

# Estructuras organizacionales

*Clase 4 –Sábado 20/NOV/2021*

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

---

### 3.1. Tamaño de la organización

La pregunta de grande frente a pequeño se inicia con la noción del crecimiento y las razones por las que tantas organizaciones experimentan la necesidad de ser más grandes.

Muchas personas sueñan con eso y los inicios empresariales son el elemento vital de la economía. Sin embargo, la esperanza de prácticamente todo emprendedor es ver que su propia empresa crezca con rapidez y llegue a ser más grande, incluso que aparezca en la lista de Fortune 500.

En ocasiones, esta meta es más urgente que fabricar los mejores productos o mostrar las mayores utilidades. Sin embargo, en algunas empresas prósperas los gerentes se han resistido a las presiones para un crecimiento interminable y en vez de eso se han enfocado en diferentes metas.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

Las recientes adversidades económicas y los despidos en muchas empresas grandes han estimulado a los emprendedores prometedores a correr el riesgo de iniciar su propia empresa o actuar solos en una propiedad exclusiva. Sin embargo, a pesar de la proliferación de nuevas organizaciones pequeñas, los gigantes como Procter & Gamble, General Electric, Toyota y Wal-Mart han seguido creciendo. Por ejemplo, la base de empleados de Wal-Mart es casi tan grande como la población de la ciudad de Houston, Texas. La extensión combinada en metros cuadrados de las tiendas minoristas de Home Depot es casi igual a la de 92 564 hogares estadounidenses promedio. El cable de fibra óptica de Verizon para su red en internet le daría la vuelta al mundo 18 veces.

Las empresas en todas las industrias, desde la minorista hasta la aeroespacial y de medios, se esfuerzan por crecer con el fin de adquirir el tamaño y los recursos necesarios para competir a escala global, invertir en nuevas tecnologías y controlar los canales de distribución y garantizar su acceso a los mercados. Existen otras presiones para que las organizaciones crezcan. Muchos ejecutivos han encontrado que las empresas deben crecer para seguir siendo económicamente saludables. Dejar de crecer significa estancarse. Ser estable significa que tal vez no será posible satisfacer a cabalidad las demandas de los clientes o que la competencia incrementará su participación de mercado a costa de su empresa.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

En Wal-Mart, los gerentes han prometido continuar con un énfasis en el crecimiento, aun cuando eso signifique una disminución en el rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés). Tienen arraigada la idea de que dejar de crecer significa estancarse y morir. Como lo expresó Tom Schoewe, vicepresidente de finanzas, “incluso si el ROI pudiera disminuir un poco y pudiéramos crecer con mayor rapidez, para mí eso estaría bien”. El tamaño grande permite que las empresas corran riesgos que podrían arruinar a las empresas más pequeñas y la escala es crucial para la salud económica en algunas industrias. En el caso de empresas que requieren un marketing intensivo como CocaCola, Procter & Gamble y Anheuser-Busch, un tamaño mayor proporciona poder en el mercado y, por consiguiente, crecientes ingresos.

Las empresas que se esfuerzan para desarrollar tecnología de energías renovables han encontrado que “el mejor detonador para el dinero es ampliarse”, como dijo el empresario Mark Rogers del proyecto Cape Wind en Massachusetts. Muchos de los costos de desarrollo de la turbina de aire y de los proyectos de energía solar varían muy poco, no importa si el proyecto es muy grande o muy pequeño, de manera que el incremento del tamaño del proyecto lo hace más efectivo en relación con el costo.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---



#### Dilemas del tamaño grande

Las organizaciones se sienten obligadas a crecer, ¿pero cuánto y qué tan grandes deben ser? ¿Cuál es el tamaño de la organización mejor equilibrado para competir en un entorno global rápidamente cambiante?

**Grande.** Son necesarios considerables recursos y economías de escala para que muchas organizaciones puedan competir a nivel global. Sólo las grandes organizaciones pueden construir un masivo oleoducto en Alaska. Sólo una corporación grande como General Electric se puede permitir la construcción de turbinas ultra eficientes que contienen 8 000 partes diferentes y con un costo de dos millones de dólares.

