



Universidad del CEMA

Maestría en Dirección de Empresas

Tesina:

Diagno-Stage: Una herramienta para estimar en cual etapa del ciclo de vida se encuentra la organización.

**Autores: Ing. Gonzalo Canteros Paz
Ing. Luciano Pessagno**

Profesor: Ing. Gustavo Cettolo

INDICE:

1. Propósito del presente trabajo	2
2. Enfoque del ciclo de vida de las organizaciones	4
3. Diagno-stage	7
3.1 Primera Parte : Multiple Choice y diagnóstico inicial	7
3.2 Segunda Parte : Diagnóstico complementario por síntomas	10
4. Caso de aplicación a una empresa Argentina: Servicios Audiológicos...	13
5. Conclusiones	18
6. Bibliografía	20
7. Anexos	21
Anexo A: Etapas del ciclo de vida de las organizaciones	21
Anexo B: Cuestionario Diagno-Stage	40
Anexo C: Diagno-Stage cuantificado para una empresa en la etapa	42
Aging-recriminación	
Anexo D: The organizational growing pains questionnaire: Caso	
Servicios Audiológicos	44
Anexo E: Diagno Stage. Caso: Servicios Audiológicos	48

1. Propósito del presente trabajo:

Todas las empresas pasan por las diferentes y normales etapas del crecimiento organizacional. Cada etapa presenta diferentes desafíos, y la organización deberá adaptarse a cada uno de ellos.

Si una empresa creciera tan rápido que omitiese progresar en alguna etapa, sin duda se resentirá en el mediano o corto plazo, haciéndola fracasar estrepitosamente

Durante el seminario se integraron conocimientos y aplicaron herramientas aprendidas durante la Maestría a empresas reales en escenarios pasados y actuales.

Para esto se utilizaron en particular dos modelos bien definidos por sus autores:

- **Modelo de Eficiencia en Organizaciones**

Caracterizado por el análisis de la Pirámide de Desarrollo Organizacional. Este modelo fue desarrollado por Eric Flamholtz para enfrentar el problema de la transición de un emprendimiento a una empresa gerenciada profesionalmente. Describe como surgen los “Growing Pains” que deberán superarse para tener éxito.

- **Modelo del Ciclo de Vida de la Organización**

Definido por Ichak Adizes, determina siete etapas desde el inicio hasta la declinación de una empresa. Define los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa y como deberán enfrentarse los mismos para transicionar a la etapa siguiente sin comprometer la salud de la organización.

Ambos modelos sugieren diferentes enfoques del mismo problema y buscan responder preguntas como las siguientes :

-¿Porqué algunas organizaciones son exitosas en el largo plazo, mientras otras fracasan?

-¿Cuales son las etapas del crecimiento de una organización?

-¿Cuales son los factores que hacen que una empresa sea exitosa en cada etapa de crecimiento?

-¿Cual debe ser la utilización de las herramientas gerenciales que resulta clave para el gerenciamiento de las organizaciones?

Ambos modelos prescriben soluciones a problemas normales y anormales que enfrentan las organizaciones en su desarrollo de manera extensiva y detallada para que el entrepreneur o gerente pueda aplicarlas en el contexto en el que se halla día a día.

Claro que antes de aplicar las soluciones el primer paso que debe ejecutarse es un correcto diagnóstico de la situación en que se encuentra la organización. De no seguirse este paso la aplicación de una solución que sería exitosa en una etapa dada puede conducir a un fracaso seguro en otra.

Tras el estudio de los modelos encontramos que:

- Flamholtz y Randle definen el cuestionario de “Organizational Growing Pains”¹ como su principal herramienta de diagnóstico. El mismo, mediante una valorización de los diez más comunes problemas organizacionales, establece una escala de puntuación y de colores que puede interpretarse y de allí determinar la gravedad relativa del estado de la empresa con respecto a los mismos. A su vez se puede calcular un score individual para cada Growing Pain, lo que permite al evaluado saber en que problemas deberá focalizarse para poder superarlos sin que los mismos se extiendan y perjudiquen el crecimiento de la empresa. La aplicación con cierta frecuencia de este cuestionario permite a su vez chequear la evolución del estado de la empresa y si las herramientas aplicadas están teniendo un efecto favorable o no.
- Adizes hace una extensiva descripción del Modelo del Ciclo de Vida de las Organizaciones **pero no provee herramientas de diagnóstico aplicables en la práctica** a la empresa que se este analizando. Queda a criterio del emprendedor o gerente estimar en que etapa del ciclo de vida de la Organización se halla su empresa para así luego aplicar lo descrito por el autor para la misma y poder lograr una suave transición hacia la etapa siguiente (también debe ser estimada).

De la anteriormente dicho para el segundo modelo concluimos que el desarrollo de una herramienta de diagnóstico cuyo resultado sea la estimación a un cierto nivel de confianza de la Etapa en la cual se halla la empresa sería un aporte significativo para los tomadores de decisiones estratégicas en las empresas.

¹ Flamholtz, Randle, 2000, página 56

Así planteado este trabajo hace, en primer lugar, una descripción teórica del modelo de Adizes y de las etapas del ciclo de vida comunes a la mayoría de las organizaciones para luego avanzar en el desarrollo y explicación de “Diagno-Stage”

“Diagno-Stage” es la herramienta de diagnóstico desarrollada en esta tesina y esta basado en la cuantificación de factores que aportan puntaje a las diferentes etapas. Tras totalizar los mismos “Diagno-Stage” brinda una estimación de la etapa en la que se halla la empresa otorgando a su vez un cierto nivel de confianza para la medición.

Finalmente el trabajo aplica este desarrollo a una empresa Argentina en particular llamada Servicios Audiologicos que por sus características sirve como ejemplo apropiado de utilización de la herramienta en organizaciones en crecimiento que necesitan conocer hasta donde han llegado y como deben actuar para poder continuar por el camino correcto hacia la siguiente etapa.

2. Enfoque del Ciclo de Vida de las Organizaciones

Las organizaciones al igual que los organismos vivientes tienen un ciclo de vida y a menudo enfrentan desafíos parecidos mientras crecen y se desarrollan. Tras cada nueva etapa que se supera surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la firma y que solo podrán superarse si demuestran tener la flexibilidad adecuada al encontrarse sus líderes a la altura de las circunstancias.

Según la habilidad que tengan y lo preparados que estén dichos líderes para enfrentar estos cambios la empresa podrá evolucionar de manera correcta hacia una nueva etapa o no. Estas transiciones estarán en gran parte definiendo la futura performance de la empresa.

Llevar a una organización a través de estas transiciones no es una tarea fácil ya que los mismos métodos aplicados en diferentes etapas pueden producir resultados muy distintos. La dirección de la empresa debe entender esto y encontrar el balance adecuado de control y flexibilidad que es necesario en cada paso. Si estos decisores fundamentales fallan en la interpretación de la situación y las correcciones a aplicar en cada caso, la organización verá comprometido su futuro.

Las primeras manifestaciones que la empresa percibe antes de cada una de las transiciones son problemas que surgen del crecimiento y éxito de la compañía y de

cambios externos en los mercados, competidores, tecnología, el negocio en general y el entorno gubernamental, político y económico en el que se hallen operando.

La naturaleza de estos problemas puede resumirse en estos cinco puntos:

- 1) Los problemas son naturales y “deseables”: Son un resultado del cambio, si no hay problemas lo más probable es que la empresa ya no exista. Los problemas de hoy se enfrentan con un conjunto de soluciones que los resolverán pero que seguramente acarrearán los problemas de mañana. La velocidad con la que aparezcan los problemas es directamente proporcional a lo cambiante que sea la industria de la que participa la empresa.
- 2) Los problemas pueden dividirse en “normales” y “anormales”: Los normales son aquellos que puede esperarse (en el marco del modelo) que ocurran en una determinada etapa del ciclo de vida. Los anormales son los que no están previstos y sin embargo aparecen. El management debe focalizarse en los problemas anormales dado que posee recursos escasos. Además, a veces, algunos de los problemas normales pueden ser ignorados y tenderán a resolverse durante el paso a la etapa siguiente.
- 3) Conociendo el camino se puede ir más rápido: muchos de los problemas son comunes a muchas organizaciones y las etapas se han modelizado. Enfrentar los problemas sabiendo cuales son los pasos necesarios para el éxito en las transiciones hará que la organización se desarrolle a las tasas esperadas.
- 4) El rol de la dirección no es prevenir problemas o desacelerar el crecimiento: por lo contrario se debe focalizar en reconocer y resolver los problemas a medida que aparezcan. Esta habilidad es la ventaja competitiva definitiva.
- 5) Existe la “Fuente de la Juventud”: Una diferencia entre este modelo que asemeja a las organizaciones a organismos vivientes es que éstos últimos mueren indefectiblemente. En cambio las organizaciones pueden mantenerse en la plenitud indefinidamente. La fuente de la juventud es la etapa PRIME de la vida de la empresa como explicaremos a continuación.

Las diferentes etapas:

Para dar un sustento teórico al trabajo realizado, se describen las 7 etapas principales del ciclo de vida de la empresa según el modelo de Adizes que son:

1-Courtship : “El cortejo” que hace el fundador literalmente enamorado con su idea.

Puede probarse que el Courtship sea real o que sea solo un Affair.

2-Infancy : Una vez que el riesgo se supero la empresa comienza a dar sus primeros pasos. El foco cambia de las ideas a la acción. Se necesita cash y la falta del mismo se puede sucumbir a la “Infant Mortality”

3-Go-Go : La empresa ya tiene un cash flow positivo fruto de ventas consistentes, experimenta fuerte demanda y sus productos se han establecido en el mercado. Es tal vez el turno de un cambio de liderazgo para no caer en la “Trampa del Fundador”.

4-Adolescence : La empresa renace, se descentraliza, se profesionaliza el liderazgo y cambian los objetivos. Hasta aquí “mas era mejor” ahora “mejor es mas”. Debe cuidarse de no entrar en “Premature Aging” o de caer en el “Divorce” entre el fundador y la empresa.

5-Prime : La compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado. A su vez ha institucionalizado su actividad entrepreneur siendo independiente del fundador para lograr el éxito de su propuesta.

6-Aging : Es un proceso de deterioro en diferentes grados. Hay diferentes grados de deterioro pasando por las sub-etapas de Aristocracia, Recriminación y Burocracia. Refleja la incapacidad del Management para mantener a la firma vital y en Prime.

7-Death : No llega a ser una etapa sino un punto en el que la empresa ha colapsado y ya no existe.

