

Ciclo de vida de las organizaciones

Carlos Cesar Martínez Cordero/TecNM, Marco Antonio Quiñonez

Reyna/TecNM

Departamento de Ciencias Económico-Administrativas

Tecnológico Nacional de México Campus Parral

carlos.mc@parral.tecnm.mx

marco.qr@parral.tecnm.mx

Resumen. El presente artículo tiene por objetivo que los emprendedores, directivos y/o líderes organizacionales conozcan el ciclo de vida de las organizaciones, sus etapas y las fases que le conforman, esto con la intención de que los mismos puedan transitar con mayor facilidad por las etapas de emprendedurismo, formalización y crecimiento y a la vez eviten las etapas de declive y liquidación.

Cuando nacen las organizaciones su visión es tener un crecimiento sostenido implementando ciertas estrategias de la administración gerencial, entre ellas las estrategias de prevención, una de ellas es tener conciencia del camino tradicional por el cual transitan las organizaciones, el tener plena conciencia de lo anterior permite a los líderes organizacionales identificar con claridad en que etapa del ciclo de vida se encuentra la organización y de esta manera poder responder de forma positiva anticipando cualquier incidencia y minimizando los riesgos de operación

Palabras Clave. Ciclo de vida, etapa, emprendedora, formalización, crecimiento, declive, liquidación.

LIFE CYCLE OF ORGANIZATIONS

Abstract.

The objective of this article is for entrepreneurs, managers and/or organizational leaders to know the life cycle of organizations, its stages and the phases that make it up, with the intention that they can move more easily through the stages. of entrepreneurship, formalization and growth and at the same time avoid the stages of decline and liquidation.

When organizations are born, their vision is to have sustained growth by implementing certain managerial administration strategies, including prevention strategies. One of them is to be aware of the traditional path that

organizations follow. Being fully aware of the above allows organizational leaders clearly identify what stage of the life cycle the organization is in and thus be able to respond positively, anticipating any incident and minimizing operational risks.

Keywords. Life cycle, stage, entrepreneurial, formalization, growth, decline, liquidation

I. INTRODUCCIÓN

Una forma de fortalecer el pensamiento visionario organizacional, es anticipando la operatividad misma de las organizaciones, llamémosle también planeación estratégica en la cual se busca proyectar el crecimiento y consolidación sostenido, evitando en todo momento el declive o finiquito, para tal efecto es indispensable comprender el contexto del ciclo de vida de la organización, mismo que sugiere que las organizaciones nacen, crecen, maduran, envejecen y, con el tiempo, mueren.

Al transitar por las etapas de la vida organizacional, los planes de desarrollo organizacional, la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los sistemas de control siguen un patrón bastante predecible a todo lo largo de las etapas del ciclo de vida de las organizaciones y su éxito depende de las habilidades duras y blandas de sus dirigentes. Todas las etapas del ciclo de vida de las organizaciones son secuenciales, pero no necesariamente todas las organizaciones transitan por cada una de ellas, por lo que no se puede definir como una progresión natural.

La utilización del ciclo de vida de las organizaciones lleva al líder organizacional a entender objetivamente la etapa en que se encuentra la organización y con ello definir objetivos, metas, estrategias y líneas de acción que le permitan solventar los hallazgos encontrados y con ello la posibilidad de anticipar cualquier incidencia,

contribuyendo así con el firme propósito de posicionar a la organización rumbo a la consolidación de la misma.

La diferencia entre una etapa y otra del ciclo de vida de las organizaciones, de manera ordinaria se pensaría que estas se miden en años, pero no necesariamente es la única unidad de medida. Puede haber organizaciones con bastantes años de operatividad, que a pesar de su antigüedad nunca llegan a la etapa de madurez o consolidación y viceversa organizaciones con menor años de operatividad alcanzan la madurez y/o consolidación en un breve plazo.

Las organizaciones inteligentes tienden a tener un crecimiento progresivo a lo largo de las etapas de emprendedurismo, formalización y crecimiento, buscando la consolidación en todo momento y tratando de evitar en toda costa las etapas de declive o finiquito, apoyándose en todo momento en las estrategias gerenciales administrativas y la experticia de sus colaboradores.