Sólo una empresa grande como Johnson & Johnson puede invertir cientos de millones de dólares en nuevos productos, como lentes de contacto bifocales y un parche que libera anticonceptivos a través de la piel.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

Además, las grandes organizaciones cuentan con los recursos para ser una economía de apoyo y una fuerza social en tiempos difíciles. En 2005, después de que el huracán Katrina arrasó Nueva Orleans y gran parte de la Costa del Golfo, Wal-Mart les dio a miles de empleados 1 000 dólares como ayuda de urgencia, ofreció a los residentes de las áreas afectadas un suministro gratuito de medicamentos de prescripción durante siete días, envió más de cien cargas de suministros a los centros de evacuación y donó millones a las organizaciones de beneficencia pública. De manera similar, después de los ataques terroristas ocurridos en 2001 en Estados Unidos, American Express tuvo los recursos para ayudar a los clientes desamparados a regresar a sus hogares y anular los cargos por pagos demorados.

Las grandes organizaciones también pueden volver a los negocios con mayor rapidez después de un desastre, dando a los empleados un sentimiento de seguridad y de pertenencia durante tiempos inciertos. Las grandes empresas son estandarizadas, a menudo se administran mecánicamente y son complejas. La complejidad ofrece cientos de especialidades funcionales dentro de la organización para desempeñar tareas de múltiples facetas y elaborar productos variados y complicados. Además, una vez establecidas, las grandes organizaciones pueden ser una presencia que estabiliza un mercado durante años. Los gerentes se pueden unir a la empresa y esperar una carrera evocadora de los “hombres de la organización” de las décadas de 1950 y 1960. La organización puede proporcionar una larga carrera, aumentos y promociones.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

**Pequeña.** El argumento contrario dice que pequeño es bello, debido a que los requerimientos cruciales para el éxito en una economía global son la capacidad de respuesta y la flexibilidad en los mercados muy dinámicos.

La pequeña escala puede proporcionar ventajas significativas en términos de una reacción rápida a las necesidades cambiantes del cliente y a las condiciones variables del entorno y del mercado. Además, las pequeñas organizaciones a menudo disfrutan de un mayor compromiso de parte de los empleados, debido a que es más fácil para las personas sentir que son parte de una comunidad. Los empleados por lo general trabajan en diversas tareas, en vez de hacer trabajos limitados y especializados.

Para muchas personas, trabajar en una pequeña empresa es más excitante y satisfactorio que laborar en una organización grande. ¿En dónde se sentiría usted feliz como gerente? Complete el cuestionario en la sección de “¿Cómo adapta usted el diseño?” para tener una idea.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

En los años recientes, muchas empresas grandes han llegado a ser todavía más grandes por medio de fusiones o adquisiciones y, sin embargo, la investigación indica que muy pocas están a la altura de los niveles de desempeño esperados. Los estudios realizados por firmas de consultoría como McKinsey & Company, Hay Group y otras sugieren que, después de la adquisición, el desempeño disminuye casi en 20% de las empresas adquiridas. Según algunos estimados, 90% de las fusiones nunca está a la altura de las expectativas.

Una mirada a diez de las fusiones más grandes de todos los tiempos, como AOL/Time Warner, Glaxo/SmithKline y Daimler/Chrysler, mostraron una disminución significativa en el valor para el accionista en el caso de ocho de las diez empresas combinadas, como se ilustra en la figura 9.2 Sólo dos, Exxon/Mobil y Travelers/Citicorp, incrementaron realmente su valor.