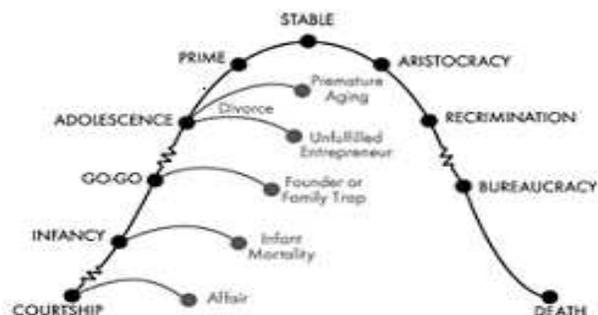


Figura 1. Ciclo de vida de las organizaciones de Adizes.

3. Diagno-Stage:

Esta herramienta de diagnóstico que toma como referencia el modelo del Ciclo de vida de las Organizaciones de Adizes se basa en un cuestionario dividido en dos partes principales:

- Una selección de respuestas del tipo “Multiple-Choice” que tras su elección valoriza las respuestas y otorga puntajes en las etapas del ciclo de vida en las que se producen los comportamientos elegidos. Esta parte del cuestionario da a-priori una estimación de la etapa en la que probablemente se halla la empresa
- Una serie de síntomas que contribuyen a refinar el resultado anterior mediante la adición de puntos a las diferentes etapas que mas probablemente encuentren esos síntomas entre el comportamiento habitual de las organizaciones

3.1. Primera Parte : Multiple Choice y diagnóstico inicial

Para explicar esta parte del diagnóstico comenzamos primero por explicar cuales son los resultados que se pueden obtener de la misma. El output de esta etapa pueden ser solo cuatro etapas : **Infancy , Go-Go , Adolescence y Prime.**

Excluimos a **Courtship** y a **Death** porque presuponemos que si se esta haciendo este diagnostico la empresa esta viva y en estas dos etapas o aun no ha nacido o ya ha dejado de existir.

Tampoco colocamos **Aging** como un resultado posible ya que Aging es una serie de síntomas que siguen a las cuatro etapas anteriores que pueden ser el resultado del multiple choice. Esos síntomas se cuantifican en la segunda parte del diagnostico , por lo que Aging será un resultado posible para el final del diagnostico pero no para el multiple choice.

Así , el proceso de diseño determina seis factores que nos ayudaran a determinar a priori en que etapa se encuentra la organización ya que los mismos están presentes en cada una de las cuatro etapas (o en la mayoría de las cuatro) pero se comportan o se hallan en las mismas de forma diferente . Estos factores son :

- El Fundador y su Rol
- Los Gerentes y su Rol
- Los Sistemas e Infraestructura
- La posición de Cash

- Las Ventas
- La rentabilidad

Como se explico estos factores están presentes pero de diferente manera en todas o en la mayoría de las etapas por lo que nos permitirán mediante la obtención de respuestas variadas diferenciar las etapas ante una valoración coherente con la teoría basada en puntajes.

- Un ejemplo es la posición de Cash de la empresa:

Si la pregunta sugiere que se indique como es la disponibilidad de cash en la empresa en las operaciones diarias y las respuestas probables son :

- a) Frecuentemente la empresa esta por debajo de los niveles de cash mínimos y necesita aportes frecuentes para cumplir sus obligaciones.
 - b) No hay fallas en el cumplimiento de las obligaciones , pero debe cuidarse que los flujos no varíen para que eso se de continuamente.
 - c) Normalmente la empresa tiene una muy buena liquidez y no hay casos recientes de incumplimiento de obligaciones ni se requiere mayor cuidado que el normal
 - d) En general la liquidez es buena, no se recuerdan fallas recientes en los compromisos
- Entonces una respuesta a) sugeriría que la empresa mas probablemente se halle en la etapa de Infancy, una respuesta b) indica que la empresa puede estar en Go-Go o Infancy , una respuesta tipo c) indicaría que estamos en presencia de una empresa del tipo Prime y una d) una empresa en Adolescence.

A su vez y como no se puede esperar que las respuestas sean absolutos indicadores de una sola etapa, sino que los factores varían gradualmente de una etapa a la otra, se determina una escala de 4 , 2 , 1 y 0 puntos para valorizar la respuesta elegida.

Así, para el ejemplo las respuestas estarían valorizadas de la siguiente forma:

Cual es la posición de Cash de la Empresa ?	Infancy	Go-Go	Adolescence	Prime
a) Negativo / Necesita aportes	4	2	1	
b) Al limite / debe cuidarse no fallar	1	4	2	
c) Muy buena posición / no falla		1	2	4
d) Buena / rara vez falla		1	4	2

Entonces si la persona que esta realizando el diagnostico selecciona la alternativa c) estará sumando 4 puntos a los totales de la etapa Prime al final del cuestionario, 2 a los totales de Adolescence, 1 a Go-Go y no aportara puntos a Infancy.

Cada Factor tiene asociadas una cierta cantidad de preguntas con sus respectivas respuestas alternativas y estas respuestas, a su vez, una escala de puntos asociada que responde a la mayor probabilidad de ocurrencia en una etapa del ciclo de vida dada.

El total de Preguntas es 10 y se distribuyen de la siguiente forma entre los 6 factores:

- El Fundador y su Rol: 2 Preguntas – La relación de la empresa con el fundador es muy importante para definir en que etapa se halla la empresa ya que varia sustancialmente de una etapa a la otra. Por eso se hacen 2 preguntas para este factor. Son las preguntas 1 y 2.
- Los Gerentes y su Rol: 1 Pregunta – Los gerentes aparecen mas tarde en la vida de la empresa aunque con su llegada comienzan a definir a la organización como de etapas mas avanzadas. Es la pregunta 3.
- Los Sistemas e Infraestructura: 3 Preguntas – Es muy variable la infraestructura de la empresa a lo largo de su vida, por esto nos ayuda mucho a identificar los cambios etapa por etapa. Se busca con las preguntas conocer que tan desarrollados se hallan los sistemas, la estructuración del personal y las políticas y procedimientos. Son las preguntas 5, 6 y 10.
- La posición de Cash: 1 Pregunta – Se hace una pregunta que si tiende a ser respondida en el sentido de una posición débil de cash nos guiara a decir que la empresa se halla en sus etapas iniciales. Es la pregunta 4.
- Las Ventas: 2 Preguntas – Las ventas reflejan que tan viva y saludable esta la empresa, no solo apuntamos a su nivel relativo, también buscamos saber si son el foco de la empresa o si el foco se ha trasladado. Esto nos indica con bastante exactitud en que etapa se halla la organización. Son las preguntas 7 y 8.
- La rentabilidad: 1 Pregunta – De la misma forma que con las ventas buscamos ver si la rentabilidad es cuidada en la etapa de la empresa diagnosticada, si no es así, estaremos muy probablemente en una compañía que se halla en las primeras etapas del ciclo de vida. Es la pregunta 9.

Tras la selección de respuestas para todas las preguntas planteadas, Diagno-Stage totaliza los puntos acumulados para cada etapa y determina estimativamente en que parte del ciclo (limitada a las cuatro opciones anteriores) se encuentra la empresa

diagnosticada. La primera estimación es la etapa que suma el mayor puntaje y que supera un cierto porcentaje de su rango de puntuación posible.

No se puede saber la cantidad de puntos acumulada por cada respuesta durante el cuestionario para así evitar respuestas tendenciosas.

Los puntajes máximos que se pueden obtener son:

	Máximos Puntos Posibles	80 % del valor máximo de puntos posibles
Infancy	40	32
Go-Go	40	32
Adolescence	40	32
Prime	40	32

Esta primer estimación sin embargo puede o no ser definitiva ya que se encontrará luego afectada por la segunda parte del diagnostico que refina este resultado por la selección de síntomas.

Sin embargo se ha previsto que el resultado de los puntajes que arroje esta primera parte del diagnostico puede no ser lo suficientemente significativo como para determinar una etapa en particular en la cual se halle la empresa.

Esto sucederá cuando ninguna de las etapas supere el 80% valor máximo de puntos posibles obtenible en la tabla de totalización del multiple choice.

A su vez si mas de una etapa supera dicho 80% se procede a chequear cual es la de mayor porcentaje y si solo una de ellas supera el 90% se asumirá que esa es la etapa en la que se halla la empresa. Si hay mas de una que lo hace, o ninguna llega al 90 % del valor máximo de puntos posibles, entonces hay una indeterminación.

La excepción es la etapa Prime, ya que si bien puede no ser la preponderante en la primer parte del diagnostico, puede luego en la segunda parte de evaluación por síntomas ser la etapa elegida como la mas probable en la que este la empresa.

3.2. Segunda Parte : Diagnóstico complementario por síntomas

Es completando la segunda parte del cuestionario como se obtendrá el diagnóstico final de la etapa de ciclo de vida en que se halla la organización.

En esta parte el cuestionario se presentan una lista de síntomas que la persona que se apresta a cumplimentar el cuestionario considerará si ocurren o no en la organización .

Si considera que ocurren, debe seleccionar dichos síntomas, los cuales tienen una puntuación asociada. Esta puntuación nuevamente es acumulada y si sobrepasa ciertos niveles puede cambiar el diagnóstico inicial calculado por el multiple choice.

La selección de cada síntoma agrega puntos al total de esta segunda parte del diagnóstico. Son 26 síntomas divididos en 10 síntomas Prime, 10 de Aging y 6 de patologías de las Etapas tempranas del ciclo de vida (3 patologías con 2 síntomas cada una). Así tendremos:

Síntomas Prime: Su selección confirma que la empresa se halla en Prime. Son síntomas de desarrollo y vitalidad. Indican crecimiento en lugar de declinación. Son 10 síntomas. Si al menos 5 son seleccionados, la empresa se diagnostica como Prime sin tener en cuenta el diagnóstico inicial. Si 4 o menos síntomas Prime se seleccionan se mantiene el diagnóstico inicial (que de todas formas pudo haber sido Prime), aunque consideramos que esto último es poco probable que ocurra porque si es Prime por el primer cuestionario tiene altas chances de ratificarlo en el segundo. De todas formas como se aclara al comienzo de este capítulo el diagnóstico final se obtiene completando la segunda parte del cuestionario.

