

SEGUNDA PARTE ¿Cómo se migra?

CAPÍTULO V : ETAPAS EVOLUTIVAS DE LA EMPRESA

1. Introducción:

La implementación de la G.E.P. debe adaptarse a la etapa evolutiva que está viviendo la empresa. La empresa debe adecuarse si desea iniciar una gestión diferente. La adaptación es necesaria cuando se pasa de un estado evolutivo al otro.

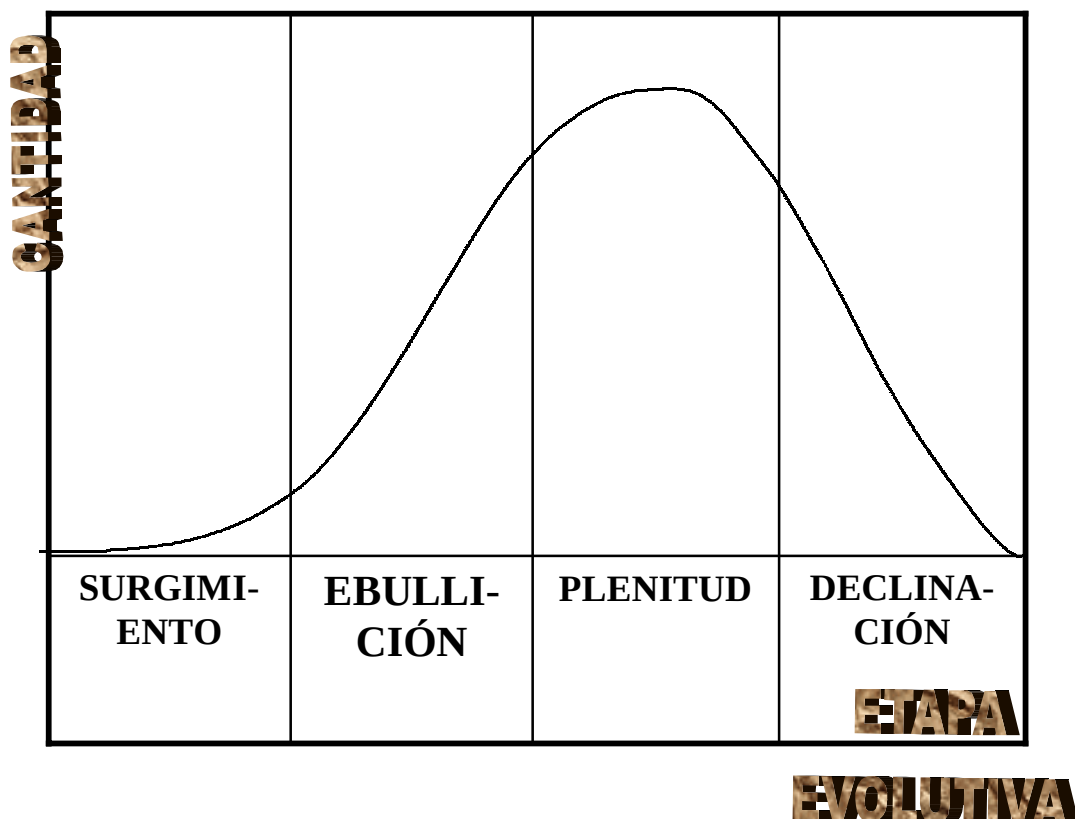
- a) **Adaptación:** equilibrio adecuado entre asimilación y acomodación que se deben lograr frente a algo nuevo.
- b) **Asimilación:** capacidad de incorporar lo nuevo a la actividad que ya se estaba realizando.
- c) **Acomodación:** posibilidad de reajustarse a la realidad.

