

EL MODELO DE GREINER

“Superar la Crisis con Anticipación”

El Modelo de Greiner nos muestra el Ciclo de vida o de crecimiento de las organizaciones; es muy útil para gestionar con tiempo (prevenir), las crisis en una empresa, implementado las correctas estrategias y la modelización de la evolución organizativa.

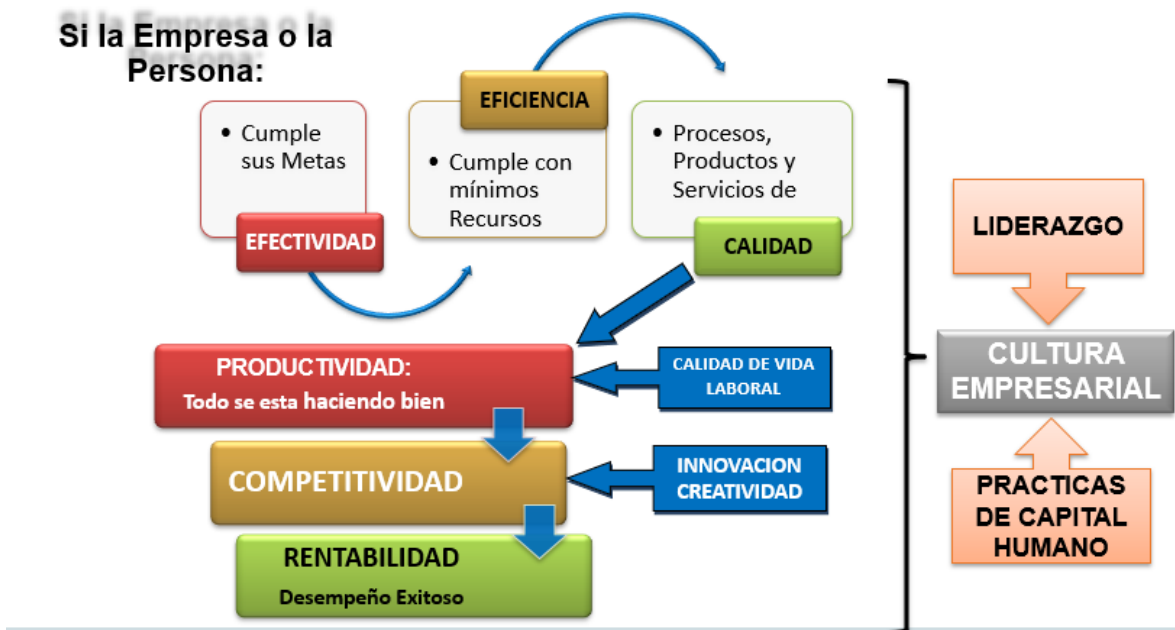
Este modelo permite situar y prever la siguiente crisis (cambio estructural o funcional) que la organización tendrá que afrontar y, permite identificar en el pasado de una empresa ciertos índices críticos para su éxito futuro, además facilita la comprensión del funcionamiento de las empresas de crecimiento rápido (start-up).

GENERALIDADES

La empresa es una organización compleja que sufre distintas evoluciones durante su existencia. Estas están constituidas por períodos de crisis más o menos importantes que pueden poner en peligro la propia supervivencia de la organización.

*Frente a la globalización, que es una realidad económica actual, el desafío de la **COMPETITIVIDAD** se impone en todas las empresas.*

Las que consiguen superar este desafío son las que administran y prevén mejor los períodos de cambios y las siguientes fases de desarrollo de la organización.



