

Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones

por Larry E. Greiner

De la Edición (Mayo–Junio 1998) Harvard Business Review

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores.

Este artículo apareció originalmente en la edición de julio-agosto de 1972 de HBR. Para la republicación del artículo como clásico, el autor ha eliminado material obsoleto de las secciones iniciales. También ha escrito un comentario, «La revolución sigue siendo inevitable», para actualizar sus observaciones.

Los principales ejecutivos de una cadena de tiendas minoristas se aferran a una estructura organizativa mucho después de haber cumplido su propósito porque la estructura es la fuente de su poder. La compañía finalmente se queda en quiebra.

Un banco grande disciplina a un gerente «rebelde» al que se le culpa de los problemas de control actuales, cuando las causas subyacentes son procedimientos centralizados que frenan la expansión hacia nuevos mercados. Posteriormente, muchos gerentes jóvenes abandonan el banco, la competencia entra y los beneficios disminuyen.

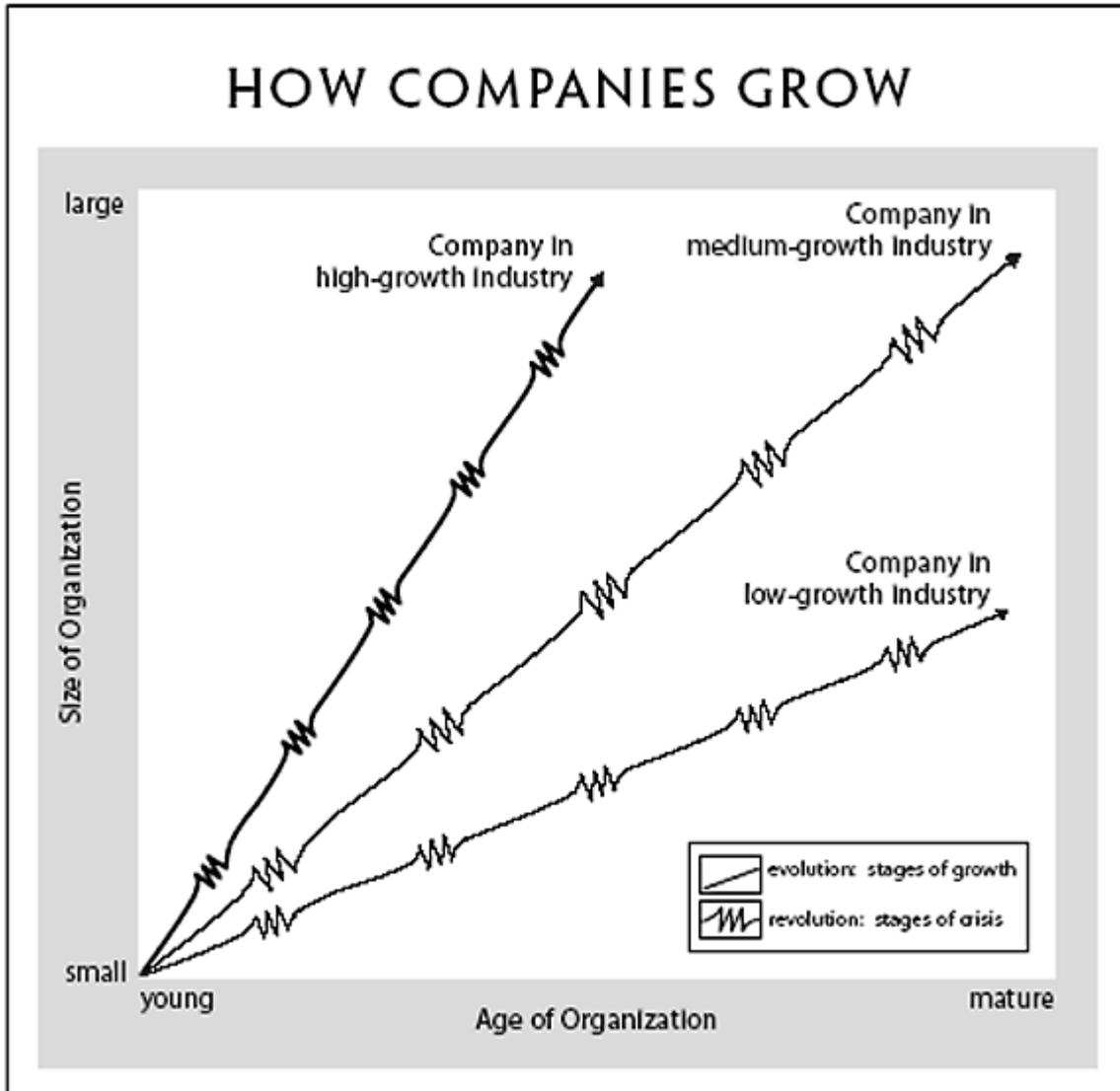
Los problemas de estas empresas se basan más en las decisiones pasadas que en los acontecimientos actuales o en la dinámica del mercado. Sin embargo, la administración, con prisa por crecer, a menudo pasa por alto cuestiones de desarrollo tan críticas como: ¿Dónde ha estado nuestra organización? ¿Dónde está ahora? y ¿Qué significan las respuestas a estas preguntas para adónde va? En cambio, la administración fija su mirada hacia el exterior en el medio ambiente y hacia el futuro, como si unas proyecciones de mercado más precisas proporcionaran a la organización una nueva identidad.