II. MARCO TEÓRICO

Toda organización que va transitando por las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, apostándole al aprendizaje colaborativo, a la generación de un buen ambiente de trabajo, a la relación sujeto-sujeto, ganara paulatinamente el sentido de pertenencia por parte de sus líderes y colaboradores, tendiendo así a delimitar las etapas de declive y por ende la de finiquito o liquidación.

Según algunos teóricos de la materia sugieren que existen cinco etapas principales que caracterizan el desarrollo de la organización, siendo estas: la etapa emprendedora, la etapa de formalización, la etapa de crecimiento, la etapa de declive y por último la etapa de liquidación, las cuales se abordan de manera específica en el desarrollo del contenido del presente artículo.

Entre las diferentes conceptualizaciones y teorías que rodean al ciclo de vida de las organizaciones, emanan diferentes modelos, hoy en día podemos encontrar la tercera compilación de los modelos propuestos del siglo XXI, siendo los siguientes los más representativos:

Para el año 2003, Lester y Parnell (2003) propusieron un nuevo modelo universal de cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, renovación y declive; considerando los antecedentes de estudios teóricos y empíricos. El objetivo del trabajo, es identificar las características de las etapas de vida y relacionarlas con la estrategia, finalmente los resultados arrojaron que las características de las etapas de vida se pueden diferenciar por la situación que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza del ambiente; la estructura organizacional y el estilo de toma de decisiones.

Posteriormente un análisis realizado por Levie y Lichtenstein (2008), aparecieron otros modelos; entre

ellos, en Taiwán se presentó un modelo por Kuang-Cheg Wang (2006), autor que agrega la variante de cinco elementos naturales en combinación con las cinco etapas de desarrollo. En función de la combinación de elementos se desprenden el nivel de: nueva visión, competitividad, organización, aprendizaje e innovación; considerándolos a estos como actividades primarias. Para el mismo año, (2006), estableció el modelo de 4 etapas, nacimiento, crecimiento, madurez y muerte tomando en consideración el papel de la familia; pues el exponente retoma variables como el fundador, otros miembros de la familia, empleados clave, la industria y la segmentación del mercado.

Liao (2006) por su parte, estableció un modelo que él mismo modificó retomando otros modelos cercanos a esa investigación, en dicho modelo se establecieron 4 etapas : etapa de concepción/desarrollo, donde no existe estructura ni procedimientos formales cuya actividad es únicamente por el fundador; etapa de comercialización, desarrollo de sistemas y estructura más allá del desarrollo del producto; etapa de crecimiento, crecimiento de ventas y empleados e iniciando la especialización; y etapa de estabilidad, donde se estudia la generación de nuevos productos, el posicionamiento en el mercado y búsqueda de nuevas oportunidades. Una de las más importantes aportaciones de Liao (2006), es que establece a las etapas de concepción y crecimientos como etapas de desorden que permiten la evolución a dos etapas de orden; es decir la comercialización y la estabilidad.

Años consecutivos, Bayer (2011) retoma los modelos de Liao (2006), Lester, et al. (2003), Cameron y Whetten (1981), Smith, Mitchell y Summer (1985) y Greiner 1998; para hacer una alineación, implantando así cuatro etapas, pero además retoma la propuesta de Liao al establecer dos etapas de orden y dos de desorden, explicando que el declive es una etapa de desorden, que bien solucionado se convierte en una nueva existencia, para así convertir cíclico al modelo.

De las últimas evidencias sobre dicho tema, Décaro (2012) estableció un modelo para pequeñas empresas de servicios en un municipio mexicano, para ello se rediseñó tomando en consideración a Scott; Lippitt y Smicht, Greiner y Adizes. Estableciendo así 4 etapas de crecimiento y en cada etapa una posibilidad de declive. Así bien, Décaro (2012) presenta cuatro etapas: Iniciación, crecimiento, juventud y madurez; mencionando una quinta etapa llamada renovación, considerándola como la parte final de la madurez y el inicio de un nuevo nivel de desarrollo -el autor deja como suspensivo para próximas investigaciones. Además de establecer las etapas, se exponen dos posibles rutas, una que le permite llegar a la siguiente etapa evolutiva o nivel según sea el caso, y la otra hacia

la muerte. Las variables que determinan el nivel de desarrollo del modelo propuesto son: papel del fundador, objetivos organizacionales, estructura organizacional, posición financiera y diversidad del producto o servicio. Considerando los tres periodos históricos de estudio del tema, el modelo de ciclo de vida de las organizaciones para todo tipo de organizaciones ha concretizado respecto al número de etapas, así como de categorías y variables para identificar cada etapa. Tomando en consideración que el trabajo propuesto por Levie y Lichtenstein (2008) analiza una gran cantidad de modelos que se manifestaron en las tres etapas, los autores mencionan que la concordancia de etapas resalta en 3, 4 o 5 etapas. Mientras que las categorías más retomadas por los modelos son: resultados, características del dirigente, estructura organizacional, estrategias, sistemas y problemas. [1] [2]

