

150-14



Hacemos constar que en la Ciudad de México, el día 25 de Enero de 2013, el alumno:

**Edmundo Marroquín Tovar**

sustentó el Examen de Grado en defensa de la Tesis titulada:

**"Estudio exploratorio sobre el estilo de dirección que predomina en la etapa del ciclo de vida organizacional de las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México."**

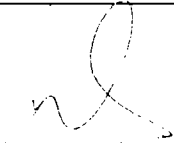
Presentada como requisito final para la obtención del Grado de:

**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

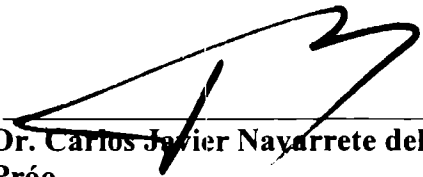
Ante la evidencia presentada en el trabajo de tesis y en este examen, el *Comité Examinador*, presidido por la **Dra. Lidia Trejo Flores**, ha tomado la siguiente resolución:

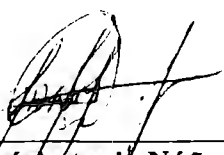
= APROBADO =

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Joaquín Flores Méndez**  
*Director de Tesis*

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Oscar González Salgado**  
*Codirector*

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. Lidia Trejo Flores**  
*Lectora*

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. Carlos Javier Nayarrete del Prío**  
*Lector*

  
\_\_\_\_\_  
**Dr. José Antonio Núñez Mora**  
*Director del Programa Doctoral*



Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey  
Campus Ciudad de México

*Estudio exploratorio sobre el estilo de dirección que predomina en la etapa  
del ciclo de vida organizacional de las empresas que ofrecen servicios  
profesionales, científicos y técnicos en México*

Tesis que para recibir el título de  
Doctor en Ciencias Administrativas



TECNOLÓGICO  
DE MONTERREY

Presenta

*Edmundo Marroquín Tovar*

**Biblioteca**  
Campus Ciudad de México

Director:

Dr. Joaquín Flores Méndez

Lectores:

Dra. Lidia Trejo Flores

Dr. Carlos Javier Navarrete del Prío

*México, Distrito Federal, a 25 de enero del 2013*



## Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Gaby, mi esposa y compañera, que en estos primeros veintidós años de matrimonio ha estado a mi lado en todo momento y hemos tenido la fortuna de formar una hermosa familia. Gaby y yo queremos crecer, contribuir y dejar un legado, que motive a nuestros hijos, a nuestros familiares y amigos a hacer lo mismo.

A nuestros hijos: María Fernanda, Laura Sofía, Ana Paula, Edmundo Rafael y Gabriela Andrea, porque todos los esfuerzos que hacemos por mejorar es para darles un ejemplo de tenacidad y perseverancia con el propósito de que cada uno establezca sus metas, se esfuerce y persevere hasta conseguirlas.

A mis padres y hermanos, que siempre me han apoyado incondicionalmente.

Al Dr. Joaquín Flores Méndez que me ayudó a enfocar mi trabajo y a descubrir la cultura organizacional como el tercer factor subyacente y que con sus consejos y dirección fue posible terminar este proyecto en tiempo y forma.

A la Dra. Lidia Trejo Flores y en particular al Dr. Carlos Javier Navarrete del Próo, que me acompañaron desde el principio en este proyecto de tesis.

Al Dr. Guillermo Carrasco Acevedo por sugerir el tema de analizar las etapas en el ciclo de vida organizacional de alguna muestra de empresas. Al MBA Sunil Dovedy, presidente del Instituto Adizes, que viajó a Guadalajara, México y me explicó la relación de los diferentes estilos de dirección con las etapas en el ciclo de vida organizacional, propuesto por el propio Adizes. A los más de cuarenta doctores que contribuyeron a mi formación profesional en la maestría y en el doctorado, en particular al Dr. Mario de Marchis Parecci que primero me animó a estudiar la maestría y al Dr. Enrique Bores Rangel que en su curso sobre procesos de la dirección sembró el interés para estudiar un doctorado.

## Resumen

En 1955, Drucker ya hacía referencia a los problemas que enfrentaban los directores de empresas en cuanto al desarrollo tecnológico, a la toma de decisiones con impacto a largo plazo y al balance entre flexibilidad y estabilidad. Estos problemas se siguen dando en la actualidad a un ritmo más acelerado y con mayor impacto en las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en un ámbito globalizado,<sup>1</sup> ya que los servicios que ofrecen estas empresas requieren conocimientos y habilidades especializados, en donde el principal componente de su función de producción proviene precisamente del capital humano. Por lo que para sus directores, la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento, capacitación y retención del recurso humano es estratégica y de suma importancia para estas empresas que generan conocimiento precisamente porque este lo produce su personal.<sup>2</sup>

En este sentido, podemos proponer que la forma en que se genera este conocimiento está inmersa en una cultura de cada organización, y que debe ser considerada también durante este proceso de selección. Es cierto que hay diversos estudios que revisan los estilos de dirigir en cada etapa del desarrollo de las organizaciones; sin embargo, en México no se ha vinculado la información que ofrecen estos estudios con el proceso de selección de personal, en particular para los puestos de alta dirección de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos. De tal manera que tampoco se ha considerado en este proceso los elementos propios de la cultura organizacional.

En esta investigación se comparan diversos modelos que revisan el ciclo de vida de las organizaciones y se elige el modelo Adizes, por considerar que es el más adecuado para nuestros fines ya que relaciona el ciclo de vida organizacional con el estilo de dirección de la alta dirección. Como base para el estudio se aplicó el cuestionario diagnóstico que utiliza el Instituto Adizes a una muestra de empresas de este sector en México para validar el instrumento estadísticamente. Para lo anterior, se partió de un enfoque cuantitativo y se

---

<sup>1</sup> Ronco, Emilio y Barber, Ian (2005). *El reto de gestionar talento*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

<sup>2</sup> *Op. cit.* Ronco y Barber (2005).

empleó un método inductivo, exploratorio, para finalmente confirmar los hallazgos obtenidos utilizando un enfoque cualitativo. Al validar el instrumento original se descartaron 20 reactivos y se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.762 para toda la población y de 0.818 para empresas con más de 30 empleados.

Los resultados mostraron que el 72.9% de las empresas tiene un balance entre flexibilidad y control con una tendencia hacia la flexibilidad, lo que ubica a la mayoría de las empresas en las primeras etapas de crecimiento del ciclo de vida organizacional, con una fuerte concentración de la toma de decisiones ya sea por el Fundador, el Presidente o el Director General. Por otra parte, los resultados señalan que el 71% de las empresas encuestadas se encuentran en las primeras etapas de crecimiento del ciclo de vida organizacional.

En el análisis se obtuvieron tres factores principales. El principal factor subyacente que comparten los extremos de la curva de las etapas del ciclo de vida organizacional corresponde a una cultura organizacional dominante, pues en las primeras etapas es la cultura del fundador que permea a los empleados y en las últimas etapas es el control burocrático que impone una cultura basada en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas, que ahoga cualquier subcultura que no empate con la cultura dominante, en particular para este sector de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos, confirmando así que la cultura organizacional es sustento de su capital intelectual. Además de lo anterior, se identificaron dos factores adicionales relacionados con los estilos de dirección del productor y del administrador, consistentes con la teoría, y que se identificaron en las empresas en las primeras y en las últimas etapas del ciclo de vida organizacional respectivamente.

Dada la confiabilidad obtenida del instrumento, se concluye que el cuestionario es útil para el sector de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México y es más útil para empresas de más de 30 empleados. En este sentido, el instrumento obtenido se considera de gran utilidad para los responsables de recursos humanos de las empresas en su proceso de selección de personal, ya que toma en cuenta la etapa en el ciclo de vida organizacional en sus procesos de selección y puede ser utilizado también como herramienta para diseñar los programas de capacitación y retención de personal, además de

lo anterior, consideramos que el uso de este instrumento puede ser de utilidad para que los responsables de la selección de personal cuenten con información pertinente y oportuna que les permita evitar acciones que conlleven a un envejecimiento prematuro de la empresa.



## ÍNDICE

1	Introducción	9
1.1	Pregunta de investigación	10
1.2	Marco teórico	10
1.2.1	Estilos de liderazgo	10
1.2.2	Ciclos de vida de las organizaciones	13
1.2.3	El modelo de ciclos de vida de las organizaciones de Adizes	23
1.2.4	Cuestionario diagnóstico de Adizes	28
1.2.5	Estilos de dirigir en relación a las etapas en el ciclo de vida de las organizaciones del modelo Adizes	37
1.2.6	Cultura organizacional	38
2	Metodología	42
2.1	Objetivo general	47
2.2	Objetivos específicos	47
2.3	Hipótesis	48
2.4	Validez de contenido	50
2.5	Validez de constructo	50
2.6	Población y tamaño de la muestra	50
3	Resultados	53
4	Análisis de resultados y Conclusiones	73
5	Bibliografía	79
Apéndice 1	Resultados de la prueba piloto	85
Anexo 1	Cuestionario Adizes	107
Anexo 2	Cuestionario Adizes utilizado en el estudio	112

## ÍNDICE DE TABLAS

1	Revisión de la literatura de Ciclos de vida de las organizaciones	21
2	Estilos de dirección en relación a los Ciclos de vida de las organizaciones de Adizes	38
3	Empresas de más de 10 empleados del sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México	45
4	Actividad a la que pertenecen las empresas que respondieron el cuestionario	51
5	Enfoque en la forma o en la función	54
6	Fuente de toma de decisiones y políticas	54
7	Aversión al riesgo	55
8	Guías para la toma de decisiones	55
9	Manejo de presupuestos	56
10	Visión en la organización	56
11	Estrategia de crecimiento	57
12	Toma de decisiones	57
13	Meta primaria	58
14	Reglas en la organización	59
15	Organigrama de la organización	59
16	Estadísticos descriptivos de la segunda sección	60
17	Distribución por cuartiles	61
18	Prueba T	61
19	Prueba inicial de muestras independientes	62
20	Varianza total explicada	63
21	Matriz de componentes rotados	64
22	Matriz de componentes rotados con cargas mayores	65
23	Primer factor	65
24	Segundo factor	66
25	Tercer factor	66
26	Alfa de Cronbach de cada uno de los factores	66
27	Alfa de Cronbach del cuestionario	67
28	Alfa de Cronbach de empresas con 11 a menos de 30 empleados	67
29	Alfa de Cronbach de empresas con más de 30 empleados	67
30	Relación del primer factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes	76
31	Relación del segundo factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes	76
32	Relación del tercer factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes	
33	Actividad a la que pertenecen las empresas que respondieron el cuestionario	85
34	Etapas en el ciclo de vida de las organizaciones de las empresas que respondieron	86
35	Enfoque en la forma o en la función (prueba piloto)	90
36	Fuente de toma de decisiones y políticas (prueba piloto)	90
37	Aversión al riesgo (prueba piloto)	91
38	Guías para la toma de decisiones (prueba piloto)	91

39	Manejo de presupuestos (prueba piloto)	92
40	Visión en la organización (prueba piloto)	92
41	Estrategia de crecimiento (prueba piloto)	92
42	Toma de decisiones (prueba piloto)	93
43	Meta primaria (prueba piloto)	93
44	Reglas en la organización (prueba piloto)	93
45	Organigrama de la organización (prueba piloto)	94
46	Estadísticos descriptivos iniciales	95
47	Estadísticos descriptivos de los reactivos que prevalecen	96
48	Distribución por cuartiles	97
49	Prueba T	98
50	Prueba inicial de muestras independientes	99
51	Prueba de muestras independientes de los reactivos que prevalecen	101
52	Varianza total explicada	103
53	Matriz inicial de componentes rotados	104
54	Matriz de componentes rotados con cargas significativas	105
55	Alfa de Cronbach	106

#### ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS

F1	Ciclo de vida organizacional de Adizes	25
F2	Flexibilidad – Control	27
F3	Etapas en el ciclo de vida organizacional de las empresas participantes	53
G1	Gráfico de sedimentación	63
F4	Esquema del tamaño de las unidades económicas de las personas entrevistadas	68
F5	Citas audibles asociadas con el estilo de dirección del Productor	70
F6	Citas audibles asociadas con el estilo de dirección del Administrador	71
F7	Citas audibles asociadas con una cultura organizacional dominante	72
F8	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Infancia	86
F9	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Adolescencia	87
F10	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Plenitud	87
F11	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Plenitud/Estabilidad	88
F12	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Plenitud/Estabilidad/Aristocracia	88
F13	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Burocracia temprana/Burocracia	89
F14	Ciclo de vida organizacional de Adizes – Burocracia	89
G2	Gráfico de sedimentación (prueba piloto)	102

## 1 Introducción

En 1955, Drucker ya hacía referencia a los problemas que enfrentaban los directores de empresas en cuanto al desarrollo tecnológico, a la toma de decisiones con impacto a largo plazo y al balance entre flexibilidad y estabilidad. Estos problemas se siguen dando en la actualidad a un ritmo más acelerado y con mayor impacto en las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en un ámbito globalizado,<sup>3</sup> ya que los servicios que ofrecen estas empresas requieren de conocimientos y habilidades especializados, en donde el principal componente de su función de producción proviene precisamente del capital humano. Por lo que para sus directores, la toma de decisiones en el proceso de reclutamiento, capacitación y retención del recurso humano es estratégica y de suma importancia para estas empresas que generan conocimiento precisamente porque este lo produce su personal.<sup>4</sup>

A pesar de que, como detallaremos más adelante, hay diversos estudios que revisan los estilos de dirigir en cada etapa del desarrollo de las organizaciones, en México no se ha vinculado la información que ofrecen estos estudios con el proceso de selección de personal, en particular para puestos de alta dirección, ni con la cultura organizacional propia de cada empresa, sobre todo en un país como el nuestro en donde por una parte el número de empresas pequeñas, medianas y grandes, de servicios profesionales, científicos y técnicos que el INEGI tiene registradas a nivel nacional es de 8,869,<sup>5</sup> y, por la otra, cada región del país y, por ende, cada grupo social que la comprende tiene características éticas particulares.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> *Op. cit.* Ronco y Barber (2005).

<sup>4</sup> *Op. cit.* Ronco y Barber (2005).

<sup>5</sup> *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*, 2010. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/DENUE/Presentacion.aspx>), consultado el 8 de noviembre de 2011 DENUE (06/2012).

<sup>6</sup> Flores Méndez Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos de selección del trabajador mexicano de la ciudad de México*, México, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y Outsourcing Services.

## 1.1 Pregunta de investigación

¿Cuál es el estilo de dirigir de la alta dirección que prevalece en el sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México, en relación con su etapa en el ciclo de vida organizacional y su cultura organizacional?

## 1.2 Marco Teórico

El presente trabajo tiene como propósito que el director de recursos humanos de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos de México cuente con un cuestionario validado estadísticamente, que le proporcione más y mejores elementos para seleccionar al personal de la empresa que asuma las funciones de coordinación, control y decisión, en función del ciclo de vida de la organización y de la cultura organizacional dominante de cada una de ellas. Por lo que es necesario revisar los estudios que se han hecho en cuanto a liderazgo, ciclo de vida de las organizaciones, cultura organizacional y de esquemas de selección de personal que utilicen los responsables de la alta gerencia de este tipo de empresas.

### 1.2.1 Estilos de liderazgo

Drucker<sup>7</sup> (1955) anota tres problemas que los directores de empresas deben considerar para mantener sus empresas competitivas: el desarrollo tecnológico, la toma de decisiones con impacto a largo plazo y el balance entre flexibilidad y estabilidad. También señala que automatizar e integrar procesos y tomar decisiones de largo plazo requieren de estabilidad en la estructura organizacional y que para aprovechar los desarrollos tecnológicos se requiere flexibilidad para cambiar esta estructura.

El estilo de dirigir predominante cambia en función de la combinación de flexibilidad o estabilidad que se requiera, Likert<sup>8</sup> (1967) propone clasificar los estilos de dirigir en autoritario, consultativo y participativo. En el autoritario, los subordinados no participan en la toma de decisiones, las decisiones las toma el dueño o el director general; en el

---

<sup>7</sup> Drucker, Peter (1955), Management Science and the Manager. *Management Science*; January 1955; Vol 1 Issue 2, p115-126.

<sup>8</sup> Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and vaiue*, New York: McGraw-Hill

consultativo, la dirección utiliza de manera constructiva las aportaciones de los subordinados en su toma de decisiones; y en el participativo, los subordinados participan completamente en la toma de decisiones. Adizes<sup>9</sup> (1976) por su parte, propone cuatro estilos de dirigir: el productor, el administrador, el emprendedor y el integrador. El productor hace que la organización sea efectiva en el corto plazo y requiere flexibilidad, el administrador se enfoca en sistematizar, en hacer eficiente a la organización y prefiere la estabilidad. El emprendedor visualiza cambios en necesidades futuras, actúa de manera proactiva para posicionar a su organización para resolver esas necesidades futuras y requiere flexibilidad. El integrador desarrolla una cultura de interdependencia y afinidad, construyendo una cultura corporativa única para la organización y prefiere la estabilidad. Asimismo, anota que el estilo emprendedor visualiza necesidades futuras y cuando inicia una organización, el estilo productor toma relevancia. Conforme crece el número de empleados, crece la interdependencia entre ellos y los estilos de administrador e integrador toman relevancia, variando el balance entre la flexibilidad y estabilidad, y propone que se pueden relacionar los diferentes estilos de dirección con diferentes etapas de un ciclo de vida de las organizaciones.

Cuatro décadas después, Drucker<sup>10</sup> (1993) escribe sobre la sociedad y el trabajo del conocimiento y afirma que con los desarrollos tecnológicos –en particular con el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones – han surgido nuevos empleos y nuevos negocios cuyos productos o servicios están basados en el conocimiento, lo cual afirma posteriormente Stiglitz<sup>11</sup> (2003) al proponer que la economía del conocimiento ha significado un cambio en la producción de bienes a la producción de ideas. Teece<sup>12</sup> (1998)

---

<sup>9</sup> Adizes, Ichak (1976). Mismanagement Styles. *California Management Review*; Winter 1976; Vol. 19 Issue 2, p5-20.

<sup>10</sup> Drucker, Peter (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. New York City, USA.

<sup>11</sup> Stiglitz, Joseph (2003). Information and change in the paradigm in economics. *The American Economist*; Fall 2003 Spring 2004; Vol. 47 Issue 2 and 3, p6-49.

<sup>12</sup> Teece, David (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: THE NEW ECONOMY, MARKETS FOR KNOW-HOW, AND INTAGIBLE ASSETS. *California Management Review*; Spring98, Vol. 40 Issue 3, p55-79

por su parte, resalta el valor del conocimiento como un activo intangible y Grant<sup>13</sup> (1996) afirma que el conocimiento es esencial para generar una ventaja competitiva.

Debido a que los desarrollos tecnológicos son cada vez más acelerados, las empresas se han especializado y algunas funciones que realizaban internamente ahora las subcontratan con terceros (*outsourcing*). Ha surgido un sector de empresas cuya especialización es la producción de conocimiento y que ofrece sus servicios profesionales a otras empresas, subcontratándose (INEGI (2007)).<sup>14</sup> De acuerdo con Cooke, Shen y McBride<sup>15</sup> (2005), la subcontratación con terceros se incrementó sustancialmente a principios de los años noventa y Salanță, Lungescu y Pampa (2011) enlistan las principales razones:<sup>16</sup>

- Mayor enfoque en las funciones esenciales (*core*) de la empresa
- El surgimiento de una estructura de costos variable para transformar costos fijos en variables
- Incrementar la productividad
- Incrementar la competitividad
- Acceso a habilidades y competencias externas
- Compartir riesgos
- Mejorar la calidad
- Estimular la innovación
- Acceso a nuevas infraestructuras y tecnologías

De lo anterior, podemos observar que las características del estilo de dirección para este tipo de empresas no consideran la etapa de desarrollo en la que se encuentra la

---

<sup>13</sup> Grant, Robert (1996), *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. *Organization Science*; Jul/Aug96, Vol. 7 Issue 4, p375-387.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2007), *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*, Tercera Edición, México, 2007.

<sup>15</sup> Cooke, Fang, Shen, Jie y McBride, Anne (2005), *Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications*. *Human Resource Management*; Winter2005, Vol. 44 Issue 4, p413-432

<sup>16</sup> Salanță, Irina I., Lungescu, Dan C. y Pampa, Veronica M. (2011). *Outsourcing: The benefits and the risks*. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Jun2011, Issue 2, p270-273

empresa, que de acuerdo con lo que veremos en la siguiente sección, parece ser fundamental para lograr los objetivos de la misma.

### 1.2.2 Ciclos de vida de las organizaciones.

Si bien es importante reconocer la importancia del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas, no hay que perder de vista, como ya lo mencionamos, que la toma de decisiones con impacto a largo plazo así como el balance entre flexibilidad y estabilidad, que se da en la actualidad se produce a un ritmo cada vez más acelerado a partir de la rapidez con que se producen los desarrollos tecnológicos, con mayor razón para las empresas que se han especializado en la producción de conocimiento<sup>17</sup> (Čihovská y Hvizdová, 2011), ya que los servicios de este tipo de empresas requieren conocimientos y habilidades especializados, en donde el principal componente de su función de producción es precisamente el capital humano. Es por ello necesario empezar por conocer para este tipo de empresas la etapa del ciclo de vida en que se encuentra ubicada cada una, y como veremos a continuación, el estilo de liderazgo que le corresponde a esta etapa.

En 1963 Gordon<sup>18</sup> propuso varios enfoques para estudiar a las organizaciones, uno de ellos es el ecológico, que ve a la organización como un organismo con interacciones entre sus subsistemas internos y con interacciones con su entorno. Otro enfoque que plantea es el del comportamiento, que las ve como sistemas sociales, que tienen interacciones, conflictos, cohesiones, ejercicio de la autoridad y el control, con el propósito de desarrollar un sistema de relaciones de cooperación para que el personal consiga los objetivos de la organización, que es más complejo conforme crece la organización.

---

<sup>17</sup> Čihovská, Viera y Hvizdová, Eva (2011). Knowledge management formulates a new system of wealth creation. *Economics & Management*; 2011, Vol. 16, p704-709

<sup>18</sup> Gordon, Paul (1963). Transcend the Current Debate on Administrative Theory. *Academy of Management Journal*; Dec. 1963, Vol. 6 Issue 4, pp. 290-302.



Por su parte, Penrose<sup>19</sup> (1952) escribió sobre las analogías que los economistas han hecho de las ciencias naturales con fenómenos económicos, uno de éstos es relacionar el ciclo de vida biológico con las empresas, aduciendo que nacen, crecen y desaparecen. Varios autores han propuesto diferentes teorías al respecto. Quinn y Cameron<sup>20</sup> (1983), compararon ocho modelos de ciclos de vida del desarrollo de las empresas con respecto a la efectividad organizacional, incluyeron por ejemplo a Greiner<sup>21</sup> (1972), quien desglosa el desarrollo en cinco etapas, cada una con un periodo de crecimiento que termina con una crisis administrativa, y a Kimberly<sup>22</sup> (1979) quien realiza un estudio longitudinal sobre el inicio y desarrollo temprano de algunas organizaciones innovadoras y resalta que, paradójicamente, algunas características que ayudaron a que tuvieran éxito en un principio son incompatibles en el largo plazo.

Posteriormente, los modelos que Quinn y Cameron<sup>23</sup> (1983) analizaron sugieren patrones similares en etapas de ciclos de desarrollo: Cada uno de los modelos contempla una etapa emprendedora (primeras innovaciones, encontrar un nicho, creatividad), una etapa colectiva (compromiso y cohesión), una etapa de formalización y control (estabilidad e institucionalización) y una etapa de elaboración y adaptación de estrategia y determinan que las actividades de organización y estructura son diferentes en cada etapa, aunque Franklin y Márcio<sup>24</sup> (2006) afirman que en las primeras etapas de vida de la organización, ésta no conoce algunas de las influencias externas que generan puntos ciegos que dificultan

---

<sup>19</sup> Penrose, Edith (1952) Biological Analogies in the Theory of the Firm. *American Economic Review*; Dec52, Vol. 42, Issue 5, pp. 804-819.

<sup>20</sup> Quinn, Robert & Cameron, Kim (1983). Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*; Jan 1983, Vol. 29, Issue 1, pp. 33-51.

<sup>21</sup> Grenier, Larry E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*; Jul/Aug 72, Vol. 50, Issue 4, pp. 37-46.