Aun cuando hay numerosos factores involucrados en la disminución del valor, muchos investigadores y analistas convienen en que, con frecuencia, ser más grande simplemente no equivale a tener un mejor desempeño.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

A pesar del creciente tamaño de muchas empresas, la vitalidad económica de Estados Unidos, así como de la mayor parte del resto del mundo desarrollado, está vinculada con los negocios de pequeño y mediano tamaño. Hay un estimado de 25 a 26 millones de pequeños negocios en Estados Unidos, que dan razón de una considerable porción de los bienes y servicios proporcionados. Además, un gran porcentaje de los exportadores es de pequeños negocios. El crecimiento de Internet y de otras tecnologías de la información ha hecho que a las pequeñas empresas les resulte más fácil competir con las más grandes. Y el creciente sector de servicios también contribuye a una disminución en el tamaño promedio de la organización, debido a que muchas empresas de servicios siguen siendo pequeñas para servir mejor a los clientes.

Las pequeñas organizaciones tienen una estructura plana y orgánica y un estilo administrativo de libre flujo que alienta el espíritu emprendedor y la innovación. Por ejemplo, en la actualidad, los principales medicamentos de biotecnología fueron descubiertos todos por 63 pequeñas empresas, como Gilead Sciences, que desarrolló medicamentos para tratar el Virus de Inmunodeficiencia Humana, y no por grandes empresas como Merck.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

Además, la participación personal de los empleados en las pequeñas empresas fomenta la motivación y el compromiso, debido a que los empleados se identifican personalmente con la misión de la empresa. Con base en estudios de las sociedades primitivas, las sectas religiosas, las organizaciones militares y de algunos negocios, el antropólogo Robin Dunbar propuso que 150 es el tamaño óptimo para cualquier grupo que trata de alcanzar una meta. Dunbar dice que más allá de ese tamaño, la efectividad del grupo decrece, debido a que hay demasiadas reglas, procedimientos y trámites burocráticos que demoran las cosas y minan la moral, el entusiasmo y el compromiso del grupo.

***Híbrido de empresa grande/empresa pequeña.*** La paradoja es que las ventajas de las pequeñas empresas en ocasiones les permiten triunfar y, por consiguiente, llegar a ser más grandes. Las pequeñas empresas se pueden convertir en víctimas de su propio éxito a medida que crecen, cambiando a una estructura mecanicista que hace hincapié en la jerarquía vertical y que produce “hombres de la organización”, en vez de emprendedores. Las empresas gigantes están “creadas para la optimización, no para la innovación”. Las empresas grandes se comprometen con sus productos y tecnologías existentes y experimentan dificultades para apoyar una innovación para el futuro.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

La solución es lo que Jack Welch, presidente del consejo y CEO retirado de General Electric, llamó el “híbrido de empresa grande/empresa pequeña”, que combina los recursos y el alcance de una corporación grande con la simplicidad y flexibilidad de una pequeña empresa. Las empresas globales de servicio completo necesitan una poderosa base de recursos y una complejidad y jerarquía suficientes para servir a los clientes en todo el mundo. El tamaño no necesariamente está reñido con la rapidez y la flexibilidad, pero los gerentes deben encontrar formas de impulsar la innovación y de adaptarse con rapidez.

El desarrollo de nuevas formas organizacionales, con un énfasis en descentralizar la autoridad y reducir los niveles de la jerarquía, combinado con la creciente utilización de la tecnología de la información, está haciendo que resulte más fácil que nunca que las empresas sean simultáneamente grandes y pequeñas, capturando así las ventajas de cada una. El cambio se puede ver incluso en la milicia estadounidense. Por ejemplo, a diferencia de la Segunda Guerra Mundial, que se combatió con grandes masas de soldados guiadas por decisiones que se tomaban en los niveles superiores, en la actualidad la “guerra contra el terrorismo” depende de una toma de decisiones descentralizada y de fuerzas más reducidas de soldados altamente capacitados con acceso a una información de último minuto.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.1. Tamaño de la organización

---

Las empresas grandes también encuentran una variedad de formas para actuar como grandes y pequeñas a la vez. Por ejemplo, Lowe, el gigante minorista, utilizó la ventaja del tamaño en áreas como publicidad, compras e incremento del capital; sin embargo, los ejecutivos le conceden a cada tienda la autonomía necesaria para servir a los clientes como si se tratara de una pequeña tienda en algún poblado. Para evitar el problema de los gerentes aislados en el nivel superior, en Vanguard, la empresa de fondos mutualistas, el gerente requiere que todos, incluso el CEO, pasen algún tiempo cada mes haciéndose cargo de los teléfonos y hablando directamente con los clientes.

