

CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL. UNHA REVISIÓN TEÓRICA

NURIA ESTHER HURTADO TORRES

GUILLERMO MARAVER TARIFA

MARÍA EUGENIA SENISE BARRIO

Departamento de Economía Financeira e Contabilidade

Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

Universidade de Granada

Recibido: 18 Xuño 1996

Aceptado: 10 Xullo 1996

Resumo: Os autores intentaron recolle-los principais modelos que explican o ciclo de vida dunha organización, poñendo unha énfase especial na aplicación deses modelos ás pequenas empresas. As distintas propostas analizan o desenvolvemento organizacional mediante un padrón predicible, caracterizado por unhas etapas discretas de desenvolvemento. Aínda que coinciden na maior parte das características e problemas sufridos polas empresas ó longo da súa vida, tamén salientan aspectos moi diversos das organizacións, levando á necesidade de formular algúns modelos integradores.

Palabras Clave: Ciclo de vida organizacional; Pequena e mediana empresa; Modelos de desenvolvemento organizacional; Etapas organizacionais.

CYCLE OF ORGANISATIONAL LIFE: A THEORETICAL REVIEW

Summary: The authors have tried to collect the principal models that explain the cycle of life of an organisation, putting a special emphasis on their application to small businesses. The different proposals analyse the organisational development by means of a predictable pattern, characterised by discrete stages of development. Although they coincide with most of the characteristics and problems suffered by businesses along their life, they also point out many diverse aspects of organisations, hence the need to formulate some integration models.

Keywords: Cycle of organisational life; Small and medium size business; Models of organisational development; Organisational stages.

INTRODUCCIÓN

Foron numerosos os autores que suxeriron que os obxectivos, características e comportamentos das empresas poden ser prognosticados por medio dos modelos de ciclo de vida organizacional (Downs, 1967; Greiner, 1972; Kimberly, 1979; Adizes, 1979; Scott, 1971; Flamholtz, 1995). Eses modelos explican o desenvolvemento organizacional mediante un padrón predicible caracterizado por unhas etapas discretas de desenvolvemento. As propostas que se foron realizando varían dende modelos que establecen tres etapas do ciclo de vida ata aqueles que consideran que a empresa pode evolucionar a través de dez etapas de desenvolvemento, sendo enfatizados en todos eles aspectos moi diferenciados da organización. Non obstante, e con independencia do modelo considerado, as etapas poden ser conceptuadas como unha sucesión de feitos que describen ben os aspectos que cambian ó longo do tempo (Van de Ven, 1992), ben a evolución sufrida pola empresa e que é de difícil reversión.

Aínda que non tratamos de establecer unha relación exhaustiva das distintas propostas, ó longo do presente traballo os autores intentarán poñer de manifesto algún dos modelos que máis incidencia tivo nas investigacións desenvolvidas neste terreo, facendo especial fincapé no modelo de Quinn e Cameron (1983) por se-la representación do final dunha etapa investigadora e no modelo de Scott e Bruce (1978) debido á súa aplicación exclusiva ás pequenas empresas.

Ante a dificultade de atopar un modelo universal que sexa aplicable a todo tipo de organizacións, algúns autores tenderon a realiza-las súas propostas especificando a tipoloxía das empresas (grandes, medianas ou pequenas) ás que van destinados os seus modelos. Pódese establecer unha clasificación inicial das distintas propostas en función dos seus ámbitos de aplicación:

- a) Modelos de crecemento da industria, entre os que se poderían destaca-los propostos por Wright, Little e Porter (1980), baseados no ciclo de vida do produto para ilustra-lo desenvolvemento da industria.
- b) Modelos xerais de crecemento establecidos, entre outros, por Downs (1967), Lippitt e Schmidt (1967), Greiner (1972), Torbert (1974), Lyden (1975), Katz e Kahn (1978), Adizes (1979), Kimberly (1979), Quinn e Cameron (1983), Flamholtz (1995).
- c) Modelos de crecemento das grandes empresas, salientando os propostos por Channon (1968) e Salter (1970), no que se mostran os cambios sufridos polas grandes empresas debido ó crecemento e á descentralización xeográfica.
- d) Modelos de crecemento para as pequenas empresas, con autores como Mahar e Coddington (1966), Bruce (1978), Steinmetz (1969), Churchill e Lewis (1983), Barnes (1976), Scott e Bruce (1987).

MODELOS XERAIS DE CRECIMENTO ORGANIZACIONAL

Tódolos autores anteriormente citados coinciden na maior parte das características e problemas sufridos polas empresas ó longo do seu ciclo de vida organizacional, malia que cada investigador pon unha maior énfase en aspectos específicos das organizacións, de aí que os diversos modelos propostos neste campo obteñan distintas denominacións. Así podemos destaca-los seguintes:

- Modelo de Downs (1967).
- Modelo de Lippitt e Schmidt (1967): Preocupación pola dirección.
- Modelo de Scott (1971): Estratexia e estrutura.
- Modelo de Greiner (1972): Principais problemas da evolución e revolución.
- Modelo de Torbert (1974): Mentalidade dos traballadores.
- Modelo de Lyden (1975): Problemas funcionais.