<sup>22</sup> Kimberly, John R (1979). Issues in the Creation of Organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization. *Academy of Management Journal*, Sep 1979, Vol. 22, Issue 3, pp. 437-457.

<sup>23</sup> *Op. cit.*, Quinn, Robert & Cameron, Kim, Organizational Life.

<sup>24</sup> Franklin de Abreu, Paulo Gustavo; Márcio de Castro, José (2006). El papel de la Inteligencia Competitiva en la reducción de Puntos Ciegos a lo largo del Ciclo de Vida de una Organización (1ª parte). *Puzzle*, Año 5, Edición N° 21 Marzo-Abril 2006.

la toma de decisiones; ya que señalan que conforme la empresa va madurando, conoce mejor las influencias externas y toma mejores decisiones.

En este sentido, Kazanjian y Drazin<sup>25</sup> (1989) proponen un modelo de cuatro etapas: concepción y desarrollo, comercialización, crecimiento y estabilidad, que acotan a las empresas tecnológicas nuevas. Lester *et al*<sup>26</sup> (2003) proponen, a su vez, un modelo de cinco etapas: existencia, supervivencia, éxito, renovación y declive, y las relacionan con el desempeño y la estrategia competitiva. Afirman que el conocimiento de la posición actual de una organización o etapa en su desarrollo puede ayudar a los directivos a entender las relaciones entre el ciclo de vida del desarrollo de las empresas, estrategias competitivas y su desempeño. En su estudio, los autores relacionaron el uso de sistemas de información en cada etapa, siendo la etapa de éxito y renovación las de uso más intensivo de sistemas de información para apoyar en la toma de decisiones. Lester<sup>27</sup> (2004) ejemplifica el uso de su modelo con el caso de éxito de FedEx en el que su fundador Fred Smith ha sabido transitar de una etapa del ciclo de vida del desarrollo de una empresa a otra. Posteriormente, Stubbart y Smalley<sup>28</sup> (1999) aclararon que el uso de etapas en los ciclos de vida de las empresas facilita la representación de procesos y fenómenos continuos subyacentes aunque éstos no necesariamente sigan un patrón lineal y refieren casos en la literatura de cambios dramáticos o discontinuos que no siguen ese patrón.

En estudios de empresas en las que asocian diversas crisis o hitos con etapas de ciclos de vida de organizaciones, un hito recurrente es cuando el fundador de la organización tiene que delegar parte del control de su organización para que esta siga creciendo. Por ejemplo, Hill *et al*<sup>29</sup> (2002) analizaron ocho empresas pequeñas y medianas

---

<sup>25</sup> Kazanjian, Robert & Drazin, Robert (1989). An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model. *Management Science*; December 1989, Vol. 35, Issue 12, pp. 1489-1503.

<sup>26</sup> Lester, Donald L., Parnell, John A. & Carraher, Shawn (2003). Organizational Life Cycle: A Five-Stage Empirical Scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, Vol. 11 Issue 4, pp. 339-354.

<sup>27</sup> Lester, Donald (2004). An American Entrepreneur Manages Across the Life Cycle. *Journal of Business and Entrepreneurship*; Mar 2004; 16, 1; p. 104.

<sup>28</sup> Stubbart, Charles & Smalley, Roger (1999). The Deceptive Allure of Stage Models of Strategic Processes. *Journal of Management Inquiry*; Sep 1999; 8, 3; pp. 273-286.

<sup>29</sup> Hill, Jimmy, Nancarrow, Clive & Wright, Len (2002). Lifecycles and Crisis Points in SMES: A Case Approach. *Marketing Intelligence & Planning*; 2002; 20, 6; pp. 361-369.

asociando diversas crisis que surgieron con etapas en el desarrollo de las empresas y con los cambios en el estilo de dirigir. Asimismo, Jayaraman *et al*<sup>30</sup>(2000) analizaron 94 empresas asociando el estilo de dirección con el valor de sus acciones y corroboraron que en el desempeño de las empresas no había diferencia en función de si es el fundador o un ejecutivo el que la dirige.

Sin embargo, en todos los casos se distingue la etapa o hito cuando el fundador tiene que delegar parte del control por el crecimiento de su empresa. En este sentido, Vaseghi y Vaseghi<sup>31</sup> (2011) afirman que las organizaciones tienen diferentes necesidades administrativas y el tipo de decisiones que los ejecutivos deben tomar varía de acuerdo con la etapa de desarrollo en el ciclo de vida de la organización, por lo que es necesario empatar el estilo cognitivo del ejecutivo con la etapa de la organización. Por su parte, Kimberly<sup>32</sup> (1979) analizó la creación de una organización médica y en sus conclusiones subraya las restricciones causadas a ésta por parte del fundador, que limitaban su crecimiento, anota además sobre las tensiones entre la innovación e institucionalización. La innovación (o flexibilidad) fue muy importante en el arranque de la organización, estuvo sujeta a las ambiciones, visiones, fuerzas y debilidades de su fundador y la transición de la innovación a la institucionalización fue problemática. Asimismo señala que esta transición es típica de las organizaciones en alguna etapa de su desarrollo. Boeker y Karichalil<sup>33</sup> (2002) afirman que es común que al fundador le cueste trabajo ceder el control a directivos profesionales y agregan que en ocasiones esta transición es forzada por consejeros e inversionistas, ya sea por el rápido crecimiento en número de empleados o por el lento crecimiento en ventas que

---

<sup>30</sup> Jayaraman, Narayanan, Khorana, Ajay, Nelling, Edward & Covin, Jeffrey (2000). CEO Founder Status and Firm Financial Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, December 2000, pp. 1215-1224.

<sup>31</sup> Vaseghi, Payam & Vaseghi, Alireza (2011). Preferable Executives' Cognitive Style by Stage of Organization Life Cycle. *Global Journal of Business Research*, 2011, v. 5, iss. 5, pp. 129-138.

<sup>32</sup> *Op. cit.* Kimberly, John R (1979). Issues in the creation of organizations

<sup>33</sup> Boeker, Warren; Karichalil, Rushi (2002). Entrepreneurial Transitions: Factors Influencing Founder Departures. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4 (Aug., 2002), pp. 818-826.

tenga. Por su parte, Morris *et al* <sup>34</sup>(2002) afirman que la ética que se vive en la empresa y de la empresa con su entorno tiene mucho que ver con su fundador en un inicio y en la mayoría de los casos se formaliza en códigos de conducta conforme se formaliza la organización.

En lo referente al tamaño de la empresa, Rutherford *et al* <sup>35</sup>(2001) afirman que el tamaño de la empresa esta correlacionado con patrones de comportamiento para tener éxito pero separa a las organizaciones solo en pequeñas y grandes. Analiza el inicio de vinaterías en Nueva Zelanda y concluye que se puede diferenciar una etapa de otra en el ciclo de desarrollo de las organizaciones por un problema dominante: al resolver ese problema transita a la siguiente etapa. En este sentido, Rutherford *et al* <sup>36</sup>(2003) examinaron la forma en que variaban aspectos de recursos humanos de una muestra de organizaciones pequeñas y medianas de acuerdo con la etapa en el ciclo de vida de desarrollo de las mismas. Afirman que la etapa en el ciclo de vida no está relacionada con la edad sino con su ritmo de crecimiento. Los aspectos que examinaron se refieren a requerimientos de capacitación, planes de compensación y reclutamiento.

Recientemente, Phelps *et al* <sup>37</sup>(2007) realizaron una revisión de la literatura de los modelos de ciclo de vida de desarrollo de las organizaciones; de los treinta y tres modelos que revisaron, veintisiete desglosan el desarrollo en cinco etapas o menos, tres modelos desglosan en seis etapas, dos modelos desglosan en siete etapas y uno, el modelo propuesto por Adizes, desglosa el ciclo de vida de las organizaciones en diez etapas.

---

<sup>34</sup> Morris, Michael H; Minet Schindehutte; Walton, John; Allen, Jeffrey (2002). The Ethical Context of Entrepreneurship: Proposing and Testing a Developmental Framework. *Journal of Business Ethics*; Nov 2002; 40, 4; p. 331.

<sup>35</sup> Rutherford, Matthew; McMullen Patrick; Oswald, Sharon (2001). Examining the Issue of Size and the Small Business: A Self Organizing Map Approach. *The Journal of Business and Economic Studies*, Fall 2001; 7, 2, p. 64.

<sup>36</sup> Rutherford, Matthew; Buller, Paul; McMullen, Patrick (2003). Human Resource Management Problems Over the Life Cycle of Small to Medium-Sized Firms. *Human Resource Management*; Winter 2003; 42, 4; p. 321.

<sup>37</sup> Phelps, Robert; Adams, Richard; Bessant, John (2007). Life Cycles of Growing Organizations: A Review With Implications for Knowledge and Learning. *International Journal of Management Reviews* (2007) doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x

Ahora bien, Adizes<sup>38</sup> (2004a) afirma que los patrones de comportamiento de cada etapa son diferentes y la transición de una etapa a otra provoca problemas normales (que se pueden ver como oportunidades), pero que si persisten se vuelven anormales o patológicos. Asimismo, afirma que estos problemas normales no se pueden evitar pero sí se pueden prever, actuar de manera proactiva y aprender de ellos, y plantea Adizes<sup>39</sup> (2004b) cuatro roles funcionales para que cualquier empresa sea efectiva y eficiente: producir, administrar, innovar (liderar el cambio) e integrar. Y resalta que es imprescindible una cultura de confianza y respeto que permita la comunicación y la contribución. Finalmente, Adizes<sup>40</sup> (2004c) propone que los problemas se pueden anticipar porque aparecen en patrones reconocibles y tienen causas comunes, y afirma que la organización debe aprender a institucionalizar el liderazgo y enfocarse en lo básico sin perder su espíritu emprendedor.

A partir de lo expuesto anteriormente, se observa que el modelo Adizes parece ser el más adecuado para relacionar el ciclo de vida de la empresa con los estilos de liderazgo de su administrador por lo que conviene revisar algunos estudios que lo han aplicado con el propósito de analizar en detalle los resultados obtenidos por diferentes autores para sustentar el uso de su cuestionario como base para desarrollar nuestro instrumento de medición que nos permita relacionar para empresas mexicanas, los estilos de liderazgo con el ciclo de vida de la empresa, particularmente del sector de interés para fines de nuestro proyecto. Desde esta perspectiva y con el propósito de ubicar los contextos en los que se ha utilizado el modelo Adizes, a continuación haremos referencia a algunos estudios que han probado su utilidad:

Nutt<sup>41</sup> (2004) señala que en tiempos turbulentos algunas empresas recortan personal y otras, apoyando el modelo de Adizes, se transforman aprovechando nuevas oportunidades

---

<sup>38</sup> Adizes, Ichak (2004a). Defining Normal and Abnormal Problems in Disintegrating Systems. *Performance Improvement*; Nov/Dec 2004; 43, 10; p. 32.

<sup>39</sup> Adizes, Ichak (2004b). Communication Strategies for Leading Teams. *Leader to Leader*; Winter 2004, 31; p. 10.

<sup>40</sup> Adizes, Ichak (2004c). Embrace One Problem After Another. *Industrial Management*. March/April 2004, 8, p. 19.

<sup>41</sup> Nutt, Paul (2004). Organizational Development. *Journal of Management Studies* 41:7 November 2004, 0022-2380.

mientras que por su parte Kornor y Nordvik<sup>42</sup> (2004) afirman que la efectividad en el liderazgo se puede predecir por dos comportamientos: orientación a resultados y orientación a la relación, y reconocen que la propuesta de Adizes de distinguir cuatro roles ayuda a discernir el mejor estilo para cada etapa.

Siguiendo con el uso del modelo Adizes, Frielinghaus *et al*<sup>43</sup>(2005) realizaron un estudio piloto cotejando la estructura de capital de una organización con su etapa en el ciclo de vida de desarrollo del modelo y encontraron una relación estadística significativa: más deudas en las primeras y en las últimas etapas con respecto a la etapa de plenitud (Prime). Su estudio sugiere un uso práctico de este modelo para que las organizaciones comprendan cómo sus finanzas probablemente cambiarán conforme transiten de una etapa a otra.

Lin<sup>44</sup> (2005) por su parte, describe cambios recientes en el pensamiento estratégico analizando cinco aspectos: el valor del conocimiento, el cambio en la forma de liderar, de hacer estrategia, de enfrentarse a la hipercompetencia y a la evolución de los modelos de toma de decisiones. En este último aspecto, coincide con Adizes en la importancia de la calidad de la toma de decisiones así como en la eficiencia en su implantación, en un entorno cada vez más turbulento.

En otros estudios, Boeker y Wiltbank<sup>45</sup> (2005) coinciden con Adizes en que el crecimiento de las organizaciones requiere capacidades gerenciales diferentes a las requeridas para emprender y agregan que este cambio se acentúa cuando el crecimiento es muy rápido; y Rutherford y Buller<sup>46</sup> (2007) proponen un hito en el desarrollo de las empresas en el que la empresa es potencialmente sostenible, exploraron once casos de

---

<sup>42</sup> Kornor, Hege; Nordvik, Hilmar (2004). Personality Treats in Leadership Behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2004, 45, pp. 49–54.

<sup>43</sup> Frielinghaus, A.; Mostert, B; Firer, B (2005). Capital Structure and the Firm's Life Stage. *South African Journal of Business Management*, 2005, 36(4).

<sup>44</sup> Lin, Kuo-Wei (2005). Managerial Thinking in the 21st Century. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March 2005.

<sup>45</sup> Boeker, Warren; Wiltbank, Robert (2005). New Venture Evolution and Managerial Capabilities. *Organization Science*, Vol. 16, No. 2 (Mar. - Apr., 2005), pp. 123-133.

<sup>46</sup> Rutherford, Matthew; Buller, Paul (2007). Searching for the Legitimacy Threshold. *Journal of Management Inquiry*; Mar 2007; 16, 1; p. 78.

empresas que consiguieron ese hito y afirman que hay componentes y problemas comunes que permiten anticipar la consecución de ese logro y coinciden con Adizes en que se pueden proponer estrategias para ayudar a los emprendedores a conseguir ese hito de manera expedita. Por su parte, Bull *et al*<sup>47</sup>(2008) analizaron el desarrollo de tres empresas sociales y encontraron que las transiciones de una etapa a otra son similares y el modelo Adizes es útil para analizar el desarrollo de este tipo de empresas, argumentan que escogieron este modelo porque desglosa en más etapas la complejidad del desarrollo de las empresas, lo que permite identificar problemas, retos y patrones de cambio en cada etapa.

Para Dávila *et al*<sup>48</sup>(2010) la inyección de sistemas administrativos es un paso que debe dar un emprendedor para que su empresa continúe creciendo acorde con las etapas de crecimiento del modelo Adizes, es una crisis para el emprendedor que tiene que adoptar roles de director o que tiene que contratar personal y delegar. Shetach<sup>49</sup> (2010) está de acuerdo con Adizes en que es importante tanto la decisión que se tome como su implementación y que utilizar el modelo facilita el cambio organizacional y la consecución de proyectos, facilitando la transición de una etapa de desarrollo a otra. En este sentido, a partir del modelo Adizes, Nassif *et al*<sup>50</sup>(2010) desarrollaron un modelo que muestra la importancia de los aspectos cognitivos y afectivos del emprendedor en la toma de decisiones y como cambian de acuerdo con las primeras etapas del ciclo de vida de las organizaciones.

Hajipour *et al*<sup>51</sup>(2011) analizaron diez escuelas de estrategia con las etapas de desarrollo del modelo Adizes y confirmaron que la escuela emprendedora empata con la etapa de cortejo e infancia del modelo, encontraron también que la escuela de poder es la

---

<sup>47</sup> Bull, Mike; Crompton, Helen; Jayawarna, Dilani ( 2008). Coming from the Heart (The Road is Long). *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 2, 2008, pp. 108-125.

<sup>48</sup> Dávila, Antonio; Foster, George; Jia, Ning; (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management Systems as an Accelerator. *California Management Review*, Vol. 52, No. 3 Spring 2010.

<sup>49</sup> Shetach, Ana (2010). Obstacles to Successful Management of Projects and Decision and Tips for Coping with Them. *Team Performance Management*. Vol. 16 No. 7/8, 2010, pp. 329-342.

<sup>50</sup> Nassif, Vânia; Ghobril, Alexandre; Silva, Newton (2010). Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 2, art. 6, pp. 213-226, Apr./June 2010.

<sup>51</sup> Hajipour, Bahman; Zolfagharian, Mohammadreza; Chegin, Maysam (2011). Organizational Strategic Life Cycle with System Dynamics Perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, May 2011, Vol. 3, No 1.

que mejor empata con las etapas de crecimiento de este modelo y la escuela de planeación es la que mejor empata con la etapa de madurez del mismo modelo. Finalmente, O'Brien y Buono<sup>52</sup> (1999) narran el proceso de consultoría para ayudar a las empresas en las primeras etapas para que avancen a la de plenitud del modelo Adizes.

Tabla 1 – Revisión de la literatura de Ciclos de vida de las organizaciones

Revisión de la literatura de Ciclos de vida de las organizaciones					
Autor(es)	Año	Número de Etapas	Características de las etapas	Observaciones	Relaciona roles para cada etapa
Lippitt and Schmidt	1967	3	(1) Nacimiento, (2) Juventud y (3) Madurez	Como las personas y las plantas, las organizaciones tienen ciclos de vida. Sugiere necesidades de conocimiento para cada etapa	No
Filley and House	1969	3	(1) Dueño promueve un producto, (2) Participación de mercado, número de empleados, (3) Formalización de procesos y establecimiento de objetivos	Sugiere factores cuya importancia cambia en cada etapa: mercados y productos, recursos y sistemas operacionales, sistemas de administración, cultura corporativa, cultura	Si
Steinmetz	1969	4	(1) Inicio, (2) Compleja, (3) Expansión, (4) Crecer o ser absorbida	Analogía con la vida que es más complicada conforme crece la organización	No
Greiner	1972	5	Cada etapa es seguida por una revolución o transición debida a un problema mayor	Las organizaciones se enfrentan una serie de crisis predecibles	No

<sup>52</sup> O'Brien, Charlene D'Andrea & Buono, Anthony (1999). Creating Learning Organizations: Working with Organizations to Access their Collective Intelligence. *Organization Development Journal*, Winter 1999; 17, 4; p 103.



Adizes	1979	10	En cada etapa surge un patrón de comportamiento típico	Las organizaciones tienen ciclos, como cualquier organismo vivo. En cada etapa cambia el énfasis en cuatro actividades: Producir resultados, Actuar de manera emprendedora, Administrar con reglas y procedimientos formales e Integrar a los individuos a la organización	Si
Kimberly	1979	2	(1) Emprendedor, (2) Control social interno, administrar las relaciones, construir estructuras y definir procesos	El crecimiento se define en función del número de empleos y al presupuesto. Los factores de éxito al emprender no son los mismos para institucionalizar a la organización	Si
Galbraith	1982	5	Etapas descritas en relación a tareas, personal, recompensas, procesos, estructura y liderazgo	Los diseños de la organización deben cambiar en cada etapa	No
Curchill and Lewis	1983	5	(1) existencia, (2) sobrevivencia, (3) Éxito, (4) Despegue, (5) Madurez	Etapas descritas en relación con el cambio en la importancia de las características de la estructura y las funciones. En la tercera etapa la administración por funciones toma el control.	No
Quinn and Cameron	1983	4	(1) Explotación de recursos, (2) Comunicación y estructura informal, (3) Formalización de reglas, (4) Elaboración de la estructura	Derivado del análisis de otros modelos. El criterio de efectividad cambia de manera predictiva en cada etapa	No
Miller and Friesen	1984	5	(1) Nacimiento, (2) Crecimiento, (3) Madurez, (4) Rejuvenecimiento, (5) Declive	Síntesis de otros modelos. No hay una sola secuencia de etapas	No
Smith <i>et al</i>	1985	3	Agrupar a las organizaciones en tres conglomerados considerando quince variables	Las fases se definen en relación a las funciones y a las características de la organización	Si

Tushman <i>et al</i>	1986	2	Diferencia períodos de equilibrio seguidos por cambios súbitos que cambian a la organización	Se basa en el modelo de Greiner	No
Scott and Bruce	1987	5	Ocurren crisis en cada etapa. Las organizaciones se transforman de ser dirigidas por su fundador a organizaciones formales burocráticas, o a conglomerados diversificados	Se basa en el modelo de Churchill and Lewis.	Si

Fuente: Phelps (2007).<sup>53</sup>

Por lo anterior, podemos concluir que el modelo Adizes sí relaciona los roles de dirección con etapas en los ciclos de vida de las organizaciones y describe el comportamiento que debe tener el líder o el director de la organización en cada etapa, por lo que se hace necesaria la revisión detallada del mismo para ubicar sus ventajas y desventajas antes de utilizarlo en nuestro estudio. Sin embargo, a pesar de que establece la relación: roles de dirección con etapas en el ciclo de vida organizacional, no considera la cultura organizacional como un factor a tomar en cuenta, lo que hace necesario para nuestros propósitos analizar posteriormente a la cultura organizacional de las empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México, para incorporarlos a nuestra propuesta.

---

<sup>53</sup> *Op. cit.* Phelps, Robert; Adams, Richard; Bessant, John (2007). *Life Cycles of Growing*

### 1.2.3 El modelo de ciclos de vida de las organizaciones de Adizes

El modelo Adizes operacionaliza el grado de participación de cada uno de los cuatro estilos de dirección que propone en cada una de las diez etapas, lo que permite analizar la complejidad del ciclo de vida del desarrollo de las organizaciones en cada una de sus etapas. Se pueden identificar problemas y patrones típicos de cada una de ellas conforme crece la organización y cambia el balance entre flexibilidad y estabilidad.

Esta relación de estilos de dirección con las diferentes etapas del ciclo de vida del desarrollo de las organizaciones permite identificar el estilo de dirección que debe predominar sobre los otros estilos en cada una de estas etapas, así como la combinación de estilos de dirección más conveniente para cada una. El modelo Adizes contempla los elementos que se necesitan para estudiar los estilos de dirección que funcionan mejor para el sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México, con relación a la etapa en el ciclo de vida del desarrollo de las organizaciones. Así como el análisis de los estilos de dirección relacionados con cada una de las etapas. Por lo anterior, el modelo de Adizes permite que el responsable de recursos humanos tenga más elementos para comparar perfiles de candidatos en función de las características obtenidas al ubicar a la empresa en el diagrama Adizes.

Adizes<sup>54</sup> (1976) comenzó a describir deficiencias y problemas en la administración de las organizaciones. En 1979 Adizes<sup>55</sup> inició un modelo del ciclo de vida de las mismas, con el propósito de describir estilos organizacionales en función precisamente de sus deficiencias y problemas, que sirviera para diagnosticar en cuál etapa se encuentra una organización y cuál debe ser su tratamiento para llevar a la organización a la etapa óptima, que llama plenitud. Para ello propone un modelo de diez etapas en el ciclo de vida de las empresas, a saber:

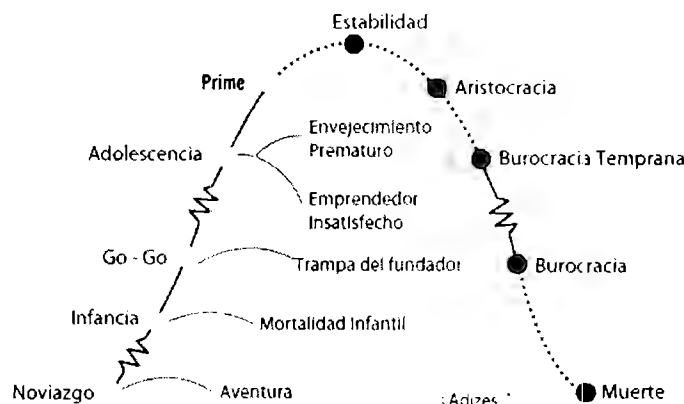
---

<sup>54</sup> *Op. cit.*, Adizes, Ichak (1976). *Mismanagement styles*

<sup>55</sup> Adizes, Ichak (1979). *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations*. *Organizational Dynamics*, Summer 1979, Vol. 8 Issue 1, p. 3-25.

Figura 1 – Ciclo de vida organizacional de Adizes

## EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL



Fuente: [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle.html)<sup>56</sup>

Noviazgo: El futuro fundador se enfoca en ideas y posibilidades, haciendo y platicando de planes ambiciosos. El cortejo termina e inicia la infancia cuando el fundador asume el riesgo.