Al subrayar la fuerza de la historia en una organización, me he sacado de los legados de los psicólogos europeos que sostienen que el comportamiento de los individuos está determinado principalmente por acontecimientos y experiencias pasadas, más que por lo que queda por delante. Al extender esa tesis a los problemas de desarrollo organizacional, podemos identificar una serie de fases de desarrollo a través de las cuales las empresas tienden a pasar a medida que crecen. Cada fase comienza con un período de evolución, con un crecimiento y estabilidad constantes, y termina con un período revolucionario de agitación y cambios organizativos sustanciales; por ejemplo, cuando las prácticas centralizadas finalmente llevan a demandas de descentralización. La resolución de cada período revolucionario determina si una empresa avanzará o no hacia su próxima etapa de crecimiento evolutivo.

Un modelo de cómo se desarrollan las organizaciones

Hasta la fecha, la investigación sobre el desarrollo organizacional ha sido en gran medida empírica y los académicos no han intentado crear un modelo del proceso

general. Sin embargo, cuando analizamos la investigación, surgen cinco dimensiones clave: la edad y el tamaño de una organización, sus etapas de evolución y revolución y la tasa de crecimiento de su industria. El gráfico «Cómo crecen las empresas» muestra cómo interactúan estos elementos para dar forma al desarrollo de una organización.



Cómo crecen las empresas

Edad de la organización.

La dimensión más obvia y esencial para cualquier modelo de desarrollo es la duración de una organización (representada en el gráfico como eje horizontal). La historia muestra que las mismas prácticas organizativas no se mantienen durante una larga vida útil. Esto demuestra un punto más básico: los problemas y principios de gestión están arraigados en el tiempo. El concepto de descentralización, por ejemplo, puede describir

las prácticas corporativas en un período pero puede perder su poder descriptivo en otro.

Los problemas y las prácticas de gestión están arraigados en el tiempo. No duran durante toda la vida de una organización.

El paso del tiempo también contribuye a la institucionalización de las actitudes directivas. A medida que estas actitudes se vuelven rígidas y finalmente anticuadas, el comportamiento de los empleados no solo se vuelve más predecible sino también más difícil de cambiar.

Tamaño de la organización.

Esta dimensión se representa en el gráfico como eje vertical. Los problemas y soluciones de una empresa tienden a cambiar notablemente a medida que aumenta el número de empleados y su volumen de ventas. Los problemas de coordinación y comunicación aumentan, surgen nuevas funciones, los niveles de la jerarquía de gestión se multiplican y los puestos de trabajo se interrelacionan más. Por lo tanto, el tiempo no es el único determinante de la estructura; de hecho, las organizaciones que no se hacen más grandes pueden conservar muchos de los mismos problemas y prácticas de gestión durante largos períodos de tiempo.

Etapas de la evolución.

A medida que las organizaciones envejecen y crecen, surge otro fenómeno: un crecimiento prolongado que podemos denominar período evolutivo. La mayoría de las organizaciones en crecimiento no se expanden durante dos años y luego contratan por una; más bien, las que sobreviven a una crisis suelen disfrutar de cuatro a ocho años de crecimiento continuo sin un gran retroceso económico ni una grave interrupción interna. El término evolución parece apropiado para describir estos períodos de silencio porque solo parecen ser necesarios ajustes modestos para mantener el crecimiento bajo el mismo patrón general de gestión.

Etapas de la revolución.

La evolución fluida no es inevitable ni sostenible indefinidamente; no se puede suponer que el crecimiento organizacional sea lineal. Fortuna la lista de «500», por ejemplo, ha tenido un rotación considerable durante los últimos 50 años. De hecho, la evidencia de numerosas historias de casos revela períodos de turbulencia sustancial intercalados entre períodos de evolución más suaves.