- Modelo de Katz e Kahn (1978): Estructura organizacional.
- Modelo de Adizes (1979): Principais actividades organizacionais.
- Modelo de Kimberly (1979): Control social interno, estrutura do traballo e relacións coa contorna.

En xeral, os modelos correspondentes a este primeiro bloque asumen que as empresas van dende unha etapa de inicio ata a de crecemento, pasando posteriormente pola de madurez e, finalmente, á de declive ou á de redeseñamento organizacional.

Centrándonos na fase inicial de evolución da empresa, é preciso salientar que a preocupación básica da organización está centrada na obtención de recursos e desenvolvemento dos procedementos productivos (Downs, 1967; Adizes, 1979; Kimberly, 1979), así como na aprendizaxe necesaria (Lippitt e Schmidt, 1967) para alcanza-lo limiar de supervivencia. Nel, a empresa centra a súa actividade nun único produto (Scott, 1971; Greiner, 1972), sendo o seu fundador o responsable de tódolos aspectos da dirección. Ante o individualismo existente na empresa, a ausencia de formalidade entre os seus membros e a falta dunha ideoloxía común (Tobert, 1974; Kimberly, 1979; Greiner, 1972), a organización tende a superar esta etapa mediante a creación dun nicho de mercado mediante a xeración de avances tecnolóxicos ou innovacións (Lyden, 1975; Greiner, 1972). Usualmente, para que a empresa poida seguir avanzando no seu ciclo deberá superar unha crise na dirección (Greiner, 1972).

Cando a organización alcanza a súa etapa de crecemento e rápida expansión, desenvolve diversas actuacións que intentan resolver as deficiencias que se arrastran da fase anterior. Neste sentido, ó aumenta-lo tamaño e a complexidade das súas operacións deberá formalizala planificación (Downs, 1967), estando xa en condicións óptimas para o lanzamento dunha maior gama de produtos (Scott, 1971). O desafío básico para a organización céntrase en alcanza-la súa estabilidade e reputación (Lippitt e Schmidt, 1967; Katz e Kahn, 1978), intentando conseguilo mediante o establecemento dunha estrutura funcional, departamentalización e formalización das políticas e estratexias que seguirá a empresa (Scott, 1971; Greiner, 1972; Lyden, 1975; Katz e Kahn, 1978). Nesta etapa, o fundador non pode asumir tódalas responsabilidades debido ó incremento da dimensión da empresa, polo que se ve obrigado a delegar parte das súas funcións (Kimberly, 1979; Torbert, 1974) en distintos membros, logrando á súa vez a integración destes coa organización. Se a empresa supera a denominada crise de control (Greiner, 1972) poderá evolucionar ata a seguinte fase.

A madurez da empresa vaise caracterizar por unha ampla coordinación dos individuos a ela vinculados (Torbert, 1974; Kimberly, 1979; Adizes, 1979), así como por unha extensa formalización estrutural con planificación a longo prazo, o que normalmente incide nun gran desenvolvemento de flexibilidade e capacidade de adaptación ó cambio por parte da organización (Downs, 1967; Lippitt e Schmidt, 1967; Greiner, 1972; Katz e Kahn, 1978). Todo iso vai permitirlle unha ampla expansión tanto en mercados diversificados como en liñas de produtos. Este crecemento rápido desembocará nunha rixidez

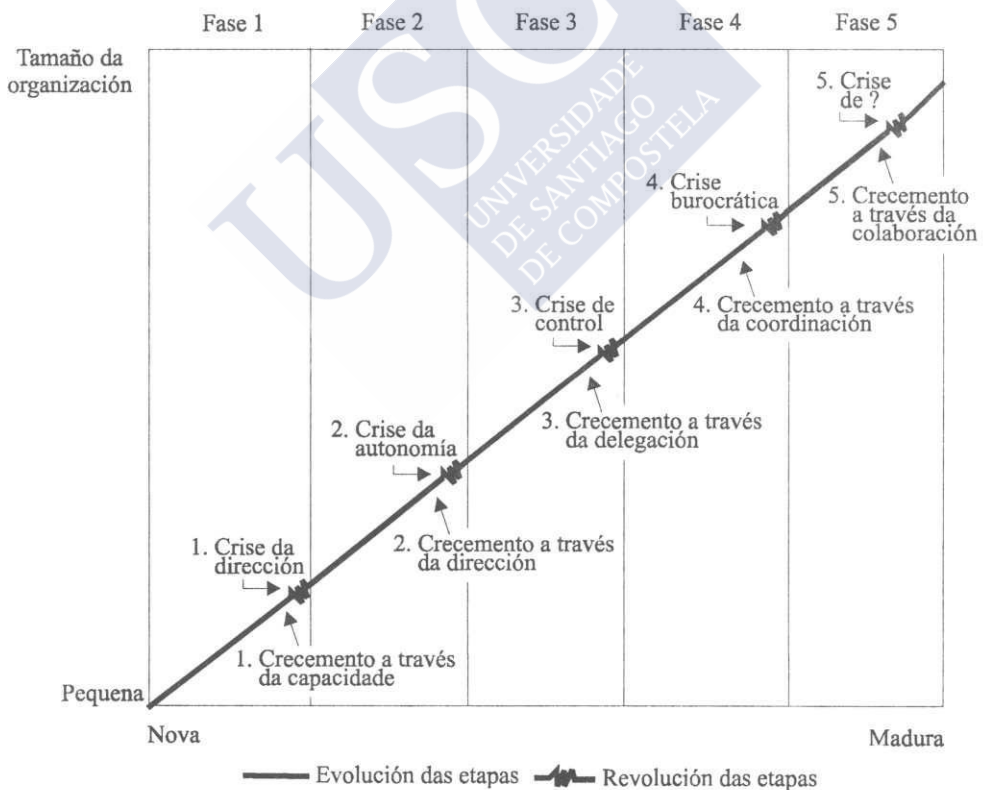
cultural e nunha inflexibilidade da empresa ou "crise burocrática" tal e como é denominada por Greiner (1972).