Royal Dutch/Shell, una corporación gigante, fomenta la innovación en su división de exploración y producción, destinando 10% del presupuesto de investigación de la división a ideas “absurdas”. Cualquiera puede solicitar fondos y las decisiones no son tomadas por gerentes, sino por un pequeño grupo de empleados inconformes. Las pequeñas empresas en crecimiento pueden utilizar esas ideas para ayudar a su organización a conservar la flexibilidad y el enfoque en el cliente que impulsaron su crecimiento.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

---

### 3.2. Parámetros para medir el tamaño de la organización

Un aspecto metodológico importante en las investigaciones vinculadas con la relación entre la estructura organizativa y el tamaño de la organización es elegir el criterio adecuado que debe utilizarse para definir esa variable.

En este sentido, al trabajo clásico de Kimberly (1976) quien señala cuatro indicadores del tamaño de la organización, los cuales son aplicables y conceptualmente independientes:

- a) La capacidad física –incluye equipos e instalaciones– y la cantidad de actividades vinculadas con los procesos productivos;
- b) La complejidad de sus entradas y salidas, o los insumos o productos de la organización;
- c) Los recursos disponibles –capacidad financiera– y activos netos; y
- d) El número de trabajadores.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.2. Parámetros para medir el tamaño de la organización

---



Este último indicador es el más utilizado debido a su fácil acceso y cuantificación en cualquier tipo de organización, y es el adoptado en esta investigación. Sin embargo, se consideraron también para su selección las siguientes razones:

- a) Por un criterio práctico, puesto que la mayoría de las bases de datos disponibles en nuestro entorno académico clasifican a las organizaciones según el número de trabajadores, y de manera particular en el caso venezolano; y
- b) Debido a su vinculación con la estructura organizativa, el número de trabajadores se descubre como el más adecuado. Lo indica De la Fuente et al. (2002): "...es lógico pensar que el número de esos individuos [refiriéndose a los trabajadores de la organización] será un aspecto determinante del diseño de la configuración estructural, y puede ser una medida muy adecuada de la dimensión organizativa" (p.306).

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.2. Parámetros para medir el tamaño de la organización

---



En términos generales, se ha aceptado que mientras mayor sea el tamaño de la organización, a ser más burocrática (Mansfield; 1973; Daft, 2000; Donaldson 2001; Fernández y Córdón, 2002; Zapata y Hernández, 2014).

Es decir, conforme se incrementa el tamaño a través del aumento del número de personas, procesos o unidades organizativas, habrá un aumento en la complejidad expresada en la diferenciación vertical y horizontal, en la formalización y, según el caso, un mayor grado de centralización (en las burocracias simples o formas de organización mecánicas) o de descentralización (en las burocracias complejas).

Sin embargo, no todas las investigaciones han concluido que la influencia del tamaño sobre las variables o dimensiones estructurales es de la misma manera e intensidad.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

---

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

Una forma útil de pensar en el crecimiento y el cambio organizacionales es el concepto de ciclo de vida de la organización, que sugiere que las organizaciones nacen, envejecen y, con el tiempo, mueren. La estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas administrativos siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida. Las etapas son secuenciales y siguen una progresión natural.

#### **Etapas de desarrollo del ciclo de vida**

La investigación sobre el ciclo de vida organizacional sugiere que hay cuatro etapas principales que caracterizan al desarrollo de la organización. El crecimiento no es fácil. Cada vez que una organización ingresa a una nueva etapa en el ciclo de vida, se adentra en un juego de pelota nuevo, con una serie de reglas sobre la forma en que la organización funciona internamente y cómo se relaciona con el entorno externo.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



Hoy, en el caso de las empresas de tecnología, los ciclos de vida son cada vez más cortos; para seguir siendo competitivas, las compañías como eBay, Google y MySpace tienen que progresar con éxito y con mayor rapidez a lo largo de las etapas del ciclo.