La G.E.P. debe poder ser asimilada por la empresa, a la vez que se vaya reajustando progresivamente. Los nuevos aportes deben ser receptados y reorientados en función de las características de la organización. La implementación G.E.P. varía entre la necesaria para una empresa grande, en situación de madurez y gestión profesionalizada a otra, pequeña o media, con menor cantidad de empleados, historia breve y poca profesionalidad en su gestión. La implementación de la G.E.P. debe vincularse a la realidad de cada empresa en particular. La administración del cambio debe ser gradual, progresiva y acumulativa.

La evolución de la empresa consiste esencialmente en una marcha permanente hacia el equilibrio

1. El enfoque cualitativo (crecimiento)

Gráfico 2: Etapas evolutivas de una empresa – Un enfoque cuantitativo



2. El enfoque cualitativo (crecimiento)

Considera las cantidades que va generando la empresa.

Etapas evolutivas de la empresa: al crecimiento normal sigue una evolución ascendente hasta que inicia una evolución regresiva. Llega al tope y entra en un estado final de equilibrio más estático. Si la gestión es buena este estado se prolonga. Luego comienza a perder la capacidad de crecimiento.

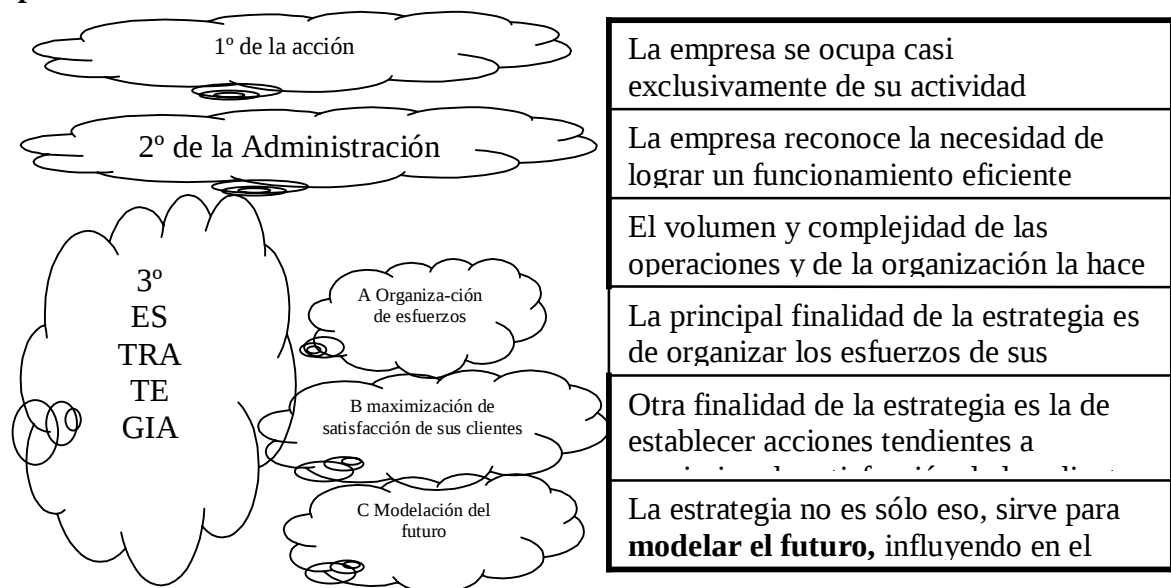
Existen cuatro etapas evolutivas en función de la cantidad y tendencia de la cantidad.

Cantidad: si el análisis es comercial interesa la cantidad facturada; si es financiera las utilidades.

Si la empresa invierte en tecnología puede disminuir la cantidad de personas entonces una cantidad aumenta y otra disminuye.

3. El enfoque cuantitativo (madurez)

Considera la evolución de la empresa en función de las características cualitativas del proceso de gestión empresarial. *Etapas evolutivas en la vida de una empresa – Una perspectiva cualitativa → Las nuevas etapas subordinan a las anteriores, pero todas coexisten.*



Se centra en la calidad el funcionamiento de la empresa y nos muestra cómo madura la organización. La evolución tiende a un equilibrio más dinámico que el crecimiento. No tiene límites. Puede incidir en el crecimiento si genera una gestión más productiva.