Infancia: La atención del fundador cambia de ideas y posibilidades a resultados. La necesidad de hacer ventas dirige esta etapa orientada al negocio y a las oportunidades.

Go – Go: Esta es una etapa de rápido crecimiento. Las ventas son las que mandan. El fundador cree que no se puede equivocar. Ve todo como oportunidad, su arrogancia hace vulnerables sus negocios ante errores flagrantes. Se organiza la compañía en torno a personas en vez de a funciones; los empleados capaces pueden y usan muchos sombreros, pero para la consternación de sus subordinados, el fundador continua tomando todas las decisiones.

Adolescencia: Durante esta etapa las compañías toman una nueva función. El fundador contrata directivos pero encuentra difícil delegar el reino. Una actitud de nosotros (los viejos) contra ellos (los directivos) afecta las operaciones. Hay tantos conflictos

<sup>56</sup> [http://www.adizes.com/corporate\\_lifecycle.html](http://www.adizes.com/corporate_lifecycle.html) Consultado el 18 de octubre del 2012.

internos que las personas tienen poco tiempo para servir a los clientes. La compañía sufre una pérdida temporal de la visión.

Plenitud: Con una renovada claridad de visión, la compañía establece un balance entre el control y la flexibilidad. Todo funciona bien. Disciplinada pero innovadora, la compañía consistentemente cumple las necesidades de los clientes. Nuevos negocios surgen desde dentro de la organización, y están descentralizados para proveer nuevas oportunidades de ciclo de vida.

Estabilidad: La compañía aún es fuerte, pero sin el empuje de las etapas anteriores. Aceptan nuevas ideas pero con menos entusiasmo de cuando estaban en las etapas de crecimiento. El personal de finanzas empieza a imponer controles para resultados de corto plazo de maneras que recortan la innovación de largo plazo. El énfasis en mercadotecnia y en investigación y desarrollo, decae.

Aristocracia: No hacer olas es la nueva forma de vivir. Signos visibles de respeto – vestido, decoración de la oficina, títulos– toman mucha importancia. La compañía adquiere negocios en vez de incubarlos. Su cultura subraya como se hacen las cosas en vez de qué es lo que se hace y por qué lo hace la gente. Los líderes de la compañía se apoyan en el pasado que los llevará al futuro.

Burocracia temprana: En esta etapa de decaimiento, la compañía conduce cacerías de brujas para descubrir quien hizo mal en vez de tratar de descubrir que salió mal y como arreglarlo. La reducción de costos tiene precedente ante los esfuerzos que podrían incrementar los ingresos. Puñaladas en la espalda y las peleas corporativas internas son la regla. Los ejecutivos pelean para proteger sus feudos, aislándose de sus colegas ejecutivos. Celos sin importancia se dan todo el tiempo.

Burocracia: Si la compañía no murió en la etapa anterior – es probable que esté en un ambiente regulado en el que el factor crítico para el éxito no es como satisfacen los clientes sino si son un activo o un pasivo político – se vuelve burocrática. Los manuales de

procedimiento engrosan, crece el papeleo, y las reglas y políticas sofocan la innovación y la creatividad. Hasta los clientes – abandonados y olvidados – encuentran que necesitan divisar estrategias elaboradas para conseguir la atención de alguien.

Muerte: Esta etapa puede darse por varios años o puede llegar de manera repentina, con un soplo masivo. La compañía se tambalea cuando no puede generar el efectivo que necesita; el gasto se acaba cualquier ingreso.

Adizes anota que la etapa no depende de la antigüedad, ventas, activos o número de empleados, sino de la interrelación entre la flexibilidad y el control de la gestión, siendo la etapa de Plenitud la óptima por tener un balance entre ambos.

Figura 2 – Flexibilidad – Control



Fuente: Elaboración propia

#### 1.2.4. Cuestionario diagnóstico de Adizes

El cuestionario diagnóstico que ha desarrollado el Instituto Adizes<sup>57</sup> a lo largo de treinta y tres años pregunta por deficiencias o problemas típicos de cada una de sus etapas, valora la relación de flexibilidad y control para discernir en cuál de las etapas del ciclo de vida del desarrollo de las empresas se encuentra. Este cuestionario está organizado en dos secciones. La primera consta de once reactivos nominales y la segunda de treinta reactivos dicotómicos, a continuación de la pregunta brevemente se explica el lugar en que Adizes pretende ubicar a cada empresa en función de la respuesta obtenida.

Primera sección:

Q01 - En nuestra organización:

Nos enfocamos más en la función (que y por qué) que en la forma (cómo y quién)

Tenemos un balance entre forma y función

Nos enfocamos más en la forma (cómo y quien) que en la función

Cuando una organización se enfoca en la función, está en las etapas de crecimiento (Infancia, Go – Go o Adolescencia), cuando hay un balance entre la forma y función está en las etapas de Plenitud o Estabilidad, y cuando se enfoca en la forma, está en las etapas de envejecimiento (Aristocracia, Burocracia temprana o Burocracia).

Q02 - Independientemente de cómo aparezcan las cosas, la verdadera fuente de toma de decisiones y las políticas parten:

Con funciones como: Finanzas, Contabilidad, Jurídico

Con funciones como: Marketing, Ventas, Operaciones o Desarrollo de producto

Se mueve dependiendo del sujeto y no pertenece a un departamento en particular

Cuando la toma de decisiones y las políticas parten de funciones como mercadotecnia,

---

<sup>57</sup> El Instituto Adizes ofrece sus servicios de valoración del ciclo de vida de la organización utilizando su cuestionario diagnóstico en 48 países en 75 industrias diferentes. Asimismo, ofrece servicios de auditoría de la administración y de resolución de problemas estratégicos. La escuela de graduados Adizes para el estudio de liderazgo y cambio organizacional, ofrece grados de maestría y doctorado en transformación organizacional y certificaciones para instructores, moderadores, consultores y líderes del cambio organizacional. (Consultado en <http://www.adizes.com> el 8 de noviembre del 2011.)

ventas, operaciones o desarrollo de producto, la organización está en las etapas de crecimiento (Infancia, Go – Go o Adolescencia), cuando parten de funciones como finanzas, contabilidad o jurídico, la organización está en las etapas de envejecimiento (Aristocracia, Burocracia temprana o Burocracia) y cuando no depende a un departamento en particular y se mueve dependiendo del sujeto, está en las etapas de Plenitud o Estabilidad.

Q03 - El éxito en nuestra organización:

El éxito personal depende de evitar el riesgo

El éxito depende de los riesgos que se tomen

Cuando el éxito depende de los riesgos que se tomen la organización está en las etapas de crecimiento (Infancia, Go – Go o Adolescencia) y cuando el éxito personal depende de evitar el riesgo, la organización está en las etapas de envejecimiento (Aristocracia, Burocracia temprana o Burocracia).

Q04 - Los permisos en nuestra organización

Todo está permitido, a menos de que esté expresamente prohibido

Casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente

Hay generalmente guías claras de lo que está permitido o prohibido

Cuando todo está permitido, a menos de que esté expresamente prohibido, la organización está en las etapas de crecimiento (Infancia, Go – Go o Adolescencia), cuando casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente, la organización está en las etapas de envejecimiento (Aristocracia, Burocracia temprana o Burocracia), cuando generalmente hay guías claras de lo que está permitido o prohibido, está en las etapas de Plenitud o Estabilidad.

Q05 - Respecto al presupuesto en nuestra organización

Generalmente logramos las cifras de presupuesto anual

Nuestros resultados son impredecibles

Es difícil lograr las cifras presupuestales, pero generalmente las conseguimos



Cuando los resultados de la organización son impredecibles está en la etapa de infancia, cuando generalmente logra las cifras de presupuesto anual, está en la etapa Go – Go y cuando le es difícil lograr las cifras presupuestales pero generalmente las consigue está en la etapa de Plenitud.

Q06 - En cuanto a la visión en nuestra organización

Nos enfocamos más en posibilidades futuras

Nos basamos en triunfos pasados

Cuando una organización se enfoca más en posibilidades futuras está en la etapa Go – Go, cuando se basa en triunfos pasados está en la etapa de Estabilidad.

Q07 - Nuestra fuerza deriva de:

Generar las suficientes ventas y flujo de caja para sustentar nuestras operaciones

Obtener grandes ganancias

Incrementar ventas y porcentajes grandes del mercado

Cuando la organización finca su fuerza en generar suficientes ventas y flujo de caja para sustentar sus operaciones, está en la etapa de Plenitud, cuando sencillamente se basa en obtener grandes ganancias está en la etapa de Adolescencia y cuando se basa en incrementar ventas y porcentajes de participación de mercado está en la etapa Go – Go.

Q08 - Las decisiones provienen de:

El Fundador, Presidente o Director General

El Fundador, Presidente o Director General, a pesar de que hayan personas capaces de tomarlas

Es poco claro quien toma las decisiones

Cuando el fundador, presidente o director general toma las decisiones la organización está en la etapa de la Infancia, cuando las sigue tomando el fundador, presidente o director general a pesar de que hayan personas capaces de tomarlas está en la etapa de Go – Go o

transitando hacia la Adolescencia y cuando es poco claro quien toma las decisiones está en la etapa de Adolescencia.

Q09 - Nuestra meta primaria es:

Expandirnos en nuevos mercados o agregar nuevos productos

Perfeccionar nuestros productos

Desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros

Cuando la meta primaria es expandirse a nuevos mercados o agregar nuevos productos está en la etapa Go -- Go, cuando su meta primaria es perfeccionar sus productos está en la etapa de la Infancia y cuando su meta primaria es desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros está transitando de la etapa Go – Go hacia la etapa de Adolescencia.

Q10 - Las reglas en nuestra organización

Tenemos pocas reglas o políticas

Tenemos reglas y políticas, aunque no estén adheridas o se respeten

El orden de las reglas y políticas es inconsistente y hay áreas en las que hay y en otras no.

Cuando la organización tiene pocas reglas o políticas está en la etapa de Infancia, cuando tienen reglas y políticas, aunque no estén adheridas o se respeten, está en la etapa de Adolescencia y cuando el orden de las reglas y políticas es inconsistente y hay áreas en las que hay reglas y políticas y otras en las que no, está en la etapa Go – Go.

Q11 - En cuanto al organigrama en nuestra organización

Tenemos un claro organigrama con puestos y descripciones de éstos

Estamos organizados por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas

Tenemos un organigrama en constante cambio que no es muy claro

Cuando la organización tiene claro un organigrama con puestos y descripciones está en

la etapa de Plenitud, cuando está organizada por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas está en la etapa Go – Go y cuando tienen un organigrama en constante cambio que no es muy claro está en la etapa de Adolescencia.

**Segunda sección:**

La segunda sección consta de treinta reactivos dicotómicos. Se selecciona si aplica o se deja en blanco.

Q12 – En nuestra organización no se tiene un conjunto de sistemas y políticas, eso funciona bien para nosotros.

Cuando una organización no tiene un conjunto de sistemas y políticas y le funciona bien, está en la etapa de Infancia.

Q13 - Tenemos tiempo para juntas

Cuando la organización tiene tiempo para juntas está en la etapa de Aristocracia.

Q14 - Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos

Cuando una organización tiene una cultura que permite cambios y movimientos turbulentos, está en la etapa de Plenitud.

Q15 - Hay veces que impulsamos productos al mercado sin que estos estén listos para éste

Cuando la organización impulsa productos al mercado sin que estos estén listos para éste, se encuentra en la etapa de Infancia.

Q16 - El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros

Cuando el director general o presidente veta algunas decisiones hechas por otros la organización está en la etapa Go – Go.

Q17 - La mayoría de las personas se encuentran satisfechas con el rumbo de la empresa

Cuando la mayoría de las personas se encuentran satisfechas con el rumbo de la empresa, la organización está en la etapa de Plenitud.

Q18 - La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara

Cuando la mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara, la organización está en la etapa de Infancia.

Q19 - Los altos directivos comparten claramente las metas con el personal

Cuando los altos directivos comparten claramente las metas con el personal, la organización está en la etapa de Estabilidad.

Q20 - El Director General se encuentra muy ocupado en cosas ajenas a la empresa

Cuando el director general se encuentra muy ocupado en cosas ajenas a la empresa, la organización está en la etapa Go – Go.

Q21 – No se sabe quién está a cargo de las cosas

Cuando no se sabe quién es responsable de qué, la organización está en la etapa de Adolescencia.

Q22 – No queda claro, quien tiene la autoridad para hacer las cosas

Cuando no está claro quien tiene autoridad para hacer las cosas, la organización está en la etapa Go – Go.

Q23 - Tenemos ganancias, pero hemos perdido una parte del mercado

Cuando la organización tiene ganancias pero está perdiendo una parte del mercado está en la etapa de Aristocracia.

Q24 - La jerarquía domina la toma de decisiones

Cuando la jerarquía domina la toma de decisiones, la organización está en la etapa de Burocracia.

Q25 - Tenemos un récord positivo en salir con cifras satisfactorias

Cuando la organización tiene un récord positivo en salir con cifras satisfactorias está en la etapa de Plenitud.

Q26 - La frase "son políticas de la empresa" es muy usada

Cuando la frase "son políticas de la empresa" es muy usada, la organización está en la etapa de Burocracia.

Q27 - Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas

Cuando una organización tiene problemas para encontrar suficientes personas calificadas para manejar todas sus unidades de negocios, se encuentra en la etapa de Plenitud.

Q28 - Tenemos problemas de escasez de dinero

Cuando una organización tiene problemas de escasez de dinero está en la etapa de Infancia.

Q29 - Respondemos a todas las oportunidades que se nos presenten

Cuando una organización responde a todas las oportunidades que se le presentan, está en la etapa Go – Go.

Q30 - Hay muchos conflictos entre los altos directivos

Cuando hay conflictos no resueltos con el equipo de dirección especialmente entre el fundador o director general con el segundo al mando, la organización está en la etapa de Adolescencia.

Q31 - Tenemos grandes tradiciones que son importantes en la manera de hacer negocios

Cuando la organización tiene grandes tradiciones que son importantes en la manera de hacer negocios, está en la etapa de Aristocracia.

Q32 - Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría

Si el fundador o director general se fuera, probablemente la organización se derrumbaría, está en la etapa de Infancia.

Q33 – Estamos incapaces o no queremos aceptar nuevas ideas creativas

Cuando una organización está incapaz o no quiere aceptar nuevas ideas creativas, está en la etapa de Aristocracia.

Q34 – No podríamos vivir sin el sustento de la organización que nos subsidia

Si una organización no puede vivir sin el sustento de la organización que la subsidia (o por el subsidio del gobierno) está en la etapa de Burocracia, transitando hacia la etapa de Muerte.

Q35 - Creemos que los clientes son una molestia

Si el personal de la organización se comporta como si sus clientes fueran una molestia, está en la etapa de Aristocracia, transitando hacia la de Burocracia temprana.

Q36 - Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición

Si la organización tiene muchos conflictos internos, como mentiras, chantajes y traición, está en la etapa de Burocracia.

Q37 - Nuestras ganancias se están desplomando

Si las ganancias de una organización se están desplomando está en la etapa de Burocracia temprana.

Q38 - Tenemos pocos sistemas de control de costos

Si la organización tiene pocos sistemas de control de costos está en la etapa de Plenitud.

Q39 - Hay cambios constantemente en la alta dirección

Si la organización tiene cambios constantes en la alta dirección está en la etapa de Burocracia temprana.

Q40 - Hay una cultura de guerra contra los demás o guerra de los fundadores contra los novatos

Cuando hay una cultura de “nosotros versus ellos” o “viejos versus nuevos”, la organización está en la etapa de Adolescencia.

Q41 - Los altos directivos gozan de demasiados lujos

Cuando los altos directivos gozan de demasiados lujos, la organización está en la etapa de Aristocracia.

Cuando el Instituto Adizes recaba las respuestas de su cuestionario, emite un diagnóstico indicando la etapa en el ciclo de vida de las organizaciones en la que se encuentra e incluye un grado de precisión expresado en porcentaje. Cuando hay inconsistencias en las respuestas, indica que con la información proporcionada no le es posible diagnosticar en cuál etapa se encuentra.

### 1.2.5 Estilos de dirección en relación a las etapas en el ciclo de vida de las organizaciones del modelo Adizes.

Adizes<sup>58</sup> (1976) propuso cuatro estilos de dirigir: el productor, el administrador, el emprendedor y el integrador. El productor (P) hace que la organización sea efectiva en el corto plazo y requiere flexibilidad; el administrador (A) se enfoca en sistematizar, en hacer eficiente a la organización y prefiere la estabilidad. El emprendedor (E) visualiza cambios en necesidades futuras, actúa de manera proactiva para posicionar a su organización para resolver esas necesidades futuras y requiere flexibilidad. El integrador (I) desarrolla una cultura de interdependencia y afinidad, construyendo una cultura corporativa única para la organización y prefiere la estabilidad. Asimismo, anota que el estilo emprendedor visualiza necesidades futuras y cuando inicia una organización, el estilo productor toma relevancia. Conforme crece el número de empleados, crece la interdependencia entre ellos, y los estilos de administrador e integrador toman relevancia, variando el balance entre la flexibilidad y estabilidad, y propone que se pueden relacionar los diferentes estilos de dirección con diferentes etapas de un ciclo de vida de las organizaciones.

La tabla 2 muestra las combinaciones de estilos con los ciclos de vida de las organizaciones propuesta por Adizes.

Como podemos observar, este modelo no contempla a la cultura organizacional en su forma de relacionar las etapas en el ciclo de vida organizacional con los estilos de dirección, por lo que a continuación estudiaremos la cultura organizacional para mostrar la importancia que tiene en el esquema de selección de personal en particular de este tipo de empresas.

---

<sup>58</sup> *Op. cit.*, Adizes, Ichak, *Mismanagement Styles*



Tabla 2 – Estilos de dirección en relación a los Ciclos de vida de las organizaciones de Adizes

PAEI a través del Ciclo de vida de las organizaciones					
	Productor	Administrador	Emprendedor	Integrador	Acrónimo
Noviazgo	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	paEi
Infancia	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Paei
Go - Go	Alto	Bajo	Alto	Bajo	PaEi
Adolescencia	Bajo	Alto	Alto	Bajo	pAEi
Plenitud	Alto	Alto	Alto	Bajo	PAEi
Estable	Alto	Alto	Bajo	Alto	PAeI
Aristocracia	Bajo	Alto	-----	Alto	pA_I
Burocracia temprana	-----	Alto	-----	Bajo	_A_i
Burocracia	-----	Alto	-----	-----	_A_
Muerte	-----	-----	-----	-----	_____

Fuente: Adizes<sup>59</sup> (1999)

### 1.2.6 Cultura organizacional

Schein<sup>60</sup> (1983) afirma que el fundador de una empresa al mismo tiempo que forma un grupo de empleados que contribuyan a su objetivo, impone sus valores, su cultura. Y esa cultura tiene que sobrevivir a los cambios impulsados tanto por agentes externos como internos. De aquí define que cultura organizacional es el patrón de comportamientos que un grupo asume para resolver problemas de adaptación externa y de integración interna. Flores<sup>61</sup> (2012) afirma que “la cultura organizacional comprende los códigos de cultura permitidos en las organizaciones, y que son aprendidos por los individuos a través de procesos de socialización. Así, por la homogeneidad de dichos códigos de conducta, se forman macroculturas organizacionales [...] y microculturas organizacionales”.

<sup>59</sup> Adizes, Ichak (1999). *Managing Corporate Life Cycles*. Prentice Hall, Estados Unidos.

<sup>60</sup> Schein, Edgar H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*; Summer 83, Vol. 12 Issue 1, p13-28, 16 p. 1.

<sup>61</sup> *Op. cit.*, Flores Méndez Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos*

Asimismo, Meyerson y Martin (1987) (en Flores<sup>62</sup> (2012)) mencionan que las microculturas organizacionales “son creencias relativamente idiosincráticas relacionadas con una organización o parte de esta, (subculturas)” y Flores<sup>63</sup> (2012) por su parte, afirma que “cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura dominante...aquella cultura cuyos valores básicos y creencias comparte la mayoría de su personal. Pero en una organización pueden coexistir con una cultura dominante varias subculturas”. Por su parte, Robbins (2004) en Flores<sup>64</sup> (2012) conceptualiza a la cultura dominante como “una personalidad distintiva de la organización [...] con valores y creencias básicos, ampliamente compartidos y fuertemente sostenidos”.

En este sentido, Zahra, Hayton y Salvato<sup>65</sup> (2004) analizan el efecto de la cultura organizacional en empresas familiares y empresas no-familiares y concluyen que la cultura organizacional es un recurso estratégico que las empresas familiares pueden usar para obtener una ventaja competitiva al apoyar el emprendimiento y la innovación, con visión a largo plazo, a esto Rodríguez<sup>66</sup> (2005) agrega que la cultura organizacional es el medio ambiente que determina la existencia de la mentalidad empresarial y Sánchez *et al*<sup>67</sup> (2006) proponen un modelo para valorar el capital intelectual de una empresa y concluyen que la cultura organizacional es la base del mismo.

Schein<sup>68</sup> (1996) insiste en que no debemos subestimar la cultura organizacional conformada por sus normas compartidas, valores y suposiciones. Flores (2012) anota que

---

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> *Ibid.*

<sup>64</sup> *Ibid.*

<sup>65</sup> Zahra, Shaker A., Hayton, James C. y Salvato, Carlos (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*; Summer2004, Vol. 28 Issue 4, pp. 363-381, y 19p.

<sup>66</sup> Rodríguez Ramírez, Alfonso (2005). La Mentalidad Empresarial como expresión de la Cultura Organizacional. *Entramado*, vol.1, núm. 1, enero – junio, pp. 6-17.

<sup>67</sup> Sánchez Cañizares, Sandra María; Trillo Holgado, María Amalia; Mora Márquez, César M. y Ayuso Muñoz, Miguel Ángel (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, núm. 2, pp. 179-202.

<sup>68</sup> Schein, Edgar H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*; Jun96, Vol. 41 Issue 2, pp. 229-240, 12p.

“las mejores culturas son aquellas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos”. Para Dávila y Martínez (1999) en Flores<sup>69</sup> (2012) “la cultura organizacional se considera como una variable de la dirección de las organizaciones, igualándola a otras como la efectividad, productividad, calidad o internacionalización...es algo que las organizaciones tienen y puede utilizarse como mecanismo de control”.

Williamson y Ouchi (1981) en Flores<sup>70</sup> (2012) distinguen tres sistemas de control: mercado, burocracia y clan. El control de mercado usa mecanismos de mercado externo como la competencia de precios. El control burocrático destaca la autoridad organizacional y se basa en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas. El control de clan destaca valores compartidos, las normas, las tradiciones, los rituales, las creencias y otros aspectos de la cultura organizacional que regulan el comportamiento de los empleados.

Finalmente, las actividades de recursos humanos y la cultura organizacional están fuertemente relacionados, Berg (1986) en Calderón y Serna<sup>71</sup> (2009) afirma que la gerencia de recursos humanos se ha constituido en el marco estratégico de la cultura organizacional y Yeung *et al* (1991) en Calderón y Serna<sup>72</sup> (2009) afirman que la influencia es recíproca pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y retenidas en el tiempo y, a su vez, las prácticas refuerzan la cultura organizacional por los comportamientos inducidos y la información suministrada.

Por lo anterior, se debe considerar a la cultura organizacional en los procesos de contratación de personal porque independientemente de las competencias profesionales que tenga un candidato es relevante valorar si empatará con la cultura organizacional de la

---

<sup>69</sup> *Op. cit.*, Flores Méndez Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos*

<sup>70</sup> *Ibid.*

<sup>71</sup> Calderón Hernández, Gregorio; Serna Gómez, Héctor Mauricio (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 12, núm. 2, diciembre 2009, pp. 97-114.

<sup>72</sup> *Op. cit.*, Calderón Hernández, Serna Gómez, *Relaciones entre Recursos*

empresa, en particular de las empresas mexicanas pues, de acuerdo con Flores<sup>73</sup> (2012), la cultura impacta todos los aspectos organizacionales de la empresa y en particular a las empresas mexicanas con culturas heterogéneas.