Finalmente, a organización posicionárase na súa etapa de declive na que a estrutura, os procesos de toma de decisións e os procedementos da dirección non son os adecuados ás necesidades da empresa (Gupta e Chin, 1994), existindo un aumento da rivalidade entre as coalicións políticas que van impedi-la importante percepción dos cambios do contorno (Adizes, 1979). En xeral, a empresa continúa comprometida coa estratexia anterior, sendo bastante conservadora tanto no nivel de comunicación existente como na estrutura mantida.

Unha vez chegados a este punto, a organización ten dúas posibles saídas: desaparecer ou sobrevivir mediante a rectificación da súa posición actual. Para poder manterse necesitará ideas novas que a renoven e modifiquen os comportamentos estancos da dirección (Gupta e Chin, 1994).

Pode observarse a evolución sufrida pola empresa e as distintas crises que debe superar na figura 1.

Figura 1.- Modelo das cinco etapas de crecemento de Greiner



FONTE: Greiner, 1978.

MODELO DE QUINN E CAMERON (1983): INTEGRACIÓN DOS MODELOS

A novidade proporcionada por estes investigadores fronte ós nove modelos comentados con anterioridade, reside no intento de integración das diferentes características organizacionais (estructura, mentalidades do individuo e problemas funcionais) que serviron de base para desenvolver tódalas propostas nun só modelo. Todos eles contan coas etapas de lanzamento (innovación temperá, formación de nichos e creatividade), a de colectividade (alta cohesión e compromiso), a de formalización e control (estabilidade e institucionalización) e, por último, a de elaboración dunha estrutura e posterior adaptación ó cambio (expansión dominante e descentralización). En oposición ó establecido xenericamente, algúns autores dividen á súa vez as catro grandes etapas en diferentes subetapas, como sucede, por exemplo, con Adizes (1979) que identifica as de adolescencia, preparación e madureza como compoñentes da fase de formalización e control. Outros ignoran a primeira fase, destacando neste sentido Katz e Kahn (1978) que non inclúen a etapa do empresario individual no seu modelo, e outros eliminan do modelo a última etapa do ciclo de vida, como sucede coas propostas de Downs (1967), Lyden (1975), Adizes (1979) e Kimberly (1979) nas que non se establece a etapa de elaboración da estrutura organizativa.

Coa excepción de Adizes (1979), ningún dos modelos fai referencia ó declive organizacional e á morte da empresa, polo que queda incompleto o ciclo de vida da organización. Tamén resulta interesante poñer de manifesto a opinión dos autores con respecto ós anos de vida da empresa e á etapa do ciclo de vida no que se atopan. Así, Lippitt e Schmidt (1967) sosteñen que ámbolos dous aspectos están debilmente correlacionados, puntualizando pola súa parte Kimberly (1979), Cameron e Whetten (1981), Miles e Randolph (1980) e Neal (1978) que o paso a través desas etapas pode suceder con rapidez ou, pola contra, con bastante lentitude.

Estas diferencias organizacionais que levan á empresa a centra-la súa atención en distintas áreas ó longo da súa vida, supoñen tamén a necesidade de usar criterios diferentes para medi-lo éxito da empresa nas distintas etapas. Así, na etapa de lanzamento tenderá a estar asociado coa flexibilidade, crecemento, adquisición de recursos e o desenvolvemento de apoios externos. Neste sentido, Downs (1967) establece a necesidade de alcanzar nesta primeira etapa o "limiar de supervivencia" e conseguila estabilización dos recursos como requisitos previos básicos para o éxito organizacional.

Durante a seguinte etapa, denominada colectividade, a empresa caracterízase por unha estrutura e comunicación informal existindo un alto grao de cooperación entre os membros da empresa e un elevado compromiso coa organización, por iso durante esta fase se pón especial énfase en todo aquilo que está directamente relacionado coa motivación e coa satisfacción do traballador.

Na etapa de formalización e estabilidade organizacional, recoméndase facer fincapé na obtención dos obxectivos establecidos, así como en alcanzar niveis determinados de produtividade e eficiencia. Neste sentido, a eficacia organizacional dunha empresa que se atope nesta etapa será vulnerada basicamente usando medidas de produtividade e ratios de eficiencia.

Na cuarta etapa, de "elaboración da estrutura", é preciso que se produza un equilibrio entre diferenciación e integración, de aí que sexa necesario ter moi presente tódolos factores comentados anteriormente.