Para diferenciar las distintas etapas, considera a qué se le brinda mayor atención a qué se dedica más tiempo. ¿Cuáles son las cuestiones prioritarias de los máximos niveles de conducción y sobre qué bases se toman decisiones.

No todas las empresas transitan todas las etapas evolutivas. Si nace de una empresa madre que le provee el know how, el equipamiento y una adecuada selección de personal; inicia sus actividades ubicada en la etapa de administración.

Para dejar atrás la etapa de administración debe generar una estrategia compartida "para la organizar los esfuerzos". Si las razones por las que se creó la empresa están explicitadas en forma de plan estratégico, nace en la etapa de estrategia. Si la empresa madre designa parte de sus integrantes para desempeñarse en distintas funciones de la nueva empresa, se establece una base importante para el desarrollo de la cultura que estará en sintonía con la de la organización generadora.

Hay otras empresas que quedan fijadas en una etapa y no evolucionan cualitativamente aunque lo hagan en términos cuantitativos.

Ejemplo. El día que el empresario decide hacer un estudio de costos se comienza a insinuar la etapa de administración que gradualmente subordinará a la acción.

4. La correlación entre ambos enfoques

El surgimiento de la estrategia es el reaseguro para la permanencia de la empresa. Si la estrategia es compatible con la cultura y se adecua al medio ambiente → La empresa puede perdurar en la plenitud e impulsar nuevas etapas de crecimiento.

Si la empresa se encuentra en la primera parte de su etapa de estrategia la misma le permite aumentar la coordinación fijando prioridades, asignando recursos a través de un presupuesto que es parte del plan estratégico, estableciendo metas y controlando sus logros.

Posteriormente la empresa puede identificar con mayor precisión las necesidades de sus clientes externos e internos. Respecto de los externos, puede maximizar la satisfacción de los mismos. (por ejemplo sistemas de "satisfacción garantizada", "asesoramiento integral al consumidor", "producto, servicio a medida", "servicio integral post venta"). En cuanto al cliente interno: horarios de trabajo flexibles, gestión por proyectos, sistema integral y personalizado de capacitación, remuneración flexible por mérito, productividad. Esto otorga mayor rendimiento para mediano y largo plazo, a la vez que asegura la posición en sus filas de las personas más capaces.

Para modelar su futuro la empresa puede en relación a sus medios, influir sobre sus futuros clientes (sección infantil, cuentos para niños, fiestas de cumpleaños). La empresa también puede modelar hacia adentro implementando programas de selección de jóvenes profesionales o prevenir una transición generacional. (principalmente importante en empresas familiares).