---

<sup>73</sup> *Op. cit.*, Flores Méndez Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos*

## 2 Metodología

Para poder contar con un instrumento validado estadísticamente que nos permita ubicar las características directivas de la alta dirección en relación con el ciclo de vida de la empresa y su cultura organizacional, se emplearon dos métodos, el primero es inductivo, exploratorio, con un enfoque cuantitativo, y a partir de los resultados obtenidos se confirmaron los hallazgos obtenidos mediante este método, utilizando un enfoque cualitativo para obtener datos confirmatorios mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas a profundidad. En este sentido, el objeto de estudio es el estilo de dirigir de la alta dirección, para ello se encuestó a los responsables de las empresas pequeñas, medianas y grandes que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México que se encargan de proporcionar la información económica al INEGI. En estas empresas el nivel de complejidad de las interrelaciones de los empleados justifica la contratación de personal que dirija, coordine y tome decisiones para la empresa. Por lo que se tuvo cuidado en no perder de vista el objetivo del estudio que consiste en analizar los estilos de dirección y la cultura organizacional de cada empresa en relación con su etapa en el ciclo de vida de las organizaciones propuesto por Adizes.

Por lo anterior, en el estudio piloto se analizaron las respuestas de empresas de más de cincuenta empleados en el Distrito Federal, para finalmente analizar aquellas empresas con diez empleados o más de toda la República Mexicana. Así, la muestra encuestada fueron personas responsables de proporcionar información económica de sus empresas al INEGI y que, en principio, se les podía invitar a participar vía Internet, particularmente de aquellas empresas con más de diez empleados que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México. La característica principal de este tipo de empresas es que son empresas cuyo principal producto es el conocimiento y su principal activo es su capital humano. Es de señalar que por sus características, este sector de empresas utiliza las tecnologías de información y comunicaciones como herramienta de apoyo en su giro y son más receptivos para responder un cuestionario utilizando internet.

En México este sector de empresas del conocimiento está denominado como “Servicios profesionales, científicos y técnicos”<sup>74</sup> y agrupa las siguientes ramas:<sup>75</sup>

- Servicios legales
- Servicios de contabilidad, auditoría y servicios relacionados
- Servicios de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas
- Diseño especializado
- Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados
- Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica
- Servicios de investigación científica y desarrollo
- Servicios de publicidad y actividades relacionadas
- Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

Estas empresas ofrecen “Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal”<sup>76</sup> y se consideran una actividad terciaria.<sup>77</sup> Sus servicios “requieren conocimientos y habilidades especializados, por lo que el principal componente de la función de producción de las unidades económicas que forman este sector es, precisamente, el capital humano.”<sup>78</sup>

Por su parte, la Secretaría de Economía distingue a las empresas medianas, de treinta a cien empleados, que entre sus características poseen un nivel de complejidad en materia de coordinación y control e incorporan personas que puedan asumir funciones de

---

<sup>74</sup> Sector 54 de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (INEGI (2007)).

<sup>75</sup> Este sistema de clasificación excluye a las empresas que ofrecen “servicios educativos”, “servicios de salud y de asistencia social” y “servicios de administración día a día”, clasificados en los siguientes sectores: Sector 61: Servicios educativos, sector 62: Servicios de salud y de asistencia social, sector 56: Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación (INEGI (2007)).

<sup>76</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2007), *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*, Tercera Edición, México, 2007. INEGI (2007), p. 17.

<sup>77</sup> Actividad primaria es la que se relaciona con el aprovechamiento directo de los recursos naturales, como el suelo, el agua, la flora y la fauna. Actividad secundaria son las que efectúan la transformación de todo tipo de bienes o productos —sea que éstos provengan del sector primario o del mismo secundario— en otros nuevos o diferentes. Y actividad terciaria se refiere al comercio y a los servicios. *Op. cit.*, INEGI (2007).

<sup>78</sup> *Op. cit.*, INEGI (2007), p. 423.

coordinación, control y decisión<sup>79</sup>. Estas personas que asumen las funciones de coordinación, control y decisión cambian el estilo de dirigir, el administrador se enfoca en sistematizar y en hacer eficiente a la organización y el integrador desarrolla una cultura de interdependencia y afinidad.<sup>80</sup> Las pequeñas empresas no se caracterizan por la complejidad en la coordinación, control y decisión, la Secretaría de Economía las clasifica por el número de empleados en el rango de 11 a 30 y con facturación entre 4 y 100 millones de pesos<sup>81</sup>.

El número de empresas pequeñas, medianas y grandes, de servicios profesionales, científicos y técnicos que el INEGI tiene registradas a nivel nacional es de 8,869 de las cuales 2,901 (33%) están ubicadas en el Distrito Federal<sup>82</sup>.

La información de las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos, se obtuvo del *Directorio Nacional de Unidades Económicas* (DENUE).<sup>83</sup> El DENUE utiliza la clasificación del giro de las empresas utilizando el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).<sup>84</sup> Como plan piloto, se descargó una base de datos con una muestra de empresas en el Distrito Federal, aquellas con más de 50 empleados, 446 empresas en total. La tabla 3 muestra las clases en que se desagregan estas empresas. Se identificaron los registros de las bases de datos con cuenta de correo

---

<sup>79</sup> Secretaría de Economía, consulado el 22 de octubre del 2012  
(<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa>)

<sup>80</sup> *Op. cit.*, Adizes, Ichak (1999). *Managing corporate*.

<sup>81</sup> Secretaría de Economía, consulado el 22 de octubre del 2012  
(<http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/pequena-empresa>)

<sup>82</sup> *Op. cit.*, INEGI, 2007, consultado el 22 de octubre del 2012  
(<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>)

<sup>83</sup> El *Diario Oficial de la Federación* del 16 de abril del 2008 publica la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (LSNIEG), en su artículo 23 establece que “contará con un *Directorio Nacional de Unidades Económicas*” (DENUE) y en los artículos 94 y 95 determina “la responsabilidad del INEGI para establecer, normar y operar el Directorio”. En su página de internet enuncian “El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 03/2011) ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas, 2010; por ello, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado.” [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/DENUE/Presentacion.aspx>) consultado el 8 de noviembre del 2011.

<sup>84</sup> SCIAN (2007). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Tercera edición, México, 2007.

electrónico válida de los representantes de las empresas ante el DENU E y se identificaron 134 empresas.

Tabla 3 – Empresas de más de 10 empleados del sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México.

Clase	Descripción de la clase de actividad	Personal Ocupado					Total
		11 a 30	31 a 50	51 a 100	101 a 250	251 y más	
541110	Bufetes jurídicos	12	8	9	7	4	40
541120	Notarías públicas	7	3	4			14
541190	Servicios de apoyo para efectuar trámites legales	16	2	2	1		21
541211	Servicios de contabilidad y auditoría	151	44	28	20	15	258
541219	Otros servicios relacionados con la contabilidad	15	2	6	5	1	29
541310	Servicios de arquitectura	35	5	8	9	2	59
541320	Servicios de arquitectura de paisaje y urbanismo	3		1			4
541330	Servicios de ingeniería	53	14	9	13	4	93
541340	Servicios de dibujo	10					10
541350	Servicios de inspección de edificios	2			1		3
541360	Servicios de levantamiento geofísico	6	1	1	1		9
541370	Servicios de elaboración de mapas	2			1		3
541380	Laboratorios de pruebas	25	8	6	3	3	45
541410	Diseño y decoración de interiores	6	1	1			8
541420	Diseño industrial	8	4	2			14
541430	Diseño gráfico	59	9	4	2	1	75
541490	Diseño de modas y otros diseños especializados	5		2			7
541510	Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados	109	17	23	10	7	166
541610	Servicios de consultoría en administración	162	34	33	31	18	278
541620	Servicios de consultoría en medio ambiente	13	3	1			17
541690	Otros servicios de consultoría científica y técnica	36	7	12	2	6	63
541711	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida, prestados por el sector privado	15	3	2	2	4	26



541712	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida, prestados por el sector público	9	4	2	8	2	25
541721	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias sociales y humanidades, prestados por el sector privado.	2		1	1		4
541722	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias sociales y humanidades, prestados por el sector público	2					2
541810	Agencias de publicidad	96	22	7	18	10	153
541820	Agencias de relaciones públicas	8	1			2	11
541830	Agencias de compra de medios a petición del cliente	4	1	2	1		8
541840	Agencias de representación de medios	13	5	3		1	22
541850	Agencias de anuncios publicitarios	11	5	4			20
541860	Agencias de correo directo	1	1				2
541870	Distribución de material publicitario	4	1	1	1	1	8
541890	Servicios de rotulación y otros servicios de publicidad <sup>EE</sup>	27	4	5	2	1	39
541910	Servicios de investigación de mercados y encuestas de opinión pública	41	10	7	6	3	67
541920	Servicios de fotografía y videograbación	9	1	2			12
541930	Servicios de traducción e interpretación	1					1
541941	Servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado	11		1			12
541942	Servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector público	1					1
541943	Servicios veterinarios para la ganadería prestados por el sector privado	1		1			2
541944	Servicios veterinarios para la ganadería prestados por el sector público	1					1
541990	Otros servicios profesionales, científicos y técnicos	101	16	15	8	3	143
Total General		1093	236	205	153	88	1775

Fuente: DENUÉ<sup>85</sup> 03/2011

La invitación electrónica que se envió a cada uno de los participantes e incluyó una liga a un sitio en internet donde se respondió el cuestionario, validándose que solo respondiera una sola vez.

<sup>85</sup> Op. cit., *Directorio Nacional de Unidades Económicas* (DENUÉ)

Al principio, al analizar empresas con más de 50 empleados en el Distrito Federal para el estudio piloto, se consideró el tamaño de la muestra para poblaciones finitas con una  $N=134$ , un nivel de confianza del 95% ( $z=1.96$ ), con  $p=q=50\%$ , con un margen de error de estimación del 10%, lo que corresponde a 56 empresas. Posteriormente, para determinar el tamaño de la muestra de empresas con más de 10 empleados en México, se consideró una  $N=1775$ , un nivel de confianza del 95% ( $z=1.96$ ), con  $p=q=50\%$ , con un error de estimación del 10%, lo que corresponde a 91 empresas.

### 2.1. Objetivo general

Proporcionar a los encargados de recursos humanos de la empresa una herramienta validada estadísticamente que les permita diseñar programas de capacitación, retención y selección de directivos que considere la etapa en el ciclo de vida organizacional, el estilo de dirección y la cultura organizacional de la misma.

### 2.2. Objetivos específicos:

- Identificar la utilidad del cuestionario Adizes en el sector de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México
- Obtener un cuestionario modificado a partir del de Adizes para empresas de este sector, que nos permita identificar el estilo de dirección en relación con la etapa en el ciclo de vida organizacional de la empresa
- Ubicar a las empresas del sector en las diferentes etapas del ciclo de vida organizacional
- Identificar las características de cultura organizacional que prevalecen en las etapas del ciclo de vida organizacional
- Identificar el estilo de dirección que predomina en estas empresas
- Relacionar el estilo de dirección predominante con la cultura organizacional que es caracterizada en cada etapa del ciclo de vida organizacional
- Diferenciar la confiabilidad del instrumento en función del tamaño de la empresa.

### 2.3 Hipótesis

- Existe una relación entre la etapa en el ciclo de vida organizacional, el estilo de dirección y la cultura organizacional de las empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México.
- El uso del instrumento desarrollado será más confiable en empresas pequeñas que en medianas y grandes.

En la primera parte de la metodología utilizada en la investigación, se analizó el contenido del instrumento para determinar si los reactivos miden lo que deben medir, mediante el sesgo, la curtosis y la dispersión de las respuestas de cada uno de sus reactivos. Para que el instrumento pudiera medir la percepción de los encuestados, se modificaron los reactivos de la segunda sección del cuestionario de Adizes, para pasar de dicotómicos a una escala tipo Likert con cinco opciones. De acuerdo con Nunally<sup>86</sup> (1987) es necesario que los reactivos expresen afirmaciones en positivo. Los reactivos de la primera sección no se modificaron porque son categóricos y se utilizan primordialmente para identificar la etapa en el ciclo de vida organizacional.

El diseño del estudio utilizó como base el cuestionario “*The Adizes Lifecycle Assessment Survey™*” diseñado por el Instituto Adizes, que han perfeccionado desde 1979 y que utilizan como diagnóstico en sus servicios de consultoría, y que está disponible en internet.<sup>87</sup> El anexo A1 contiene el cuestionario base utilizado como fuente, se incluye en impreso porque el Instituto Adizes lo puede cambiar en cualquier momento en función de las actividades que realiza.

El diagnóstico del Instituto Adizes entrega una página con dos gráficos: uno que muestra la etapa en la que se encuentra la organización y otro con el grado de precisión de dicho diagnóstico. Si las respuestas son inconsistentes, despliega un mensaje indicando que con la información proporcionada no le es posible diagnosticar la etapa en el ciclo de desarrollo de las organizaciones.

---

<sup>86</sup> Nunnally, Jum (1987). *Teoría Psicométrica*. Editorial Trillas, México.

<sup>87</sup> [www.adizes.com](http://www.adizes.com) ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html)).

Como lo mencionamos anteriormente, debido a que el propósito es medir la percepción que tienen los encuestados sobre el desempeño de su empresa más que si conocen los datos duros de la misma, los reactivos dicotómicos de la segunda sección se cambiaron a la siguiente escala tipo Likert:

- Totalmente de acuerdo
- Parcialmente de acuerdo
- Indiferente
- Parcialmente en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Se envió una invitación para responder el cuestionario en línea a los 134 contactos de unidades económicas con 50 empleados o más y se recabaron 23 cuestionarios completos (39%).<sup>88</sup>

Se identificó la etapa en el ciclo de vida organizacional de cada una de las unidades económicas que respondieron. El diagnóstico de Adizes, como ya se había señalado, entrega una página con dos gráficos: uno que muestra la etapa en la que se encuentra la unidad económica y otro con el grado de precisión de dicho diagnóstico.

La prueba piloto contribuyó a mejorar la validez del cuestionario y a valorar su confiabilidad. Se discriminaron los reactivos y se validó el constructo del instrumento.<sup>89</sup> Se propusieron los siguientes criterios para analizar los datos: una prueba de validez de contenido, para ver si evalúa lo que se quiere medir y una prueba de validez de constructo, para ver si es correcta la medición a través de la escala que se propone.

---

<sup>88</sup> Debido a la baja respuesta (menor a 5%) se optó por ampliar la población para incluir empresas con 11 empleados o más. El número de respuestas del piloto cambia de 23 a 52 respuestas completas.

<sup>89</sup> Al considerar empresas de 11 empleados o más, siete preguntas que se discriminaron coinciden con el ejercicio con empresas de 50 empleados o más. Cuatro fueron discriminadas sólo en el ejercicio de 50 empleados o más y seis diferentes fueron discriminadas sólo en el de 11 empleados o más. Para el despliegue de las encuestas a toda la población se consideró la combinación de las 17 preguntas, lo que permitirá realizar estudios posteriores.

#### 2.4. Validez de contenido

Se consideró que la media, el sesgo y la curtosis son características numéricas que corresponden a una distribución estándar, de acuerdo con Díaz (1999) en Flores<sup>90</sup> (2012).

A partir de la distribución de frecuencias de los datos, se observa la media, desviación estándar, sesgo y curtosis de cada uno de los reactivos. Se definió como válida una desviación estándar con respecto a la media de acuerdo con los resultados obtenidos, así como un sesgo y una curtosis menores o iguales a 1.5.

Para asegurar que cada reactivo realmente discrimine, se compararon las medias de las respuestas de los grupos extremos, separados en cuartiles, mediante la prueba T de *Student* de muestras independientes y la prueba de Levene. Se evaluó si los dos grupos son diferentes.

#### 2.5. Validez de constructo.

Se analizó el comportamiento en su totalidad para ver si la agrupación propuesta representa lo que se quiere medir. El análisis factorial agrupa aquellas variables que tienen relación con cierta consistencia. Se establece el criterio de que la carga factorial de un reactivo sea mayor a 0.30. Se considera la varianza que explica cada uno de los factores y se rota la matriz para maximizar la comunalidad por factor. Finalmente, se calcula la consistencia que existe en cada uno de los factores y se calcula el Alfa de Cronbach del cuestionario.

#### 2.6 Población y tamaño de la muestra

El Apéndice 1 contiene los resultados de la prueba piloto. Respondieron 23 empresas de 8 clases de actividad. Al aplicar los criterios de desviación estándar, sesgo, curtosis, la prueba T y la prueba de Levene, la segunda sección del cuestionario se redujo de 30 reactivos a 11. Se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.767 y el análisis factorial identificó tres componentes que explican el 70.9% de la varianza.

De los resultados obtenidos en la prueba piloto se optó por ampliar el rango de empleados y el área geográfica para contar con más empresas participantes para completar

---

<sup>90</sup> *Op. cit.*, Flores Méndez Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos*.

la muestra y ajustarla en función al porcentaje de error y del tamaño de la población. Se amplió la población para incluir empresas pequeñas, medianas y grandes, es decir, con más de diez empleados, con acceso vía correo electrónico y de todo México. De las 8,869 unidades económicas registradas en el DENUÉ,<sup>91</sup> se consideró como población las 1,775 que incluían su correo electrónico en su registro. Se obtuvieron 170 respuestas. La tabla 4 muestra las actividades a las que pertenecen de acuerdo con su clasificación y tamaño en número de empleados.

Tabla 4 – Actividad a la que pertenecen las empresas que respondieron el cuestionario

Clase	Descripción de la clase de actividad	Personal Ocupado					Total
		11 a 30	31 a 50	51 a 100	101 a 250	251 y más	
541110	Bufetes jurídicos			2	1		3
541190	Servicios de apoyo para efectuar trámites legales	1					1
541211	Servicios de contabilidad y auditoría	8	1		2	1	12
541219	Otros servicios relacionados con la contabilidad				1		1
541310	Servicios de arquitectura	5					5
541330	Servicios de ingeniería	5	5	1	2	1	14
541340	Servicios de dibujo	2					2
541380	Laboratorios de pruebas	2	1				3
541410	Diseño y decoración de interiores	1					1
541430	Diseño gráfico	2				1	3
541510	Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados	16	2	3		1	22
541610	Servicios de consultoría en administración	14	4	4	9	1	32
541620	Servicios de consultoría en medio ambiente	2	1				3
541690	Otros servicios de consultoría científica y técnica	10	1	1		1	13
541711	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida, prestados por el sector privado	2					2
541712	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias naturales y exactas, ingeniería, y ciencias de la vida, prestados por el sector público	1					1

<sup>91</sup> *Op. cit.*, Directorio Nacional de Unidades Económicas” (DENUE)

541721	Servicios de investigación científica y desarrollo en ciencias sociales y humanidades, prestados por el sector privado.				1		1
541810	Agencias de publicidad	6		3	2	1	12
541820	Agencias de relaciones públicas	1				1	2
541840	Agencias de representación de medios					1	1
541870	Distribución de material publicitario			1			1
541890	Servicios de rotulación y otros servicios de publicidad	2					2
541910	Servicios de investigación de mercados y encuestas de opinión pública	7	3		1	1	12
541920	Servicios de fotografía y videograbación	2					2
541941	Servicios veterinarios para mascotas prestados por el sector privado	3					3
541990	Otros servicios profesionales, científicos y técnicos	13	1	1	1		16
	Total general	105	19	16	20	10	170

Fuente: Elaboración propia

Es de señalar que cerca del 62% de las empresas que respondieron el cuestionario cuentan con 30 empleados o menos, lo que puede considerarse representativo de que mayoritariamente las empresas en México son pequeñas.

Respondieron empresas de 26 clases de actividad de las 41 que agrupa el sector 54.

De la recopilación de información se encontró que en 360 casos la cuenta de correo electrónico ya no está activa por lo que la población se redujo a 1,415. El tamaño de la muestra para esta población es de 90 con un margen de error de estimación del 10% y de 302 con un error del 5%.

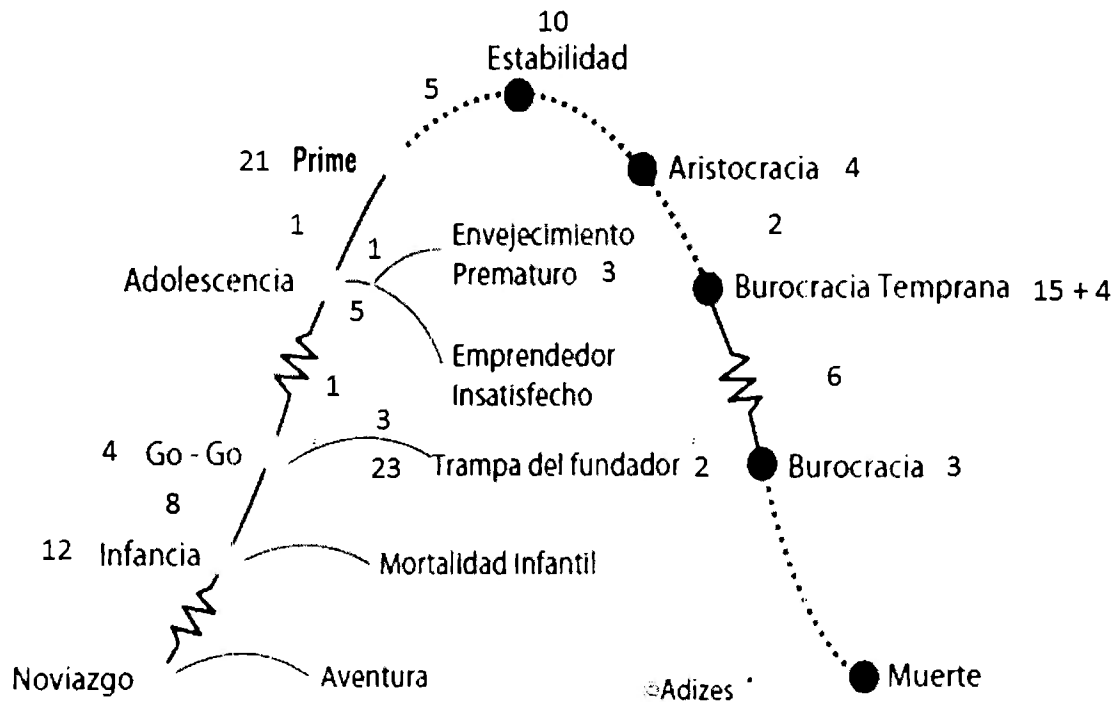
El propósito inicial fue obtener 302 respuestas o más para alcanzar el nivel de confiabilidad del 95% y el 5% de error. Después de enviar 10 recordatorios para responder se consiguieron 170 respuestas por lo que se obtiene una confiabilidad del 95% con un error de estimación del 7% para la población de 1,415 empresas con correo electrónico y una confiabilidad del 95% con un error de estimación del 7.5% para el total de la población (8,869 empresas).

### 3. Resultados

La figura 3 muestra la posición relativa a las etapas en el ciclo de vida organizacional de las empresas que respondieron. No se muestran 37 empresas cuyos resultados fueron inconsistentes o incompletos al procesarlos en el software diagnóstico de Adizes.

Figura 3 – Etapa en el ciclo de vida organizacional de las empresas participantes

## EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL



Cuando una organización se enfoca en la función, su estructura organizacional es más flexible y con menos control cuando se enfoca en la forma, su estructura es menos flexible con más control. En la tabla 5 se observa que el 72.9% de las organizaciones tiene un balance entre flexibilidad y control.



Tabla 5 – Enfoque en la forma o en la función

1: En nuestra organización:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nos enfocamos más en la función (qué y por qué) que en la forma (como y quien)	29	17,1	17,1	17,1
	Tenemos un balance entre forma y función	124	72,9	72,9	90,0
	Nos enfocamos más en la forma (como y quien) que en la función	17	10,0	10,0	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Cuando la toma de decisiones y las políticas parten de las funciones de *marketing*, ventas u operaciones, su estructura organizacional es más flexible y de menos control, cuando las decisiones y políticas parten de las funciones de finanzas, contabilidad o jurídico, su estructura es menos flexible y de más control. En la tabla 6 se observa que el 26.5% se inclina por el control, un 37.1% se inclina por la flexibilidad y un 36.5% percibe un balance entre ambas.