III. DESARROLLO DE CONTENIDO

Para poder transitar de manera eficiente o deficiente en cada etapa del ciclo de vida de las organizaciones, es evidente que el papel de los dirigentes, los emprendedores internos, el resto de los colaboradores, las habilidades duras y blandas que estos posean jugarán un rol trascendental en la definición del tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo de vida organizacional.

La puesta en marcha de una nueva organización trae consigo muchos sueños, alegrías y experiencias por vivir, por lo que para cosechar frutos es necesario pasar la etapa crítica del inicio de operaciones de toda organización, conocida como la etapa emprendedora, para tal efecto es vital tener todo momento una visión amplia de los requerimientos externos e internos que demandan a las organizaciones, bajo la dirección y energía de los líderes organizacionales, responsables y comprometidos con gestionar el crecimiento organizacional.

Cada una de las etapas de la vida de la organización depende de diferentes variables, unas de ellas pueden ser su naturaleza y características del producto o servicio, grado de éxito o fracaso, de las políticas, de la tecnología, del ambiente laboral, de la economía, de la filosofía organizacional, de los líderes organizacionales, y demás variables que se encuentran tanto en el contexto externo como en el interno que tienen influencia en la vida organizacional. Teniendo claridad en los anteriores elementos y clasificándolos de conformidad con los requerimientos de cada etapa de vida, y apoyándolos en todo momento en la administración estratégica, planeación estratégica y gestión estratégica, seguramente las posibilidades de gestionar y alcanzar la consolidación de las organizaciones serán más consistentes.

De conformidad a lo anterior, es necesario detallar cada una de las etapas del ciclo de vida de las organizaciones, con la intención de dar mayor claridad con el objetivo del presente artículo.

La primera etapa del ciclo de vida de las organizaciones es la etapa emprendedora, en ella se estipulan todos los elementos que permiten crear las bases sólidas para el inicio de una organización productiva, ya sea pública o privada, es conveniente en esta etapa desarrollar la construcción de los elementos que conforman la génesis organizacional con visión estratégica. Esta etapa requiere de una gran inversión inicial no solo de recurso financiero, sino también de recurso humano, recurso material y recursos intangibles, recursos previstos en el análisis del contexto externo, del cual se recolecta información de aspectos de políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, clientes, proveedores y competencia que vaya a tener influencia en la operatividad de la organización, de igual forma es importante visualizar los elementos del proceso administrativo que van a gestionar y regir a la comunidad laboral de la organización.

Como se mencionó con anterioridad en esta etapa es importante investigar la normatividad aplicable vigente, el mercado y el panorama competitivo, redactar un plan de negocios y asegurar la adecuada operatividad de la organización a través de la buena dirección y gestión del capital humano, esto con la intención de que los emprendedores externos e internos entiendan con claridad los pasos que deben seguir para el lanzamiento de su nuevo emprendimiento, de no ser así la organización podría tener repercusiones contrarias a los objetivos y metas establecidos de manera inicial.

Dentro de cualquier modelo que referencie a la etapa de emprendedora, el emprendedor debe de conocer las diferentes fases que se generan a lo largo del proceso de emprendimiento, y tomarlas en cuenta durante la elaboración y puesta en marcha de la organización, dichas fases son:

La fase de innovación, esta fase se detona en el momento en el que el emprendedor genera la idea inicial del emprendimiento, identifica las áreas de oportunidad que demanda el mercado, complementa con el análisis del contexto externo de su inferencia y se permea del proceso administrativo, como factor importante del contexto interno. Lo anterior con la finalidad de proyectar la viabilidad o no viabilidad de las ideas, así como la posibilidad de obtener ventajas competitivas que le permitan una mejor incursión de su producto o servicio en el mercado.