Síntomas Aging: Son nuevamente 10 síntomas que indican decadencia de la organización, ya no crecimiento. Se subdividen en síntomas de la Aristocracia (4) , de Recriminación (3) y de Burocracia (3). Si al menos 3 de los síntomas de Aging son seleccionados, la empresa se considera que esta en Aging, si alguna de las 3 sub-etapas es preponderante en la cantidad de síntomas, entonces se indica Aging y sub etapa en la que se halla la empresa, Sino simplemente Aging. Si menos de 3 síntomas son seleccionados, entonces no se cambia el diagnóstico inicial dado que pueden ser problemas puntuales que pueden solucionarse sin decir que necesariamente la empresa esta envejeciendo.

- **Aristocracia** : Son síntomas que reflejan que la organización tiene cierto grado de complacencia, se quedan viendo lo que han logrado y van alejándose de los clientes.
- **Recriminación** : Es la caza de brujas. Conflictos de todo tipo y preocupación por encontrar responsables de los problemas en lugar de atacarlos y solucionarlos.
- **Burocracia** : Estado de degradación que acerca a la organización a sus últimos días. Mandan solo los procedimientos y políticas y se deja de lado la búsqueda de resultados.

Síntomas Patológicos Tempranos: Son indicadores que llevan a la conclusión de que la empresa esta por entrar en una etapa riesgosa de la que puede no retornar. Su selección se toma en cuenta solo si la empresa fue previamente diagnosticada en la etapa en la que esa patología se presenta. Por ejemplo si se selecciona un síntoma que indica posible divorcio pero la empresa se diagnostico en el multiple choice como Infant, entonces el síntoma no se tiene en cuenta. Si en cambio la empresa había sido diagnosticada como Adolescence, en ese caso el resultado final del diagnostico será “Adolescence con peligro de divorce”. Son 2 síntomas por patología y para ser tenidos en cuenta ambos deben haberse seleccionado.

- **Infant Mortality** : En una firma Infant, si el flujo de capital se interrumpe o el fundador deja de prestar atención a su reciente creación, es probable que la empresa sucumba a la mortalidad infantil.
- **Trampa del Fundador** : Si el fundador no tiene sucesor probable o si no parece dispuesto a ceder decisiones estratégicas, una empresa Go-Go es posible que se dirija directamente a la trampa del fundador.
- **Divorce** : Es el resultado de conflictos entre los dueños o fundadores y los gerentes incorporados en la Adolescencia de la firma.

En el anexo B se muestra el cuestionario tal como es entregado para ser completado al llegar a la organización que se desea diagnosticar.

En el anexo C se muestra el ejemplo de un formulario ya completado de una organización que se halla en una etapa de Aging- Recriminación.

A continuación aplicaremos esta herramienta de diagnóstico a una empresa en particular como parte de un análisis integral de la misma.

4. Caso de Aplicación a una empresa Argentina: Servicios Audiológicos

Introducción:

Servicios Audiológicos es una empresa de audiología fundada en 1989 dedicada a comercializar audífonos.

La empresa es fundada por dos socias de profesión Fonoaudiólogas. Cada una de ellas contaba con más de 10 años de experiencia en la industria habiendo trabajado en relación de dependencia hasta el momento en otras compañías del rubro.

Hacia fines del año 1988 las dos socias fundadoras coincidían trabajando en una compañía del rubro y allí comienza el proyecto de crear su propia compañía. Motiva este proyecto diferencias que mantenían con sus empleadores. Esta situación fue y es tenida en cuenta para el manejo de las relaciones con el Staff.

Ambas socias tenían su expertise en el área de selección y venta de audífonos.

En 1989, se independizan fundando Servicios Audiológicos, luego de haber conseguido un acuerdo de representación exclusiva para Argentina de una marca de audífonos Europea.

Comienzan con un capital de USD 20.000 que les permite importar los primeros doce audífonos y alquilar un pequeño consultorio. Completa el staff de Servicios Audiológicos una secretaria que decide acompañarlas en este nuevo emprendimiento.

La empresa tercerizaba sus servicios de reparaciones y service de audífonos, confección de moldes (prótesis individual)

El concepto de Servicios Audiológicos fue desde los comienzos el de seriedad, conceptualmente tratan al cliente como un paciente y hay una coherencia en todas las decisiones comerciales de anteponer la seriedad profesional ante las conveniencias comerciales de corto plazo.

Este concepto es extensivo a la relación de Servicios Audiológicos con su Staff.

Durante el primer año los dos socios no retiraron dinero de la compañía situación que se revierte a partir del segundo año, de ahí en mas la empresa tuvo un periodo de 10 años de crecimiento sostenido en los cuales autofinanció la totalidad de las operaciones.

En 1991 incorporan a otra fonoaudióloga al Staff,

Si bien las socias estaban involucradas en la atención de los pacientes comienzan a especializarse una en el área de promociones en el ambiente médico y obras sociales y la otra socia más orientada a la administración de las operaciones de la empresa.

En 1995 la empresa muda sus consultorios a otro de mayor espacio que les permite incorporar tecnología (una cabina para estudios) otra fonoaudióloga en la atención a pacientes y otra profesional para el área de promociones.

En 1996 Incorporan otra persona para el área administrativa

En 1998 la empresa se muda nuevamente a otros consultorios más grandes esta vez propios. La compra del mismo se financió con crédito hipotecario. Estos fueron diseñados íntegramente para las actividades de la empresa, resultando muy cómodos y funcionales, incorporan tecnología de punta en el área de audiolgía y un laboratorio para realizar los propios moldes y reparaciones de audífonos.

Incorporan al staff de la compañía dos nuevas fonoaudiólogas, un técnico electrónico para el área de reparaciones y service y un técnico protesista para el la confección de los moldes, Estas últimas incorporaciones permitieron a la compañía mejorar y asegurar los tiempo de entrega de los service a los pacientes.

El mismo año la empresa abre una sucursal más pequeña en la localidad de San Isidro.

El staff de Zona Norte esta a cargo de una de las socias, que también dedica tiempo a la atención de pacientes en la sucursal y se incorpora una nueva fonoaudiologa y una recepcionista.

Las tareas administrativas se centralizaron en casa central.

En 1999 la empresa se consolida como la empresa del ámbito privado con mayor ventas en Capital y GBA. Ocupando el quinto puesto en un ranking de 28 empresas a nivel Nacional con un market share aproximadamente del 10%. La facturación anual alcanza USD 1.000.000

Durante los años 2000 y 2001 producto del achicamiento del mercado la empresa sufre una caída de las unidades vendidas de aprox. el 10% en cada año.

Durante el primer trimestre del 2002, a raíz de las restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno Nacional, recibieron el apoyo y el respaldo de la empresa representada, lo que les permitió sortear con relativa eficacia la crisis desatada.

Una fonoaudiologa renuncia a la compañía por cuestiones personales (emigraba con su familia al exterior) y se decide no reemplazarla .

Actualmente y a pesar las dificultades económicas que atraviesa el país, la compañía no abandona los planes de crecimiento hacia el interior del país y países limítrofes.

Estrategia:

La estrategia de la compañía surge como resultante de “core value” de la misma: seriedad en servicio audiológico y de la coherencia de este postulado con los servicios ofrecidos por compañía,

Dentro de sus planes de corto plazo se encuentra la expansión a países limítrofes especialmente Chile y Uruguay. Sin embargo no está definido el modo en que darán este paso. Hasta el momento las socias han tenido un control muy minucioso del negocio estando a cargo cada una de una de las sucursales y manejando un área específica. Una expansión de este tipo implicaría un cambio en el modelo de gestión hacia un esquema descentralizado.

Mercado:

El mercado anual de audífonos en Argentina es de aproximadamente 30.000 unidades.

Cada compañía en el mercado tiene una representación exclusiva de una marca de audífonos. Todos los audífonos son importados y no se registra

Los pacientes y las consiguientes ventas de audífonos provienen de distintas fuentes: derivaciones de médicos, derivaciones de fonoaudiólogas, obras sociales, recomendaciones de otros pacientes, guías especializadas y pacientes que vuelven para renovar los audífonos y deciden actualizar sus modelos. En el siguiente cuadro se detallan los porcentajes:

Médicos particulares	35%
Fonoaudiólogas independientes	35%
Obras sociales	15%
Recomendaciones de pacientes, pacientes que vuelven, pacientes que llegaron por guía u otros medios.	15%
TOTAL	100%

Las fonoaudiólogas realizan a sus pacientes una preselección de varias marcas de audífonos y de acuerdo a la curva de pérdida que presente el paciente y a la respuesta de los distintos audífonos seleccionados hacen la recomendación a sus clientes con la

consiguiente derivación a la/s empresa/s. (la fonoaudióloga le prueba a sus paciente una variedad de distintas marcas del mercado) pero es en la empresa donde el paciente concreta la compra del audífono. Bajo este modelo de comercialización las fonoaudiólogas reciben un set de audífonos por parte de las distintas empresas para poder realizar la preselección de los mismos a sus pacientes y la consiguiente derivación a las empresas según corresponda.

Este modelo implica que las empresas necesiten contar con un amplio nivel de stock para entregar a las fonoaudiólogas.

Arquitectura organizacional:

La empresa está estructurados en dos niveles: managment (conformado por las dos socias) y el staff integrado por fonoaudiólogas dedicadas a la selección y venta de audífonos y fonoaudiólogas dedicadas a la promoción y personal administrativo.

La selección y venta se realiza en los consultorios. Cada una de los socias tiene a cargo uno de los consultorios donde la tarea de supervisión principal es en ventas y atención al cliente.

Repartiéndose entre las socias la responsabilidad de las tareas de promoción y por el otro la administración de las operaciones.

la promoción consiste en visitas a médicos particulares, fonoaudiólogas independientes, obras sociales esta bajo las ordenes de la otra socia.

El personal administrativo esta a cargo de la otra socia y esta concentrado en la cede central.

Asignación de autoridad:

Las decisiones estratégicas están concentradas en el managment.

Las fonoaudiólogas cuentan con bastante autonomía en cuanto a la forma en que desarrolla su tarea profesional aunque las decisiones comerciales (por ejemplo el otorgamientos de descuentos) son consultadas con la socia responsable del consultorio.

Política compensatoria:

El personal administrativo cobre un salario fijo.

Las fonoaudiólogas perciben un salario básico más comisiones por ventas. Las comisiones se reparten en partes iguales por consultorio. De esta manera no se castiga a

la fonoaudióloga que colabore ocasionalmente en otra tarea por pedido de la encargada del consultorio.

Las fonoaudiólogas dedicadas a la promoción perciben un salario base mas comisiones. En este caso las comisiones son individuales.

Medición del desempeño:

No esta establecida una medición formal de desempeño.

Las socias miden directamente el desempeño. La estructura organizacional actual permite un contacto fluido de las socias gerentes con su staff .