MODELO DE FLAMHOLTZ (1995)

O modelo proposto por este autor enriquece a análise efectuada polos autores precedentes. Considera como punto de partida que toda organización debe contar con seis forzas claves ou requisitos previos para alcanza-lo éxito. Podemos concretar esas forzas en: identificación e definición dun nicho de mercado, desenvolvemento de produtos e servizos apropiados, adquisición e desenvolvemento dos recursos necesarios, desenvolvemento de sistemas de operación diarios (contabilidade, produción, *marketing* e persoal) e de dirección, necesarios para o funcionamento a longo prazo e o desenvolvemento da cultura organizacional. Estes seis aspectos que sempre están presentes na actuación da empresa, reciben distinto grao de atención ó longo das sete etapas propostas polo autor.

Na primeira, denominada "empresa nova", deberá centrarse a atención na identificación dos mercados que van abastecer, así como en desenvolver produtos apropiados para eses mercados. A continuación, prodúcese un importante aumento das vendas, entrando a empresa nunha etapa de expansión. De acordo con iso, a énfase debe poñerse na obtención de recursos organizacionais necesarios así como no estudo dos sistemas de operación diarios. Ata este momento a empresa goza dun grande índice de informalidade, que ten o seu reflexo na ausencia de fixación de obxectivos e na escasa ou nula planificación e control. É preciso o desenvolvemento dos sistemas de dirección para que a empresa asegure o seu funcionamento a longo prazo, producíndose este na fase denominada de "profesionalización". Unha vez superado o proceso de formalización, a empresa debe centra-la súa atención no desenvolvemento dunha cultura organizativa, mediante o establecemento dun método formal para transmitila, conseguindo así a consolidación da empresa. Se a empresa desexa segui-lo seu crecemento, será necesario o desenvolvemento de novos produtos e servizos, co cal a empresa se enfrontará ante unha nova fase denominada "diversificación". Nesta nova situación, a empresa pódese considerar como un conxunto de empresas, sendo precisa a súa integración a través do desenvolvemento dunha cultura corporativa e duns sistemas comúns de dirección e xestión. Esta etapa é cualificada de "integración". Desafortunadamente parece ser inevitable que toda organización entre en situación de declive, sendo necesario para a súa revitalización prestarlle-la máxima atención ós seis factores claves xa citados.

Flamholtz (1995) menciona no seu modelo as dificultades máis comúns que deben superalas empresas para pasar dunha etapa a outra. Ás seis primeiras etapas, o autor cualifícaaas como problemas de "crecemento organizacional", estando motivadas pola falta de desenvolvemento da infraestrutura necesaria (desenvolvemento de recursos, sistemas de operación, sistemas de dirección e cultura organizacional). Cando as empresas comezan o seu declive as etapas reciben a denominación de "avellentamento organizacional".

MODELOS DE CRECEMENTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

Foron moitas as propostas de modelos de crecemento aplicados ás pequenas empresas. Co obxecto da súa mellor comprensión, pode realizarse unha primeira clasificación distinguindo entre modelos de división celular e modelos de metamorfose. Neste sentido, os denominados de división celular mostran un paralelismo entre o crecemento organizacional e o crecemento producido nun organismo como consecuencia da división da célula. Na táboa 1 propóñense dous destes modelos que foron formulados por Hosmer, Cooper e Vesper (1977) e McGuire (1976), respectivamente, establecendo este último autor que as organizacións deben altera-la súa forma en función da expansión sufrida no seu tamaño, sendo esencial e crucial agregar puntos de apoio para soste-la súa superficie, como podería se-la introducción do novo persoal. Sen embargo, opoñéndose a esta liña se podería destacar a Rhenman (1973) que cuestiona amplamente a posible aplicación da división da célula ó crecemento organizacional.

Os nove modelos restantes presentados na táboa 1 poden ser cualificados como de metamorfose, sendo o seu obxectivo a determinación dos tipos de cambios producidos no crecemento da organización. Este aspecto marca a diferenza con respecto ós modelos de división celular que están enfocados á determinación do grao de cambio.

Aínda que pode observarse a través da devandita táboa que cada autor introduce un número de etapas diferente, mediante a análise deses modelosponse de manifesto a coincidencia de tódolos autores no tocante á evolución sufrida polas principais características da organización. Neste sentido, Vargas (1984) adopta o modelo proposto por Greiner (1972) introducindo só pequenas modificacións con respecto á necesidade de planifica-lo crecemento da empresa e o desenvolvemento dos subsistemas de obxectivos operacionais, estruturación, integración e diferenciación e dirección dos recursos humanos, co obxecto de reduci-la incerteza existente.

MODELO DE SCOTT E BRUCE (1987)

Os autores identificaron no seu modelo cinco etapas de crecemento da organización, destacando na táboa 2 as súas características principais. Neste sentido, o paso da primeira á segunda fase virá determinado pola obtención de recursos e a necesidade dun cambio de actitude da dirección concentrando o esforzo nas novas oportunidades do negocio. Para poder evolucionar cara á terceira etapa necesitarase desenvolver un control exhaustivo da evolución comercial que sufriu a empresa durante a súa etapa de supervivencia, así como cambia-las principais formas de xestión debido á ampliación da clientela en novas áreas xeográficas.