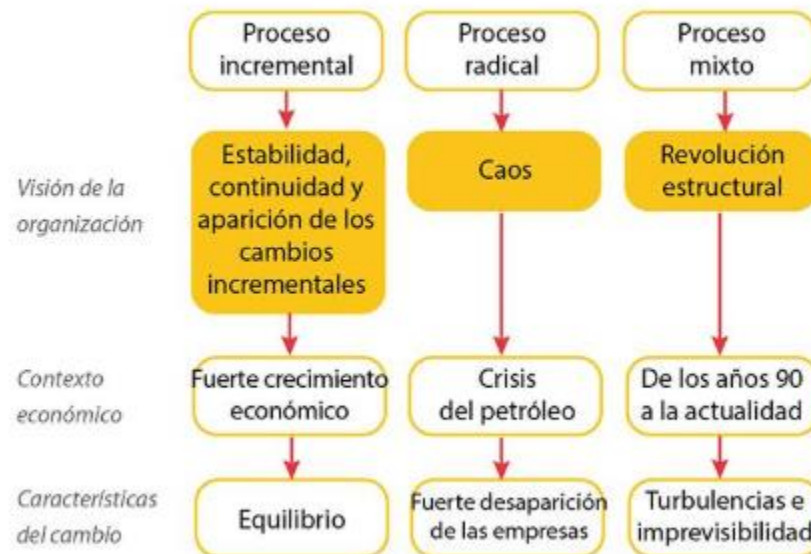
El modelo de Larry E. Greiner (universitario estadounidense, nacido en 1933) permite a una empresa visualizar en qué fase se sitúa y prever así la próxima crisis que tendrá que afrontar para transformarla en una oportunidad para una nueva fase de crecimiento.

ANTECEDENTES

Las teorías relacionadas con los cambios organizacionales se desarrollan desde la posguerra y se comparan y asocian con los tres grandes períodos económicos que se encadenaron desde 1945 (Desreumaux 1996).

- El primer período empieza después de la guerra y acaba a principios de los años setenta. Se corresponde con una fase de fuerte crecimiento económico mundial que desemboca en un sistema en equilibrio.
- El segundo período comienza desde el principio de las crisis petroleras de los años setenta y se prolonga hasta la crisis económica de principios de los años ochenta. Es a lo largo de esta fase, caracterizada por una tasa elevada de desaparición de empresas y por cambios organizacionales importantes, cuando vemos aparecer el modelo Greiner de 1972.
- El tercer y último período identificable es el que se extiende de principios de los años noventa hasta hoy. El contexto económico de esta fase de cambios permanentes se caracteriza por turbulencias e imprevisibilidad.

La evolución organizacional





LA EMPRESA Y SUS CICLOS GENERALES DE VIDA

La empresa tiene varios ciclos de vida; experimenta numerosos ciclos de vida distintos, entre los que podemos citar:

1. **Los Ciclos de vida materiales** (los de los productos, las tecnologías o las modas de comercialización).

1.1 Ciclo de vida de un producto suelen emplearlo los profesionales del marketing puesto que cada producto sigue un ciclo de vida que le es propio. Este ciclo comporta en general cuatro fases:

- El lanzamiento
- El crecimiento
- La madurez
- El declive.

Para ciertos analistas, en realidad existirían cinco fases (y no cuatro) ya que antes de lanzar un producto –a semejanza del desarrollo embrionario en los humanos–, la empresa hace estudios de mercado, fabrica prototipos, etc. Esta fase suplementaria se corresponde con la fase de puesta a punto y pretende disminuir el riesgo de fracaso en el lanzamiento del producto.

1.2 El ciclo de vida comercial se asemeja al ciclo de vida del producto, con la única diferencia de que la cuarta fase se corresponde con la fase de reactivación eventual.

1.3 El ciclo de vida de las tecnologías. Al igual que los productos, las tecnologías tienen su ciclo de vida propio, que comprende cuatro fases: tecnología naciente, tecnología emergente, tecnología clave y tecnología básica.

2. **Los ciclos de vida humanos y sociales** (el del personal y el de los modos de organización).

Con respecto al personal, también existe un ciclo de vida que se basa en la carrera de los miembros que lo constituyen. Este ciclo comienza por la contratación, continúa con el crecimiento (que comprende las formaciones, los ascensos, etc.), la madurez (en esta fase el empleado es un senior, por lo que hay que comenzar a buscarle un sustituto a medio plazo) y acaba con el declive (despido, jubilación, etc.).

3. **El ciclo de vida relacionado con la empresa, que gestiona de forma autónoma.**

El ciclo de vida de la organización o de la empresa, que Larry E. Greiner establece como modelo en un proceso de crecimiento en cinco fases.

EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

El cambio organizacional se define en relación con un contexto, con una situación determinada. También puede definirse por oposición a la permanencia.