La fase desencadenante, es el momento de la gestación del proyecto, el emprendedor se comienza a motivar a iniciar una organización y decide ponerlo en marcha. En este momento se inicia con la recolección de

documentos necesarios para el registro de los requerimientos legales que tengan a bien demandar las autoridades competentes, se genera el plan de negocios, así como la identificación de los recursos requeridos, se determinan planes de contingencias operativas, procedencia de los recursos y la manera de hacer sinergia entre ellos.

La fase de implementación, esta incluye el registro para la incorporación legal de la organización, el vestido de la estructura organizacional, la sociabilización y difusión de la misión, visión, objetivos, plan de desarrollo, esto con la firme intención de que el colectivo organizacional tenga bien en claro el rumbo y su contribución dentro de la organización, de tal manera que las estrategias y líneas de acción empiecen a ponerse en práctica en todas y cada una de las áreas de responsabilidad enunciadas en el organigrama de la entidad económica.

La fase de crecimiento, es en la que se refleja la dirección, control, tiempo y el esfuerzo invertido. En este momento y en todas las demás etapas del ciclo de vida de las organizaciones tendrán un ejercicio en lo referente a la inspección, la integración, la motivación, la comunicación, la autoridad ejercida, el estilo de liderazgo y estrategias de control, factores que determinarán el ritmo de crecimiento de la organización. En esta fase también el líder organizacional debe mantener el plan de desarrollo organizacional trazado con anterioridad e irlo actualizando en caso de ser necesario, fomentar el trabajo y aprendizaje colaborativo, la comunicación asertiva y la gestión de incentivos monetarios y no monetarios justos para los colaboradores.

La principal característica de la etapa emprendedora consiste en contar con toda la documentación requerida para su registro y puesta en marcha de conformidad con las disposiciones legales para tal fin, establecer la génesis organizacional, elaborar un plan estratégico de desarrollo y tiene detectados los recursos necesarios para la operatividad.

La etapa de formalización se caracteriza como el proceso en que se lleva a cabo el establecimiento legal para la puesta en marcha de las organizaciones, además en ella se gestionan los recursos suficientes que le permitan el fluido óptimo de la operatividad, instituyendo la normatividad aplicable vigente tanto interna como externa, se gestiona la implementación de los procesos y procedimientos enmarcados en las entradas y salidas del proceso operativo organizacional, así como la factibilidad de los sistemas de control, en pocas palabras poner en marcha las características de la etapa emprendedora, haciendo uso de una comunicación y gestión asertiva e incluyente.

En base a lo anterior, las directrices para la formalización son aquellas que pretenden reducir los obstáculos que impiden el crecimiento y consolidación de las organizaciones, apostándole en todo momento a la buena dirección y gestión de los recursos humanos y evidentemente a través de ellos la buena dirección y gestión del recurso financiero, recursos materiales y recursos intangibles, estableciendo para tal fin buenas políticas de desarrollo profesional, percepciones económicas justas así como percepciones no económicas saludables que vengan a fortalecer al clima organizacional y a la gestión del sentido de pertenencia de los colaboradores, la entrada en el mercado, el cumplimiento de la legalidad, la agilización de los tramites internos de la misma naturaleza, la creatividad e innovación, así como facilitar el diálogo con el contexto externo influyente de la organización.

El reto de los líderes organizacionales en esta etapa consiste además de lo anterior en ser gestores de la cultura preventiva, capaces de elaborar programas de contingencias de conformidad con los escenarios internos y externos a la organización, permear a todos los colaboradores de la organización con respecto a los orígenes de la misma, su historia, su cultura, su misión, su visión y cuál es la metodología a seguir que permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados, usando para tal fin la planeación participativa, pretendiendo que esta misma conlleve a la generación del sentido de responsabilidad y compromiso organizacional.

Con respecto a los actos administrativos de índole externo a la organización y que deben de ser atendidos para la formalización de las organizaciones caen en su mayoría en licencias, permisos, autorizaciones, concesiones administrativas y el servicio público, para la comprensión de estas disposiciones legales es importante conocer la naturaleza de cada una de ellas y a partir del entendimiento de las mismas su gestión. Las autorizaciones, son un acto esencialmente unilateral de la administración gubernamental y sus dependencias, por medio de las cuales, la organización podrá ejercer una actividad para la que esta previamente legitimada, pues la organización tiene un derecho preexistente que se supedita a que se cubran requisitos, condiciones o circunstancia que la autoridad valorara.