Na fase de crecemento, a crise usual vén determinada pola entrada no mercado dun gran número de competidores, o que conducirá á empresa a buscar novos mercados e desenvolver produtos competitivos. Para logralo necesitará descentraliza-las decisións e conseguir un volume importante de financiamento así como a reestructuración da empresa (modernización e expansión da planta), cun novo estilo de dirección, que poida dar respostas rápidas e eficaces ós cambios xurdidos no ambiente externo. Xeralmente, pro-

dúcese unha loita forte con base nos prezos dos produtos, para o que a organización debe establecer un sistema formalizado de control. Se a empresa supera os problemas formulados pasará á etapa final ou de madureza, radicando a súa dificultade en xerar innovacións exitosas.

Táboa 1.- Propostas de modelos de crecemento para as pequenas empresas

<i>Autor</i>	Greiner	Kroeger	Thompson	Parks
<i>Título</i>	Evolución-Revolución	Ciclo de vida	Fases de crecemento	Obstáculo
<i>Ano</i>	1972	1974	1976	1977
<i>Modelo de crecemento</i>	Metamorfose	Metamorfose	Metamorfose	Metamorfose
<i>Etapas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividade-Crise da dirección • Dirección-Crise de autoridade • Delegación-Crise de control • Coordinación-Crise burocrática • Colaboración? 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciación • Desenvolvemento • Crecemento • Madureza • Declive 	<ul style="list-style-type: none"> • Proba de ideas • Desenvolvemento • Crecemento • Despedida-Reorganización • Toma de posesión transferindo as accións 	<ul style="list-style-type: none"> • Comezo • Cash-flox • Delegación • Idea • Dirección • Capitalización • Suficiencia • Expansión • Sucesión da dirección • Compromiso • Importancia
<i>Autor</i>	Gervais (Basire)	Robidoux	Naoum	Churchill e Lewis
<i>Título</i>	Dinámica de 1 a 1.000 empregados	Crise	Etapas de crecemento	Modelo de etapas
<i>Ano</i>	1978	1980	1981	1983
<i>Modelo de crecemento</i>	Metamorfose	Metamorfose	Metamorfose	Metamorfose
<i>Etapas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de produción • Crecemento de problemas administrativos e comerciais • Planificación de produtos, superación problemas • Aumento produción • Control información 	<ul style="list-style-type: none"> • Comezo • Liquidez • Delegación • Dirección • Prosperidade • Continuidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Comezo • Crecemento rápido • Delegación • Consolidación da dirección • Prosperidade 	<p>Hipótese</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzo por sobrevivir • Evasión • Despegue <p>Modelo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Supervivencia • Éxito
<i>Autor</i>	Vargas	Hosmer, Cooper e Vesper	McGuire (Haire)	
<i>Título</i>	Crecemento-Crise	Etapas de crecemento	A lei do cubo ó cadrado	
<i>Ano</i>	1984	1977	1978	
<i>Modelo de crecemento</i>	Metamorfose	División da célula	División da célula	
<i>Etapas</i>	<p>Modelo de Greiner máis subsistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalización • Organización • Dirección de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Director fundador • Crecemento cedo • Dirección cun nivel xerárquico • Dirección con varios niveis xerárquicos 	<p>Cando unha organización se expande debe modifica-la súa estrutura e aumenta-lo seu persoal</p>	

FONTE: D'Amboise e Muldowney, 1988, p. 233.

Táboa 2.- Modelo de Scott e Bruce de crecemento para a pequena empresa

	<i>Comezo</i>	<i>Supervivencia</i>	<i>Crecedemento</i>	<i>Expansión</i>	<i>Madureza</i>
<i>Etapa da industria</i>	Emerxente e fragmentada	Emerxente e fragmentada	Crecedemento, competidores potenciais e fortes competidores actuais	Crecedemento e desenvolvemento	Crecedemento ou madureza-declive
<i>Resultados claves</i>	Obtención de clientes e produción rendible	Obtención de beneficios	Dirección do crecedemento e garantía dos recursos necesarios	Crecedemento financeiro e mantemento do control	Expansión do control, produtividade e, fronte ó declive, busca dun nicho
<i>Papel da alta dirección</i>	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Delegación e coordinación	Descentralización	Descentralización
<i>Estilo de dirección</i>	Emprendedor, individualizado	Emprendedor, administrativo	Emprendedor, coordinado	Profesional e administrativo	Can gardián
<i>Estructura organizativa</i>	Sen estrutura	Simple	Funcional, centralizada	Funcional, descentralizada	Descentralizada, funcional ou por produto
<i>Investigación do produto e mercado</i>	Non se realiza	Escasa	Desenvolvemento de novos produtos	Innovación de novos produtos, investigación de novos mercados	Innovación na produción
<i>Sistema de control</i>	Contabilidade simple e contabilidade por observación directa	Contabilidade simple e control de persoal	Sistemas de contabilidade e de control de información	Control presupostario, delegación do control	Formalizado e dirección por obxectivos
<i>Recursos financeiros</i>	Propietarios, amigos, familiares e provedores	Propietarios, provedores e bancos	Bancos, novos socios e retención de beneficios	Retención de beneficios, novos socios e préstamos a l/p	Retención de beneficios e préstamos a l/p
<i>Xeración de recursos</i>	Negativo	Negativos e nulos	Positivo e reinvestimento	Positivo con pequenos dividendos	Xeración de fluxos e altos dividendos
<i>Principais investimentos</i>	En planta e equipos	Capital de traballo	Capital de traballo, ampliación de plantas	En novas unidades operativas	Mantemento da planta e posición de mercado
<i>Producto-mercado</i>	Única liña de produto, mercado único e canles de distribución limitadas	Única liña de produto e de mercado, incrementándose as canles de distribución	Única liña de produto e mercado ampliados, canles múltiples de distribución	Expansión de liña de produtos, ampliación de mercados e canles	Mantemento das liñas, canles de distribución e mercados múltiples