Podemos denominar tiempos turbulentos períodos de revolución porque suelen presentar una grave alteración de las prácticas de gestión. Las prácticas de gestión tradicionales que eran apropiadas para un tamaño más pequeño y anteriores ya no funcionan y son sometidas a escrutinio por gerentes frustrados de alto nivel y gerentes

desilusionados de nivel inferior. Durante estos períodos de crisis, varias empresas se quedan escaseadas. Es probable que aquellos que no pueden abandonar las prácticas pasadas y realizar cambios organizativos importantes se retiren o se nivelen en sus tasas de crecimiento.

La tarea fundamental de la gestión en cada período revolucionario es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizativas que se convertirán en la base para gestionar el próximo período de crecimiento evolutivo. Curiosamente, esas nuevas prácticas eventualmente siembran las semillas de su propia decadencia y conducen a otro período de revolución. Por lo tanto, los gerentes experimentan la ironía de que una solución importante en un período se convierta en un problema importante en un período posterior.

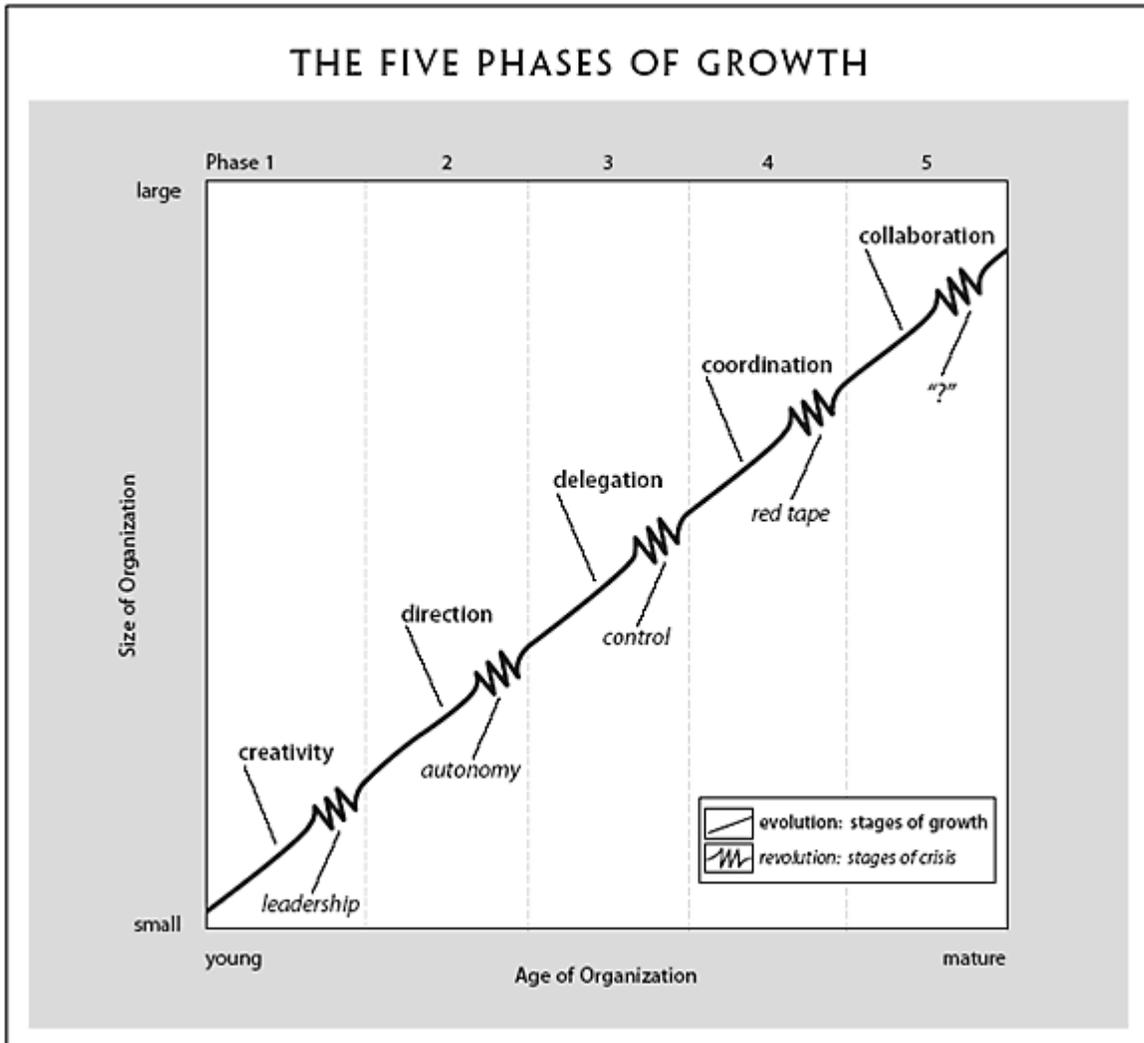
Tasa de crecimiento de la industria.