Este análisis explicita la dependencia de la organización en las socias gerentes reflejado en una estructura centralizada.

“The organizational growing pains questionnaire”:

Aplicamos el cuestionario de “Growing pains”. Para esto entrevistamos a cuatro integrantes de la compañía (las dos socias y dos miembros del staff). El cuestionario fue traducido al castellano con adaptaciones del lenguaje según nuestros modismos (Argentinos) de manera que mantuviera lo más intacto posible el mensaje del original en idioma inglés. (Anexo D)

En los cuatro casos los puntajes obtenidos ubican a la compañía en los que Flamholtz denomina el color naranja (figura 2) que indica que algunas áreas necesitan atención

Figura 2: cuadro de interpretación del cuestionario de growing pains.

Score Range	Color	Interpretación
10-14	Verde	Todo esta bien
15-19	Amarillo	Algunas cosas para observar
20-29	Naranja	Algunas áreas necesitan atención
30-39	Rojo	Algunos problemas muy significativos
40-50	Púrpura	Una crisis potencial.

Pirámide organizacional:

Aplicamos para nuestro análisis el modelo de la pirámide organizacional de Flamholtz. y asignamos una valoración de uno a cinco puntos para cada una de las áreas. Cinco puntos reflejaría que la compañía ha desarrollado esa área organizacional en forma exitosa y una valoración de un punto indicaría el desarrollo inexistente de esa área

organizacional, valores intermedios indicarían en forma lineal distintos grados de desarrollo de esa respectiva área organizacional (figura 3)

Figura 3: “Pyramid of organizational development” aplicada a Servicios Audiológicos con valoración.

Áreas de la Pirámide organizacional - Servicios Audiológicos	SCORE (1-5)
Identificar y definir el nicho del mercado	3
Desarrollo de los productos o Servicios:	4,5
Adquisición de recursos	3
Desarrollo de los sistemas operativos	2
Desarrollo de sistemas gerenciales	1
Cultura corporativa	4

Tal como lo muestran los resultados obtenidos la empresa brinda un excelente servicio de venta y selección de audífonos donde prevalece la seriedad y la ética como elementos altamente valorados del servicio brindado. Esto está fuertemente ligado a los valores predominantes de la cultura corporativa que son coincidentes con los atributos principales del servicio brindado: Seriedad y ética

Así vemos que la empresa no se desarrolló un nicho específico. Está adquiriendo recursos y comenzando a establecer sistemas operativos.

Vemos que la compañía no tiene desarrollado los sistemas gerenciales.

Identificación de la etapa del Ciclo de vida por la que está atravesando la organización:

Para este análisis hemos aplicado la herramienta Diagno-Stage.

Los resultados obtenidos nos indican que la empresa se encuentra en la etapa Go-Go con una tendencia a caer en la trampa del fundador. (ver anexo A y E, características detalladas de las etapas del ciclo de vida de las organizaciones y cuestionario Diagno-stage respectivamente.)

5. Conclusiones:

Concluimos que la utilización de una herramienta que permita estimar la etapa del ciclo de vida en la cual se halla la organización sería un aporte significativo para los tomadores de decisiones estratégicas en las empresas.

En este sentido Diagno-Stage aporta un método sencillo y rápida de determinar la etapa del ciclo de vida por la que atraviesa una organización.

En el caso práctico analizado bajo Diagno-Stage, el resultado obtenido es concordante al que era dable esperar de acuerdo al trabajo previo de análisis de la empresa realizado por quienes escriben.

6. Bibliografía:

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó la siguiente bibliografía:

[1] Adizes Ichak, “Managing corporate lifecycles”.

Prentice hall Press, 1999.

[2] Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne. “Growing Pains”.

Jossey-Bass, 2000.

[3] Grainer, Larry E. “Evolution and Revolution as Organizations Grow”

Harvard Business Review, 1972

[4] Birckley J., Smith, C. W., Jr. y Zimmerman, J. “Managerial Economics and Organizational Architecture”.

IRWIN, 1997

7 Anexos:

Anexo A: Etapas del Ciclo de vida de las organizaciones de Adizes

A continuación se analizan las etapas del modelo del ciclo de vida de las organizaciones de Adizes en detalle y se listan los problemas y patologías propias de cada una de las etapas explicando los diferentes caminos que pueden seguirse tras el paso por las mismas.

Courtship:

Es la primer etapa en el desarrollo de la organización. En esta etapa la compañía aun no nació y existe solo como una visión del fundador. El foco en esta etapa reside en los sueños y posibilidades de que la visión se transforme en una empresa viva.

El objetivo primordial es crear el compromiso necesario en el fundador para con su visión. Cuanto mas riesgo haya involucrado en el emprendimiento, mas compromiso hará falta. Es normal que en esta etapa surjan dudas, temor e incertidumbre.

Se duda sobre que es lo que se va a hacer con precisión, el como y el cuando deberá ser hecho. Además, también surgen interrogantes sobre quien será el encargado de ejecutar cada tarea. Es el momento de probar si la visión que tuvo el fundador es susceptible de ser llevada a la practica o no.

Un negocio debe tener como objetivo ultimo agregar valor y satisfacer alguna necesidad del mercado. Si solo se inicia un negocio para hacer dinero, en general se vera que en las etapas siguientes la empresa no podrá hacerse sustentable.

En este punto puede haber gran cantidad de personas pensando que el nuevo negocio es riesgoso y que no resultara, es allí donde el fundador debe sostener su idea y testarse su compromiso con la misma para poder seguir adelante.

La clave en esta etapa es la construcción de COMPROMISO.

Según las definiciones anteriormente incluidas en este trabajo se pueden presentar en esta etapa los siguientes problemas Normales y Anormales:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- Compromiso Probado	- No se probó el compromiso
- Fundador realista.	- Fundador fanático
- Empre Orientados al producto. Se	- Solo se busca beneficios

busca agregar valor.	
- Compromiso proporcional al riesgo.	- Compromiso no proporcional al riesgo
- Entrepreneur al control	- Control vulnerable

Existe lo que llamaremos “Affair” que seria la degradación de un Courtship al desaparecer el compromiso del fundador cuando aparecen los primeros problemas. El fundador que carezca de compromiso abandonara la visión y no enfrentara dichos problemas por seguir con otras tareas que le merezcan mayor interés.

Un Affair no es mas que entusiasmo por el proyecto pero sin un real compromiso detrás.

En cambio, un entrepreneur que toma la decisión de dejar su trabajo diario, hipotecar su casa y se endeuda para llevar a cabo su proyecto, prueba su compromiso. En ese momento la organización nace y se pasa a la siguiente etapa : Infancy.

Infancy :

La etapa Infancy comienza cuando el riesgo financiero inicial se ha superado y el fundador deja su trabajo de todos los días firma los documentos necesarios de deuda o promete gran parte de la compañía a inversores externos.

Las organizaciones en esta etapa son necesariamente orientadas a la acción y apuntan a las oportunidades disponibles. El foco cambia instantáneamente de las ideas a la acción. Es el momento de producir ventas y cash.

Como un bebe real las organizaciones infantiles necesitan dos cosas fundamentales que son la periódica provisión de capital de trabajo (alimentos o leche para el bebe) y el amor y compromiso incondicionales de sus fundadores (semejantes a sus padres)

Los resultados serán inconsistentes, aparecerán crisis con poco o nada de aviso. Al no haber sistemas es fácil para estas organizaciones caer en problemas. Pasar de una crisis a la siguiente es normal y el fundador y sus empleados testaran su capacidad de trabajo y de manejo de problemas al máximo soportando altos niveles de confusión y stress.

Los empleados se ven atraídos a compañías como estas por razones que van mas allá de la remuneración mensual y su lealtad a la firma se extiende tanto que a veces no importa que en algún punto no se les pague a tiempo. Dedicán días y noches a la firma pero parece que el tiempo no alcanza. Sin embargo si no fuera así en una empresa de este tipo, nos encontraríamos con un problema de mucha mayor gravedad.

Cuando no se sabe exactamente cual es la forma en que se deben hacer las cosas por la falta de experiencia propia de una organización infante, no se puede delegar. El fundador no tiene sistemas que le permitan un buen control de las tareas y no puede dividir la carga de trabajo entre otras personas. Solo puede comenzar con esto cuando las cosas se pueden comenzar a hacer rutinariamente y fueron probadas y sistematizadas en sus aspectos mas básicos. Esto es una debilidad de las empresas en esta etapa ya que si algo sucediera el fundador, se pierde una parte fundamental de la información y decisiones y la empresa puede caer o morir con el.

Las organizaciones que se hallan en esta etapa consumen grandes cantidades de cash (como un bebe de comida) y como contrapartida no muestran mucha actividad de retorno por la misma reflejada en ventas. El cash para estos infantes viene de fuentes externas como bancos e inversores además de las ventas internas. Si no están capitalizadas correctamente las empresas buscan sustentarse solo con sus ventas a través de capturar toda oportunidad disponible en el mercado, lo cual es un problema ya que se diversifica la actividad descuidando el “core business”.

Las ventas son útiles para cubrir las necesidades de cash, pero su real utilidad es que si se producen, el mercado estará validando su real necesidad del producto o servicio que la firma ofrece. Se necesita cultivar el mercado constantemente y recoger del mismo feedback que permita perfeccionar y completar el desarrollo de los productos y servicios ofrecidos.