FONTE: Scott e Bruce, 1987, p. 48.

PRINCIPAIS DIFERENCIAS ENTRE AS PEQUENAS EMPRESAS NOVAS E MADURAS

Á marxe do exposto con anterioridade, é preciso destacar que a tendencia investigadora seguida durante os últimos anos se orientou cara á simplificación de modelos ante a dificultade existente na posible realización de aplicacións empíricas. Neste sentido, Kazanjian (1988) establece unicamente unha distinción entre organizacións de desenvolvemento inicial ou novas e organizacións de desenvolvemento posterior ou maduras, caracterizándose as primeiras pola formulación e aceptación do mercado así coma un pequeno crecedemento, experimentando as últimas unha grande expansión e quedando situadas nas etapas finais.

De seguido pretendemos resaltar algunhas das principais diferencias existentes e postas de manifesto polos investigadores neste terreo. Para este efecto, consideramos interesante agrupalas en catro dimensións, a saber: papel da dirección, recursos, estrutura organizacional e obxectivos.

PAPEL DA DIRECCIÓN

No tocante ó papel da dirección, hai que sinala-la grande importancia que teñen os directivos nas pequenas empresas independentemente da etapa do ciclo de vida na que se atopen; pero nas máis novas o papel do propietario/fundador é aínda máis crucial. Así o poñen de manifesto autores como Churchill e Lewis (1983) cando afirman que o propietario fai de todo, mesmo supervisa directamente ós seus subordinados; o propietario é o negocio. Outros autores tamén se manifestaron neste sentido, así Kao (1989) apuntaba que a identidade da empresa é a miúdo a do seu fundador e, de igual forma, tanto Cooper (1981) como Scott e Bruce (1987) determinaban que son as forzas e os valores do propietario as que conducen a empresa.

O propietario/fundador ten un papel crítico na adquisición dos recursos encesarios e na motivación dos empregados, papel que difire sensiblemente do atopado nas empresas maduras (Cooper, 1981; Marchesnay e Julien, 1990). Feeser e Willard (1990) despois de investiga-los efectos das características do fundador (coñecemento, habilidades, experiencia ocupacional) na estratexia inicialmente adoptada, concluíron que existía unha forte relación entre ámbalas dúas variables.

Sen embargo, tamén foi posto de manifesto que este papel primordial non se mantén durante toda a vida da empresa. Así, Churchill e Lewis (1983) sinalan que a dirección chegaba a despreocuparse de determinadas actividades, sendo sinalado por Greiner (1972) que a dirección da empresa ía pouco a pouco delegando responsabilidades, ou ben, como anota Cooper (1981), que o papel fundador sofre unhas transformacións importantes, converténdose nun traballo máis directivo mediante a delegación dunha parte das actividades que desenvolvía ó comezo da existencia da empresa.

Tamén existen diferencias importantes en canto ós aspectos da empresa nos que os directivos fan máis fincapé. Mentres que nas primeiras etapas se centrarán en detectar novas oportunidades (Timmons, 1985; Bird, 1989), adquiri-los recursos e levar a cabo un bo control (Stevenson e Gumpert, 1985), nas últimas o interese céntrase na solución de problemas.

RECURSOS DISPOÑIBLES

A través de numerosos estudos puxéronse de manifesto as dificultades das empresas xoves á hora de adquirir capital, man de obra, etc. (Churchill e Lewis, 1983; Cooper e Dunkelberg, 1986), financiándose na maior parte dos casos con capital propio ou capital de amigos ou familiares, mentres que as xa maduras conseguen o seu financiamento fundamentalmente a través da retención de beneficios, préstamos ou ben mediante as contribucións realizadas por novos socios (Scott e Bruce, 1987).

Con respecto ó factor humano, poderíase destacar que o seu número ó comezo da vida da empresa é reducido, tendo os empregados un cometido múltiple na maioría dos casos. A medida que a empresa evoluciona, a definición das tarefas chegará a un maior grao de concreción (Churchill e Lewis, 1983).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

As empresas máis novas teñen unhas estruturas máis flexibles e móbiles, chegando incluso a ser cualificadas por algúns autores como extremadamente informais e sen estrutura (Scott e Bruce, 1987). A medida que a empresa vai madurando, vaise producindo a definición da súa estrutura organizativa (Churchill e Lewis, 1983; Kazanjian e Drazin, 1990; Greiner, 1972; Van de Ven *et al.*, 1984; Flamholtz, 1995). Son tamén destacables as diferencias existentes no tocante á toma de decisións e á planificación estratéxica. Nas empresas máis novas a toma de decisións está máis centralizada ca nas máis maduras, onde as distintas áreas funcionais foron desenvolvidas permitindo unha maior descentralización (Greiner, 1972). No que respecta á planificación estratéxica, pode ser considerada máis intuitiva ca analítica e orientada fundamentalmente ó curto prazo (Miller e Friesen, 1984) nas etapas máis temperás.