La finalidad de lo anteriormente descrito conlleva a determinar y examinar con precisión las leyes, políticas, reglamentos, acuerdos institucionales y disposiciones sectoriales aplicables a las organizaciones que inciden en su formalización, considerando los siguientes elementos específicos según las características particulares de cada organización, dichos elementos incluyen leyes, políticas, reglamentos y disposiciones relacionadas con: Registro y licencia comercial general, sectores comerciales

específicos, sector de las organizaciones, contratación pública, tributación, seguridad social, legislación laboral entre otras.

La principal característica en esta etapa estriba en empezar a obtener una estabilidad legal y organizacional, asimismo gestionar la adopción de la filosofía y la cultura organizacional, establecer los mecanismos de coordinación, de calidad y de control, así como los mecanismos que permitan prevalecer un buen clima organizacional y hacer cumplir la normatividad aplicable vigente.

La tercera etapa del ciclo de vida de las organizaciones se le denomina etapa de crecimiento, el crecimiento organizacional puede ser tomado desde diferentes perspectivas, se puede hablar de crecimiento estructural, de crecimiento económico, de crecimiento productivo, etc., generalmente todos los conceptos se dan al unísono. Es decir, si en una organización aumentan sus clientes, aumentaran sus ganancias, por ende, deberá aumentarse su producción, para ello será necesario aumentar su estructura, más recurso humano, más recursos materiales, más recursos (intangibles) y por consecuente más recurso financiero.

En esta etapa el trabajo colaborativo, el aprendizaje colaborativo, la planeación estratégica y la planeación participativa pueden jugar un rol trascendental en el crecimiento organizacional o decrecimiento, debido a que en esta etapa el fijar correctamente al pensamiento visionario en el objetivo general, los objetivos estratégicos, las metas, estrategias y líneas de acción será fundamental para alcanzar el éxito. Para lo anterior, es importante mencionar que existen fases dentro del crecimiento organizacional que, adaptándolas y manejándolas eficazmente generan una evolución mucho más rápida y sostenida hacia la consolidación de la organización.

Conforme pasa el tiempo en la vida organizacional demanda adecuaciones estructurales, esto se debe a los procesos y procedimientos se van haciendo cada vez más estratégicos y deben de adaptarse al tamaño y contexto actual de la organización. Retomando el aspecto de las fases de crecimiento organizacional se citan entre ellas la fase de existencia misma que consiste en que las organizaciones deben concentrarse en obtener clientes y entregar el producto o servicio prometido, se debe de tener especial cuidado en contar con un plan de negocios bien estructurado y un modelo de ingresos que blinde financieramente hablando a la operatividad organizacional.

En esta etapa se deben de considerar como una actividad operativa más el desarrollo y análisis de varios modelos de gestión de estrategias como pueden ser el modelo PESTEL, el modelo CPC, el modelo Porter, entre otros y utilizar herramientas de análisis como MEFE, MEFI o

FODA, herramientas que permitan a la vez poder generar estrategias competitivas que contribuyan en los aspectos de incrementar la cartera de clientes, incursionar con productos sustitutos, posicionarse ante la sociedad como una organización socialmente responsable, con buen prestigio y vanguardista.

Para lograr lo anterior es vital que los colaboradores estén conscientes del plan de negocios, conozca las entradas y salidas del proceso organizacional, cuente con sentido de pertenencia y con la cultura del aprendizaje colaborativo. Lo recomendable en esta etapa es la gestión e implementación de estrategias gerenciales, su seguimiento y su valoración.

La segunda fase es llamada de supervivencia, la organización todavía tiene una estructura simple: pocos empleados, pocos productos y pocos procesos internos. Aunque la gente ya compra con cierta frecuencia, el desafío es hacer que las relaciones con los clientes y la oferta de los productos o servicios sean capaces de cumplir con las metas organizacionales establecidas a corto o mediano plazo.

Por lo que, lo más importante es planear y proyectar los flujos de efectivo, con el fin de hacer pronósticos acertados sobre el crecimiento de la organización, algo común dentro de esta etapa es estancarse en una zona de confort en la que las ventas satisfacen, pero no se seguirá avanzando. Si la visión es continuar, tal vez se necesite de algún apoyo o estímulo financiero que ayude a continuar con el crecimiento de la organización. Por lo que la clave en esta fase es no rendirse.