Los problemas clásicos de esta etapa serán:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- Orientación al producto	- Orientación a las ventas
- Inversores que preguntan	- Inversores que dudan
- Compromiso no debilitado por el riesgo	- Compromiso destruido por el riesgo
- Cash flow negativo	- Cash flows negativos y no anticipados
- Poca capacidad en el management	- Delegación prematura
- Pocos sistemas	- Sistemas prematuros
- Sin delegar	- Fundador sin control de la situación
- Show de una persona, pero que escucha.	- Entrepreneur arrogante
- Se consideran errores	- Sin considerar errores

- Crisis Management	- Crisis inmanejables
- Hogar que soporta la situación	- Hogares que no apoyan
- Directores que soportan	- Directores que no apoyan
- Cambiando el estilo de liderazgo	- Liderazgo sin cambios, o con cambios erróneos
- Infancia de corta duración	- Infancia Prolongada
- Financiación de corto plazo para inversiones de corto plazo	- Financiación de corto plazo para inversiones de largo plazo

El cash negativo es un problema normal como dijimos pero si la compañía no logra sobrellevar el mismo por medio de inyecciones de capital caerá en una pérdida de liquidez irreparable. A su vez si los fundadores pierden interés en su proyecto de empresa y dejan caer a la misma a manos de la incertidumbre gobernante se perderá todo control y la empresa también caerá indefectiblemente. Entonces estaremos en presencia de otro caso que pasará a engrosar la lista de empresas que sucumben a la “Infant Mortality”

Las compañías durante su infancia necesitan un fuerte brazo que las guíe. Se necesita que el fundador pueda fundir y unir los esfuerzos de sus empleados de forma que prevalezca cierta claridad, certidumbre y seguridad ante la realidad cambiante. Si no hay un liderazgo fuerte y decisivo pero justo las empresas en esta etapa no podrán progresar. Se necesitan siempre más ventas, más producción, más mejoras, más esfuerzo y más foco. Todos en una compañía así deben estar orientados a la acción y con una gran sed de resultados. El fundador debe liderar con el ejemplo estando involucrado en todos los detalles para conocer mejor que nadie a los productos y a los clientes. No es un tiempo de delegar, es crucial que los fundadores tomen todas las decisiones importantes hasta que la firma se establezca con ventas sostenidas, cash flow positivo y demanda en aumento. Se necesita que las decisiones estén centralizadas, esto es propio de una empresa en esta etapa, en otras como por ejemplo Go-Go, una centralización de este tipo inhibiría el crecimiento de la firma.

En esta etapa no es una mala idea incluir a parientes y amigos en la dirección ya que cada esfuerzo que ayude a la empresa infante a sobrellevar problemas como vender a clientes clave, recoger capital o reclutar empleados clave es valioso. A su vez fundadores que durante la infancia de sus empresas cedieron gran cantidad de

patrimonio a terceros pueden vivir para lamentarlo en las etapas siguientes en que la empresa se valoriza en gran forma y por falta de control en decisiones clave.

Puede que inversores bien intencionados aconsejen emplear mayor cantidad del tiempo en planificación financiera o previsión de la demanda como si la empresa fuera ya una gran corporación profesionalizada. Pero estos intentos pueden a veces ser dañinos por lo prematuro ya que distraerán recursos de las prioridades establecidas anteriormente.

Cuando la empresa logro establecer sus productos y servicios en cuentas claves del mercado y comienza a tener fuerte demanda de los mismos con ventas consistentes y cash positivo como resultado de las mismas, la organización transiciona hacia la siguiente etapa del ciclo de vida denominada Go-Go.

Go-Go :

Una organización Go-Go es una compañía que tiene un producto o servicio exitoso en el mercado, ventas que crecen rápidamente y un fuerte flujo de efectivo. La compañía ya no solo sobrevive sino que florece. Los clientes principales están felices con los productos y pidiendo mas. Hasta los inversores están en un estado de excitación. Con este éxito todos rápidamente tienden a olvidarse de las dudas y puestas a prueba de la infancia. El éxito continuado genera confianza pero debe cuidarse que la misma no se transforme en arrogancia.

Las compañías en esta etapa son como bebés que han apenas comenzado a caminar. Pueden moverse rápido y todo es de interés. Alimentadas por su éxito inicial estas empresas sienten que pueden con casi todo lo que se les cruce en el camino. Tratan de apoderarse de cada oportunidad que aparece y de crecer a toda costa con confianza y hasta arrogancia. Esta arrogancia es uno de los activos mas valiosos de una Go-Go, pero esto llevado al extremo puede acarrearles grandes problemas.

Son tendientes a diversificarse y estirarse pero haciéndose mas delgadas. Pueden tener tantos negocios que surge el problema de que no le prestan suficiente atención a cada uno de ellos. Se involucran en negocios en los cuales no son expertos y toman decisiones que no deberían haber tomado nunca. Aprenden esto con la experiencia y a veces pierden mas dinero en estas decisiones que el que hacen con un año del negocio normal.

Las características principales que comparten las empresas Go-Go que a veces pueden darse como una sucesión de hechos tendientes al fracaso son:

Las ventas mandan: Una Go-Go tiene un apetito insaciable por vender. Mas es mejor y cada oportunidad del mercado debe ser capturada. El problema es que no se es proactivo sino reactivo con las oportunidades. Con tal de cerrar acuerdos a veces se apuran decisiones antes de saber realmente lo que se hace. Cuando surgen sistemas de control luego se ve que se han aceptado negocios que dan perdida. El crecimiento sin control es sin duda un problema a cuidar, peor por otro lado un foco prematuro en la rentabilidad no debe ahogar el crecimiento

Todo es prioritario: Tareas estratégicas de mucha importancia se relegan por el análisis del ultimo proyecto que se detecto y que debe ser si o si tomado.

Crisis de la Dirección: En el insaciable apetito por crecer los lideres pueden comenzar a no escuchar criticas o advertencias sobre dificultades. No escuchan ya que asi han salvado la etapa de infancia y no ven que esto necesite ser cambiado. A su no logran expresar claramente sus planes y los empleados no saben bien que se espera de ellos.

Frustración de la Gerencia : Al estar involucrados en el día a día los lideres Go-Go tienen poco tiempo para gerenciar. Las tareas se asignan rápidamente y como resultado empleados cometen errores. Entonces tienden a solucionar los problemas mediante su intervención en persona. Si se perpetua esto no aparecerá la habilidad necesaria para delegar y la empresa caerá en lo que denominaremos mas adelante como la trampa del fundador.

Débiles sistemas contables y de Información : Los sistemas limitados que existen en una empresa de este tipo a menudo solo cubren las necesidades básicas de producción, operaciones, servicio al cliente y contabilidad. La información en general aparece tarde y no sirve para el día a día. Los conocimientos de costos de los productos y su rentabilidad son en general conocidos por pocas personas en base a la experiencia.

Estructura alrededor de Proyectos y Gente: Las responsabilidades se asignan proyecto por proyecto dependiendo de quien pueda hacer que cosa. A menudo se contradicen con tareas anteriores. No se respeta ningún organigrama. La estructura real es totalmente diferente de la formal. Los empleados no saben exactamente a quien reportan, a veces a un gerente o a veces a otro, dependiendo del tema en cuestión.

Los empleados se frustran : Ante mucho trabajo, objetivos difusos y responsabilidades que varían constantemente, los empleados encuentran dificultades para mantenerse motivados y ser adecuadamente productivos. Nuevos empleados ingresan y acometen tareas con poca o ninguna preparación. El espacio físico apropiado y el equipo necesario es escaso ya que es difícil predecir el crecimiento futuro. Se suceden promociones

rápidamente sin los chequeos necesarios, luego podrá verse que algunas personas no poseen la formación necesaria para estar en ciertos puestos. Puede que haya gente de talento que se retire de la firma ante este panorama.

Infraestructura frágil : Al crecer la compañía los procesos de trabajo, procedimientos y sistemas acompañan. El desarrollo de esto ocurre generalmente para cubrir necesidades de oportunidades que van surgiendo o problemas inesperados en lugar de obedecer a un plan a largo plazo. Así se va creando una estructura con parches y reparaciones en lugar de sistemas de trabajo ordenados e integrados. El sistema sigue funcionando pero no se sabe bien como. Milagrosamente las cosas aun funcionan con tanta complejidad, con el éxito se sigue sobrecargando esta frágil estructura.

Sucede una gran crisis : Inevitablemente se llega a una crisis que golpea a la Go-Go al llegar el sistema a su limite ultimo. Se ve amenazada la confianza de los clientes en la firma o se pone en riesgo el negocio completo. Cuando esto sucede no aparecen responsables y como los sistemas de control son débiles, es muy difícil encontrarlos. Nadie salvo el fundador es dueño del desastre. Todos acusan falta de información, de autoridad y se sienten victimas de lo sucedido. Se señala en todas direcciones y el líder Go-Go se frustra. Es fundamental evitar llegar a este punto

Relación amor-odio entre el fundador y la empresa: Cuando el desastre golpea a una Go-Go se pierde mas dinero en una semana que el generado en un ano. La reacción primera es poner controles y decir que hace falta organizarse. Entonces se crean reglas y políticas, pero luego el fundador es el primero en romperlas. Se trata de tender a la descentralización y a la delegación para que el fundador se concentre en el marco general. Pero se da autoridad diciendo a la vez que no se haga lo que el fundador no haría. Cuando el fundador no esta se toman decisiones que el luego a su regreso destruye y rehace. Es el llamado síndrome de la gaviota. Tras algunas repeticiones de esto nadie sabe que hacer o como. La relación entre el fundador y la compañía va y viene en un ciclo de amor y odio. Todos se ponen ansiosos y los empleados se paralizan ante la alternativa de tomar decisiones inadecuadas y luego ser castigados. Los empleados sienten respeto y afecto por el fundador pero a la vez el mismo los amenaza y confunde. A su vez los fundadores pueden sentirse traicionados e insatisfechos quieren dejar los detalles a un lado pero sienten que nadie los puede reemplazar. Se ponen paranoicos aun aunque el reemplazo adecuado exista ya que creen que estos nuevos lideres pueden poner en peligro a la compañía exitosa que han creado.

Problemas de una compañía Go-Go:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- Auto confianza	- Arrogancia
- Ansiedad	- Falta de foco
- Orientación a las ventas	- Orientación prematura a los beneficios
- Buscando que más hacer	- Sin fronteras en los proyectos
- Se vende más de lo que se puede producir.	- Ventas a pesar que no se pueda producir
- Escaso control de costos	- Sin control de costos
- Reuniones sin disciplina	- Sin reuniones del staff
- Salarios Inconsistentes	- Sueldos mucho más altos que el mercado
- Líder rodeado de aduladores	- Líder rodeado de quinta-columnista (traidores)
- Liderazgo por control remoto	- Síndrome de la gaviota
- Sobre expectativas del líder	- Líder paranoico
- Mala comunicación	- Sin comunicación
- Deseando milagros	- Esperando milagros
- Desunión interna	- Sin respeto ni confianza mutua
- Infraestructura en crisis	- Infraestructura colapsada
- Estructura centrada en la gente	- Estructura inmanejable
- Todo es prioritario?	- Todo ES una prioridad!!
- Fundador indispensable	- Fundador aún indispensable, pero sin remedio

La Trampa del Fundador y de la familia : Se da cuando una compañía Go-Go no puede dejar de lado la necesidad de depender del fundador. La compañía se halla atrapada por la dependencia del mismo y por su capacidad para manejar los destinos de la firma. Puede darse también por la negativa del fundador a ceder poder y delegar efectivamente descentralizando el control. Cuando la firma esta atrapada en la trampa del fundador quiere decir que al morir el mismo, la misma desaparecerá con él. Una variación de esto ocurre cuando los dueños insisten en estar activamente involucrados en decisiones del día a día cuando es claro que deben hacerse a un lado y dejar que ejecutivos mas capaces manejen esos roles.