Os sistemas de control tamén sofren importantes modificacións, pasando de ser moi simples ata a súa completa formalización (Scott e Bruce, 1987).

OBXECTIVOS

É unha característica común das novas empresas centra-la súa atención en intentar sobrevivir asegurándose os recursos necesarios, traballando as maduras para alcanzar unha reputación, conseguir diferenciarse, adaptarse ó contorno ou atopar un nicho no mercado (Lippitt e Schmidt, 1967; Churchill e Lewis, 1983; Scott e Bruce, 1987; Kazanjian e Drazin, 1990).

Táboa 3

<i>Dimensión</i>	<i>Empresas novas</i>	<i>Empresas maduras</i>
<i>Papel da dirección</i>	Dominante, as habilidades e valores da dirección conducen a empresa (Cooper, 1981; Kao, 1989; Feeser e Willard, 1990). Preocupación pola busca de oportunidades (Stevenson e Gumpert, 1985; Timmons, 1985). Adquisición de recursos (Stevenson e Gumpert, 1985).	Dirección máis despreocupada (Churchill e Lewis, 1983). Desenvolven en xeral actividades de planificación (Deeks, 1972). Preocupación por problemas de solvencia (Churchill e Lewis, 1983). Dirección e control dos recursos (Stevenson e Gumpert, 1985).
<i>Recursos</i>	Limitacións de capital e persoal (Stevenson e Gumpert, 1985; Cooper e Dunkelberg, 1986). Número reducido de empregados con tarefas múltiples; o seu coñecemento e habilidades poden ser limitados (Cooper e Dunkelberg, 1986).	Disponibilidade de capital (Cooper, 1982). Empregados con experiencia cunha definición clara das tarefas (Cooper, 1982).
<i>Estructura organizativa</i>	Flexible e móbil (Churchill e Lewis, 1983; Kazanjian e Drazin, 1990). Sistemas de planificación e control mínimos ou en desenvolvemento (Churchill e Lewis, 1983; Sexton e Van Auken, 1984). Toma de decisións individual e intuitiva (Miller, 1983).	Estructura administrativa (Churchill e Lewis, 1983). Sistemas de planificación e control formalizados (Churchill e Lewis, 1983). Modelo preestablecido de toma de decisións (Churchill e Lewis, 1983).
<i>Obxectivos</i>	Existencia, supervivencia e alcance de lexitimidade (Lippitt e Schmidt, 1967; Churchill e Lewis, 1983; Scott e Bruce, 1987).	Cómo cambiar, expandirse ou medrar, adaptarse ó contorno e conseguir unha diferenciación (Lippitt e Schmidt, 1967; Churchill e Lewis, 1983; Scott e Bruce, 1987).

FONTE: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- ADIZES, I. (1979): "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Life Cycle Problems in Organizations", *Organizational Dynamics*, (summer), pp 3-24.
- BARNES, L.B.; HERSHON, S.A. (1976): "Transferring Power in the Business", *Harvard Business Review*, (xullo-agosto).
- BRUCE, R. (1978): *The Entrepreneurs: Strategies, Motivations and Failures*. Bedford Libertarian Books.
- CAMERON, K.S.; WHETTEN, D.E. (1981): "Perceptions of Organizational Effectiveness over Organization Life Cycles", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N. 4, pp. 525-544.
- CHANNON, J.I. (1968): *Business Strategy and Policy*. New York: Harcourt Brace Javonovich.
- COOPER, A.C. (1981): "Strategic Management: New Ventures and Small Business", *Long Range Planning*, Vol. 14, pp. 39-45.
- COOPER, A.C.; DUNKELBERG, W.C. (1986): "Entrepreneurship and Paths to Business Ownership", *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 53-68.
- Churchill e Lewis (1983): " The Five Stages of Small Growth", *Harvard Business Review*, Vol. 61 (3), pp. 30-50
- D'AMBOSIE, G.; MULDOWNY, M. (1988): "Management Theory for Small Business: Attempts and Requirement", *Academy of Management Review*, Vol. 13 N.1-2, pp. 226-240.
- DODGE R.; FULLERTON S.; ROBBINS, J. (1994): "Stage of Organizational Life Cycle and Competition as Mediators of Problem Perception for Small Business", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 121-134.
- DOWNES, A. (1967): "The Life Cycle of Bureaus", en A. Downs: *Inside Bureaucracy*, Little, Brown and Company and Rand Corporation, pp. 296-309. San Francisco, California.
- FEESER, H.R.; WILLARD, G.E. (1990): "Founding Strategy and Performance: A Comparison of High and Low Growth High Tech Firms", *Strategy of Management Journal*, Vol. 11, pp. 87-98.
- FLAMHOLTZ, E. (1995): "Managing Organizational Transitions: Implications for Corporate and Human Resource Management", *European Management Journal*, Vol. 13, N.1, (marzo.), pp. 39-51.
- GREINER, L. (1972): "Evolution and Revolution as Organizations Grow", *Harvard Business Review*, (xullo-agosto), pp. 37-46.
- GUPTA, Y.; CHIN, D. (1992): "Organizational Life Cycle and Organizational Strategic Orientation: An Empirical Examination", *International Journal of Management*, 9, pp. 215-227.
- GUPTA, Y.; CHIN, D. (1994): "Organizational Life Cycle: A Review and Proposed Directions for Research", *The Mid-Atlantic Journal of Business*, Vol. 30 (3), (diciembre), pp. 269-294.
- HOSMER, L.T.; COOPER, A.C.; VESPER, K.H. (1977): *The Entrepreneurial Functions*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KAO, J. (1989): *Entrepreneurship, Creativity and Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KATZ, D.; KAHN, R.L. (1978): *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley:
- KAZANJIAN, R.K. (1988): "Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology Based New Ventures", *Academy of Management Journal*, Vol. 31, pp. 257-279.
- KAZANJIAN, R.K.; DRAZIN, R. (1990): "A Stage Contingent Model of Size and Growth for Technologically Based Ventures", *Journal of Business Venturing*, Vol. 5, Tomo 3, pp. 137-150.
- KIMBERLY, J.R. (1979): "Issues in the Creations of Organizations: Initiation, Innovation, and Institutionalization", *Academy of Management Journal*, Vol. 22, pp. 437-457.