Los modelos de evolución

Matriz de Alain Desreumaux



- La matriz de Alain Desreumaux da una visión sintética de las principales teorías relativas al ritmo de los cambios organizacionales.
- El cambio organizacional se percibe como un instrumento dominado por los dirigentes, que ha sido objeto de una anticipación proactiva estratégica, gradual y continua.
- El poder estratégico y organizacional se apoya en la voluntad de cambio del líder y su capacidad para que se reconozca su legitimidad: en la actualidad se llama «líder inspirante».
- La corriente de la teoría de la elección estratégica comprende las teorías de la Planeación Estratégica.

EL MODELO DE GREINIER

Definición del modelo

Según Larry E. Greiner, una empresa experimenta, durante su existencia, cinco fases de crecimiento bien definidas, que se alternan con cinco momentos clave llamados «crisis». El paso de una fase a otra se realiza mediante adaptaciones estructurales que marcan el carácter evolutivo del sistema organizacional.

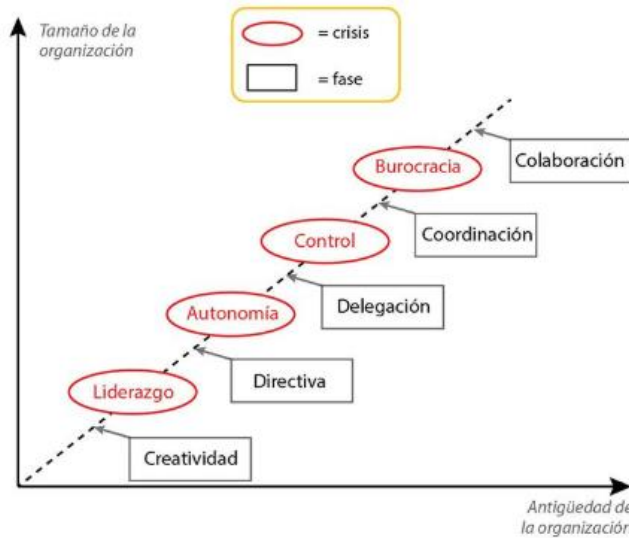
Las fases de cambio dependen de factores internos (antigüedad, tamaño, etapas de evolución y de revolución, etc.) y externos (competencia, localización geográfica, tasa de crecimiento de la industria, etc.) de la organización. Las cinco fases de crecimiento son:

1. La fase de creatividad o de empresariado;
2. La fase de dirección o de administración;
3. La fase de delegación;
4. La fase de coordinación o de formalización;
5. La fase de colaboración.

Estas fases se ven interrumpidas con cinco crisis:

1. La del liderazgo
2. La de la autonomía
3. La del control
4. La de la burocracia (coloquialmente llamada «crisis del papeleo»)
5. La de la renovación.

El modelo de Greiner



- 1) **La fase de creatividad o de emprendimiento**



Esta primera fase se corresponde con el lanzamiento de la empresa en un mercado en expansión que realizan los fundadores, quienes suelen ser técnicos o emprendedores, no necesariamente gestores ni managers.

- La comunicación en el seno de esta organización es frecuente e informal
- Los fundadores y empleados pioneros no cuentan las horas y se contentan en general con salarios modestos.
- La primera motivación es el éxito de un lanzamiento de proyecto.
- Sus atribuciones no están necesariamente definidas con claridad, cada uno tiene varias responsabilidades y asume con pasión los desafíos cotidianos, principalmente mediante mecanismos de toma de decisiones a menudo colegiados
- Participan activamente en la construcción de la organización.

Crisis de liderazgo.

- Se produce cuando la empresa, que ha crecido y prosperado, tiene que reestructurar sus actividades en términos de producción de bienes y servicios, de contabilidad, de gestión de recursos humanos, etc. según el principio de «especialización de las funciones».
- Los fundadores no pueden disponer razonablemente de todas las competencias necesarias

La solución a esta crisis.

- Contratar a los managers «curtidos» que saben establecer las estructuras funcionales necesarias.
- Pero no es una operación sin riesgos, ya que los fundadores y pioneros pueden intentar mantener el espíritu y el carácter informal de la organización del principio (voluntad de mantener el poder, crisis de amor propio al reconocer los propios límites, etc.).

2) **La fase directiva o de administración**

Un individuo toma el poder y dirige la organización, lo que permite que ésta prosiga su crecimiento en un entorno de comunicación más formal y que se concentre en actividades distintas, como el marketing y la producción.

- Los incentivos financieros se introducen en la organización para motivar a los individuos.
- Sin embargo, llega un momento en el que los productos y procesos son tan numerosos que es imposible que una sola persona consiga gestionar todo en un solo día.
- A veces el tiempo falla, otras el flujo de información (de los productos y servicios) que integrar es demasiado importante.