La velocidad a la que una organización experimenta fases de evolución y revolución está estrechamente relacionada con el entorno de mercado de su industria. Por ejemplo, una empresa en un mercado en rápida expansión tendrá que agregar empleados rápidamente; por lo tanto, se acelera la necesidad de nuevas estructuras organizativas para dar cabida a grandes aumentos de personal. Mientras que los períodos evolutivos tienden a ser relativamente cortos en las industrias de rápido crecimiento, se producen períodos evolutivos mucho más largos en industrias maduras o de crecimiento lento.

También se puede prolongar la evolución y retrasar las revoluciones cuando los beneficios obtienen fácilmente. Por ejemplo, las empresas que cometen errores graves en una industria próspera todavía pueden verse bien en sus declaraciones de pérdidas y ganancias; por lo tanto, pueden ganar tiempo antes de que una crisis obligue a cambiar las prácticas de gestión. La industria aeroespacial en su infancia muy rentable es un ejemplo. Sin embargo, se siguen produciendo períodos revolucionarios, como se hizo en el sector aeroespacial cuando las oportunidades de beneficios comenzaron a secarse. Por el contrario, cuando el entorno del mercado es pobre, las revoluciones parecen ser mucho más severas y difíciles de resolver.

Fases de crecimiento

Teniendo en cuenta el marco anterior, ahora podemos examinar en profundidad las cinco fases específicas de la evolución y la revolución. Como se muestra en el gráfico «Las cinco fases del crecimiento», cada período evolutivo se caracteriza por el estilo de gestión dominante utilizado para lograr el crecimiento; cada período revolucionario se caracteriza por el problema de gestión dominante que debe resolverse antes de que el crecimiento pueda continuar. El patrón que se presenta en el gráfico parece ser típico de las empresas de industrias con un crecimiento moderado durante un largo período; las empresas de industrias de crecimiento más rápido tienden a experimentar las cinco fases más rápidamente, mientras que las de industrias de crecimiento lento solo se encuentran en dos o tres fases a lo largo de muchos años.



Las cinco fases del crecimiento

Es importante señalar que cada fase es a la vez resultado de la fase anterior y causa de la siguiente fase. Por ejemplo, el estilo de gestión evolutiva de la Fase 3 es la delegación, que surge y se convierte en la solución a las demandas de mayor autonomía en la anterior revolución de la Fase 2. Sin embargo, el estilo de delegación utilizado en la fase 3 provoca eventualmente una crisis revolucionaria que se caracteriza por los intentos de recuperar el control sobre la diversidad creada a través de una mayor delegación.

Para cada fase, los gerentes están limitados en lo que pueden hacer si quiere que se produzca un crecimiento. Por ejemplo, una empresa que experimenta una crisis de autonomía en la fase 2 no puede volver a la gestión de directivas para obtener una solución; debe adoptar un nuevo estilo, la delegación, para poder avanzar.

Fase 1: Creatividad.

En la etapa de nacimiento de una organización, se hace hincapié en crear un producto y un mercado. A continuación se presentan las características del período de evolución creativa:

- Los fundadores de la empresa suelen estar orientados desde el punto de vista técnico o empresarial, y por lo general desdeñan las actividades de gestión; sus energías físicas y mentales se absorben por completo al fabricar y vender un nuevo producto.
- La comunicación entre los empleados es frecuente e informal.
- Las largas horas de trabajo se ven recompensadas por salarios modestos y la promesa de prestaciones de propiedad.
- Las decisiones y la motivación son muy sensibles a los comentarios del mercado; la administración actúa a medida que los clientes reaccionan.

Todas las actividades individualistas y creativas anteriores son esenciales para que una empresa se desprenda. Pero a medida que la empresa crece, esas mismas actividades se convierten en el problema. Las series de producción más grandes requieren conocimientos sobre la eficiencia de la fabricación. El aumento del número de empleados no se puede gestionar exclusivamente a través de la comunicación informal, y los nuevos empleados no están motivados por una intensa dedicación al producto u organización. Debe garantizarse capital adicional y se necesitan nuevos procedimientos contables para el control financiero. Los fundadores de la compañía se encuentran cargados de responsabilidades de gestión no deseadas. Anhelan los «buenos viejos tiempos» e intentan actuar como lo hicieron en el pasado. Los conflictos entre líderes hostiles surgen y se vuelven más intensos.