- LIPPITT, G.; SCHMIDT, W. (1967): "Crisis in a Developing Organization", *Harvard Business Review*, (novembro-diciembre), pp. 102-112.
- LITTLE, A.D.: *A System for Managing Diversity*. Unpublished Paper. A.D. Little Inc.
- LYDEN, F.J. (1975): "Using Parsons' Functional Analysis in the Study of Public Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 59-70.
- MAHAR, J.R.; CODDINGTON, D.C. (1966): Incluído en H.N. Broom e Langenecker [ed.]: *Small Business Management*. Cincinnati.
- MCGUIRE, J.W. (1976): "The Small Enterprise in Economics and Organization Theory", *Journal of Contemporary Business*, Vol. 5, N. 2, pp. 115-138.
- MILLER, D. (1983): "The Correlates of Entrepreneurship in Free Types of Firms", *Management Science*, Vol. 29, N. 7, pp. 770-791.
- MILLER, R.H.; RANDOLPH, W.A. (1980): "Influence of Organizational Learning Styles on Early Development", en J.R. Kimberly e R.H. Miles: *The Organizational Life Cycle*. San Francisco: Jossey-Bass.
- NEAL, J. (1978): *The Life Cycle of an Alternative Organization*. Boston: Harvard Business School, Intercollegiate Case Clearing House.
- PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategies: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- QUINN, R.; CAMERON, K. (1983): "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence", *Management Science*, Vol. 29, (febreiro), pp. 33-51.
- RHENMAN, E. (1973): *Organization Theory for Long-Range Planning*. London: Wiley.
- SALTER, M.S. (1970): "Stages of Corporate Development", *Journal of Business Policy*, Vol. 1, N. 1.
- SCOTT, B. R. (1971): Stage of Corporate Development. Part 1. Harvard Business School. [Published Paper].
- SCOTT, B.R.; BRUCE, R. (1987): "Five Stages of Growth in Small Business", *Long Range Planning*, Vol. 20, N. 3, pp. 45-52.
- SEXTON, D.L.; AUKEN, P. VAN (1984): "A Longitudinal Study of Small Business Planning", *Journal of Small Business Management*, Vol. 22, N. 2, pp. 6-15.
- STEINMETZ, L.L. (1969): "Critical Stages of Small Business Growth", *Business Horizon*, (febreiro).
- STEVENSON, H.; GUMPERT, D. E. (1985): "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp. 85-94.
- TIMMONS, J. (1985): *New Venture Creation*. 2ª ed. Irving.
- TORBERT, W.R. (1974): "Pre-Bureaucratic and Post-Bureaucratic Stages of Organization Development", *Interpersonal Development*, Vol. 5, pp. 1-25.
- VAN DE VEN, A. (1992): "Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note", *Strategy Management Journal*, Special Issue 13, (summer), pp. 169-188.
- VAN DE VEN, A. E OUTROS (1984): "Designing New Business Start-Ups: Entrepreneurial, Organizational and Ecological Considerations", *Journal of Management*, Vol. 10, N. 1, pp. 87-107.
- VARGAS, G. (1984): "Les Crises de Croissance de la PMI-PME", *Revue Française de Gestion*, pp. 13-22.
- WHITANE, S. (1991): "Life Cycle Stages and Process of Strategy Making in Public Sector Organizations: An Exploratory Study", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 8, pp. 209-219.
- WRIGHT, R.V.: *Strategy Centres: A Contemporary Managing System*. Unpublished Paper. A.D. Little Inc.