Tabla 6 – Fuente de toma de decisiones y políticas

2: Independientemente de cómo aparezcan las cosas, la verdadera fuente de toma de decisiones y las políticas parten:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Del Staff con funciones como: Finanzas, Contabilidad, Jurídico	45	26,5	26,5	26,5
	Del Staff con funciones como: Marketing, Ventas, Operaciones o Desarrollo de producto	63	37,1	37,1	63,5
	Se mueve dependiendo del sujeto y no pertenece a un departamento en particular	62	36,5	36,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Tabla 7 – Aversión al riesgo

3: El éxito en nuestra organización:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El éxito personal depende de evitar el riesgo	40	23,5	23,5	23,5
	El éxito depende de los riesgos que se tomen	130	76,5	76,5	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Las funciones relacionadas con el control evitan el riesgo mientras que las funciones relacionadas con la flexibilidad asumen el riesgo. Se observa que el 76.5% de las organizaciones asume el riesgo por lo que se inclinan por la flexibilidad.

Tabla 8 – Guías para la toma de decisiones

4: Los permisos en nuestra organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Todo está permitido, a menos de que esté expresamente prohibido	35	20,6	20,6	20,6
	Casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente	7	4,1	4,1	24,7
	Hay generalmente guías claras de lo que está permitido o prohibido	128	75,3	75,3	100,0
	Total	170	100,0	100,0	

Cuando la organización se inclina por la flexibilidad, todo está permitido a menos que esté expresamente prohibido. Cuando la organización se inclina por el control, casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente. El 75.3% de las organizaciones tiene un balance entre lo que está permitido o prohibido y generalmente utiliza guías claras para tomar decisiones.

Tabla 9 – Manejo de presupuestos

5: Respecto al presupuesto en nuestra organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Generalmente logramos las cifras de presupuesto anual	67	39,4	40,1	40,1
	Nuestros resultados son impredecibles	42	24,7	25,1	65,3
	Es difícil lograr las cifras presupuestales, pero generalmente las conseguimos	58	34,1	34,7	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		170	100,0		

Cuando “generalmente se logran las cifras de presupuesto anual” se trata de empresas maduras o aristocráticas que planean sus inversiones y sus gastos, cuidan sus cuotas de mercado y crecen a un ritmo moderado, el 39.4% de las empresas se perciben así. Cuando “los resultados son impredecibles” son empresas en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional que están experimentando campañas de mercadeo o cambios en los productos o servicios para encontrar nichos, asumen riesgos y en ocasiones no consiguen sus objetivos, el 24.7% se perciben así. Cuando “es difícil lograr las cifras presupuestales pero generalmente lo consiguen” son empresas en las etapas adolescente o de plenitud, se imponen cuotas que implican un esfuerzo adicional pero generalmente lo consiguen, el 34.1% se perciben así.

Tabla 10 – Visión en la organización

6: En cuanto a la visión en nuestra organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nos enfocamos más en posibilidades futuras	155	91,2	92,8	92,8
	Nos basamos en triunfos pasados	12	7,1	7,2	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		170	100,0		

El 91.2% de las empresas que respondieron se enfoca en posibilidades futuras, lo cual indica que son empresas con expectativas de crecimiento. Cuando la visión se enfoca

en “triumfos pasados” se trata de empresas aristocráticas o burocráticas que tienen mecanizado sus procesos de venta e ingresos.

Tabla 11 – Estrategia de crecimiento

7: Nuestra fuerza deriva de:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Generar las suficientes ventas y flujo de caja para sustentar nuestras operaciones	96	56,5	57,5	57,5
	Obtener grandes ganancias	7	4,1	4,2	61,7
	Incrementar ventas y porcentajes grandes del mercado	64	37,6	38,3	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		170	100,0		

Cuando las empresas se enfocan en “generar las suficientes ventas y flujo de caja para sustentar sus operaciones” están en una etapa de crecimiento en la que la falta de liquidez puede tener un costo muy alto con riesgo inclusive de quebrar, el 56.5% se percibe así. Cuando se enfocan en “incrementar sus ventas y cuotas de mercado” ya no se preocupan tanto por la liquidez y están en una etapa de franco crecimiento, el 37.6% se percibe así.

Tabla 12 – Toma de decisiones

8: Las decisiones provienen de:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El Fundador, Presidente o Director General	123	72,4	73,7	73,7
	El Fundador, Presidente o Director General, a pesar de que haya personas capaces de tomarlas	37	21,8	22,2	95,8
	Es poco claro quien toma las decisiones	7	4,1	4,2	100,0
	Total	167	98,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,8		
Total		170	100,0		

Cuando el fundador, presidente o director general toma las decisiones, centraliza el poder y la autoridad, el 72.4% de las empresas se percibe así. En las primeras etapas del

ciclo de vida organizacional es necesario pero llega un momento en que ese estilo de dirección frena el crecimiento de la organización, Adizes lo denomina como “la trampa del fundador”. Al considerar además que un 21,8% de las empresas percibe que el fundador, presidente o director general toma las decisiones a pesar de que haya personas capaces de tomarlas, el 94.2% de las empresas percibe que la toma de las decisiones está centralizada en el fundador, presidente o director general.

Tabla 13 – Meta primaria

9: Nuestra meta primaria es:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Expandirnos en nuevos mercados o agregar nuevos productos	65	38,2	39,4	39,4
	Perfeccionar nuestros productos	14	8,2	8,5	47,9
	Desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros	86	50,6	52,1	100,0
	Total	165	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,9		
Total		170	100,0		

Cuando la meta primaria es “expandirse en nuevos mercados o agregar nuevos productos” se encuentra en las primeras etapas de crecimiento, el 38.2% se percibe así. Cuando su meta es desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros” está transitando entre la etapa Go-Go y Adolescencia, con el objetivo de prepararse para un nuevo ritmo de crecimiento, el 50.6% se percibe así. Cuando su meta es “perfeccionar sus productos” está en la etapa de madurez, el 8.2% se percibe así.

Tabla 14 – Reglas en la organización

10: Las reglas en nuestra organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tenemos pocas reglas o políticas	89	52,4	53,9	53,9
	Tenemos reglas y políticas, aunque no estén adheridas o se respeten	55	32,4	33,3	87,3
	El orden de las reglas y políticas es inconsistente y hay áreas en las que hay y en otras no.	21	12,4	12,7	100,0
	Total	165	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,9		
Total		170	100,0		

Cuando se tienen pocas reglas o políticas, la empresa se inclina por la flexibilidad ante el control, el 52.4% de las empresas se percibe así.

Tabla 15 – Organigrama de la organización

11: En cuanto al organigrama en nuestra organización		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tenemos un claro organigrama con puestos y descripciones de éstos	103	60,6	62,4	62,4
	Estamos organizados por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas	47	27,6	28,5	90,9
	Tenemos un organigrama en constante cambio que no es muy claro	15	8,8	9,1	100,0
	Total	165	97,1	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,9		
Total		170	100,0		

Cuando se tiene un organigrama claro con puestos y descripciones de éstos, se contrata al personal para que ocupe un puesto en función a lo que se espera del mismo, el 60.6% se percibe así. Cuando se organizan por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas, no hay un proceso de contratación en función al puesto sino en función a la persona y después se le asignan las tareas a realizar, el 27.6% se percibe así.

En síntesis, de la primera sección se observa que la mayoría de las unidades económicas que respondieron se encuentra en las primeras etapas de crecimiento dado que las respuestas relacionadas con la flexibilidad son mayores a las relacionadas con el control. El balance se inclina hacia la flexibilidad por lo que la mayoría de las organizaciones transita entre las etapas de adolescencia, plenitud y madurez. De los reactivos de la segunda sección, inicialmente eran 30 y sólo 11 cumplieron con los criterios establecidos en la prueba piloto. La tabla 16 muestra las medias, desviaciones estándar, sesgos y curtosis de estos 11 reactivos.

Tabla 16 – Estadísticos descriptivos de la segunda sección

	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
14: Hay una política que permite los cambios y movimientos turbulentos	161	2,01	1,087	1,083	,191	,419	,380
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	161	2,84	1,327	,317	,191	-1,213	,380
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	161	3,45	1,350	-,365	,191	-1,221	,380
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	161	2,12	1,218	,977	,191	-,068	,380
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	161	2,55	1,303	,620	,191	-,818	,380
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	161	3,04	1,387	,075	,191	-1,351	,380
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	161	3,32	1,507	-,299	,191	-1,426	,380
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	160	4,04	1,319	-1,113	,192	-,193	,381
37: Nuestras ganancias se están desplomando	160	3,88	1,316	-,856	,192	-,623	,381
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	160	4,20	1,248	-1,350	,192	,454	,381
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	160	3,68	1,434	-,591	,192	-1,150	,381
N válido (según lista)	160						

Para el análisis de comparación de medias, se suman los valores de los reactivos en una variable Grupo y la distribución por cuartiles se muestra en la tabla 17.

Tabla 17 – Distribución por cuartiles

Estadísticos		
Grupo		
N	Válidos	160
	Perdidos	10
Media		35.0500
Mínimo		11.00
Máximo		51.00
Percentiles	25	30.0000
	50	35.5000
	75	41.0000

Tabla 18 – Prueba T  
Estadísticos de grupo

	Extremos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	1,00	41	2,22	1,255	,196
	2,00	41	1,85	,963	,150
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	1,00	41	2,00	1,072	,167
	2,00	41	3,83	1,243	,194
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	1,00	41	2,15	1,108	,173
	2,00	41	4,46	,778	,121
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	1,00	41	1,41	,631	,099
	2,00	41	3,02	1,491	,233
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	1,00	41	1,85	,963	,150
	2,00	41	3,54	1,286	,201
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	1,00	41	1,90	,995	,155
	2,00	41	3,76	1,300	,203
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	1,00	41	2,83	1,548	,242
	2,00	41	4,20	1,249	,195
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	1,00	41	2,54	1,362	,213
	2,00	41	4,85	,527	,082
37: Nuestras ganancias se están desplomando	1,00	41	2,80	1,418	,221
	2,00	41	4,78	,571	,089
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	1,00	41	3,34	1,591	,248
	2,00	41	4,80	,641	,100
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	1,00	41	2,39	,394	,218
	2,00	41	4,63	,662	,103



Tabla 19 – Prueba inicial de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	Se han asumido varianzas iguales	2,662	,107	1,481	80	,143	,365	,247	-,126	,858
	No se han asumido varianzas iguales			1,481	74,984	,143	,365	,247	-,126	,858
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	Se han asumido varianzas iguales	3,212	,077	-7,135	80	,000	-1,829	,256	-2,339	-1,319
	No se han asumido varianzas iguales			-7,135	78,317	,000	-1,829	,256	-2,340	-1,319
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	Se han asumido varianzas iguales	1,169	,283	-10,959	80	,000	-2,317	,211	-2,738	-1,896
	No se han asumido varianzas iguales			-10,959	71,711	,000	-2,317	,211	-2,739	-1,896
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	Se han asumido varianzas iguales	55,110	,000	-6,364	80	,000	-1,610	,253	-2,113	-1,106
	No se han asumido varianzas iguales			-6,364	53,896	,000	-1,610	,253	-2,117	-1,103
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	Se han asumido varianzas iguales	6,665	,012	-6,705	80	,000	-1,683	,251	-2,182	-1,183
	No se han asumido varianzas iguales			-6,705	74,130	,000	-1,683	,251	-2,183	-1,183
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	Se han asumido varianzas iguales	9,184	,003	-7,251	80	,000	-1,854	,256	-2,362	-1,345
	No se han asumido varianzas iguales			-7,251	74,905	,000	-1,854	,256	-2,363	-1,344
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	Se han asumido varianzas iguales	4,510	,037	-4,397	80	,000	-1,366	,311	-1,984	-,748
	No se han asumido varianzas iguales			-4,397	76,595	,000	-1,366	,311	-1,984	-,747
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	Se han asumido varianzas iguales	44,516	,000	-10,159	80	,000	-2,317	,228	-2,771	-1,863
	No se han asumido varianzas iguales			-10,159	51,729	,000	-2,317	,228	-2,775	-1,859
37: Nuestras ganancias se están desplomando	Se han asumido varianzas iguales	55,144	,000	-8,276	80	,000	-1,976	,239	-2,451	-1,501
	No se han asumido varianzas iguales			-8,276	52,622	,000	-1,976	,239	-2,455	-1,497
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	Se han asumido varianzas iguales	77,427	,000	-5,464	80	,000	-1,463	,268	-1,996	-,930
	No se han asumido varianzas iguales			-5,464	52,659	,000	-1,463	,268	-2,001	-,926
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	Se han asumido varianzas iguales	21,564	,000	-9,310	80	,000	-2,244	,241	-2,724	-1,764
	No se han asumido varianzas iguales			-9,310	57,148	,000	-2,244	,241	-2,727	-1,761

De este análisis se descarta el reactivo 14 y se consideran 10 reactivos de los 30 iniciales. Al aplicar la técnica de Análisis factorial, en la tabla 20 muestra la varianza total explicada. Se consideran los 3 factores principales que explican el 58.6% de la varianza y que, como se observa en la gráfica 1, tienen un autovalor mayor a 1.

Del resto de los componentes podemos concluir que corresponden a los roles de emprendedor e integrador que no son estadísticamente significativos en la muestra estudiada.

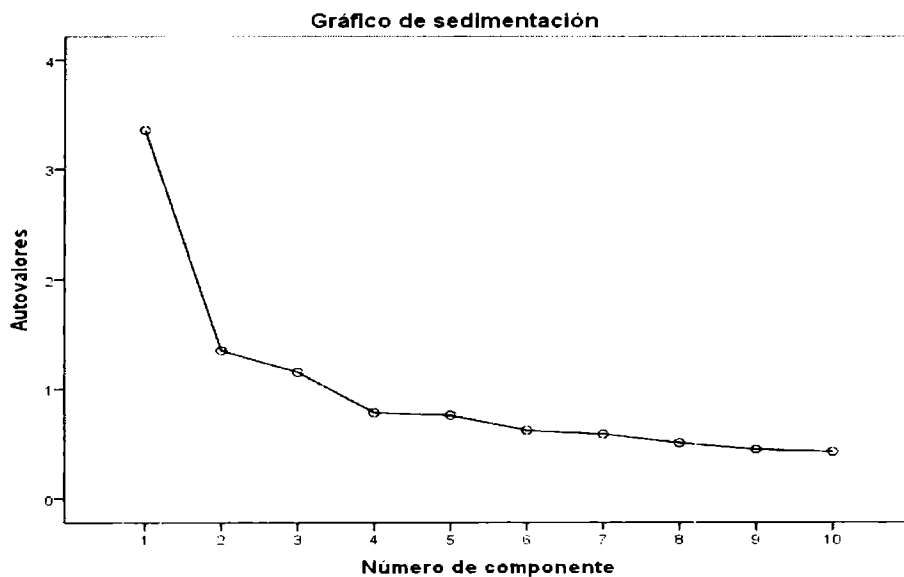
Tabla 20 – Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	3,357	33,566	33,566	3,357	33,566	33,566	2,477	24,773	24,773
2	1,350	13,505	47,071	1,350	13,505	47,071	2,051	20,513	45,286
3	1,155	11,545	58,617	1,155	11,545	58,617	1,333	13,331	58,617
4	,785	7,847	66,463						
5	,761	7,606	74,069						
6	,623	6,231	80,300						
7	,588	5,876	86,176						
8	,508	5,079	91,255						
9	,448	4,479	95,735						
10	,427	4,265	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

La gráfica 1 muestra la gráfica de sedimentación y se aprecian los tres componentes con un autovalor mayor a 1.

Gráfica 1 – Gráfico de sedimentación



La tabla 21 muestra las cargas de cada uno de los 10 reactivos en los 3 factores resultantes.

Tabla 21 – Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	,016	,796	,075
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	,539	,466	,167
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	,047	,723	,215
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	,278	,183	,608
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	,690	-,142	,311
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	,021	,056	,787
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	,677	,325	,107
37: Nuestras ganancias se están desplomando	,772	,041	,196
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	,643	,236	-,304
41: Los altos directivos pagan de demasiados luros	,402	,676	-,156

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

La tabla 22 muestra las cargas mayores de los 10 reactivos en los 3 factores resultantes, las tablas 23, 24 y 25 muestran cada uno de los factores.

Tabla 22 – Matriz de componentes rotados<sup>a</sup> con cargas mayores

	Componente		
	1	2	3
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.		.796	
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	.539		
24: La jerarquía domina la toma de decisiones		.723	
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas			.608
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	.690		
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría			.787
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	.677		
37: Nuestras ganancias se están desplomando	.772		
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	.643		
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos		.676	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Tabla 23 – Primer factor

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	.539		
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	.690		
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	.677		
37: Nuestras ganancias se están desplomando	.772		
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	.643		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Tabla 24 – Segundo factor

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.		.796	
24: La jerarquía domina la toma de decisiones		.723	
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos		.676	

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Tabla 25 – Tercer factor

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas			.608
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría			.787

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

El primer factor se relaciona con una “Cultura organizacional dominante”, el segundo factor se relaciona al estilo de dirección “Administrador” y el tercer factor se relaciona con el estilo de dirección “Productor”. En el siguiente apartado se analizan con detalle estas conclusiones.

La tabla 26 muestra el Alfa de Cronbach para cada uno de los factores y la tabla 27 muestra el Alfa de Cronbach para el cuestionario en su totalidad. Se observa que el cuestionario resultante tiene un Alfa de Cronbach de 0.762.

Tabla 26 – Alfa de Cronbach de cada uno de los factores

Estadísticos de fiabilidad

Factor	Alfa de Cronbach	N de elementos
1	.745	5
2	.653	3
3	.395	2

Tabla 27 – Alfa de Cronbach del cuestionario

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,762	10

La tabla 28 muestra el Alfa de Cronbach para empresas de 11 a 30 empleados y la tabla 29 muestra el Alfa de Cronbach para empresas de más de 30 empleados. Se observa que el instrumento desarrollado es más confiable para empresas con más de 30 empleados.

Tabla 28 – Alfa de Cronbach de empresas con 11 a menos de 30 empleados

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,732	10

Tabla 29 – Alfa de Cronbach de empresas con más de 30 empleados

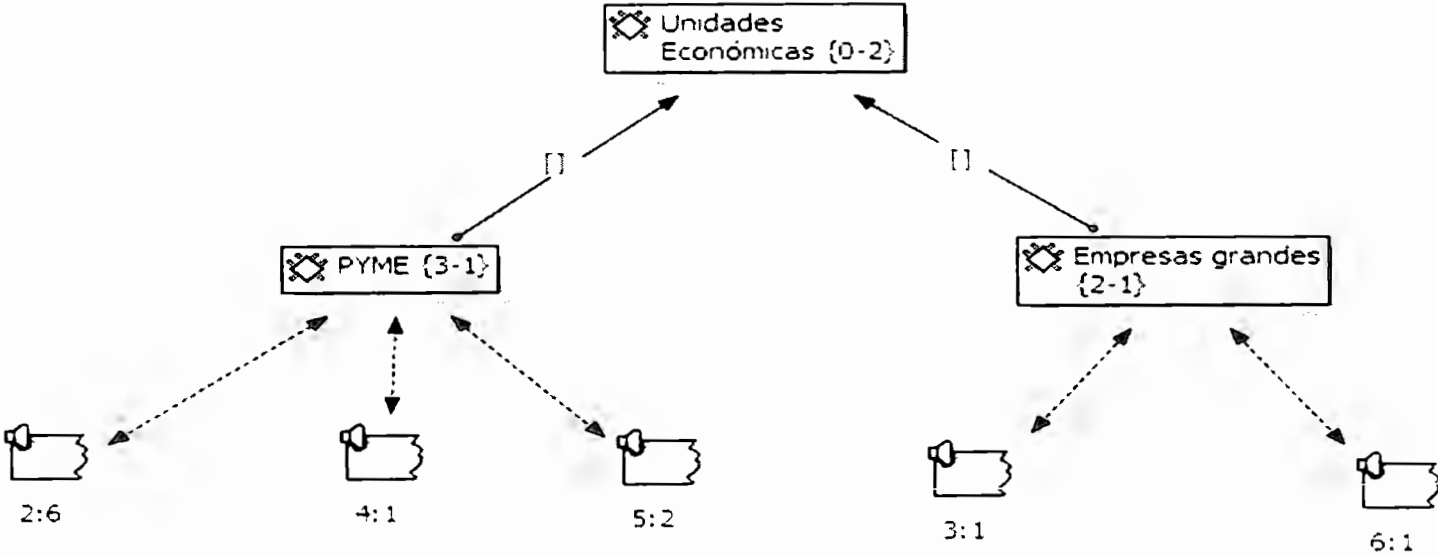
Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,818	10

#### Entrevistas semi – estructuradas

Para confirmar los resultados obtenidos con esta técnica cuantitativa, se utilizó un enfoque cualitativo para obtener datos confirmatorios mediante la realización de entrevistas semi-estructuradas. Para el análisis de la información obtenida en estas entrevistas se utilizó el software AtlasTI versión 6.2.

Se realizaron cinco entrevistas semi-estructuradas a respondientes que indicaron su disposición para profundizar en el estudio. La figura 4 muestra de manera esquemática que tres de las organizaciones son PYMEs y dos son empresas grandes. El AtlasTI produce ese esquema en referencia a las citas audibles de cada entrevista en la que los entrevistados mencionaron el tamaño de sus respectivas empresas.

Figura 4 – Esquema del tamaño de las unidades económicas de las personas entrevistadas.



Fuente: Elaboración propia utilizando Atlas TI

Se identificaron 16 citas audibles relacionadas con el estilo de dirección del Productor, que se agruparon en 9 categorías, la figura 5 muestra de manera esquemática las asociaciones encontradas. Lo que nos permite concluir que el rol de productor es importante y corrobora la presencia de este factor en los entrevistados.

Resalta la centralidad en la toma de decisiones ya sea por el fundador o por el consejo de dirección, tema que puede desarrollarse como un proyecto de investigación posterior.

Se identificaron 29 citas audibles relacionadas con el estilo de dirección del Administrador, que se agruparon en 10 categorías, la figura 6 muestra las asociaciones encontradas.

Se identificaron 35 citas audibles tanto de los estilos de Productor como de Administrador, que se relacionan con una Cultura Organizacional dominante. La figura 7 muestra las asociaciones encontradas.

Con este análisis se confirma la presencia de una cultura dominante tanto en el rol de productor como en el rol de administrador.



Figura 5 – Citas audibles asociadas con el estilo de dirección del Productor.