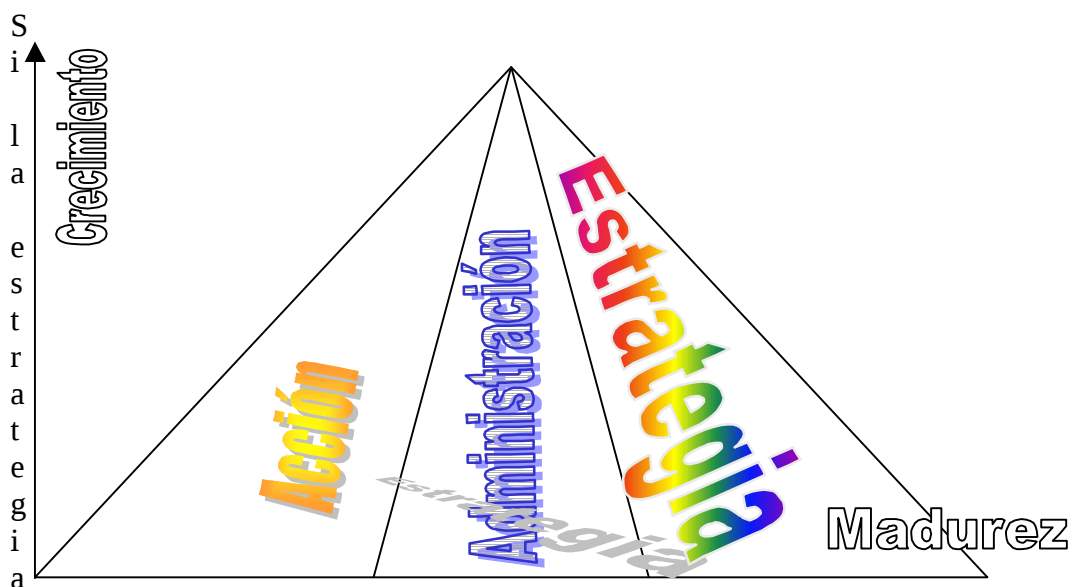
La prudencia indica dedicar nuestras energías en pasar a otra ladera para continuar el ascenso en condiciones más seguras. Un empresario muy intuitivo y capaz logra un mayor crecimiento de la organización hasta que esta se torna inmanejable y luego profesionaliza la gestión y pasa a la etapa de administración. En la ladera de la administración pierde empuje. Si se pierde en la burocracia el excesivo análisis racional, se inhiben las energías para encarar nuevos proyectos.

Cuadro 6: Etapas Evolutivas de una empresa
Etapas evolutivas de una empresa – Crecimiento y madurez

Aspecto Considerado	Enfoque	Etapas evolutivas correlacionadas			
Crecimiento	Cuantitativo	Surgimiento	Ebullición	Plenitud	Declinación
Madurez	Cualitativo	Acción			
		Administración			
		Estrategia			

Declinación es el descenso de la montaña que puede ser gradual o abrupto. (accidente, descuido, imponderable). El salto hacia atrás más común es el que se produce en una transición generacional que se haga en forma desordenada.

El pasarse a la ladera equivocada hace perder un tiempo precioso a los excursionistas. La ladera que en un momento fue correcta no es correcta para siempre. Se debe ser flexible para adaptarse a la realidad. Un rodeo puede ser un caso de la empresa que ya está en etapa de estrategia y porque necesita mayor financiamiento necesite cotizar en bolsa entonces debe volver a la etapa de administración. La montaña se sube en zigzag.



se adecua a la cultura empresarial, la empresa tiene mayor posibilidades de permanecer en plenitud.

5. La función de la cultura empresarial en cada etapa evolutiva

La cultura en las organizaciones persiste pero no permanece invariable. Va cumpliendo distintas funciones, según sea la etapa evolutiva (crecimiento y madurez) por la que atraviesa la empresa o el negocio.

Las funciones culturales son:

- Fuente de identidad.
- Cuestionamiento la identidad.
- Equilibrio origen y actualidad.
- Disolución o inoperancia

a) Fuente de identidad.

En el momento de gestación y surgimiento es el elemento aglutinante, mediante el cual se compatibilizan los comportamientos de la empresa. El grupo sigue de cerca sus fundadores. Son prescriptores de valores y modelos de comportamiento vivientes. Están “al pie del cañón”. Supervisando, señalando prioridades. En el fragor de la acción, la función es la de socializar al grupo, lograr cohesión interna. Dice que hay que hacer, que debemos hacer para lograr los objetivos previstos por la empresa (eficacia).

b) Cuestionamiento la identidad.

Luego se produce la explosión de crecimiento entonces se comienza a dudar sobre ciertas creencias. El nivel de complejidad de los problemas ha cambiado, se incorpora y promueve rápidamente al personal, se crece más y se profesionaliza. Entonces los subgrupos entran en tensión con otros → crisis. Perciben y sienten en la empresa desde su sector. Cada subcultura señala el desorden del crecimiento, se encierran para lograr eficiencia. En esta ebullición e intento de administración de tareas e ideas, se cuestiona la propia identidad. Cuando se supera la crisis se apropián de la identidad.

c) Equilibrio origen y actualidad.