El caso de la trampa de la familia se da cuando un negocio es controlado por los miembros de la misma y estos no confían en gente fuera del grupo. El liderazgo se determina por la porción de la compañía y el parentesco en lugar de por la capacidad y experiencia. En esta situación se vuelve a fallar al querer separar la propiedad del gerenciamiento. Las compañías atrapadas en esta trampa son particularmente vulnerables cuando el control cae en manos de un miembro de la familia poco competente.

La mayoría de las empresas Go-Go saben que su arma clave para el éxito es su flexibilidad, todos discuten los rumbos que debería tomar la compañía. Sin embargo se conoce que se deben introducir controles, disciplina y procedimientos que si bien les quitaran flexibilidad son cruciales para pasar a la etapa siguiente de adolescencia y evitar caer en crisis terminales como las descritas anteriormente.

Estructurar la empresa para ir dejando de lado la etapa Go-Go comienza por un cambio de actitud y comportamiento y deben ser el fundador y los gerentes clave quienes den el ejemplo. Usualmente este cambio de actitud aparece cuando el crecimiento sobrepasa a la capacidad de gerenciamiento. Por prueba y error los líderes Go-Go van aprendiendo que sin una estructura y disciplina apropiadas los productos fallarán, los materiales no llegaran a tiempo, los costos se descontrolaran y el negocio sucumbirá.

Tras la diversificación indiscriminada, se debe distinguir lo importante de lo accesorio y priorizar. Se deben restringir los recursos a lo esencialmente estratégico para el crecimiento.

Se necesita re-estructurar la firma continuamente. Se debe prestar atención al mas mínimo detalle al diseñar la estructura organizacional. No por prestar atención a joint-ventures o adquisiciones se deberá descuidar esto ultimo. Esto es parte del desarrollo de las habilidades, sistemas, confianza y respeto para que la delegación de autoridad tenga soporte.

Esto comienza con la transferencia de poder para tomar decisiones por parte del fundador hacia la organización. Claro que sistemas de control apropiados deben hallarse en funcionamiento antes de que esto ocurra. Buscar forzar esta delegación de poder sin tener el control apropiado puede llevar a problemas de confianza que empeoren la tendencia a caer en la trampa del fundador.

La delegación de decisiones en un grupo de gente en lugar de en un solo individuo es mejor. La existencia de un correcto trabajo en equipo entre el fundador y su equipo gerencial es fundamental para continuar en la etapa siguiente. Si la delegación se hizo

en forma correcta, el fundador con su equipo de líderes podrá solucionar cualquier problema que aparezca siempre que se haya transferido al equipo la toma de decisiones estratégicas.

Para que la empresa conserve su éxito, debe ir pasando de un enfoque de manejo por intuición hacia un manejo más profesional de la compañía. En general esto aparece por la fuerza cuando se da una crisis mayor y el equipo que se viene preparando logra profesionalmente superar los obstáculos de la misma y pasa a la siguiente etapa: Adolescence.

Adolescence:

Durante la adolescencia la empresa renace. Este segundo nacimiento es una época emocional en la cual la empresa debe encontrar una vida distinta de aquella que le dio el fundador. Esta transición crítica es muy similar a la que un joven experimenta al irse de la casa de sus padres.

La adolescencia es un tiempo especialmente tormentoso en el que la empresa experimenta sucesivos éxitos y fracasos. Mientras a la compañía le va bien el fundador es idolatrado, pero cuando las ventas se frenan o los costos aumentan se lo transforma en alguien susceptible de ser privado del liderazgo.

La moral de la empresa puede ir desde su punto más alto hasta la depresión del ánimo en el siguiente trimestre, surgen conflictos internos cuando las ventas caen y la producción es excesiva, la calidad no llega a lo que espera el cliente y mucha gente choca entre sí. Se sienten injustamente tratados y no está garantizado que el fundador se comporte de la mejor forma a través de esta etapa, por lo que las injusticias pueden ser reales. Si dichos conflictos no se resuelven a tiempo puede que la empresa caiga se encuentre con un Envejecimiento Prematuro (Premature Aging) que pueda llevar a la partida de los líderes en el llamado Divorcio (Divorce).

Hay tres desafíos principales que hacen que la transición de Go-Go a la Adolescencia sea realmente muy difícil:

1. La descentralización de la Autoridad
2. La profesionalización del liderazgo
3. El cambio de Objetivos

La descentralización de la Autoridad:

Se debe pasar de una monarquía absoluta a una monarquía constitucional. Es raro que un rey haga esto voluntariamente por lo que generalmente sobreviene una revolución que fuerza el cambio.

Los fundadores saben que necesitan ayuda para manejar una empresa adolescente, ellos y sus familias saben que el tiempo no alcanza aunque temen descentralizar por miedo a la falta de control. Paso a paso sin embargo van aprendiendo y van desarrollando a su gente a fin de poder ir delegando el control y las decisiones. A veces pueden volver a tomar poder cuando sienten que no se hizo correctamente la transferencia, pero esto, de subsistir teniendo empleados capaces puede tornarse un problema anormal.

La profesionalización del liderazgo:

Traer un Gerente Profesional cambia sustancialmente el liderazgo de la compañía. El mismo debe ser un líder real , no un empleado mas que siga las instrucciones del fundador. Su tarea es tomar el poder del fundador y lleva a la empresa desde la intuición gobernante para la toma de decisiones a que se sigan los procesos , procedimientos, políticas, sistemas y compensaciones necesarias para soportar un crecimiento sustentable a largo plazo y que la descentralización practicada realmente funcione. Este nuevo liderazgo debe establecerse cuidadosamente ya que un control excesivo puede trabar el crecimiento. La organización debe aprender a balancear su espíritu entrepreneur con un nivel adecuado de controles.

El nuevo líder debe poner freno a algunas iniciativas que en la etapa Go-Go se hubieran llevado adelante sin dudar. Esto puede hacer que el fundador dude de la habilidad del nuevo gerente para lograr el crecimiento y terminar con el gerente despedido al creer que el mismo no actúa como lo haría el. Pero finalmente en su búsqueda de alguien parecido a si mismo el fundador se da cuenta de que tal cosa no existe y que las empresas adolescentes justamente lo que necesitan es alguien bien diferente al fundador para complementar su estilo de liderazgo.

El cambio de Objetivos:

Una complicación adicional es que se debe cambiar a un nuevo set de objetivos. Al principio se mantienen los objetivos típicos del Go-Go de crecimiento y ventas pero se debe ir cambiando del concepto de “mas es mejor” al de “mejor es mas” . La rentabilidad surge como el objetivo mas importante para la organización. En lugar de

trabajar mas duro, la compañía adolescente debe aprender a trabajar mejor. Las mayores ventas y el crecimiento son deseables solo si las mismas agregan rentabilidad.

Este cambio tan importante debe estar sostenido por un cambio completo de las estructuras, de los sistemas de información, de la asignación de recursos y del sistema de compensación. Esta transición puede parecer fácil en los papeles pero es muy dificultosa en la practica. Todos en la empresa adolescente quieren que las cosas salgan mejor pero nadie ve el problema en su propio departamento argumentando que las cosas están bien.

Problemas de Adolescence:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- Conflicto entre pares -	- Regreso a la trampa del fundador
- Pérdida temporal del foco -	- Objetivos inconsistentes
- Fundador acepta la soberanía de la organización	- Fundador se retira de la organización
- Incentivos recompensan conductas erróneas	- Bonus por logros personales mientras la empresa pierde dinero
- Idas y vueltas en la delegación -	- Parálisis durante las luchas de poderes
- Hay políticas, pero no se respetan -	- Pérdida de respeto y confianza mutua
- El Board de Directores intenta tomar el control	- El Board pide la renuncia del entrepreneur
- Amor y odio hacia el entrepreneur	- Excesivas políticas internas
- Dificultades para cambiar el estilo de liderazgo	- Estilo de liderazgo no funcional y sin cambiar
- Rol de entrepreneur monopolizado y personalizado	- Entrepreneurs rehúsa despersonalizar su rol
- Falta de controles -	- Controles caros y excesivos

- Falta de gestión contable	- Se delega responsabilidad sobre beneficios a incapaces de manejarla
- Baja moral	- Salarios excesivos para retener empleados
- Falta esquema de participación de beneficios	- Comienzo prematuro de un esquema de participación de beneficios
- Mejoran los beneficios, pero las ventas no crecen	- Mejoran los beneficios y caen las ventas

Los grandes cambios de esta etapa como la descentralización, el nuevo liderazgo hoy el cambio de los objetivos resulta en conflictos de todo tipo:

- Antiguos versus nuevos empleados
- Fundadores, Gerentes Profesionales y el Directorio
- Fundadores y sus empleados de larga data.
- Que es lo mejor para la empresa versus lo que es mejor para algunas personas.

Para solucionar todo esto resulta que la energía que antes se usaba hacia al exterior ahora se pierde totalmente adentro de la firma en estas luchas. Finalmente lo que queda son expresiones como :

- "Ya no es lo mismo que antes"
- "Hemos olvidado que hacemos aquí, solo discutimos."
- "Desearía poder volver a trabajar como antes en los productos y clientes."

El conflicto principal surge con respecto al liderazgo y puede suceder que el fundador vuelva a tomar las riendas del negocio y la empresa retroceda al Go-Go y caiga en la trampa del fundador. O que el fundador sea expulsado y se produzca una suerte de divorcio entre las partes. Así sin el mismo solo quedarán los gerentes pero sin el espíritu entrepreneur del fundador, la empresa se estancará y entrará en el Premature Aging.

La solución óptima para este tipo de conflictos es buscar la convivencia y pulir las asperezas pensando en que es lo mejor para la subsistencia de la firma. A veces la intervención de consultores externos facilita estos procesos.

Para tener éxito en la infancia y el Go-Go las empresas deben permanecer sueltas y flexibles, listas para cambiar de dirección ante las oportunidades que aparezcan. Para tener éxito en la adolescencia las compañías deben mejorar sus controles. La débil infraestructura debe ir siendo reemplazada con soluciones que puedan soportar el crecimiento actual y futuro de la empresa. El desafío es implementar estos controles de

una forma que no se mate el espíritu entrepreneur de la misma. Esto es un equilibrio muy delicado ya que una excesiva flexibilidad no permitirá que la firma alcance la etapa optima Prime. La automatización puede ayudar en los procesos que buscan establecer controles para que se haga mas rápidamente, pero debe cuidarse que se haga cuando la base del diseño ya existe ya que de otra forma la automatización solo ayudara a cometer errores mas rápidamente.