La tercera fase, se le denomina etapa del éxito o madurez, debido a que es en ella donde se aprovechan los logros de la organización para expandir las operaciones o decidir mantener todo como está, enfocando todo a la estabilidad y la rentabilidad, en esta etapa ya se tiene presencia en el mercado y es rentable, se trabaja bajo la filosofía de las organizaciones inteligentes. En ella no hay una decisión correcta o incorrecta, debido a que solo se podrá decidir el rumbo de la organización quizás el continuar creciendo o no seguir creciendo, esto dependerá de la economía del momento, de la demanda del mercado y de la visión organizacional.

Únicamente, se debe de tener en cuenta que, si ya no se quiere avanzar, se tiene que cuidar que la organización no se desestabilice para que se conserve y consolide de ser posible, de lo contrario, podría llevar a una disminución de sus ventas y retroceder.

Para muchos el crecimiento de las organizaciones está lleno de desafíos e incertidumbres. Afortunadamente, hoy en día se puede saber qué hay que hacer en cada una de las fases de crecimiento de una organización, para tal efecto el mercado tiene cuatro tipos de crecimiento organizacional.

1. Crecimiento orgánico, busca crecer en base exclusivamente a los recursos a los que tiene acceso internamente. En otras palabras, su objetivo es maximizar los ingresos desde adentro.

2. Crecimiento estratégico, se centra en el desarrollo a mediano y largo plazo, teniendo como base al capital acumulado en períodos anteriores, al contexto externo e interno, así como contar con un plan de desarrollo organizacional, cronometrado y con asignación de responsabilidades.

3. Crecimiento por asociación, fusión o adquisición, este crecimiento se refiere a la unión con otras organizaciones y es uno de los factores de crecimiento más comunes hoy en día.

4. Crecimiento interno, se trata de gestionar una buena dirección y gestión de los recursos maximizando las habilidades duras, blandas y optimizando los insumos y suministros, así como minimizando los riesgos operativos.

En resumen, el crecimiento de una organización es la suma de factores que hacen que la organización tenga más ingresos, se expanda sólidamente, tenga menos riesgos de pérdidas, se posicione firme en el mercado, aumente la producción e incremente su demanda.

Pasando a la etapa de declive, esta se distingue por que la organización ha dejado de crecer o bien se encuentra a la baja, el mensaje evidente es que algo no anda bien, el error más común que permitió la llegada de esta etapa es la falta de competencias directivas. Algunos de los indicadores de la etapa de declive son: la cartera de clientes va en decremento, se presentan altos costos operativos, existe la necesidad de la restructuración organizacional, se ve disminuida la rentabilidad y es necesario buscar nuevos modelos de negocios. El declive a menudo este asociado con la decadencia del contexto interno, en el sentido de que el campo de acción organizacional experimenta una reducción de tamaño debido a varias circunstancias como la atrofia organizacional, a la no adaptabilidad a las demandas actuales del mercado externo, y a la decadencia del entorno.

Al igual que la etapa de crecimiento, la etapa de declive también cuenta con fases entre ellas la fase a ciegas, misma que consiste en que los líderes organizacionales a menudo pasan por alto las señales de declive, como pueden ser exceso de personal, procesos y procedimientos obsoletos, mal clima organizacional, disminución de la producción o incremento de los costos operativos. Por lo que resulta vital para todo líder organizacional el estar pendiente de estas señales ya que en cualquier momento se pueden presentar.

Otra fase es la de inactividad, esta se caracteriza por tomar una conducta de negación, a pesar de las señales de deterioro de desempeño arrojadas durante la jornada

laboral. La solución de esta fase estriba en registrar la existencia de la problemática, por ello reconocer las características del declive, se busquen alternativas de solución inmediata y se valore el impacto de las mismas con la firme intención de una realineación.

La fase de acción errónea también forma parte de la etapa de declive, esta fase se caracteriza por ignorar los indicadores de desempeño de la organización o simplemente por no contar con mencionados indicadores en las áreas de responsabilidad, por ende, la organización se encuentra limitada para obtener el pulso real y oportuno del desempeño organizacional, lo que conlleva a disminuir las posibilidades de una realineación organizacional.