La cuestión es: ¿quedarse anclado en la lucha desordenada de valores y creencias o encauzarse hacia el cambio?

Su misión es permitir que las subculturas encuentren el "justo medio" entre la incorporación de nuevas presunciones y no olviden lo que les dio éxito en el pasado. La innovación es un recurso incentivador para la gente pero la conservación de creencias es una fuente de autoestima porque representa lo que hicieron en el pasado y fue valioso.

d) Disolución o inoperancia.

Si no se logra mantener el equilibrio la empresa ingresa en un cono de sombra

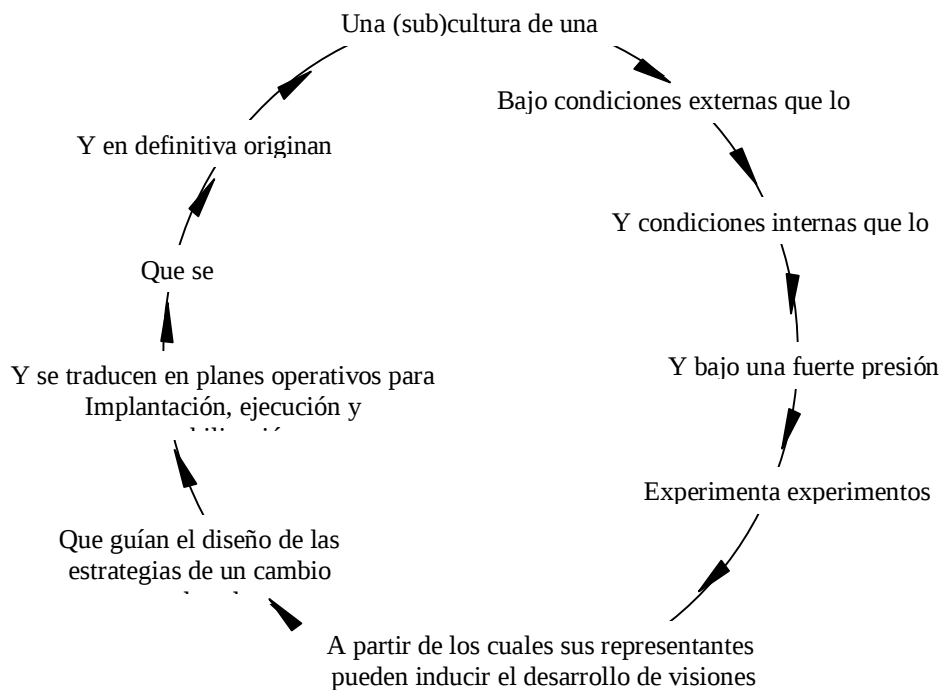
***Cuadro 6: Etapas Evolutivas de una empresa
Correlación entre dos enfoques complementarios***

Aspecto considerado	Etapas evolutivas correlacionadas

Enfoque Evolutivo	Crecimiento	Surgimiento	ebullición	plenitud	Declinación
	Madurez	Acción			
		Administración			
		Estrategia			
Función de la Cultura		Fuente de identidad	Cuestionamiento de la identidad	Equilibrio entre origen y actualidad	Disolución o inoperancia

6. Cambio cultural

Diagrama 5: Cambio Cultural en la organización



Se pueden arrasar en valores culturales originales porque cambia el negocio o la resistencia al cambio es tal que continúan con igual repertorio entonces el negocio declina. Si consideramos "normal" el desenvolvimiento de la empresa y sus distintas etapas evolutivas y una mayor plasticidad entonces el cambio cultural es permanente.