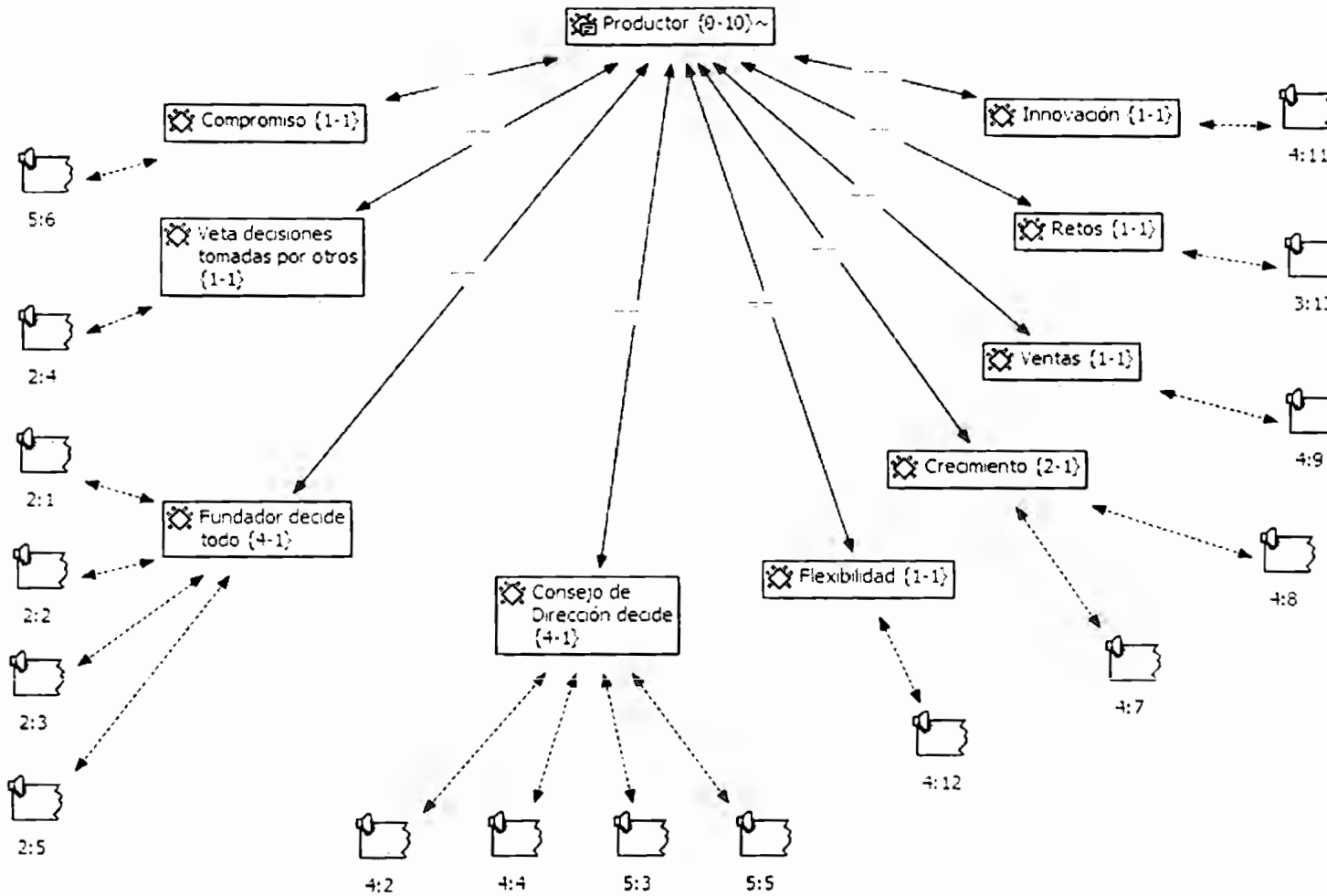
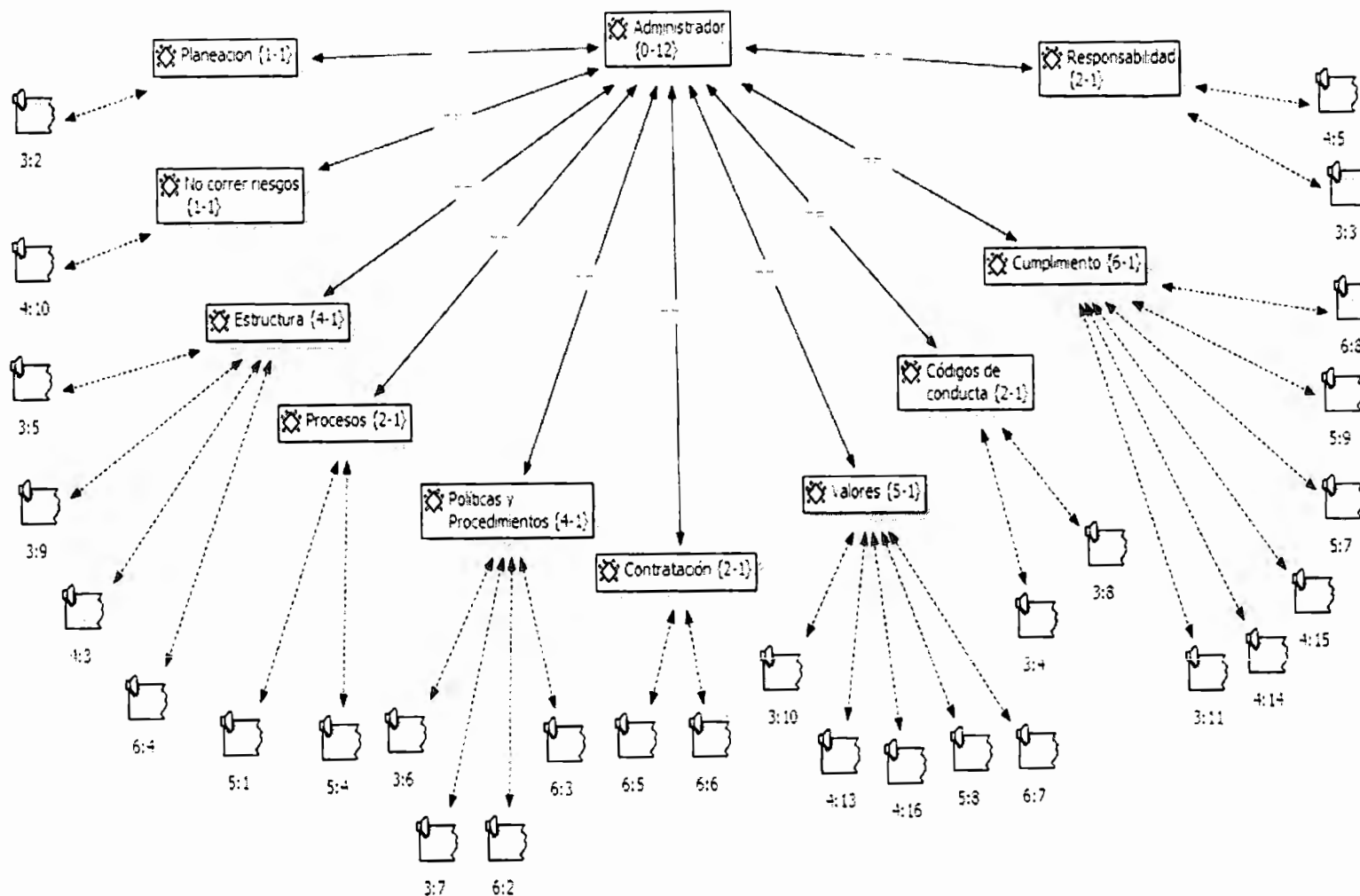
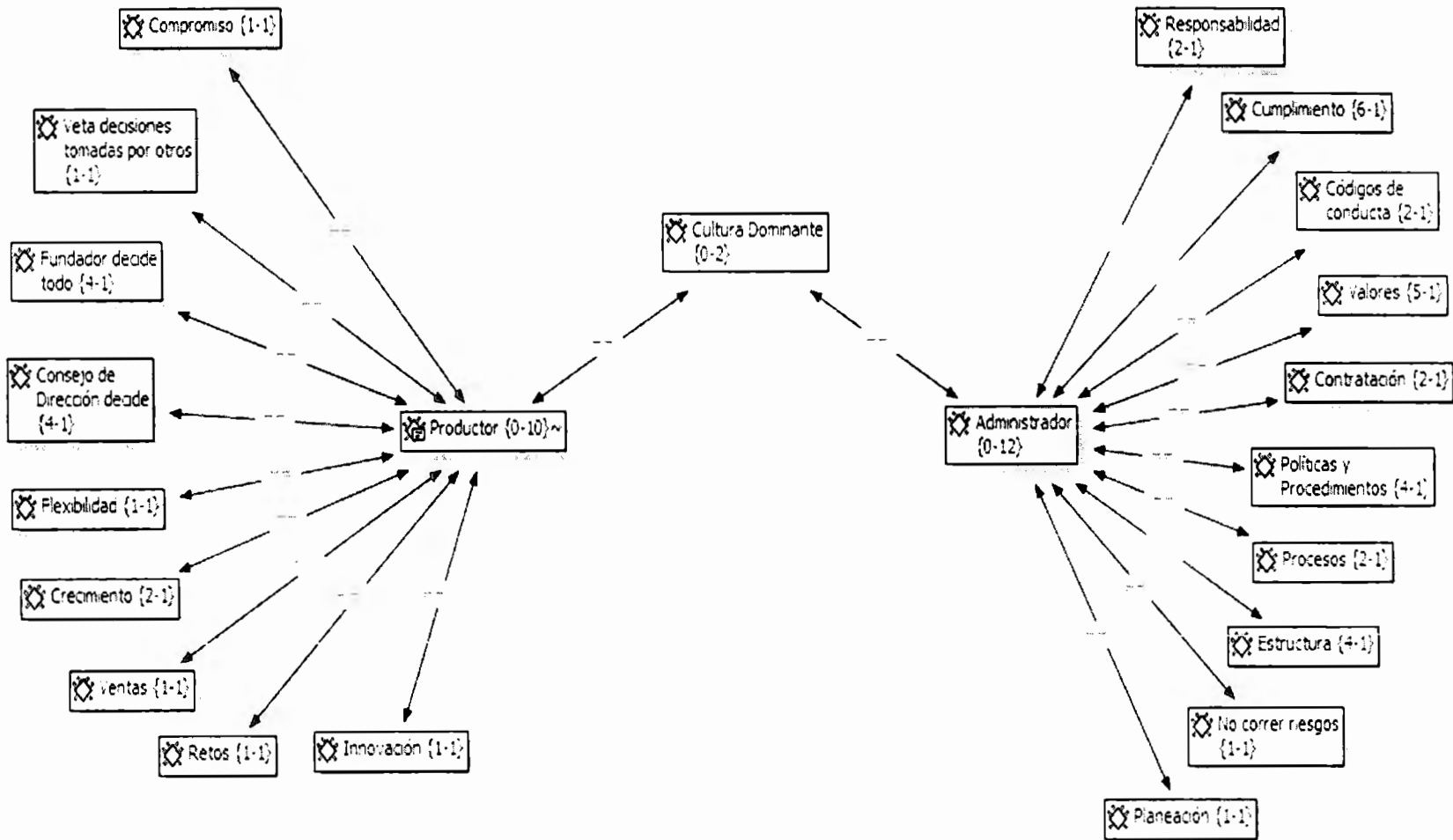


Figura 6 – Citas audibles asociadas con el estilo de dirección del Administrador.



Fuente: Elaboración propia utilizando Atlas TI

Figura 7 – Citas audibles asociadas con una cultura organizacional dominante.



Fuente: Elaboración propia utilizando Atlas TI

#### 4. Análisis de resultados y Conclusiones

El cuestionario obtenido mediante este estudio proporciona a los encargados de recursos humanos de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México una herramienta con una confiabilidad del 76%, que ubica a la empresa en una etapa en el ciclo de vida organizacional, el estilo de dirección predominante y la cultura organizacional característica; elementos indispensables para diseñar programas de capacitación, retención y selección de directivos.

La utilización del cuestionario Adizes en el sector de empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México nos permite ubicar al 71% en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, independientemente de su antigüedad o tamaño en número de empleados, sin embargo no considera la cultura organizacional. El 72.9% tiene un balance entre flexibilidad y control,<sup>92</sup> con una tendencia hacia la flexibilidad.<sup>93</sup> Hay una fuerte concentración de la toma de decisiones, 72.4% de los casos,<sup>94</sup> ya sea por el Fundador, el Presidente o el Director General. La cultura organizacional que caracteriza estas etapas es una cultura dominante impuesta por este estilo de dirección.

Por su parte, el 14% de las empresas en la etapa de burocracia temprana, en donde el estilo de dirección es predominantemente administrativo, corresponde con una cultura organizacional dominante.

La cultura organizacional, que es el elemento incluido en el análisis aparece tanto en las primeras etapas de la empresa como en las últimas. Esto se puede deber a que al principio todos los utensilios, artefactos, símbolos de que se sirve la cultura son proporcionados directamente por el dueño o fundador, mientras que en las últimas etapas están estandarizados por la burocracia que permea a la organización.

---

<sup>92</sup> Consultar tablas 5, 8, 9, 13.

<sup>93</sup> Consultar tablas 6, 7, 10, 11, 13, 14.

<sup>94</sup> Consultar tabla 12.

El cuestionario obtenido a partir del de Adizes para empresas de este sector nos permite identificar el estilo de dirección en relación con la etapa en el ciclo de vida organizacional de la empresa y la cultura organizacional.

Por su parte, la aplicación de nuestro cuestionario permite ubicar que el 27% de las empresas encuestadas transitan en las etapas de plenitud y estabilidad, que acorde a la teoría son organizaciones sanas que se mantienen en crecimiento. Otro 21% de las empresas se ubica en lo que Adizes denomina la trampa del fundador, en la que la empresa no crece al ritmo que podría crecer porque el fundador o director general continúa tomando todas las decisiones. Otro 14% de las empresas se ubican en la etapa de burocracia temprana, en la que la compañía se preocupa más por identificar al que se equivocó que el descubrir lo que salió mal. Con esta información es evidente la necesidad de realizar programas de capacitación, retención y selección de directivos diferentes para cada grupo de empresas.

Otro elemento que se distingue en este análisis es que el factor subyacente que comparten los extremos de la curva de las etapas del ciclo de vida organizacional es una cultura organizacional dominante: en las primeras etapas es la cultura del fundador que permea a los empleados conforme va creciendo la empresa y en las últimas etapas es el control burocrático que impone una cultura basada en normas administrativas, reglamentaciones, procedimientos y políticas, que ahoga cualquier subcultura que no empate con la cultura dominante. Estos resultados se validaron con entrevistas a profundidad realizadas a cinco directivos cuyo análisis utilizando el *software* AtlasTI confirmó la presencia de la cultura dominante en ambos extremos del ciclo de vida organizacional.

La cultura organizacional está presente en todas las etapas del ciclo de vida organizacional en forma dinámica y cambiante. Un análisis a más profundidad abre una línea de investigación sobre el tema.

Los resultados obtenidos corroboran la propuesta de Adizes en lo referente al estilo de dirección predominante que inicia con un estilo de dirección productor, orientado a resultados, pasa por un espacio de balance con el estilo de dirección administrador y

concluye con un estilo de dirección predominantemente administrativo. En el caso de las empresas encuestadas, cerca del 60% tiene un estilo de dirección productor con una cultura organizacional fuerte impuesta por el fundador.

Se dividió la muestra de empresas en dos grandes bloques, uno con las empresas de treinta empleados o menos que representa el 62% de los encuestados y el otro con empresas mayores a treinta empleados. Los resultados obtenidos muestran que el cuestionario es más confiable para empresas con más de treinta empleados, con un Alfa de 0.818 en comparación con las de treinta empleados o menos que tienen un Alfa de 0.732. Me parece que esto se debe a que en las empresas pequeñas la percepción del encuestado esta sesgada por alguna de las dificultades que atraviesa la empresa, mientras que en el caso de las empresas más grandes el responsable de la empresa tiene una visión mucho más general de las diferentes áreas que la constituyen y no esta sesgado por alguna problemática puntual que esté ocurriendo en la empresa. Esta explicación podría ser materia de estudio desde el punto de vista de la teoría de agencia que identifica la visión e intereses que tiene el dueño de la empresa con la que tienen los responsables de la operación de la misma. Esto abre otra línea de investigación que relacione la teoría de agencia con la cultura organizacional, los estilos de dirección y las etapas en el ciclo de vida organizacional. Este análisis se desprende de la información que arroja la primera sección del cuestionario de Adizes.

Si bien la segunda sección del cuestionario ayuda a identificar el estilo de dirección predominante, los resultados obtenidos muestran que hay un tercer factor que ubicamos como el correspondiente a la cultura organizacional dominante característico tanto en las primeras etapas como en las últimas del ciclo de vida organizacional. Lo que apoya nuestra propuesta de que se debe considerar la cultura organizacional como un elemento más a evaluar que complementa al modelo de Adizes.

De lo anterior podemos concluir que el primer factor encontrado corresponde al de cultura organizacional dominante en donde la mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara, la organización está en la etapa de la infancia y la combinación de roles que corresponden de acuerdo a la teoría de Adizes es Paei. A manera de síntesis la tabla 30 relaciona el factor de cultura organizacional dominante con las etapas en el ciclo de vida organizacional de Adizes.

Tabla 30 – Relación del primer factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes

PAEI a través del Ciclo de vida de las organizaciones						
Reactivo		Productor	Administrador	Emprendedor	Integrador	Acrónimo
18	Infancia	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Paei
28	Infancia	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Paei
36	Burocracia	-----	Alto	-----	-----	_A_
37	Burocracia temprana	-----	Alto	-----	Bajo	_A_i
39	Burocracia temprana	-----	Alto	-----	Bajo	_A_i

De acuerdo con la teoría, el estilo de dirección es autoritario en las etapas de Infancia y Go – Go es el fundador o director general el que toma todas las decisiones, no delega. Y en la etapa de la burocracia el director ejerce su autoridad debido a su jerarquía.

Se observa que tanto en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional como en las últimas prevalece una cultura dominante, lo cual concuerda con la afirmación de Sánchez *et al*<sup>95</sup>(2006) de que la cultura organizacional es el núcleo central del capital intelectual, fundamental en este sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos. En este análisis se encontró un segundo factor que corresponde al estilo de dirección administrador. A manera de síntesis se presenta en la tabla 31 la relación de este estilo de dirección en las etapas del ciclo de vida organizacional.

Tabla 31 – Relación del segundo factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes

PAEI a través del Ciclo de vida de las organizaciones						
Reactivo		Productor	Administrador	Emprendedor	Integrador	Acrónimo
16	Go - Go	Alto	Bajo	Alto	Bajo	PaEi
24	Burocracia	-----	Alto	-----	-----	_A_
41	Aristocracia	Bajo	Alto	-----	Alto	pA_I

<sup>95</sup> *Op. cit.*, Sánchez Cañizares, Trillo, Mora, y Ayuso. *La cultura organizacional*.

Se aprecia que el rol que predomina es el de Administrador, seguido por el rol Integrador. De acuerdo con la teoría, ambos roles están relacionados con el control, prefieren la estabilidad y se relaciona con etapas de envejecimiento de las organizaciones. Alrededor del 53% de las empresas encuestadas se encuentran en estas etapas.

Finalmente, se identifica un tercer factor denominado productor. La tabla 32 muestra la relación del factor productor con las etapas en el ciclo de desarrollo de las organizaciones y los estilos de dirección que predominan.

Tabla 32 – Relación del tercer factor con las etapas en el ciclo de vida de Adizes

		PAEI a través del Ciclo de vida de las organizaciones				
Reactivo		Productor	Administrador	Emprendedor	Integrador	Acrónimo
27	Plenitud	Alto	Alto	Alto	Bajo	PAEi
32	Infancia	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Paei

Como se desprende de la teoría, este rol está relacionado con la flexibilidad y se relaciona con etapas de crecimiento de las organizaciones. Cerca del 62% de las organizaciones están ubicadas en las etapas del ciclo de vida organizacional con características del estilo de dirección productor.

Esta información ubica a la mayoría de las unidades económicas estudiadas en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, lo que implica que las empresas mexicanas del sector de servicios profesionales, científicos y técnicos transitan entre las etapas de Go – Go, Adolescencia, Plenitud y Madurez. Lo que correspondería con una cultura organizacional dominante y un estilo de dirección flexible. Ahora bien, el perfil de profesionalista que parece ser más adecuado para realizar la dirección de empresas en estas etapas debe ser flexible, orientado a resultados y con una cultura personal que corresponda con la cultura organizacional de la empresa, por lo que los procesos de selección, capacitación y retención deben considerar estos elementos.

El factor más importante es la cultura organizacional dominante, tanto impuesta por el fundador en las primeras etapas con su estilo de dirección productor como por las



normas, reglamentaciones, procedimientos y políticas de las últimas etapas con el estilo de dirección administrador. De manera que sí existe una relación entre la etapa del ciclo de vida organizacional, los estilos de dirección y la cultura organizacional en las empresas de servicios profesionales, científicos y técnicos en México, por lo que es necesario incorporar en todo proceso de selección, capacitación y retención a la cultura organizacional. Lo cual ubica al individuo en el centro del proceso de selección de personal por una parte y por la otra que no se puede hablar de etapas en el ciclo de vida organizacional y de estilos de dirección sin ubicar al individuo y el contexto en el que actúa. El realizar programas de selección, capacitación y retención que no contemplen estos elementos puede llevar a la empresa a una etapa en el ciclo de vida organizacional de envejecimiento prematuro o a un estancamiento.

De lo anterior se desprende que el sector de empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México requiere información general de la ubicación de sus empresas utilizando esta metodología, que permita diseñar soluciones particulares a la problemática de cada una. Asimismo, se puede utilizar en otros países considerando la variable cultura del país, para el caso de México se percibe la presencia del dueño o fundador en todas las etapas del ciclo de vida organizacional. Los resultados de aplicar esta metodología permiten diferenciar los planes de selección, promoción y retención del personal de cada empresa y sus filiales en otros países al considerar las diferencias culturales y que además de ser útil para el director de recursos humanos, es útil para el dueño, fundador o director general así como para posibles inversionistas.

Es de señalar que un porcentaje de los encuestados no contestó porque sus empresas ya no existen. México debe tener más empresas y más empleos, con esta metodología se pueden dar recomendaciones para evitar desviaciones y que no desaparezcan.

De las líneas de investigación que se abren a partir de esta investigación una de ellas se refiere a la importancia de realizar estudios regionales tanto en México como en otros países para saber si aplica para una misma empresa con oficinas o sucursales en diferentes regiones. Se puede hacer un análisis de *cluster*. Se puede realizar el mismo estudio con una visión cuantitativa utilizando ecuaciones estructurales para obtener otros índices que ajusten el modelo.

## 5 Bibliografía

- Adizes, Ichak (1976). Mismanagement styles. *California Management Review*; Winter 1976; Vol. 19 Issue 2, p5-20.
- Adizes, Ichak (1979). Organizational Passages – Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. *Organizational Dynamics*, Summer 1979, Vol. 8 Issue 1, p3-25.
- Adizes, Ichak (1999). *Managing corporate life cycles*. Prentice Hall, Estados Unidos.
- Adizes, Ichak (2004a). Defining normal and abnormal problems in disintrigating systems. *Performance Improvement*; Nov/Dec 2004; 43, 10; pg. 32.
- Adizes, Ichak (2004b). Communication strategies for leading teams. *Leader to Leader*; Winter 2004; 2004, 31; pg. 10.
- Adizes, Ichak (2004c). Embrace one problem after another. *Industrial Management*. March/april 2004, 8, pg. 19.
- Boeker, Warren; Karichalil, Rushi (2002). Entrepreneurial transitions: Factors influencing founder departures. *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4 (Aug., 2002), pp. 818-826.
- Boeker, Warren; Wiltbank, Robert (2005). New venture evolution and managerial capabilities. *Organization Science*, Vol. 16, No. 2 (Mar. - Apr., 2005), pp. 123-133.
- Bull, Mike; Crompton, Helen; Jayawarna, Dilani (2008). Coming from the heart (the road is long), *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 2, 2008, pp. 108-125.
- Calderón Hernández, Gregorio; Serna Gómez, Héctor Mauricio (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un estudio empírico, *Acta Colombiana de Psicología*, vol. 12, núm. 2, diciembre 2009, pp. 97 – 114.
- Čihovská, Viera y Hvizdová, Eva (2011). Knowledge management formulates a new system of wealth creation, *Economics & Management*; 2011, Vol. 16, p704-709

- Cooke, Fang, Shen, Jie y McBride, Anne (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*; Winter2005, Vol. 44 Issue 4, p413-432
- Dávila, Antonio; Foster, George; Jia, Ning; (2010). Building Sustainable High-Growth Startup Companies: Management systems as an accelerator. *California Management Review*, Vol. 52, No. 3 Spring 2010.
- Drucker, Peter (1955), Management Science and the Manager. *Management Science*; January 1955; Vol 1 Issue 2, p115-126.
- Drucker, Peter (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business. New York City, USA.
- Flores Méndez, Joaquín (2012). *La lealtad en los procesos de selección del trabajador mexicano de la ciudad de México*, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey/*Outsourcing Services*, México.
- Franklin de Abreu, Paulo Gustavo; Márcio de Castro, José (2006). El papel de la Inteligencia Competitiva en la reducción de Puntos Ciegos a lo largo del Ciclo de Vida de una Organización (1ª parte). *Puzzle*, Año 5, Edición N° 21 Marzo-Abril 2006.
- Frielinghaus, A., Mostert, B y Firer, B (2005). Capital structure and the firm's life stage. *South African Journal of Business Management*, 2005, 36(4).
- Gordon, Paul (1963). Transcend the Current Debate on Administrative Theory. *Academy of Management Journal*; Dec1963, Vol. 6 Issue 4, p290-302.
- Grant, Robert (1996) Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. *Organization Science*; Jul/Aug96, Vol. 7 Issue 4, p375-387.
- Hajipour, Bahman; Zolfagharian, Mohammadreza; Chegin, Maysam (2011). Organizational Strategic Life Cycle with System Dynamics Perspective. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, May 2011, Vol. 3, No 1.