***1. Etapa emprendedora.*** Cuando una organización nace, el énfasis es en la creación de un producto o servicio y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son personas emprendedoras y dedican todas sus energías a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. Las jornadas de trabajo son largas. El control se basa en la supervisión personal de los propietarios. El crecimiento es a partir de un nuevo producto o servicio. Por ejemplo, Jimmy Wales y Larry Sanger fueron cofundadores de Wikipedia en 2001, basándose en la idea de una fuente abierta, una enciclopedia de colaboración, abierta a las contribuciones de personas ordinarias. Personalmente proporcionaron la vigilancia del proyecto durante sus primeros años, cuando Wales actuaba como líder visionario y Sanger se enfocaba en el desarrollo del nuevo servicio Apple (en un inicio Apple Computer) se encontraba en la etapa emprendedora cuando la crearon Steve Jobs y Stephen Wozniak en la cochera de los padres de Wozniak.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



#### ***Crisis: necesidad de un nuevo liderazgo.***

A medida que la organización empieza a crecer, el mayor número de empleados causa problemas. Los propietarios, creativa y técnicamente orientados, se enfrentan a problemas administrativos, pero tal vez prefieren concentrar sus energías en fabricar y vender el producto o en desarrollar nuevos productos y servicios. En esos tiempos de crisis, los empresarios no ajustan la estructura de la organización para que se adapte a un crecimiento continuo ni traen a nuevos gerentes que tengan el poder para hacerlo.

Cuando Apple inició un periodo de rápido crecimiento, llevaron a A. C. Markkula como líder, debido a que ni Jobs ni Wozniak estaban calificados para administrar la empresa en expansión ni les interesaba hacerlo.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



**2. Etapa de colectividad.** Si el liderazgo en situaciones de crisis es resuelto, se obtiene un poderoso liderazgo y la organización empieza a desarrollar metas y una dirección claras. Se establecen departamentos una jerarquía de autoridad, se asignan los puestos y una división del trabajo inicial. Facebook, la empresa de redes sociales, avanzó rápidamente de la etapa emprendedora a la de colectividad. Mark Zuckerberg su fundador de 23 años de edad, sabe que su empresa debe “crecer a la velocidad de internet”, de manera que contrató a Sheryl Sandberg, una alta directiva de Google, para que actuara como vicepresidenta de operaciones. Facebook también contrató a otros ejecutivos capacitados para administrar varias funciones, como marketing, área legal, comunicaciones y relaciones públicas y finanzas.

En la etapa de colectividad, los empleados se identifican con la misión de la organización y pasan muchas horas ayudando a que la organización tenga éxito. Los miembros se sienten parte de una colectividad. La comunicación y el control son en gran parte informales, aun cuando empiezan a aparecer algunos sistemas formales. Apple se encontraba en la etapa de colectividad durante los años de rápido crecimiento, de 1978 a 1981. Jobs siguió siendo el CEO y el líder visionario, aun cuando Markkula y otros ejecutivos se encargaban de la mayor parte de las responsabilidades gerenciales. Los empleados se lanzaron al negocio con entusiasmo cuando se estableció la principal línea de productos y firmaron a más de dos mil distribuidores.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



#### ***Crisis: necesidad de delegación.***

Si la nueva administración tiene éxito, los empleados en el nivel inferior de forma gradual se empiezan a sentir restringidos por el poderoso liderazgo de 68 arriba hacia abajo. Los gerentes en el nivel inferior empiezan a adquirir confianza en sus propias áreas funcionales y desean tener más libertad.

Una crisis de autonomía ocurre cuando los gerentes en el nivel superior, que tuvieron éxito debido a su poderoso estilo de liderazgo y a su visión, no quieren renunciar a la responsabilidad.