¿Cómo se provoca el mismo? Lleva implícito el concepto evolutivo porque es permanente, gradual y acumulativo. (circulo dinámico)

A partir de una cultura o (subculturas) y bajo determinadas condiciones externas e internas (búsqueda de solución frente al cambio brusco de crecimiento) se genera una fuerte presión que induce a otras visiones culturales.

- o Si existe cohesión en la percepción de qué cambiar, se inicia el diseño de cómo y con qué se llevará a cabo esta modificación.

- o Cuando el cambio cultural se afianza aparecen nuevos problemas y necesidades por reformulación de cultura.
- o El "proceso se genera en culturas débiles o rígidas, solo que éstas no pueden resolver la instancia de cambio por que ante presiones externas no pueden encontrar visiones compartidas y distintas a las que utilizaban. Los mismo ocurre con la estrategia.
- o Pueden entrar en un círculo vicioso: los valores no perduran en el tiempo (culturas ambiguas) o se ensaya siempre con igual repertorio aunque no solucione nada (culturas rígidas).

Las culturas deben fomentar que sus miembros aprendan y provoquen cambios necesarios para el desarrollo. Estos cambios tienen sentido si son expresión de la cultura. Debo cambiar hábitos, no cultura.

Es necesario:

- a) Definir cuáles son los resultados necesarios.
- b) Preguntarnos en dónde hacemos esto en la empresa. ¿Quiénes pusieron en práctica lo que se pidió?
- c) La alta gerencia debe asegurarse que se practique el comportamiento eficaz que dicta la cultura de la empresa.
- d) Los reconocimientos y recompensas deben ser proporcionales a los cambios de hábitos.
- e) Identificar la etapa evolutiva en que se encuentra la empresa.
- f) Gestionar G.E.P..

7. Evolución de la empresa, estrategia y gestión estratégica de las personas

Con la evolución de la empresa la estrategia y G.E.P.:

- a) en la etapa de surgimiento se acciona. La estrategia se transmite oralmente e informalmente. El aprendizaje se realiza por experiencia y observación de los prescriptores de valores que son considerados ejemplos del comportamiento propio de la cultura. La gente tiende a aprender por la experiencia porque el ritmo deja poco espacio para la elucubración teórica o reflexión (naturalmente). La G.E.P. es fruto de decisiones sobre la marcha. Por ejemplo los aumentos de sueldo se negocian cara a cara y los cambios de función suelen ser difusos. Hacia y desde esta etapa aparecen necesidades de capacitación técnica.
- b) las cosas comienzan a andar bien, ebullición, expansión. La estrategia comienza a formalizarse. Por el mayor crecimiento comienzan a formalizarse circuitos administrativos y manuales de procedimiento. Se comienza a sentir la necesidad de aprender. Se busca el método para aprender más rápido, se imita. Se recurre a conceptualización y entonces se intenta transformar toda la forma de aprender y se cuestiona la forma de aprendizaje anterior. El número de miembros es mayor entonces los principales decisores tienen menor tiempo para el contacto cara a cara. Entonces el crecimiento se frena, no se toman decisiones adecuadas. Si los decisores están decididos, se comienza a dedicar tiempo y recursos a estrategias y G.E.P.

- c) Se ingresa a la etapa de plenitud . Se comienza a comprender que la capacitación técnica no alcanza. Aparecen necesidades de aprendizaje vinculadas al desempeño. Se profundiza la G.E.P. y los instrumentos de estrategia. Se define la imagen guía o misión, se redacta la política global de personal. Se debe encarar un modelo de formación más sistemático y contextualizado en la empresa. La metodologías varían según la cultura de la organización y el estilo de aprendizaje de cada miembro. El aprendizaje debe estar directamente vinculado en la realización de la tarea productiva. La función de desarrollo de personal y de la alta gerencia es derribar los obstáculos que impidan el aprendizaje natural. Posteriormente la empresa continua con su evolución. (Existen empresas que cumplen etapas de crecimiento sin pasar por las de maduración.) La situación opera como reaseguro de la plenitud y evita la declinación.