Las actividades creativas son esenciales para que una empresa se desprenda. Pero a medida que la empresa crece, esas mismas actividades se convierten en el problema.

En este punto, una crisis de liderazgo ocurre, que es el inicio de la primera revolución. ¿Quién sacará a la empresa de la confusión y resolverá los problemas de gestión a los que se enfrenta? Obviamente, se necesita un gestor sólido, uno que tenga los conocimientos y las habilidades necesarios para introducir nuevas técnicas de negocio. Pero encontrar a ese gerente es más fácil decirlo que hacerlo. Los fundadores a menudo se resisten a hacerse a un lado, aunque probablemente no sean temperamentalmente inadecuados para el trabajo. Así que esta es la primera opción crítica en el desarrollo de una organización: localizar e instalar un gestor empresarial sólido que sea aceptable para los fundadores y que pueda unir a la organización.

Fase 2: Dirección.

Las empresas que sobreviven a la primera fase instalando un gestor de negocios capaz suelen embarcarse en un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo competente y directivo. Estas son las características de este período evolutivo:

- Se introduce una estructura organizativa funcional para separar la fabricación de las actividades de marketing, y las asignaciones de empleo se especializan cada vez más.
- Se introducen sistemas contables para inventarios y compras.
- Se adoptan incentivos, presupuestos y normas de trabajo.
- La comunicación se vuelve más formal e impersonal a medida que crece la jerarquía de títulos y posiciones.
- El nuevo gerente y sus supervisores clave asumen la mayor parte de la responsabilidad de instituir la dirección; a los supervisores de nivel inferior se les trata más como especialistas funcionales que como gestores autónomos de toma de decisiones.

Aunque las nuevas técnicas directivas canalizan la energía de los empleados de forma más eficiente hacia el crecimiento, finalmente se vuelven inapropiadas para controlar una organización más diversa y compleja. Los empleados de menor nivel se ven restringidos por una jerarquía engorrosa y centralizada. Han llegado a poseer más conocimientos directos sobre los mercados y la maquinaria que sus líderes en la cima; en consecuencia, se sienten desgarrados entre seguir los procedimientos y tomar la iniciativa por sí mismos.

Así, la segunda revolución surge de un crisis de autonomía . La solución adoptada por la mayoría de las empresas es avanzar hacia una mayor delegación. Sin embargo, es difícil para los gerentes de alto nivel que anteriormente habían tenido éxito en ser directivos renunciar a la responsabilidad ante los gerentes de nivel inferior. Además, los gerentes de nivel inferior no están acostumbrados a tomar decisiones por sí mismos. Como resultado, numerosas empresas fundaron durante este período revolucionario al adherirse a métodos centralizados, mientras que los empleados de menor nivel se desencantan y abandonan la organización.

Fase 3: Delegación.

La próxima era de crecimiento evoluciona a partir de la aplicación exitosa de una estructura organizativa descentralizada. Presenta estas características:

- Se concede una responsabilidad mucho mayor a los gestores de plantas y territorios de mercado.
- Los centros de ganancias y las bonificaciones se utilizan para motivar a los empleados.
- Los ejecutivos de alto nivel de la sede se limitan a gestionar por excepción sobre la base de informes periódicos sobre el terreno.
- La administración a menudo se concentra en adquirir empresas externas que se pueden alinear con otras unidades descentralizadas.

- La comunicación desde arriba es poco frecuente y generalmente se produce por correspondencia, teléfono o visitas breves a ubicaciones de campo.

La fase de delegación permite a las empresas expandirse mediante la mayor motivación de los gerentes en niveles inferiores. Los gerentes de organizaciones descentralizadas, que tienen mayor autoridad e incentivos, pueden penetrar en mercados más grandes, responder más rápido a los clientes y desarrollar nuevos productos.

Sin embargo, eventualmente surge un problema grave, ya que los ejecutivos de alto nivel perciben que están perdiendo el control sobre una operación de campo altamente diversificada. Los gerentes autónomos de campo prefieren organizar sus propios espectáculos sin coordinar planes, dinero, tecnología y personal con el resto de la organización. La libertad genera una actitud parroquial.

La fase de delegación trae un nuevo período de crecimiento, pero la libertad finalmente crea una actitud parroquial.