Crisis: el de la autonomía

- La crisis de autonomía está relacionada con la necesidad de crear nuevas estructuras basadas en la delegación y con problemas de financiación relacionados con el crecimiento.

La solución a esta crisis.



- La solución a esta crisis no solo pasa por una reestructuración de la organización basada en la delegación de las responsabilidades del dirigente hacia otros miembros de la empresa.
- También por la entrada de capital interior y exterior en la organización.

3) **La fase de delegación**

La solución a esta crisis de autonomía da lugar a la delegación de poder de la dirección ejecutiva a los gestores de nivel intermedio.

- Estos responsables son libres de reaccionar rápido ante las oportunidades o amenazas de los nuevos productos, mercados, competidores, tecnologías, deseos y expectativas de los clientes.
- De esta forma la organización sigue creciendo.
- En cuanto a las personas que inyectan capital, no dirigen necesariamente la empresa y designan, en la mayoría de los casos, a un agente para representarlas y velar por la utilización eficiente del capital.

Crisis: de Control

- Existe el riesgo de que la mencionada delegación cause, a su vez, una crisis de control.
- Al dirigente principal, que quiere seguir resolviendo solo los problemas primordiales de la organización, le cuesta delegar en otros.
- La estructura de la organización se vuelve demasiado grande para un solo dirigente.
- De esta forma, por orgullo, muchos fundadores llevan a sus organizaciones a la ruina.

La solución a esta crisis.

- La solución a esta crisis pasa por la creación de las funciones de jefe de departamentos y de oficinas (departamentos o filiales).
- Para avanzar, habrá principalmente que redefinir claramente los objetivos, las tareas y responsabilidades de los nuevos responsables y apoyarlos en sus nuevas atribuciones.

4) **La fase de coordinación o de formalización**

El crecimiento continúa con las unidades de negocios (departamentos o filiales según la naturaleza jurídica), antes aisladas y reorganizadas en grupos de productos, servicios y recursos.

- Idealmente, toda la empresa comparte los objetivos, mientras que los diferentes departamentos, que tienen los suyos propios, se benefician de una relativa autonomía.
- La burocracia se vuelve tan importante que los costes impactan negativamente en el crecimiento de la organización.
- Al evolucionar de esta forma, las formalidades administrativas ocultan la misión primera de la organización.

Crisis: de la Burocracia

- Así, esta fase puede llevar a una crisis de la burocracia o crisis de las formalidades administrativas, caracterizada por una pérdida de flexibilidad.



La solución a esta crisis.

- Para superar la crisis habrá que establecer una nueva cultura –centrándose en la visión y las especialidades clave de la empresa– e introducir una nueva estructura más flexible, adaptada y motivadora.

5) **La fase de colaboración**

En aras de la reducción de los costes y de la maximización de los beneficios, la fase directiva y la de coordinación son relevadas por un nuevo liderazgo inspirante y motivador, que vuelve a centrar la organización en sus prioridades.

- Las promociones, las rotaciones de funciones y las formaciones permiten a los individuos superarse en el trabajo.

Crisis: de crecimiento interna

- Esta fase acaba con una crisis de crecimiento interna.
- Más ampliamente, para Larry E. Greiner, el crecimiento por colaboración puede ser el origen de una crisis futura.

La solución a esta crisis.

- Implica que la búsqueda del crecimiento procederá de la externalización (desarrollo de asociaciones con organizaciones complementarias), también llamadas outsourcing, actividades no esenciales de la organización.

6) **La fase de continuación**

- Esta sexta fase, que permite el crecimiento mediante soluciones extra organizacionales, presenta varias ventajas destacadas:
 - 1) El reajuste de las competencias clave de la empresa en sus especialidades básicas (core-business);
 - 2) La disminución de la complejidad de la gestión de su tamaño (el fenómeno de down-sizing);
 - 3) La compresión de los costes (menos costes fijos relacionados con el personal y más costes comerciales en los que es posible asegurar la competencia);
 - 4) La garantía de la calidad (el prestatario que quiere mantenerla);
 - 5) La flexibilidad de la empresa que puede cambiar de socio antes (proveedor) o después (distribuidor) según sus propias estrategias de desarrollo.