A través de las etapas iniciales de la firma, los fundadores monopolizan las funciones emprendedoras integrando en su persona las funciones de marketing, nuevos productos, desarrollo de negocios y capitalización de los mismos. En la etapa adolescente la firma debe institucionalizar estos procesos y dejar de lado la dependencia del fundador para seguir adelante. La creación de una estructura que englobe estas funciones y no depender de personas clave es crucial para seguir adelante.

Esto mismo se requiere para las decisiones que antes solo tomaba el fundador. Luego se requiere claro que el fundador confíe en estas instituciones internas y en la habilidad de las mismas para tomar las decisiones correctas.

Este es el momento de armar una Misión que sea entendida y comprendida por todo el personal. Antes solo el fundador abrazaba la mismo y la visión iniciales ahora toda la organización debe entender y compartir ese sueño para poder seguir adelante.

Cuando una compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado a la vez que ha institucionalizado su actividad entrepreneur siendo independiente del fundador para lograr el éxito de su propuesta, entonces entra en la etapa Prime.

Prime:

Prime es la posición optima en el ciclo de vida en el cual la organización definitivamente ha alcanzado un balance entre el control y la flexibilidad. Prime no es un punto en la curva sino un segmento que incluye una etapa de crecimiento y otra posterior de “aging” o envejecimiento que comienza a aparecer. Esto se da porque la flexibilidad y el auto control son incompatibles entre si y determinan un equilibrio inestable. En algunas ocasiones una organización Prime es mas flexible pero menos controlable que en otras en las cuales no es lo suficientemente flexible.

Las características que determinan que una organización ha alcanzado la etapa Prime son :

- La organización se guía por la visión que es a la vez su razón de existir, hay un propósito claro y la gente sabe que debe hacer y que no
- La compañía opera en una manera localizada, con energía y es predecible.
- Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.
- Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza. Al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse.
- Las prioridades están claras. La organización sabe que se debe hacer y que no. Se toman tiempos adecuados al tomar las decisiones .
- El espíritu entrepreneur esta completamente institucionalizado. Hay evidencia de que surgen innovaciones rentables consistentemente.
- Las estructuras organizacionales trabajan bien. Hay un balance en las fuerzas con alineación entre la visión, la estrategia, la asignación de recursos y las recompensas. Estos subsistemas se revisan y alinean constantemente.
- La infraestructura da un soporte confiable.
- El proceso de toma de decisiones esta apropiadamente institucionalizado. La gente sabe donde y como se toman las decisiones.
- La toma de decisiones se hace en un ambiente donde se escuchan los diferentes puntos de vista y donde existe un cierto nivel de conflicto pero con mentalidad constructiva .
- Hay cohesión interna y con los inversores externos, clientes y proveedores lo cual permite el uso de la energía de la empresa hacia el exterior y no para resolver conflictos con los mismos
- La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia y hay gente aplicando constantemente para formar parte de la misma.
- Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a los cambios que operan en los mercados.
- Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios.

El problema principal que enfrentan los líderes de empresas que se hallan en la etapa Prime es el mantener el delicado balance que existe entre control y flexibilidad. Toma muy poco el impulsar a la empresa de un lado al otro. Cuando los “administradores” o los “entrepreneurs” prevalecen solo un poco los unos sobre los otros, el equilibrio se rompe.

El otro problema clave que enfrentan es la complacencia. Una vez que se llega allí la principal preocupación es el como mantenerse, entonces surge el interrogante : por que buscar el cambio ? . Esta actitud es el primer paso hacia la declinación.

Una compañía no solo debe llegar a Prime, y sentarse a descansar. Su management debe proactivamente promover actividades que retarden el aging y la mantengan vital.

Asi podemos ver que una compañía que acaba de entrar en prime (Early Prime) enfrenta los siguientes problemas

Problemas en Early Prime:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- Insuficiente profundidad de la gerencia.	- Insuficiente descentralización.

Mientras que una empresa que se halla experimentando los primeros síntomas de Aging al no haber su Management adecuadamente mantenido la vitalidad enfrenta un panorama totalmente diferente.

Problemas al entrar en Late Prime / Fall:

Problemas Normales:	Problemas Anormales:
- No hay problemas normales al entrar en Aging.	- Signos de Desintegración
	- Decrecimiento de la actividad emprendedora
	- Satisfacción con los resultados y el proceso
	- Dependencia de lo que se hizo en el pasado
	- Sensación de seguridad / No sensación de urgencia
	- Orden como un fin en sí mismo
	- Mayor tiempo en la oficina, sentado en el escritorio
	- Incremento en los costos fijos como % de las ventas
	- Cambio del poder de posiciones de línea hacia staff
	- Confianza excesiva en datos "duros" vs sentido común
	- Dudas para asumir riesgos
	- Pérdida de la visión

Cualquier síntoma de Aging es un problema en una organización Prime. Este aging ocurrirá naturalmente a menos que la gerencia actué continuamente para mantenerla joven y activa. No hay a su vez problemas normales ya que cada uno que aparece solo contribuye a que la organización decline.

La caída en el aging es sutil. El emerger de una actitud de complacencia es el primer paso. Como a la compañía le va bien, es fácil caer en una mentalidad de mantener el status quo. Cuando una organización pierde la habilidad de cambiar y de innovar con sus productos baja el nivel de vitalidad y comienza el aging.

En la curva del ciclo de vida , Prime no esta en el punto mas alto ya que la empresa aun esta creciendo cuando comienzan los primeros síntomas de aging, estos son no una caída en las ventas, sino una caída en el ritmo de crecimiento de las mismas.

Aging:

Tras la etapa Prime el movimiento a lo largo de la curva del ciclo de vida de las organizaciones es un proceso de deterioro gradual. Al revés de lo que ocurre al otro lado de la curva, aquí no hay grandes transiciones. La única diferencia que hay en el estar en las sub-etapas de Aristocracia, Recriminación o Burocracia, esta dada en ver que tanto prevalecen los síntomas del Aging en la organización.

Cuando la empresa comienza a envejecer, los síntomas no estarán presentes en sus reportes financieros, al contrario estas empresas en general son ricas y tienen fuertes balances y estados de resultados. Si los síntomas de aging ya se perciben en los reportes, entonces el envejecimiento es notorio.

Cuando los seres humanos comienzan a envejecer, los signos iniciales no son notorios en sus cuerpos. Los síntomas comienzan en sus mentes con cambios de actitud, objetivos y su visión de la vida. Lo mismo ocurre con las organizaciones que comienzan a envejecer.

Los síntomas principales que encontramos en estas empresas son entre otros :

- El éxito de las personas se basa en evitar los riesgos : cuando la empresa esta creciendo es al revez, se fomenta la toma de riesgo para buscar nuevos mercados e innovar constantemente.
- Los resultados exceden lo que se espera : Muchas veces se colocan presupuestos menores a lo que se podría lograr para estar seguros de superarlos y efectivizar los

bonos y premios que forman gran parte de las compensaciones. Esto hace que la actividad se estanque y se continúe el deterioro.

- Se da mas énfasis a las formalidades que a las funcionalidades : Se pierde flexibilidad por exceso de control. Lo cual hace que la empresa no pueda reaccionar adecuadamente a los cambios del mercado.
- Se conserva a la gente por su personalidad aunque no sean de utilidad para la organización: En una organización que crece lo único importante para conservar a una persona es ver que produce para la organización mas allá de su personalidad. Cuando la organización envejece y es de gran tamaño, este espíritu se pierde y comienza a juzgarse a la gente por amistad, personalidad o apariencia en lugar de ver su real aporte a la empresa.
- Todo esta prohibido a menos que este expresamente permitido: Cuando se crece es lo opuesto, al haber poco control, esta todo permitido salvo lo expresamente prohibido. En el aging las empresas están demasiado cargadas de controles al punto que se traba el crecimiento y la innovación.
- Las oportunidades son vistas como problemas: En una empresa joven las oportunidades son la forma de crecer. En una empresa que envejece y donde todo esta bien, ya que por ese motivo se llevo hasta ahí, no se quiere que haya olas. Si alguien llega con un nuevo proyecto la primer reacción será ver que nuevo problema se esta buscando este alborotador.
- Contabilidad y Legales tienen el poder: En una organización que busca crecer, el mando lo tiene Marketing, Ventas y Desarrollo de productos, es decir las funciones de línea y las mas emprendedoras. Cuando se envejece prevalecen los administradores y funciones de staff, que ganaron mucho poder basándose en la gran estructura de control que se formo.
- La organización maneja el Management: El management sin darse cuenta comienza a manejarse por la inercia que opera en la empresa y sus decisiones no son totalmente profesionales. Premian gente por hacer lo que ellos quieren ver hecho pero que no necesariamente es lo mejor para la firma.
- La organización existe solo para dar beneficios a los accionistas: Se comienza a perder la visión, el motivo fundamental por el que existe la firma y solo se piensa en pagar dividendos. En una empresa con futuro no se piensa en dividendos, sino en el precio de la acción.

- No hay suficientes ideas en que invertir: Al matar poco a poco el espíritu innovador que formo la empresa, hay cada vez menos proyectos, por lo tanto hay sobrante de cash que comienza a invertirse en actividades no relacionadas con el “core business” o a subsidiar negocios moribundos.
- Se invierte en la misma empresa: Se comienza a subsidiar partes de la empresa menos rentables con otras que si lo son , en lugar de discontinuar dichos negocios que es lo que haría una empresa en Prime.