- Hill, Jimmy, Nancarrow, Clive & Wright, Len (2002). Lifecycles and crisis points in SMES: A case approach. *Marketing Intelligence & Planning*; 2002; 20, 6; p361-369.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática INEGI (2007), Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, Tercera Edición, México, 2007.
- Jayaraman, Narayanan, Khorana, Ajay, Nelling, Edward y Covin, Jeffrey (2000). CEO Founder status and firm financial performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 12, December 2000, pp. 1215-1224.
- Kazanjian, Robert & Drazin, Robert (1989). An empirical test of a stage of growth progression model. *Management Science*; December 1989, Vol. 35, Issue 12, p1489-1503.
- Kimberly, John R (1979). Issues in the creation of organizations: Initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, Sep79, Vol. 22 Issue 3, p437-457.
- Kornor, Hege; Nordvik, Hilmar (2004). Personality traits in leadership behavior. *Scandinavian Journal of Psychology*, 2004, 45, 49–54.
- Lester, Donald L., Parnell, John A. & Carraher, Shawn (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, Vol. 11 Issue 4, p339-354.
- Lester, Donald (2004). An American entrepreneur manages across the life cycle. *Journal of Business and Entrepreneurship*; Mar 2004; 16, 1; pg. 104.
- Lin, Kuo-Wei (2005). Managerial Thinking in the 21st Century. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, March 2005.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*, New York: McGraw-Hill.

- Morris, Michael H;Minet Schindehutte;Walton, John;Allen, Jeffrey (2002). The ethical context of entrepreneurship: Proposing and testing a developmental framework. *Journal of Business Ethics*; Nov 2002; 40, 4; pg. 331.
- Nassif, Vânia; Ghobril, Alexandre; Silva, Newton (2010). Understanding the Entrepreneurial Process: a Dynamic Approach. *Brazilian Administration Review*, Curitiba, v. 7, n. 2, art. 6, pp. 213-226, Apr./June 2010.
- Nunnally, Jum (1987). *Teoría Psicométrica*. Editorial Trillas, México.
- Nutt, Paul (2004). Organizational de-development. *Journal of Management Studies* 41:7 November 2004, 0022-2380.
- O'Brien, Charlene D'Andrea & Buono, Anthony (1999). Creating learning organizations: Working with organizations to access their collective intelligence. *Organization Development Journal*, Winter 1999; 17,4; p 103.
- Penrose, Edith (1952) Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*; Dec52, Vol. 42 Issue 5, p804-819.
- Phelps, Robert; Adams, Richard; Bessant, John (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* (2007) doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00200.x
- Quinn, Robert & Cameron, Kim (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*; Jan83, Vol. 29 Issue 1, p33-51.
- Rodríguez Ramírez, Alfonso (2005). La Mentalidad Empresarial como expresión de la Cultura Organizacional. *Entramado*, vol.1, núm. 1, enero – junio, 6-17.
- Ronco, Emilio y Barber, Ian (2005). *El reto de gestionar talento*. Ediciones Deusto. Barcelona, España.

- Rutherford, Matthew; McMullen Patrick; Oswald, Sharon (2001). Examining the issue of size and the small business: A self organizing map approach. *The Journal of Business and Economic Studies*, Fall 2001; 7, 2, pg. 64.
- Rutherford, Matthew; Buller, Paul; McMullen, Patrick (2003). Human resource management problems over the life cycle of small to medium-sized firms. *Human Resource Management*; Winter 2003; 42, 4; pg. 321.
- Rutherford, Matthew; Buller, Paul (2007). Searching for the Legitimacy Threshold. *Journal of Management Inquiry*; Mar 2007; 16, 1; pg. 78.
- Salanță, Irina I., Lungescu, Dan C. y Pampa, Veronica M. (2011), "Outsourcing: The benefits and the risks", *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. Jun2011, Issue 2, p270-273
- Sánchez Cañizares, Sandra María; Trillo Holgado, María Amalia; Mora Márquez, César M. y Ayuso Muñoz, Miguel Ángel (2006). La cultura organizacional como núcleo central en la medición del capital intelectual. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Vol. 22, núm. 2, pp. 179-202.
- SCIAN (2007). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Tercera edición, México, 2007
- Schein, Edgar H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*; Summer83, Vol. 12 Issue 1, p13-28, 16p, 1.
- Schein, Edgar H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*; Jun96, Vol. 41 Issue 2, p229-240, 12p.
- Shetach, Ana (2010). Obstacles to successful management of projects and decision and tips for coping with them. *Team Performance Management*. Vol. 16 No. 7/8, 2010, pp. 329-342.
- Stiglitz, Joseph (2003). Information and change in the paradigm in economics. *The American Economist*; Fall 2003 Spring 2004; Vol. 47 Issue 2 and 3, p6-49.

- Stubbart, Charles y Smalley, Roger (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*; Sep 1999; 8, 3; p273-286.
- Teece, David (1998). "Capturing Value from Knowledge Assets: THE NEW ECONOMY, MARKETS FOR KNOW-HOW, AND INTAGIBLE ASSETS", *California Management Review*; Spring98, Vol. 40 Issue 3, p55-79
- Vaseghi, Payam y Vaseghi, Alireza (2011). Preferable executives' cognitive style by stage of organization life cycle. *Global Journal of Business Research*, 2011, v. 5, iss. 5, pp. 129-138.
- Zahra, Shaker A., Hayton, James C. y Salvato, Carlos (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship: Theory & Practice*; Summer2004, Vol. 28 Issue 4, p363-381, 19p.

## Apéndice 1 – Resultados de la prueba piloto

Se obtuvieron respuestas de 23 empresas. La tabla 33 muestra las actividades a las que pertenecen de acuerdo a su clasificación.

Tabla 33 – Actividad a la que pertenecen las empresas que respondieron el cuestionario

Código de la clase de actividad	Nombre de la clase de actividad	Personal ocupado				% de la muestra	Total de la muestra
		51 a 100	101 a 250	251 y más	Total		
541211	SERVICIOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA		1		1	8%	13
541330	SERVICIOS DE INGENIERIA			2	3	38%	8
541610	SERVICIOS DE CONSULTORIA EN ADMINISTRACION	3	6	1	10	40%	25
541690	OTROS SERVICIOS DE CONSULTORIA CIENTIFICA Y TECNICA	1			1	100%	1
541810	AGENCIAS DE PUBLICIDAD	1	2	1	4	25%	16
541820	AGENCIAS DE RELACIONES PUBLICAS			1	1	50%	2
541840	AGENCIAS DE REPRESENTACION DE MEDIOS			1	1	100%	1
541910	SERVICIOS DE INVESTIGACION DE MERCADOS Y ENCUESTAS DE OPINION PUBLICA		1	1	2	17%	12
	No respondieron						56
<b>Total</b>		5	11	7	23	17%	134

Respondieron empresas de 8 clases de actividad, de las 27 que agrupa el sector.

Para una población de 134 empresas, el tamaño de la muestra con un 5% de error es de 100 y con un error del 10% es de 56. En esta prueba piloto no se obtiene el número necesario para completar la muestra.

Es conveniente ampliar la muestra para cubrir las clases que no están y reforzar los que sí están.

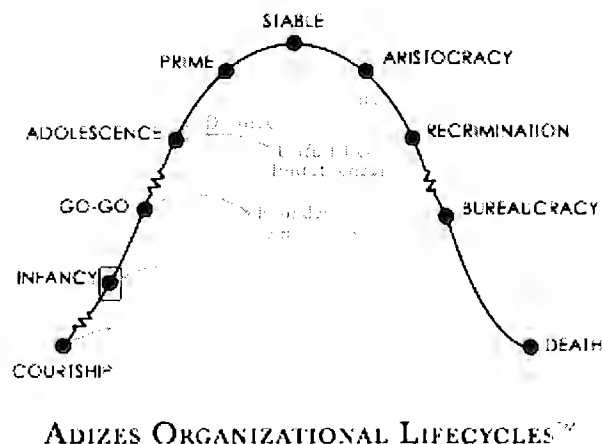


La tabla 34 muestra la etapa en el ciclo de vida de las organizaciones de cada una de las 23 empresas.

Tabla 34 – Etapa en el ciclo de vida de las organizaciones de las empresas que respondieron

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Indefinido	2	1	1	4
Infancia		1		1
Go-Go/Adolescencia		1	1	2
Plenitud	1	3	3	7
Plenitud/Estabilidad	2			2
Plenitud/Estabilidad/Aristocracia		4	1	5
Burocracia temprana/Burocracia			1	1
Burocracia		1		1
Totales	5	11	7	23

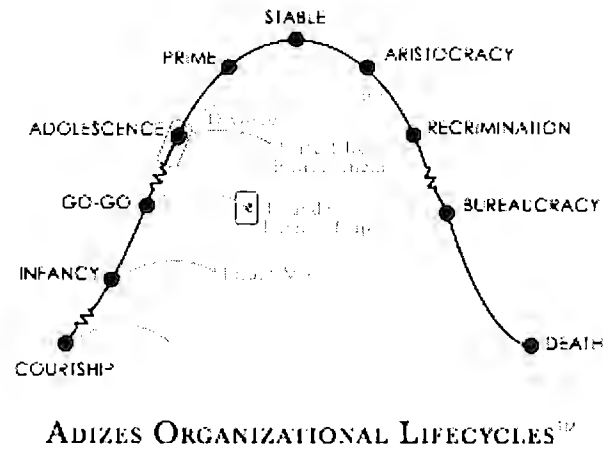
Figura 8 – Ciclo de vida organizacional de Adizes - Infancia



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
[http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html)

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Infancia		1		1

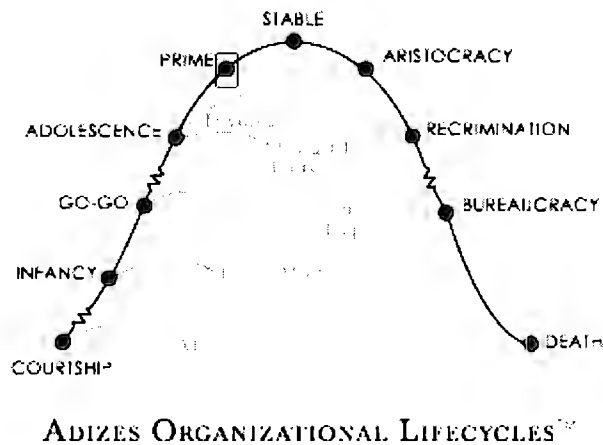
Figura 9 – Ciclo de vida organizacional de Adizes - Adolescencia



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Go-Go/Adolescencia		1	1	2

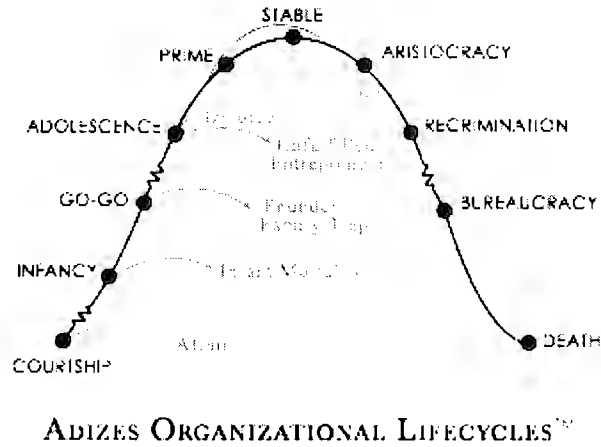
Figura 10 – Ciclo de vida organizacional de Adizes - Plenitud



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Plenitud	1	3	3	7

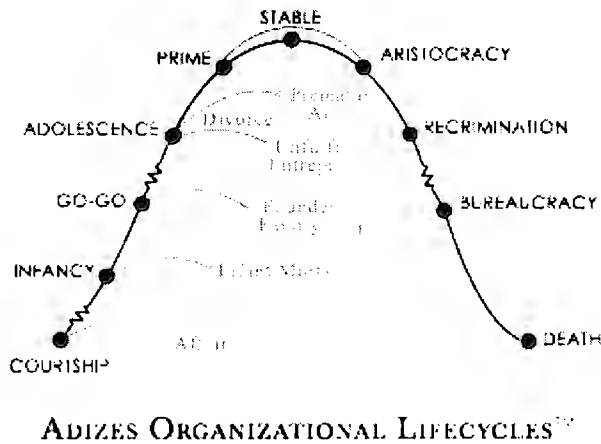
Figura 11 – Ciclo de vida organizacional de Adizes – Plenitud/Estabilidad



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Plenitud/Estabilidad	2			2

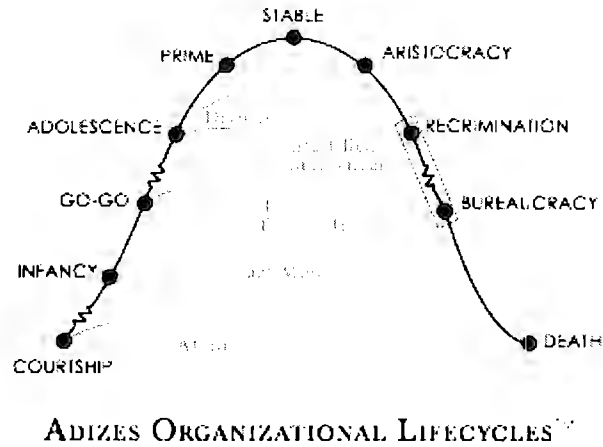
Figura 12 – Ciclo de vida organizacional de Adizes – Plenitud/Estabilidad/Aristocracia



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Plenitud/Estabilidad/Aristocracia		4	1	5

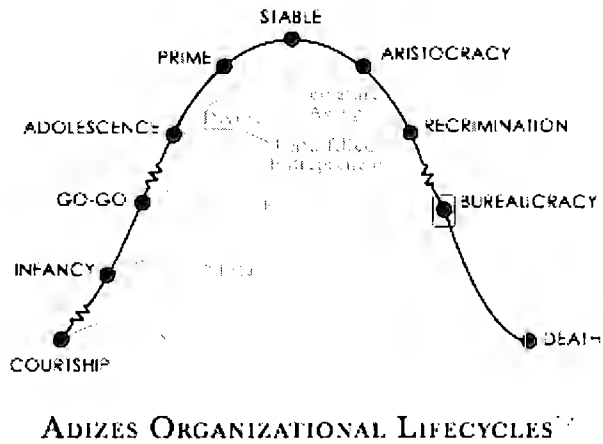
Figura 13 – Ciclo de vida organizacional de Adizes – Burocracia temprana/Burocracia



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Burocracia temprana/Burocracia			1	1

Figura 14 – Ciclo de vida organizacional de Adizes – Burocracia



Fuente: [www.adizes.com](http://www.adizes.com)  
 ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html))

Etapa	51a100	101a250	251yMás	Totales
Burocracia		1		1

A continuación se muestran las frecuencias de los 11 reactivos de la primera sección.

Tabla 35 – Enfoque en la forma o en la función (prueba piloto)

En nuestra organización:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nos enfocamos más en la función (que y por qué) que en la forma (como y quien)	3	13.0	13.0	13.0
Tenemos un balance entre forma y función	17	73.9	73.9	87.0
Nos enfocamos más en la forma (como y quien) que en la función	3	13.0	13.0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Cuando una organización se enfoca en la función, su estructura organizacional es más flexible y menos control, cuando se enfoca en la forma, su estructura es menos flexible con más control. Se observa que el 73.9% de las organizaciones tiene un balance entre flexibilidad y control.

Tabla 36 – Fuente de toma de decisiones y políticas (prueba piloto)

Independientemente de cómo aparezcan las cosas, la verdadera fuente de toma de decisiones y las políticas parten:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Del Staff con funciones como: Finanzas, Contabilidad, Jurídico	9	39.1	39.1	39.1
Del Staff con funciones como: Marketing, Ventas, Operaciones o Desarrollo de producto	8	34.8	34.8	73.9
Se mueve dependiendo del sujeto y no pertenece a un departamento en particular	6	26.1	26.1	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Cuando la toma de decisiones y las políticas parten de las funciones de marketing, ventas u operaciones, su estructura organizacional es más flexible y menos control, cuando las decisiones y políticas parten de las funciones de finanzas, contabilidad o jurídico, su

estructura es menos flexible y de más control. Se observa en la muestra que el 39% se inclina por el control, un 35% se inclina por la flexibilidad y un 26% percibe un balance entre ambas.

Tabla 37 – Aversión al riesgo (prueba piloto)

El éxito en nuestra organización:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El éxito personal depende de evitar el riesgo	5	21.7	21.7	21.7
	El éxito depende de los riesgos que se tomen	18	78.3	78.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Las funciones relacionadas con el control evitan el riesgo mientras que las funciones relacionadas con la flexibilidad asumen el riesgo. Se observa que el 78% de las organizaciones asume el riesgo, se inclinan por la flexibilidad.

Tabla 38 – Guías para la toma de decisiones (prueba piloto)

Los permisos en nuestra organización:		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente	2	8.7	8.7	8.7
	Hay generalmente guías claras de lo que está permitido o prohibido	21	91.3	91.3	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Cuando la organización se inclina por la flexibilidad, todo está permitido a menos que esté expresamente prohibido. Cuando la organización se inclina por el control, casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente. El 91% de las organizaciones tiene un balance entre lo que está permitido o prohibido y generalmente utiliza guías claras para tomar decisiones.

De las organizaciones que participaron en este pilotaje, ninguna respondió la opción “Todo está permitido, a menos de que esté expresamente prohibido”.

Tabla 39 – Manejo de presupuestos (prueba piloto)

Respecto al presupuesto en nuestra organización:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Generalmente logramos las cifras de presupuesto anual	10	43.5	43.5	43.5
Nuestros resultados son impredecibles	3	13.0	13.0	56.5
Es difícil lograr las cifras presupuestales, pero generalmente las conseguimos	10	43.5	43.5	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tabla 40 – Visión en la organización (prueba piloto)

En cuanto a la visión en nuestra organización:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nos enfocamos más en posibilidades futuras	23	100.0	100.0	100.0

Nadie respondió “Nos basamos en triunfos pasados”

Tabla 41 – Estrategia de crecimiento (prueba piloto)

Nuestra fuerza deriva de:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Generar las suficientes ventas y flujo de caja para sustentar nuestras operaciones	16	69.6	69.6	69.6
Incrementar ventas y porcentajes grandes del mercado	7	30.4	30.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Nadie respondió “Obtener grandes ganancias”

Tabla 42 – Toma de decisiones (prueba piloto)

Las decisiones provienen de:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos El Fundador, Presidente o Director General	17	73.9	73.9	73.9
El Fundador, Presidente o Director General, a pesar de que hayan personas capaces de tomarlas	5	21.7	21.7	95.7
Es poco claro quien toma las decisiones	1	4.3	4.3	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tabla 43 – Meta primaria (prueba piloto)

Nuestra meta primaria es:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Expandimos en nuevos mercados o agregar nuevos productos	10	43.5	43.5	43.5
Perfeccionar nuestros productos	1	4.3	4.3	47.8
Desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros	12	52.2	52.2	100.0
Total	23	100.0	100.0	

Tabla 44 – Reglas en la organización (prueba piloto)

Las reglas en nuestra organización:	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tenemos pocas reglas o políticas	10	43.5	43.5	43.5
Tenemos reglas y políticas, aunque no estén adheridas o se respeten	9	39.1	39.1	82.6
El orden de las reglas y políticas es inconsistente y hay áreas en las que hay y en otras no.	4	17.4	17.4	100.0
Total	23	100.0	100.0	



Tabla 45 – Organigrama de la organización (prueba piloto)

En cuanto al organigrama en nuestra organización	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Tenemos un claro organigrama con puestos y descripciones de éstos	17	73.9	73.9	73.9
Estamos organizados por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas	3	13.0	13.0	87.0
Tenemos un organigrama en constante cambio que no es muy claro	3	13.0	13.0	100.0
Total	23	100.0	100.0	

De los reactivos de la segunda sección, la tabla 46 muestra las medias, desviaciones estándar, sesgos y curtosis

Tabla 46 – Estadísticos descriptivos iniciales

Estadísticos descriptivos							
	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Q12	23	<b>1.61</b>	1.033	<b>2.255</b>	0.481	<b>5.306</b>	0.935
Q13	23	<b>1.57</b>	0.896	<b>2.695</b>	0.481	<b>9.611</b>	0.935
Q14	23	2.13	1.29	1.128	0.481	0.338	0.935
Q15	23	3.65	1.402	-0.614	0.481	-0.994	0.935
Q16	23	2.91	1.276	0.32	0.481	-1.226	0.935
Q17	23	1.91	0.949	<b>1.931</b>	0.481	<b>4.976</b>	0.935
Q18	23	3.26	1.322	-0.399	0.481	-0.962	0.935
Q19	23	2.09	1.276	1.261	0.481	0.689	0.935
Q20	23	<b>4.3</b>	1.295	<b>-1.59</b>	0.481	1.024	0.935
Q21	23	<b>1.48</b>	1.039	<b>2.595</b>	0.481	<b>6.571</b>	0.935
Q22	23	<b>1.52</b>	0.898	<b>2.817</b>	0.481	<b>10.126</b>	0.935
Q23	23	3	1.206	0.341	0.481	-1.198	0.935
Q24	23	2.09	1.164	0.763	0.481	-0.85	0.935
Q25	23	2.17	1.23	1.243	0.481	0.807	0.935
Q26	23	2.22	0.998	0.424	0.481	-0.725	0.935
Q27	23	2.87	1.29	0.264	0.481	-1.058	0.935
Q28	23	2.78	1.445	0.317	0.481	-1.282	0.935
Q29	23	2.09	1.041	1.403	0.481	<b>2.037</b>	0.935
Q30	23	3.74	1.287	-0.305	0.481	<b>-1.685</b>	0.935
Q31	23	2.43	1.237	1.111	0.481	0.464	0.935
Q32	23	4.04	1.186	-0.806	0.481	-0.942	0.935
Q33	23	1.74	1.137	<b>1.784</b>	0.481	<b>2.595</b>	0.935
Q34	23	2.96	1.461	0.082	0.481	-1.262	0.935
Q35	23	<b>4.74</b>	0.619	<b>-2.305</b>	0.481	<b>4.257</b>	0.935
Q36	23	3.96	1.492	-1.179	0.481	-0.142	0.935
Q37	23	4.17	1.193	-1.421	0.481	1.146	0.935
Q38	23	3.43	1.502	-0.215	0.481	<b>-1.647</b>	0.935
Q39	23	3.87	1.517	-0.958	0.481	-0.626	0.935
Q40	23	<b>4.26</b>	1.214	<b>-1.552</b>	0.481	1.349	0.935
Q41	23	3.57	1.343	-0.584	0.481	-0.867	0.935
N válido	23						
Promedio		2.89	1.21	0.36	0.48	1.19	0.94
Media – Desv. Tip.		1.68					
Media + Desv. Típ.		4.09					

Se incluyen 18 reactivos con los criterios establecidos en la metodología. Se excluyeron 12. La tabla 47 muestra los reactivos que cumplen con estos criterios:

Tabla 47 – Estadísticos descriptivos de los reactivos que prevalecen

Estadísticos descriptivos							
	N	Media	Desv. típ.	Asimetría		Curtosis	
	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Estadístico	Error típico	Estadístico	Error típico
Q14	23	2.13	1.29	1.128	0.481	0.338	0.935
Q15	23	3.65	1.402	-0.614	0.481	-0.994	0.935
Q16	23	2.91	1.276	0.32	0.481	-1.226	0.935
Q18	23	3.26	1.322	-0.399	0.481	-0.962	0.935
Q19	23	2.09	1.276	1.261	0.481	0.689	0.935
Q23	23	3	1.206	0.341	0.481	-1.198	0.935
Q24	23	2.09	1.164	0.763	0.481	-0.85	0.935
Q25	23	2.17	1.23	1.243	0.481	0.807	0.935
Q26	23	2.22	0.998	0.424	0.481	-0.725	0.935
Q27	23	2.87	1.29	0.264	0.481	-1.058	0.935
Q28	23	2.78	1.445	0.317	0.481	-1.282	0.935
Q31	23	2.43	1.237	1.111	0.481	0.464	0.935
Q32	23	4.04	1.186	-0.806	0.481	-0.942	0.935
Q34	23	2.96	1.461	0.082	0.481	-1.262	0.935
Q36	23	3.96	1.492	-1.179	0.481	-0.142	0.935
Q37	23	4.17	1.193	-1.421	0.481	1.146	0.935
Q39	23	3.87	1.517	-0.958	0.481	-0.626	0.935
Q41	23	3.57	1.343	-0.584	0.481	-0.867	0.935
N válido	23						

Promedio 3.01 1.30 0.07 0.48 -0.48 0.94  
 Media - Desv. Tip. 1.71  
 Media + Desv. Típ. 4.31

### Análisis de comparación de medias

Se suman los valores de los reactivos en una variable Grupo y la distribución por cuartiles se muestra en la tabla 48.