Pronto, la organización cae en un crisis de control. La revolución de la Fase 3 está en marcha cuando la alta dirección busca recuperar el control sobre la empresa en su conjunto. Algunos equipos de alta dirección intentan volver a la administración centralizada, lo que suele fallar debido al amplio alcance de operaciones de la organización. Las empresas que avanzan encuentran una nueva solución en el uso de técnicas especiales de coordinación.

Fase 4: Coordinación.

El período evolutivo de la fase de coordinación se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr una mayor coordinación y por ejecutivos de alto nivel que asumen la responsabilidad de iniciar y administrar estos nuevos sistemas. Por ejemplo:

- Las unidades descentralizadas se fusionan en grupos de productos.
- Se establecen procedimientos formales de planificación y se revisan intensamente.
- Numerosos funcionarios son contratados y ubicados en la sede para iniciar programas de control y revisión de toda la empresa para los administradores de línea.
- Los gastos de capital se pesan cuidadosamente y se distribuyen en toda la organización.
- Cada grupo de productos se considera un centro de inversión en el que el rendimiento del capital invertido es un criterio importante utilizado en la asignación de fondos.
- Algunas funciones técnicas, como el procesamiento de datos, se centralizan en la sede, mientras que las decisiones operativas diarias siguen descentralizadas.
- Las opciones de acciones y la participación en los beneficios de toda la empresa se utilizan para animar a los empleados a identificarse con la organización en su conjunto.

Todos estos nuevos sistemas de coordinación resultan útiles para lograr el crecimiento mediante la asignación más eficiente de los limitados recursos de una empresa. Los sistemas prompt a los administradores de campo a mirar más allá de las necesidades de sus unidades locales. Aunque estos gerentes siguen teniendo una gran responsabilidad

en la toma de decisiones, aprenden a justificar sus acciones con más cuidado ante un público de vigilancia en la sede central.

Sin embargo, la falta de confianza se incrementa gradualmente entre la línea y el personal, y entre la sede y el terreno. Los numerosos sistemas y programas introducidos comienzan a superar su utilidad. UNA crisis de la cinta está en pleno apogeo. Los gestores de línea, por ejemplo, están cada vez más resentidos por parte de aquellos que no están familiarizados con las condiciones locales. Y el personal, por su parte, se queja de los gerentes de línea poco cooperativos y desinformados. Juntos, ambos grupos critican el sistema burocrático que ha evolucionado. Los procedimientos tienen prioridad sobre la resolución de problemas y la innovación se atenúa. En resumen, la organización se ha vuelto demasiado grande y compleja para ser administrada a través de programas formales y sistemas rígidos. La revolución de la fase 4 está en marcha.

Fase 5: Colaboración.

La última fase observable hace hincapié en una fuerte colaboración interpersonal en un intento por superar la crisis de la cinta adhesiva. Cuando la Fase 4 se gestionó mediante sistemas y procedimientos formales, la Fase 5 hace hincapié en la espontaneidad en la acción de gestión a través de los equipos y la hábil confrontación de las diferencias interpersonales. El control social y la autodisciplina sustituyen al control formal. Esta transición es especialmente difícil para los expertos que crearon los sistemas de coordinación, así como para los gerentes de línea que se basaron en métodos formales para obtener respuestas.

La evolución de la fase 5, entonces, se basa en un enfoque más flexible y conductual de la gestión. Estas son sus características:

- La atención se centra en resolver los problemas rápidamente mediante la acción en equipo.
- Los equipos se combinan entre funciones para gestionar tareas específicas.
- Los expertos del personal de la sede se reducen en número, se reasignan y combinan en equipos interdisciplinarios que consultan con unidades sobre el terreno, no directas.
- Con frecuencia se utiliza una estructura de tipo matriz para reunir a los equipos adecuados para los problemas apropiados.
- Los sistemas de control formales se simplifican y combinan en sistemas multiusos únicos.
- Con frecuencia se celebran conferencias de directivos clave para centrarse en los principales problemas.
- Los programas educativos se utilizan para capacitar a los gerentes en habilidades conductuales para lograr un mejor trabajo en equipo y resolver conflictos.
- Los sistemas de información en tiempo real están integrados en los procesos diarios de toma de decisiones
- Las recompensas económicas se orientan más al rendimiento del equipo que al logro individual.
- Se fomenta la experimentación con nuevas prácticas en toda la organización.

