarán a disminuir. El recurso tradicional de aumentar precios dejará de tener efecto. Esto produce conflictos internos y alguien tiene que ser el responsable de los problemas y convertirse en el cordero del sacrificio anual, esto genera que la gente se sienta insegura y que tome actitudes defensivas. Todos buscan sobrevivir y quedar bien parados. Comienzan las batallas territoriales. La agonía de la organización se puede leer en la caída del valor de sus acciones.

La información informal aumenta y se acelera la caída de la organización con el subsiguiente abandono de su personal.

Si las organizaciones evitan la etapa de burocracia temprana o sobreviven a ella, entonces entran en la fase:

9. Fase de la Organización Burocrática (Senilidad) (--ai). Mientras que en la Burocracia Temprana todavía había interés por lograr algunos objetivos; en la Burocracia se logra muy poco. No hay orientación a resultados, ni inclinación al

cambio, ni trabajo en equipo; únicamente reglas y procedimientos, su característica es el énfasis en la palabra escrita, existe poca planeación real y poca comunicación; no se conocen las estrategias de mercadotecnia, ventas, producción o financieras. La organización trata de aislarse del mundo exterior y quienes hacen negocio con ellas pueden sentirse frustrados de llenar formas y no obtener resultados. Se mantiene viva en aquellos sectores donde existe un mercado cautivo.

La proporción de recursos utilizados para servicios de apoyo aumenta significativamente en relación a los utilizados para los servicios a los clientes. Los manuales de procedimiento se vuelven cada vez más gruesos. El papelerío lo inunda todo. El control pasa a ser omnipresente.

El caos que alimentaba la creatividad es eliminado. La gerencia se olvida de sus clientes, dado que está demasiado ocupada en construir su imperio. Los clientes se quejan de los prolongados tiempos de respuesta. Los gastos crecen más rápido que los ingresos. Eventualmente, la organización se vuelve tan lenta y torpe que ya no es capaz de alimentarse a sí misma. El valor de las acciones cae.

Causando su:

10. Fase de Desaparición o Muerte. (----). Fase que no necesariamente es momentánea, puede tener una armonía (agonía) prolongada caracterizada por un sentimiento de derrota, los inteligentes o ambiciosos abandonaron la organización desde hace mucho tiempo, se quedan los débiles, los que no se pueden ir y los recién contratados. La organización se pasa recordando los buenos tiempos y trata de analizar no el cómo mejorar sino el porqué fracasó.