Tabla 48 – Distribución por cuartiles

Estadísticos		
Grupo		
N	Válidos	23
	Perdidos	0
Media		54.1739
Mínimo		37.00
Máximo		67.00
Percentiles	25	48.0000
	50	56.0000
	75	61.0000

Tabla 49 – Prueba T

Estadísticos de grupo

	Extremos	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	1.00	7	3.14	1.574	.595
	2.00	7	1.29	.488	.184
15: Hay veces que impulsamos productos al mercado sin que estos estén listos para éste.	1.00	7	2.86	1.345	.508
	2.00	7	4.00	1.155	.436
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	1.00	7	1.86	.690	.261
	2.00	7	3.57	1.134	.429
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	1.00	7	1.86	.900	.340
	2.00	7	4.43	.787	.297
19: Los altos directivos comparten claramente las metas con el personal	1.00	7	2.86	1.574	.595
	2.00	7	1.57	1.134	.429
23: Tenemos ganancias, pero hemos perdido una parte del mercado	1.00	7	2.43	.976	.369
	2.00	7	3.57	1.134	.429
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	1.00	7	1.57	.787	.297
	2.00	7	3.00	1.291	.488
25: Tenemos un récord positivo en salir con cifras satisfactorias	1.00	7	3.14	1.215	.459
	2.00	7	2.00	1.414	.535
26: La frase "son políticas de la empresa" es muy usada.	1.00	7	2.14	.900	.340
	2.00	7	2.43	1.272	.481
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	1.00	7	2.29	.951	.360
	2.00	7	3.86	1.069	.404
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	1.00	7	1.71	.756	.286
	2.00	7	3.57	1.512	.571
31: Tenemos grandes tradiciones que son importantes en la manera de hacer negocios	1.00	7	2.43	1.272	.481
	2.00	7	2.71	1.704	.644
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	1.00	7	3.14	1.345	.508
	2.00	7	4.86	.378	.143
34: Podríamos vivir sin el sustento de la organización que nos subsidia	1.00	7	3.57	1.813	.685
	2.00	7	2.86	1.464	.553
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	1.00	7	2.00	1.155	.436
	2.00	7	5.00	.000	.000
37: Nuestras ganancias se están desplomando	1.00	7	2.71	1.113	.421
	2.00	7	5.00	.000	.000
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	1.00	7	2.71	1.496	.565
	2.00	7	4.57	1.134	.429
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	1.00	7	2.43	1.397	.528
	2.00	7	4.29	.488	.184

Tabla 50 – Prueba inicial de muestras independientes

		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error tip. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	Se han asumido varianzas iguales	10.657	.007	2.982	12	.011	1.857	.623	.500	3.214
	No se han asumido varianzas iguales			2.982	7.143	.020	1.857	.623	.391	3.324
15: Hay veces que impulsamos productos al mercado sin que estos estén listos para éste.	Se han asumido varianzas iguales	.174	.684	-1.706	12	.114	-1.143	.670	-2.603	.317
	No se han asumido varianzas iguales			-1.706	11.731	.114	-1.143	.670	-2.607	.321
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	Se han asumido varianzas iguales	2.154	.168	-3.417	12	.005	-1.714	.502	-2.807	-.621
	No se han asumido varianzas iguales			-3.417	9.908	.007	-1.714	.502	-2.834	-.595
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	Se han asumido varianzas iguales	.155	.701	-5.692	12	.000	-2.571	.452	-3.556	-1.587
	No se han asumido varianzas iguales			-5.692	11.790	.000	-2.571	.452	-3.558	-1.585
19: Los altos directivos comparten claramente las metas con el personal	Se han asumido varianzas iguales	1.264	.283	1.754	12	.105	1.286	.733	-.312	2.883
	No se han asumido varianzas iguales			1.754	10.908	.107	1.286	.733	-.329	2.901
23: Tenemos ganancias, pero hemos perdido una parte del mercado	Se han asumido varianzas iguales	.176	.682	-2.021	12	.066	-1.143	.565	-2.375	.089
	No se han asumido varianzas iguales			-2.021	11.740	.067	-1.143	.565	-2.378	.092
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	Se han asumido varianzas iguales	6.353	.027	-2.500	12	.028	-1.429	.571	-2.674	-.184
	No se han asumido varianzas iguales			-2.500	9.917	.032	-1.429	.571	-2.703	-.154
25: Tenemos un récord positivo en salir con cifras satisfactorias	Se han asumido varianzas iguales	.133	.722	1.622	12	.131	1.143	.705	-.393	2.678
	No se han asumido varianzas iguales			1.622	11.734	.131	1.143	.705	-.396	2.682
26: La frase "son políticas de la empresa" es muy usada.	Se han asumido varianzas iguales	1.539	.238	-4.85	12	.636	-.286	.589	-1.569	.998
	No se han asumido varianzas iguales			-4.85	10.800	.637	-.286	.589	-1.585	1.014
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	Se han asumido varianzas iguales	.059	.811	-2.905	12	.013	-1.571	.541	-2.750	-.393
	No se han asumido varianzas iguales			-2.905	11.840	.013	-1.571	.541	-2.752	-.391

28: Tenemos problemas de escasez de dinero	Se han asumido varianzas iguales	2.911	.114	-2.907	12	.013	-1.857	.639	-3.249	-.465
	No se han asumido varianzas iguales			-2.907	8.824	.018	-1.857	.639	-3.307	-.407
31: Tenemos grandes tradiciones que son importantes en la manera de hacer negocios	Se han asumido varianzas iguales	1.257	.284	-.355	12	.728	-.286	.804	-2.037	1.466
	No se han asumido varianzas iguales			-.355	11.103	.729	-.286	.804	-2.053	1.482
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	Se han asumido varianzas iguales	8.205	.014	-3.246	12	.007	-1.714	.528	-2.865	-.564
	No se han asumido varianzas iguales			-3.246	6.942	.014	-1.714	.528	-2.965	-.463
34: Podríamos vivir sin el sustento de la organización que nos subsidia	Se han asumido varianzas iguales	2.275	.157	.811	12	.433	.714	.881	-1.204	2.633
	No se han asumido varianzas iguales			.811	11.491	.434	.714	.881	-1.214	2.642
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	Se han asumido varianzas iguales	10.800	.007	-6.874	12	.000	-3.000	.436	-3.951	-2.049
	No se han asumido varianzas iguales			-6.874	6.000	.000	-3.000	.436	-4.068	-1.932
37: Nuestras ganancias se están desplomando	Se han asumido varianzas iguales	18.980	.001	-5.435	12	.000	-2.286	.421	-3.202	-1.369
	No se han asumido varianzas iguales			-5.435	6.000	.002	-2.286	.421	-3.315	-1.257
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	Se han asumido varianzas iguales	1.120	.311	-2.618	12	.022	-1.857	.710	-3.403	-.311
	No se han asumido varianzas iguales			-2.618	11.183	.024	-1.857	.710	-3.416	-.299
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	Se han asumido varianzas iguales	4.376	.058	-3.320	12	.006	-1.857	.559	-3.076	-.638
	No se han asumido varianzas iguales			-3.320	7.442	.012	-1.857	.559	-3.164	-.550

Al realizar la prueba T y la prueba de Levene, se incluyen 11 reactivos y se discriminan 7.  
La tabal 51 muestra los reactivos que prevalecieron.

Tabla 51 – Prueba de muestras independientes de los reactivos que prevalecen

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típ. de la diferencia	95% Intervalo de confianza para la diferencia	
									Inferior	Superior
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	Se han asumido varianzas iguales	10.657	.007	2.982	12	.011	1.857	.623	.500	3.214
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	Se han asumido varianzas iguales	2.154	.168	-3.417	12	.005	-1.714	.502	-2.807	-.621
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	Se han asumido varianzas iguales	.155	.701	-5.692	12	.000	-2.571	.452	-3.556	-1.587
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	Se han asumido varianzas iguales	6.353	.027	-2.500	12	.028	-1.429	.571	-2.674	-.184
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	Se han asumido varianzas iguales	.059	.811	-2.905	12	.013	-1.571	.541	-2.750	-.393
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	Se han asumido varianzas iguales	2.911	.114	-2.907	12	.013	-1.857	.639	-3.249	-.465
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	Se han asumido varianzas iguales	8.205	.014	-3.246	12	.007	-1.714	.528	-2.865	-.564
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	Se han asumido varianzas iguales	10.800	.007	-6.874	12	.000	-3.000	.436	-3.951	-2.049
37: Nuestras ganancias se están desplomando	Se han asumido varianzas iguales	18.980	.001	-5.435	12	.000	-2.286	.421	-3.202	-1.369
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	Se han asumido varianzas iguales	1.120	.311	-2.618	12	.022	-1.857	.710	-3.403	-.311
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	Se han asumido varianzas iguales	4.376	.058	-3.320	12	.006	-1.857	.559	-3.076	-.638

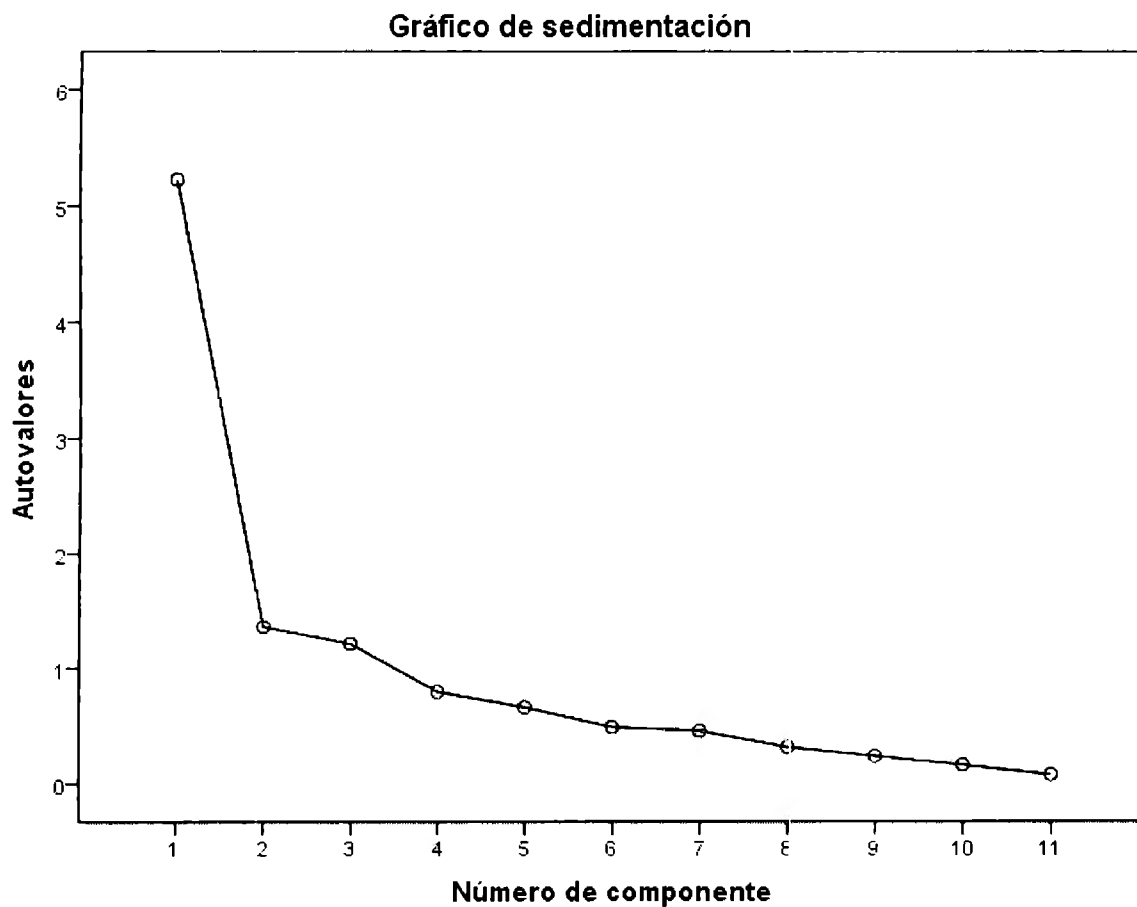


Encontramos en el estudio piloto que sólo 11 reactivos de la segunda sección permiten ubicar a las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos, con 50 empleados o más, en su etapa del ciclo de vida de desarrollo de las organizaciones del Instituto Adizes.

#### Análisis factorial

La gráfica 1 muestra la gráfica de sedimentación y se aprecian tres componentes con un eigenvalor mayor a 1.

Gráfica 2 – Gráfico de sedimentación (prueba piloto)



La tabla 52 muestra que la varianza total explicada de los tres factores extraídos suma 70.9%.

Tabla 52 – Varianza total explicada

Varianza total explicada

Componente	Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.227	47.521	47.521	3.010	27.366	27.366
2	1.362	12.384	59.904	2.581	23.467	50.832
3	1.213	11.030	70.934	2.211	20.102	70.934

Método de extracción: Análisis de Componentes Principales

La tabla 53 muestra las cargas de cada uno de los 11 reactivos en los 3 factores resultantes.

Tabla 53 – Matriz inicial de componentes rotados

Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>

	Componente		
	1	2	3
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	-.554	-.397	-.400
16: El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros.	.194	.319	.725
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara	.439	.462	.567
24: La jerarquía domina la toma de decisiones	.075	.001	.840
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas	.164	.868	-.069
28: Tenemos problemas de escasez de dinero	.235	.713	.255
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría	.043	.717	.272
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	.734	.273	.437
37: Nuestras ganancias se están desplomando	.741	.412	.299
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	.803	.258	-.172
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	.808	-.148	.212
Método de extracción: Análisis de componentes principales			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones			

La tabla 54 muestra las cargas mayores a 0.30 de los 11 reactivos en los 3 factores resultantes.

Tabla 54 – Matriz de componentes rotados con cargas significativas

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>			
	Componente		
	1	2	3
14: Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos	-.554		
16: El Director General o el Presidente vetan algunas decisiones hechas por otros.			.725
18: La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara			.567
24: La jerarquía domina la toma de decisiones			.840
27: Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas		.868	
28: Tenemos problemas de escasez de dinero		.713	
32: Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría		.717	
36: Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición	.734		
37: Nuestras ganancias se están desplomando	.741		
39: Hay cambios constantemente en la alta dirección	.803		
41: Los altos directivos gozan de demasiados lujos	.808		
Método de extracción: Análisis de componentes principales			
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser			
a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones			

La tabla 55 muestra las respectivas alfa de Cronbach para cada uno de los factores y para el cuestionario en su totalidad.

Tabla 55 – Alfa de Cronbach

Estadísticos de fiabilidad			
Factores	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
1	.458	.432	5
2	.743	.744	3
3	.744	.741	3
	.767	.764	11

Se observa que el cuestionario resultante tiene un alfa de Cronbach para el instrumento de 0.767.

## Anexo 1 – Cuestionario Adizes

El cuestionario de Adizes está disponible en internet en “The Adizes Lifecycle Assessment Survey™” ([http://www.adizes.com/lifecycle\\_assessment\\_form.html](http://www.adizes.com/lifecycle_assessment_form.html)).

Antes de comenzar pregunta datos generales (nombre, institución y correo electrónico).

La primera sección muestra los siguientes reactivos de opción múltiple:

*In our organization,*

- We focus more on function (what and why) than on form (how and who), or*
- We have a balance between function and form, or*
- We focus more on form than on function.*

*Despite how things may appear, the real decision making power and political clout,*

- Lies with staff functions (Finance, Accounting or Legal), or*
- Lies with our line functions (Marketing, Sales, Operations or Product Development),*  
*or*
- Moves around depending on the subject and does not stay with a particular department.*

*In our organization,*

- Long term personal success stems from avoiding risk, or*
- The more risks you take, the more successful you are.*

*In our organization,*

- Almost everything is permitted unless expressly forbidden, or*
- Most things are forbidden unless expressly permitted, or*
- There are generally clear guidelines on what is permitted and what is forbidden.*

*In our organization,*

- ☐ We generally beat our annual budget numbers, or*
- ☐ Our results are difficult to predict, or*
- ☐ It is a stretch to meet our budget targets, but we generally are able to hit those targets.*

*Our organization focuses more on,*

- ☐ Future possibilities, or*
- ☐ Past triumphs.*

*In our organization, our current driving force is to,*

- ☐ Generate enough sales and cash flow to fund our operations and get on a stronger financial footing, or*
- ☐ Attain higher profits, or*
- ☐ Increase sales and market share.*

*In our organization, the most important decisions are made by,*

- ☐ The Founder/CEO/President, or*
- ☐ Founder/CEO/President, despite there being other competent people to make those decisions, or*
- ☐ It is unclear how important decisions get made.*

*In our organization, our primary focus is on,*

- ☐ Expanding into new markets and/or adding new products and services, or*
- ☐ Perfecting our existing products and services, or*
- ☐ Building our internal infrastructure so that we can better support existing and future products and services.*

*In our organization,*

*We have very few rules or policies, or*

*We have rules and policies in place, but they are sometimes not adhered to or enforced,*  
*or*

*Order is inconsistent. There are rules and policies in some areas, but not in others.*

*In our organization,*

*We have an organization chart and job descriptions, and they pretty much reflect how things really get done, or*

*We are organized around tasks at hand and available people, there is little attention paid to having formal job descriptions or an organization chart, or*

*We have organization charts that change frequently, some job descriptions, but they don't really reflect how things get done.*

La segunda sección consiste en afirmaciones que el usuario selecciona en caso de que aplique a su empresa o deja en blanco:

*Our organization lacks a set of systems and policies that work well for us.*

*We do not have time for meetings.*

*There is a "don't make waves" culture in our organization.*

*We often rush our products or services into the market even though they still need more development*

*Our Founder/CEO/President frequently vetos or changes important decisions made by others.*



┌ *Most people in our organization seem to be satisfied with what we have accomplished and where we are going.*

*Many employees are overburdened with tasks and work without clear priorities.*

┌ *Our senior managers don't seem to share a common view of the company's goals, priorities and success strategies.*

┌ *Founder/CEO/President seems to be quite busy with things that do not directly involve our company*

┌ *In our organization, who is responsible for what, is unclear.*

┌ *Who has authority, to do what, is unclear or is constantly changing.*

┌ *We are profitable, but we are losing market share.*

┌ *Political gamesmanship governs decision making around here.*

┌ *We have a good track record of meeting or exceeding our financial goals.*

┌ *The phrase "because it's the policy" is overused in our organization.*

┌ *We seem to have trouble finding enough qualified people to manage all our business units.*

┌ *We have recurring problems due to cash shortages.*

┌ *We seem to respond to almost any opportunity that is presented to us (we operate with few boundaries).*

- ┌ *There is unresolved conflict in the management team, especially between the Founder/CEO/President and the second in command.*
- ┌ *We have strong traditions and ways of doing business that are important to us.*
- ┌ *If our Founder/CEO/President were to leave, our organization would probably not survive.*
- ┌ *We seem to be unwilling or unable to accept new and creative ideas from within our organization.*
- ┌ *We probably could not survive without the support of our parent organization (or government subsidies).*
- ┌ *Quite a few people in our organization behave as if our customers are a nuisance.*
- ┌ *We have too many internal conflicts, turf wars and back stabbing.*
- ┌ *Our revenues are falling.*
- ┌ *We have few working cost controls in place.*
- ┌ *There has been too much turnover in senior management position like the CFO or COO in our company*
- ┌ *In our organization there is an "us-versus- them" or "old timers vs new comers" mentality.*
- ┌ *Senior staff enjoys too many comforts.*

## Anexo 2 – Cuestionario Adizes utilizado en el estudio

El cuestionario se divide en dos secciones, la primera con reactivos de opción múltiple y la segunda con reactivos con una escala tipo Likert.

Primera sección:

Q01 - En nuestra organización:

Nos enfocamos más en la función (que y por qué) que en la forma (como y quien)

Tenemos un balance entre forma y función

Nos enfocamos más en la forma (como y quien) que en la función

Q02 - Independientemente de cómo aparezcan las cosas, la verdadera fuente de toma de decisiones y las políticas parten:

Con funciones como: Finanzas, Contabilidad, Jurídico

Con funciones como: Marketing, Ventas, Operaciones o Desarrollo de producto

Se mueve dependiendo del sujeto y no pertenece a un departamento en particular

Q03 - El éxito en nuestra organización:

El éxito personal depende de evitar el riesgo

El éxito depende de los riesgos que se tomen

Q04 - Los permisos en nuestra organización

Todo está permitido, a menos de que esté expresamente prohibido

Casi todo está prohibido, a menos de que esté permitido expresamente

Hay generalmente guías claras de lo que está permitido o prohibido

Q05 - Respecto al presupuesto en nuestra organización

Generalmente logramos las cifras de presupuesto anual

Nuestros resultados son impredecibles

Es difícil lograr las cifras presupuestales, pero generalmente las conseguimos

Q06 - En cuanto a la visión en nuestra organización

Nos enfocamos más en posibilidades futuras

Nos basamos en triunfos pasados

Q07 - Nuestra fuerza deriva de:

Generar las suficientes ventas y flujo de caja para sustentar nuestras operaciones

Obtener grandes ganancias

Incrementar ventas y porcentajes grandes del mercado

Q08 - Las decisiones provienen de:

El Fundador, Presidente o Director General

El Fundador, Presidente o Director General, a pesar de que hayan personas capaces de tomarlas

Es poco claro quien toma las decisiones

Q09 - Nuestra meta primaria es:

Expandirnos en nuevos mercados o agregar nuevos productos

Perfeccionar nuestros productos

Desarrollar una infraestructura interna para sustentar productos existentes y futuros

Q10 - Las reglas en nuestra organización

Tenemos pocas reglas o políticas

Tenemos reglas y políticas, aunque no estén adheridas o se respeten

El orden de las reglas y políticas es inconsistente y hay áreas en las que hay y en otras no.

Q11 - En cuanto al organigrama en nuestra organización

Tenemos un claro organigrama con puestos y descripciones de éstos

Estamos organizados por medio de tareas y personas disponibles para realizarlas

Tenemos un organigrama en constante cambio que no es muy claro

Segunda sección:

Para las respuestas de los siguientes reactivos se utilizó la siguiente escala Likert:

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

Indiferente

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Q12 - Se tiene un conjunto de sistemas y políticas eficientes

Q13 - Tenemos tiempo para juntas

Q14 - Hay una cultura que permite los cambios y movimientos turbulentos

Q15 - Hay veces que impulsamos productos al mercado sin que estos estén listos para éste

Q16 - El Director General o el Presidente veta algunas decisiones hechas por otros

Q17 - La mayoría de las personas se encuentran satisfechas con el rumbo de la empresa

Q18 - La mayoría de los empleados se encuentran saturados con tareas y con una dirección poco clara

- Q19 - Los altos directivos comparten claramente las metas con el personal
- Q20 - El Director General se encuentra muy ocupado en cosas ajenas a la empresa
- Q21 - Se sabe quién está a cargo de las cosas
- Q22 - Queda claro, quien tiene la autoridad para hacer las cosas
- Q23 - Tenemos ganancias, pero hemos perdido una parte del mercado
- Q24 - La jerarquía domina la toma de decisiones
- Q25 - Tenemos un récord positivo en salir con cifras satisfactorias
- Q26 - La frase "son políticas de la empresa" es muy usada
- Q27 - Tenemos problemas para encontrar personas que puedan manejar unidades estratégicas
- Q28 - Tenemos problemas de escasez de dinero
- Q29 - Respondemos a todas las oportunidades que se nos presenten
- Q30 - Hay muchos conflictos entre los altos directivos
- Q31 - Tenemos grandes tradiciones que son importantes en la manera de hacer negocios
- Q32 - Si el Director General se fuera, probablemente la empresa se derrumbaría
- Q33 - Aceptamos nuevas ideas creativas
- Q34 - Podríamos vivir sin el sustento de la organización que nos subsidia
- Q35 - Creemos que los clientes son una molestia
- Q36 - Tenemos muchos conflictos internos, como las mentiras, chantajes y traición
- Q37 - Nuestras ganancias se están desplomando
- Q38 - Tenemos pocos sistemas de control de costos
- Q39 - Hay cambios constantemente en la alta dirección
- Q40 - Hay una cultura de guerra contra los demás o guerra de los fundadores contra los novatos
- Q41 - Los altos directivos gozan de demasiados lujos