Los gerentes en el nivel superior se quieren asegurar de que todas las partes de la organización estén coordinadas y avancen juntas. La organización debe encontrar mecanismos para controlar y coordinar los departamentos sin una supervisión directa del nivel superior.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



**3. Etapa de formalización.** La etapa de formalización implica el establecimiento y la utilización de reglas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación es menos frecuente y más formal. Es posible añadir ingenieros, especialistas en recursos humanos y otros miembros del staff.

La alta gerencia se empieza a preocupar por aspectos como la estrategia y la planeación y deja las operaciones de la empresa en manos de los gerentes de nivel medio.

Es posible formar grupos del producto u otras unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se pueden implementar sistemas de incentivos basados en las utilidades, con el fin de asegurarse de que los gerentes trabajen orientándose a lo que es mejor para la empresa en general.

Cuando son eficaces, la nueva coordinación y los sistemas de control permiten que la organización siga creciendo, mediante el establecimiento de mecanismos de vinculación entre la alta gerencia y las unidades de campo. Apple se encontraba en la etapa de formalización a finales de la década de 1980.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



#### ***Crisis: demasiados trámites burocráticos.***

En este punto en el desarrollo de la organización, la proliferación de sistemas y programas puede empezar a asfixiar a los gerentes de nivel medio. La organización parece burocratizada. La gerencia de nivel medio puede resentir la intrusión del personal. La innovación puede estar restringida. La organización parece demasiado grande y compleja para administrarla por medio de programas formales. Fue en esta etapa del crecimiento de Apple cuando Jobs renunció a la empresa y un nuevo CEO se hizo cargo del control, para enfrentarse a sus propios retos administrativos.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



**4. Etapa de elaboración.** La solución a la crisis de los trámites burocráticos es un nuevo sentido de colaboración y de trabajo en equipo. A nivel de toda la organización, los gerentes desarrollan capacidades para enfrentarse a los problemas y trabajar juntos.

La burocracia tal vez ha llegado a su límite. El control social y la autodisciplina reducen la necesidad de controles formales. Los gerentes aprenden a trabajar dentro de los límites de la burocracia, sin sumarse a ella. Los sistemas formales se pueden simplificar y reemplazar con equipos de gerentes y fuerzas de tarea. Para lograr la colaboración, los equipos a menudo se forman entre las funciones o divisiones de la empresa.

La organización también se puede agrupar en múltiples divisiones con el fin de mantener la filosofía de una pequeña empresa. En la actualidad, Apple se encuentra en la etapa de elaboración del ciclo de vida, lo mismo que empresas grandes como General Electric, Caterpillar y Motorola.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



#### ***Crisis: necesidad de revitalización.***

Una vez que la organización ha llegado a la madurez, puede atravesar por periodos de declive temporal. Puede ocurrir una necesidad de renovación cada 10 a 20 años. La organización se desalinea con el entorno o tal vez se mueve lentamente y se burocratiza en exceso y debe pasar por una etapa de modernización e innovación. Durante este periodo, a menudo se reemplaza a los gerentes. En Apple, el puesto en el nivel superior cambió de manos varias veces a medida que la empresa luchaba por revitalizarse. Los CEO John Sculley, Michael Spindler y Gilbert Amelio fueron expulsados por el consejo de administración cuando los problemas de Apple se profundizaron. Steve Jobs regresó a mediados de 1997 para administrar la empresa que había fundado hacía casi 25 años. Jobs la reorganizó con rapidez, eliminó las ineficiencias y volvió a enfocar a Apple en productos innovadores para el mercado de consumo. Jobs le devolvió a Apple el espíritu emprendedor y movió a la empresa en una dirección totalmente nueva con el sistema de música iPod y el iPhone. Las ventas y las utilidades se empezaron a incrementar considerablemente.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.3 Ciclo de vida de la organización

---



En los años transcurridos desde que salió de Apple, Jobs había adquirido habilidades gerenciales y experiencia, pero también fue bastante astuto para llevar a otros gerentes capacitados. Por ejemplo, se ha hecho referencia a Timothy D. Cook, contratado por Jobs en 70 1998, como “la historia detrás de la historia”.