La cuarta fase de esta etapa es la fase de crisis, en esta fase se caracteriza por encontrar a la organización en un estatus de pánico, de frustración, de caos y enfado al no poder retomar de manera favorable la vida productiva de la organización, para contraponer lo anterior es necesario tomar decisiones radicales como el pensar en una reorganización del recurso humano, de los procesos, procedimientos y lineamientos operativos.

La quinta fase es la irreversible, en esta fase la organización sufre la pérdida de los mercados y de su reputación, la pérdida de su mejor personal y la reducción de capital. La única estrategia disponible es cerrar la organización en forma ordenada, paulatina y de conformidad con la normatividad aplicable vigente.

Mas sin embargo en esta etapa en términos generales, no tiene por qué acabar con el cierre de la organización, pues esta puede reorganizarse e iniciar un proceso de renovación para superar los cambios de su entorno y recuperar su posición competitiva, entrando así en una nueva etapa de crecimiento o madurez, para tal fin es importante recurrir a modelos estratégicos o bien a la creatividad e innovación organizacional.

La última etapa del ciclo de vida de las organizaciones es la etapa de liquidación, esta consiste en la terminación de las actividades, la terminación de derechos y obligaciones o la transferencia de la organización a otra persona física o moral, por lo que la redistribución de los activos de la misma entre personas o acreedores a los que se les deba dinero. Cuando la organización ya no puede pagar estas obligaciones (deudas, préstamos u otros), se considera insolvente.

La decisión de liquidación corresponde a los propietarios o líderes organizacionales o autoridades competentes, esta decisión se aprueba por acta de la asamblea general o por decisión del partícipe único.

Para la liquidación de una organización, se debe de desarrollar un proceso de disolución ya sea de forma voluntaria o no voluntaria. Mediante este acto, se reparte el patrimonio social resultante entre los afectados, y se ultimarán los trámites pendientes.

Antes de aunar más en el proceso de liquidación es importante mencionar las causas más comunes de desilusión, las causas más comunes son: cuando la actividad comercial es interrumpida por un periodo mayor a seis meses, cuando la misión de la organización ha concluido, cuando la comunidad organizacional no permite la interacción, cuando las pérdidas han mermado considerablemente al patrimonio, cuando los estatutos o la legislación así lo establezcan, entre otras.

En cualquiera de los casos anteriores es necesario desarrollar las acciones de liquidación o cese de la organización, comúnmente es necesario contratar a un liquidador, que bien puede ser un perito mercantil o perito economista. Donde, a partir de la información contable, inventario, etc. se llevan a cabo todas las actuaciones necesarias para dicho proceso.

El cesar una organización, consiste en la suspensión de todas las actividades organizacionales, es decir, la entidad económica sigue existiendo, pero en un estado de inactividad, y la extinción implica el fin de actividades con motivo de su disolución, una vez que cesa la actividad organizacional, la organización se extingue.

La liquidación de una organización es un proceso complejo y responsable, el procedimiento para su implementación está determinado por la ley y ajustado por la práctica. En la práctica, los requisitos de las autoridades fiscales pueden diferir y ser más estrictos que los especificados en la ley, y el procedimiento puede tener sus propias sutilezas, que están determinadas únicamente por los requisitos de inspecciones específicas.

Los procedimientos de liquidación consisten en la venta de todos los inventarios, activos físicos y activos financieros, una vez vendidos todos estos activos, la organización cierra oficialmente, como se mencionó anteriormente, solo que en este punto es necesario identificar con toda claridad los dos tipos de procedimientos de liquidación: la liquidación voluntaria y la liquidación por insolvencia.

La diferencia más significativa es cómo se inicia cada procedimiento. Bajo liquidación voluntaria, la organización comienza el proceso en sí. El procedimiento de insolvencia se puede solicitar cuando un acreedor emprende una acción contra la organización por cualquier deuda que le corresponda.

La liquidación voluntaria y de insolvencia implica dificultades económicas o financieras de la organización, o la imposibilidad de continuar con el objeto social de la misma. Esta decisión debe ser acordada por el propietario/s y/o los accionistas y validada en asamblea. Una vez tomadas estas decisiones internas, se presenta el acta de disolución y liquidación de la organización.