¿Cuál será la revolución en respuesta a esta etapa de la evolución? Muchas grandes empresas estadounidenses se encuentran ahora en la fase evolutiva de la fase 5, por lo que la respuesta es crítica. Aunque hay pocas pruebas claras sobre el resultado, me imagino que la revolución derivada del «?» crisis se centrará en la saturación psicológica de los empleados que crecen agotados emocional y físicamente debido a la intensidad del trabajo en equipo y la fuerte presión para obtener soluciones innovadoras.

La revolución sigue siendo inevitable

Escribí el primer borrador de este artículo mientras me cayó una mala pierna durante unas vacaciones de esquí en Suiza. ...

Tengo la corazonada de que la revolución de la Fase 5 se resolverá mediante nuevas estructuras y programas que permiten a los empleados descansar, reflexionar y revitalizarse periódicamente. Incluso podemos ver empresas con estructuras organizativas duales: un estructura de hábito por hacer el trabajo diario y un estructura reflectante para estimular nuevas perspectivas y enriquecimiento personal. Los empleados podrían moverse de ida y vuelta entre las dos estructuras a medida que sus energías se disipan y se reabastecen de combustible.

Una organización europea ha implementado tal estructura. Se han establecido cinco grupos reflexivos fuera de la estructura habitual de la empresa con el fin de evaluar continuamente cinco actividades de tareas básicas para la organización. Los grupos informan directamente al director gerente, aunque sus hallazgos se hacen públicos en toda la organización. La membresía en cada grupo incluye todos los niveles y funciones de la empresa, y los empleados se rotan por los grupos cada seis meses.

Otros ejemplos concretos ahora en la práctica incluyen proporcionar sabáticos a los empleados, trasladar a los gerentes dentro y fuera de los puestos de trabajo en lugares cálidos, establecer una semana laboral de cuatro días, garantizar la seguridad laboral, construir instalaciones físicas para la relajación durante la jornada laboral, hacer que los trabajos sean más intercambiables, crear un equipo adicional en el línea de montaje para que un equipo esté siempre apagado para reeducación y cambie a unas vacaciones más largas y horas de trabajo más flexibles.

La práctica china de exigir a los ejecutivos que dediquen tiempo periódicamente a trabajos de menor nivel también puede valer la pena una evaluación no ideológica. Durante demasiado tiempo, la administración estadounidense ha asumido que el progreso profesional debe equipararse con un camino ascendente hacia el título, el salario y el poder. ¿Podría ser que algunos vicepresidentes de marketing puedan anhelar e incluso beneficiarse de un impuesto temporal en las ventas sobre el terreno?

Implicaciones de la historia

Permítanme ahora resumir algunas implicaciones importantes para los gerentes en ejercicio. Las principales características de este debate se describen en la tabla «Prácticas organizacionales en las cinco fases del crecimiento», que muestra las acciones de gestión específicas que caracterizan cada fase de crecimiento. Estas acciones son también las soluciones que pusieron fin a cada período revolucionario anterior.

ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE FIVE PHASES OF GROWTH					
CATEGORY	PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3	PHASE 4	PHASE 5
Management Focus	Make and sell	Efficiency of operations	Expansion of market	Consolidation of organization	Problem solving and innovation
Organizational Structure	Informal	Centralized and functional	Decentralized and geographical	Line staff and product groups	Matrix of teams
Top-Management Style	Individualistic and entrepreneurial	Directive	Delegative	Watchdog	Participative
Control System	Market results	Standards and cost centers	Reports and profit centers	Plans and investment centers	Mutual goal setting
Management Reward Emphasis	Ownership	Salary and merit increases	Individual bonus	Profit sharing and stock options	Team bonus

Prácticas organizativas en las cinco fases del crecimiento

En cierto sentido, espero que muchos lectores reaccionen ante mi modelo considerándolo obvio y natural para representar el crecimiento de una organización. Para mí, este tipo de reacción es una prueba útil de la validez del modelo.

Pero a un nivel más reflexivo, imagino que algunas de estas reacciones provienen más de la retrospectiva que de la previsión. Los gerentes experimentados que han pasado por una secuencia de desarrollo pueden identificar esa secuencia ahora, pero ¿cómo reaccionaron en medio de una etapa de evolución o revolución? Probablemente puedan recordar los límites de su propio entendimiento del desarrollo en ese momento. Tal vez se resistieron a los cambios deseables o incluso fueron arrastrados emocionalmente en una revolución sin poder proponer soluciones constructivas. Permítanme ofrecer algunas pautas explícitas para que los gerentes de organizaciones en crecimiento tengan en cuenta.

Sepa en qué parte de la secuencia del desarrollo se encuentra.