Jobs proporciona visión y espíritu emprendedor, pero Cook, como vicepresidente de operaciones, se asegura de que todo funcione sin el menor tropiezo tras bambalinas. Justo ahora Apple es una empresa exitosa, pero enfrenta los problemas comunes de todas las organizaciones maduras, las cuales han tenido que pasar por periodos de revitalización, de lo contrario entrarán en declive.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

---

### 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida

A medida que las organizaciones evolucionan a lo largo de las cuatro etapas del ciclo de vida, tienen lugar cambios en la estructura, los sistemas de control, la innovación y las metas. A continuación se resumen las características organizacionales asociadas con cada etapa.

**Emprendedora.** Al inicio, la organización es pequeña, no es burocrática y es como un espectáculo de sólo una persona. La alta gerencia proporciona la estructura y el sistema de control. La energía organizacional está dedicada a la supervivencia y a la producción de un solo producto o servicio.

**Colectividad.** Es la etapa de la juventud de la organización. El crecimiento es rápido y los empleados se sienten emocionados y comprometidos con la misión de la organización. La estructura es todavía informal en su mayor parte, aun cuando empiezan a surgir algunos procedimientos. Los líderes carismáticos poderosos, como Jeff Bezos en Amazon.com, proporcionan la dirección y las metas para la organización. El crecimiento continuo es una meta primordial.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida

---

**Formalización.** En este punto, la organización está entrando a la etapa de madurez. Surgen las características burocráticas. La organización añade grupos de personal de apoyo, formaliza los procedimientos y establece una jerarquía clara y una división del trabajo. En la etapa de formalización, las organizaciones también pueden desarrollar productos complementarios para ofrecer una línea de productos completa. La innovación se puede lograr estableciendo un departamento separado de investigación y desarrollo. Las metas principales son la estabilidad interna y la expansión del mercado. La alta gerencia delega, pero también implementa sistemas de control formales. Ésta es la etapa en la que Jeff Bezos de Amazon está teniendo problemas para administrar la transición, debido a que no quiere renunciar al control personal.

**Elaboración.** La organización madura es grande y burocrática, con extensos sistemas de control, reglas y procedimientos. Los gerentes de la organización tratan de desarrollar una orientación al equipo dentro de la burocracia, con el fin de impedir una burocratización adicional. Los gerentes en el nivel superior se interesan en el establecimiento de una organización completa. La estatura y la reputación organizacionales son importantes. La innovación se institucionaliza por medio de un departamento de investigación y desarrollo. La gerencia puede atacar la burocracia y agilizarla.

## Unidad III. Tamaño y ciclo de vida de las organizaciones

### 3.4 Características organizacionales durante el ciclo de vida

Característica	1. Emprendedora	2. Colectividad	3. Formalización	4. Elaboración
	No burocrática	Pre burocrática	Burocrática	Muy burocrática
Estructura	Informal, espectáculo de una sola persona	En su mayor parte informal, algunos procedimientos	Procedimientos formales, división del trabajo, se añaden nuevas especialidades	Trabajo en equipo dentro de la burocracia, mentalidad de una pequeña empresa
Productos o servicios	Un solo producto o servicio	Un producto o servicio principales, con variaciones	Línea de productos o servicios	Líneas de múltiples productos o servicios
Sistemas de recompensa y control	Personal, paternalista	Personal, contribución al éxito	Impersonal, sistemas formalizados	Extensiva, ajustada al producto y al departamento
Innovación	Por el propietario-gerente	Por los empleados y los gerentes	Por un grupo de innovación separado	Por el departamento institucionalizado de investigación y desarrollo
Meta	Supervivencia	Crecimiento	Estabilidad interna, expansión del mercado	Reputación, organización completa
Estilo de alta gerencia	Individualista, empresarial	Carismática, proporcionando una dirección	Delegación con control	Enfoque de equipo, ataque a la burocracia