Con respecto a los trámites administrativos, para dar por finalizada toda actividad relativa a la liquidación de la organización, hay que realizar algunos trámites administrativos, como presentar ante Hacienda la baja en el censo de empresarios, profesionales y retenedores, pago de impuestos, pago a proveedores y acreedores. En la Seguridad Social, una vez extinguidos los contratos de trabajo, habrá que realizar diversos trámites de baja de: Los trabajadores contratados, la cuenta de cotización de la empresa, el centro de trabajo, o en su caso, la de los autónomos societarios que controlaban la organización.

No hay que perder de vista, que al cerrar una organización también cuesta dinero: honorarios de asesores, abogados, notarios, registradores; impuestos, tiempo de trabajo del personal encargado del cierre; etcétera. En la última etapa, la de extinción, también interviene el Registro Mercantil, en él se inscribirá además la escritura de extinción, transcribiendo el balance final y la identidad de todos los involucrados con la expresión de que cuota ha correspondido a cada uno de ellos. Asimismo, también se expresará que quedan cancelados todos los asientos relativos a la sociedad y se depositarán todos los libros y documentos de la sociedad.

En definitiva, es fundamental saber qué implicaciones tiene liquidar una organización para decidir si es mejor realizar un cese de actividad o una operación de reestructuración empresarial, tomar esta difícil decisión no es tarea fácil, y en la mayoría de las ocasiones se necesitará contar con la experiencia de una consultoría especializada en esta área, la cual aporte los conocimientos necesarios para ayudar a tomar decisiones asertivas.

La principal característica de esta etapa es que la organización agotó todos los recursos que tenía para poder mantenerse operando y se ve en la necesidad de cerrar. [3] [4] [5] [6] [7]

IV. CONCLUSIONES

Previo a la puesta en marcha de cualquier organización se debe de plantear la viabilidad de la misma, sus requerimientos legales y la génesis organizacional que le van a caracterizar, dichos factores son fundamentales para establecer unos cimientos fuertes, capaces de dar soporte a las etapas de emprendedurismo, formalización y crecimiento, y su fortaleza conlleve a la capacidad de evitar las etapas de declive y finiquito.

La estabilidad y la rentabilidad organizacional son necesarias para continuar avanzando y mejorando en todas las áreas de responsabilidad, es decir, al crecer se puede independizar del financiamiento, se pueden alcanzar las metas establecidas en el plan de desarrollo organizacional, se puede alcanzar la madurez y cumplir con la visión de las organizaciones.

Para tal efecto el líder organizacional a través del conocimiento del ciclo de vida de las organizaciones, busca mantener un estatus de desarrollo o consolidación organizacional, aplicando estrategias que permitan adaptar a la organización al entorno, posicionarla y mantenerla vigente. En este sentido lo difícil no es llegar a ese estatus, sino mantener a la organización en él.

De no contar con la capacidad de mantener a la organización en la etapa de desarrollo y madurez, lo más común es que se incursione en la etapa de declive, donde la organización empieza a perder su posicionamiento en el mercado, por ende, la estabilidad de la organización pasa a un estatus de vulnerabilidad, en el cual cada vez se le dificultara más hacer frente a los retos del contexto externo e interno que demanda a la organización.

Mas, sin embargo, no todo está perdido en esta etapa de la vida organizacional, aún es posible salvar a la organización si se actúa en tiempo oportuno y este a su vez permite implementar estrategias de sobrevivencia, de no ser así la etapa de liquidación será inevitable.

REFERENCIAS

- [1] Adizes, I. (1988). Ciclo de Vida de las Organizaciones. Madrid: Díaz Santos
- [2] Robibins, S. (2015). Administración y su proceso. México: Pearson
- [3] Gido, C. (2016). Administración exitosa de proyectos. México: Internacional Thompson
- [4] Jasso, J. (2006). Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas; una interpretación metodológica del rumbo de la innovación. Distrito Federal: ProQuest Ebrary
- [5] Leiva, J. (2006). Ciclo de vida y Etapas de Desarrollo. Tec Empresarial, 45-52
- [6] Prieda, D., & Torres, A. (2010). Las estrategias y tecnologías en la competitividad de las Empresas. Instituto Politécnico Nacional México, 52-59
- [7] Sánchez-Vidal, J., & Martin, J. (2008). Edad y Tamaño Empresarial y Ciclo de Vida Financiero. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, 9-16