Cada organización y sus componentes se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. La tarea de la alta dirección es estar al tanto de las etapas; de lo contrario, puede que no reconozca cuándo ha llegado el momento del cambio o podría actuar para imponer una solución equivocada.

Los líderes de la cima deberían estar preparados para trabajar con el flujo de la marea en lugar de contra de ella; sin embargo, deben ser cautelosos porque es tentador saltar fases de la impaciencia. Cada fase produce ciertas fortalezas y experiencias de aprendizaje en la organización que serán esenciales para el éxito en las fases posteriores. Un niño prodigio, por ejemplo, puede ser capaz de leer como un adolescente, pero no puede comportarse como tal hasta que madure a través de una secuencia de experiencias.

También dudo que los gerentes puedan o deban actuar para evitar revoluciones. En cambio, estos períodos de tensión proporcionan la presión, las ideas y la conciencia que ofrecen una plataforma para el cambio y la introducción de nuevas prácticas.

Reconozca la limitada gama de soluciones.

En cada etapa revolucionaria, se hace evidente que el escenario solo puede llegar a su fin mediante determinadas soluciones específicas; además, estas soluciones son diferentes de las que se aplicaron a los problemas de la revolución anterior. Con demasiada frecuencia, resulta tentador elegir soluciones que se han probado antes pero que en realidad hacen imposible que la nueva fase del crecimiento evolucione.

Con demasiada frecuencia, resulta tentador elegir soluciones que se han probado antes pero que en realidad hacen imposible que surja la nueva fase.

La dirección debe estar preparada para dismantelar las estructuras actuales antes de que la etapa revolucionaria se vuelva demasiado turbulenta. Los gerentes de alto nivel, al darse cuenta de que sus propios estilos directivos ya no son apropiados, pueden incluso tener que salir de posiciones de liderazgo. Un buen gerente de Fase 2 frente a la Fase 3 podría ser prudente encontrar un puesto en otra organización de la Fase 2 que mejor se adapte a sus talentos, ya sea fuera de la compañía o con una de sus filiales más recientes.

Por último, la evolución no es un asunto automático; es un concurso por la supervivencia. Para avanzar, las empresas deben introducir conscientemente estructuras planificadas que no solo resuelvan una crisis actual sino que también se ajusten a la siguiente fase de crecimiento. Esto requiere una considerable autoconciencia por parte de la alta dirección, así como grandes habilidades interpersonales para persuadir a otros gerentes de que es necesario cambiar.

Tenga en cuenta que las soluciones generan nuevos problemas.

Los gerentes a menudo no reconocen que las soluciones organizativas crean problemas para el futuro, como cuando la decisión de delegar ocasiona eventualmente un problema de control. Las acciones realizadas en el pasado determinan gran parte de lo que le pasará a una empresa en el futuro.

El conocimiento de este efecto debería ayudar a los gerentes a evaluar los problemas de la empresa con un entendimiento histórico en lugar de culpar a un desarrollo actual. Mejor aún, debería colocar a los gerentes en condiciones de predecir problemas y, por lo tanto, preparar soluciones y estrategias de afrontamiento antes de que una revolución se salga de control.

La alta dirección que conoce los problemas que se avecinan bien podría decidir no ampliar la organización. Los gerentes pueden, por ejemplo, preferir conservar las prácticas informales de una pequeña empresa, sabiendo que esta forma de vida es inherente al tamaño limitado de la organización, no a sus simpáticos Personalidades. Si eligen crecer, pueden crecer solos a partir de un trabajo y de una forma de vida que disfrutan.

¿Y qué pasa con organizaciones muy grandes? ¿Pueden encontrar nuevas soluciones para una evolución continua? ¿O están llegando a una etapa en que el gobierno actuará para separarlos porque son demasiado grandes?

Es evidente que aún queda mucho por aprender sobre los procesos de desarrollo en las organizaciones. Las fases descritas aquí son solo cinco y siguen siendo solo aproximaciones. Los investigadores están empezando a estudiar los problemas de desarrollo específicos de la estructura, el control, las recompensas y el estilo de gestión en diferentes industrias y en diversas culturas.

Sin embargo, no debemos esperar pruebas concluyentes antes de educar a los gerentes para que piensen y actúen desde una perspectiva del desarrollo. La dimensión crítica del tiempo ha estado ausente durante demasiado tiempo en nuestras teorías y prácticas de gestión. La intrigante paradoja es que si aprendemos más sobre la historia, podemos hacer un mejor trabajo en el futuro.

A version of this article appeared in the [May-June 1998](#) issue of Harvard Business Review.