Anexo B: Cuestionario Diagno-Stage

DIAGNO-STAGE

1ra PARTE : CUESTIONARIO MULTIPLE CHOICE

Marque con X la alternativa que mejor se ajusta a la realidad de la organizacion diagnosticada:

Pregunta nro:

- 1 En la empresa en cuestion :**
- Practicamente toda decision es tomada por el fundador/dueño.
- Si bien el fundador delega, no estan bien definidos los limites de las decisiones que solo el puede tomar.
- El rol del fundador/dueños se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estrategicas las toman los gerentes.
- Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas mas eficientemente.
- 2 La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como :**
- Fluctuante , de amor y odio por momentos.
- Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.
- El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compania.
- Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.
- 3 Los gerentes de la empresa :**
- Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.
- No hay gerentes definidos, solo el fundador.
- Siguen siempre las indicaciones del fundador.
- Estan siempre en conflicto con el fundador.
- 4 La posición de cash de la empresa podría describirse como :**
- Que generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.
- Que si bien es positiva, se halla al limite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.
- Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado
- En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.
- 5 Existen sistemas de control en la empresa:**
- Que son débiles y estan poco desarrollados.
- Que si bien estan funcionando se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.
- Que se estan replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situacion actual de la firma.
- Que se hallan bien determinados y establecen politicas y procedimientos a seguir por cada función.
- 6 Las políticas y procedimientos establecidos**
- No se respetan por estar poco definidos.
- Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficientemente.
- Quitan flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.
- Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.
- 7 De la obsección de las ventas de los últimos periodos contables y su estimacion previa surge**
- Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de lo mas variado).
- Que las ventas son poco o nada previsibles.
- Tienen un crecimiento sostenido año a año mayor al promedio de la industria.
- No estan creciendo ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.
- 8 En la organizacion el foco esta mayormente**
- En crecer sostenida y rentablemente.
- En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.
- En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.
- En sobrevivir mediante la estabilización de los productos en el mercado.
- 9 La rentabilidad de la empresa en los ultimos periodos**
- Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.
- Creció sostenidamente año tras año.
- Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.
- Ha sido muy dificil de predecir.
- 10 En esta organizacion las tareas se establecen de acuerdo a**
- Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.
- Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente segun la necesidad real.
- Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varia con los proyectos.
- Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.

DIAGNO-STAGE**2da PARTE : SINTOMAS**

Marque con X los fenomenos que pudo detectar en la organización diagnosticada:

Pregunta nro:

- | | | |
|----|--------------------------|--|
| 1 | <input type="checkbox"/> | - La compañía opera en una manera focalizada, con energia y es predecible. |
| 2 | <input type="checkbox"/> | - Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios. |
| 3 | <input type="checkbox"/> | - El espíritu entrepreneur esta completamente institucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones rentables consistentemente. |
| 4 | <input type="checkbox"/> | - La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones. |
| 5 | <input type="checkbox"/> | - En el ultimo tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top management. |
| 6 | <input type="checkbox"/> | - Las prioridades estan claras. La organizacion sabe que se debe hacer y que no. |
| 7 | <input type="checkbox"/> | - Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores. |
| 8 | <input type="checkbox"/> | - Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios. |
| 9 | <input type="checkbox"/> | - Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados. |
| 10 | <input type="checkbox"/> | - No se ven entrepreneurs , solo administradores del negocio. |
| 11 | <input type="checkbox"/> | - Se buscan evitar los conflictos aunque se este convencido de tener la razón. |
| 12 | <input type="checkbox"/> | - Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados. |
| 13 | <input type="checkbox"/> | - La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia. |
| 14 | <input type="checkbox"/> | - La gente siente que cuando hay un problema se debe buscar al culpable a todo costo. |
| 15 | <input type="checkbox"/> | - Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro. |
| 16 | <input type="checkbox"/> | - La infraestructura da un soporte confiable. |
| 17 | <input type="checkbox"/> | - Se da gran importancia a los procedimientos y políticas y poca a los resultados en si mismos. |
| 18 | <input type="checkbox"/> | - Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse. |
| 19 | <input type="checkbox"/> | - Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias. |
| 20 | <input type="checkbox"/> | - Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador |
| 21 | <input type="checkbox"/> | - Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos |
| 22 | <input type="checkbox"/> | - Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato |
| 23 | <input type="checkbox"/> | - El dueño o fundador es renuente a ceder decisiones estratégicas. |
| 24 | <input type="checkbox"/> | - La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento. |
| 25 | <input type="checkbox"/> | - El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer. |
| 26 | <input type="checkbox"/> | - Los conflictos entre empleados por problemas menores estan a la orden del dia. |

Anexo C: Diagno-stage cuantificado para una empresa en la etapa aging-recriminación.

DIAGNO-STAGE

1ra PARTE : CUESTIONARIO MULTIPLE CHOICE

Marque con X la alternativa que mejor se ajusta a la realidad de la organización diagnosticada:

Pregunta nro:

- 1 **En la empresa en cuestión :**
 - Practicamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.
 - Si bien el fundador delega, no estan bien definidos los límites de las decisiones que solo el puede tomar.
 - El rol del fundador/dueños se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estrategicas las toman los gerentes.
 - Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas mas eficientemente.

- 2 **La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relación que definiría como :**
 - Fluctuante , de amor y odio por momentos.
 - Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.
 - El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.
 - Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.

- 3 **Los gerentes de la empresa :**
 - Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.
 - No hay gerentes definidos, solo el fundador.
 - Siguen siempre las indicaciones del fundador.
 - Estan siempre en conflicto con el fundador.

- 4 **La posición de cash de la empresa podría describirse como :**
 - Que generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.
 - Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.
 - Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado
 - En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.

- 5 **Existen sistemas de control en la empresa:**
 - Que son débiles y estan poco desarrollados.
 - Que si bien estan funcionando se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.
 - Que se estan replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situacion actual de la firma.
 - Que se hallan bien determinados y establecen politicas y procedimientos a seguir por cada función.

- 6 **Las políticas y procedimientos establecidos**
 - No se respetan por estar poco definidos.
 - Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficientemente.
 - QUITAN flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.
 - Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.

- 7 **De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge**
 - Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de lo mas variado).
 - Que las ventas son poco o nada previsibles.
 - Tienen un crecimiento sostenido año a año mayor al promedio de la industria.
 - No están creciendo ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.

- 8 **En la organización el foco esta mayormente**
 - En crecer sostenida y rentablemente.
 - En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.
 - En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.
 - En sobrevivir mediante la estabilización de los productos en el mercado.

- 9 **La rentabilidad de la empresa en los últimos periodos**
 - Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.
 - Creció sostenidamente año tras año.
 - Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.
 - Ha sido muy difícil de predecir.

- 10 **En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a**
 - Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.
 - Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.
 - Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varia con los proyectos.
 - Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.

	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
TOTALES	0	10	24	36
Maxsimo	40	40	40	40
%	0%	25%	60%	90%

Puntajes Posibles				Puntajes OBTENIDOS			
Infancy	Go-Go	Adol	Prime	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
1	2	4	-	-	-	-	-

-	2	4	1	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4

-	1	2	4	-	1	2	4
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	-	-	-
-	2	4	1	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
1	4	2	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	1	4	2

4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4

4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
-	4	2	1	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
-	1	4	2	-	-	-	-

-	1	2	4	-	1	2	4
-	1	4	2	-	-	-	-
2	4	1	-	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
-	1	4	2	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-

-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	-	-	-	-
-	1	4	2	-	1	4	2

DIAGNO-STAGE

2da PARTE : SINTOMAS

Marque con X los fenomenos que pudo detectar en la organizacion diagnosticada:

Pregunta nro:

- 1 - La compañía opera en una manera focalizada, con energía y es predecible.
- 2 - Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.
- 3 - El espíritu entrepreneur esta completamente institucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones rentables consistentemente.
- 4 - La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.
- 5 - En el ultimo tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top management.
- 6 - Las prioridades estan claras. La organizacion sabe que se debe hacer y que no.
- 7 - Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.
- 8 - Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios.
- 9 - Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.
- 10 - No se ven entrepreneurs, solo administradores del negocio.
- 11 - Se buscan evitar los conflictos aunque se este convencido de tener la razón.
- 12 - Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.
- 13 - La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.
- 14 - La gente siente que cuando hay un problema se debe buscar al culpable a todo costo.
- 15 - Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.
- 16 - La infraestructura da un soporte confiable.
- 17 - Se da gran importancia a los procedimientos y políticas y poca a los resultados en si mismos.
- 18 - Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse.
- 19 - Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.
- 20 - Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador
- 21 - Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos
- 22 - Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato
- 23 - El dueño o fundador es renuente a ceder decisiones estratégicas.
- 24 - La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento.
- 25 - El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.
- 26 - Los conflictos entre empleados por problemas menores estan a la orden del día.

	Aging				Patologias		
	Prime	Arist	Recr	Bur	Inf	Div	Fun
TOTALES	2	2	3	2	-	-	-

	Aging				Patologias				Aging				Patologias		
	Prime	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fun		Prime	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fun
P	1							-							
B			1							1					
P	1							-							
P	1							-							
R			1							1					
P	1							-							
A		1						-							
P	1							-							
B				1							1				
A		1						-							
P	1							-							
P	1							1							
R			1								1				
D					1										
P	1							1							
B				1											
P	1							-							
A		1								1					
D					1										
I					1										
F						1									
F							1								
A		1								1					
I					1										
R			1								1				
	10	4	3	3	2	2	2		2	2	3	2	-	-	-

Anexo D: “The organizational growing pains questionnaire”. Caso servicios Audiologicos.

Questionario de Evaluación:
Socia 1

Entrevistado:

	Growing Pain	A To a very great extent	B To a great extent	C To some extent	D To a slight extent	E To a very slight extent
1	La gente trabaja cada vez mas pero siempre esta sobrecargada.				X	
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el “Largo plazo”. Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como “apagando incendios”		X			
3	El personal no esta al tanto de lo que hace el resto de la empresa. (¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)				X	
4	La gente siente que no sabe adonde se dirige la empresa.		X			
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.				X	
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.			X		
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una perdida de tiempo, como algo secundario.			X		
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismos, y las cosas no se hacen.		X			
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar en la compañía.				X	
10	La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				X	
SCORING						
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	3	2	4	0
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	5	4	3	2	1
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	12	6	8	0
14	Suma de toda la fila 13	26	Resultado	Some areas to need attention		

**Cuestionario de Evaluación:
Socia 2**
Entrevistado:

	Growing Pain	A To a very great extent	B To a great extent	C To some extent	D To a slight extent	E To a very slight extent
1	La gente trabaja cada vez mas pero siempre esta sobrecargada.				X	
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "Largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios"			X		
3	El personal no esta al tanto de lo que hace el resto de la empresa. (¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)					X
4	La gente siente que no sabe adonde se dirige la empresa.			X		
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.					X
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.		X			
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una perdida de tiempo, como algo secundario.		X			
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismos, y las cosas no se hacen.			X		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar en la compañía.		X			
10	La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				X	
SCORING						
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	3	3	2	2
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	5	4	3	2	1
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	12	9	4	0
14	Suma de toda la fila 13	25	Resultado	Some areas to need attention		

Cuestionario de Evaluación:
Staff 1

Entrevistado:

	Growing Pain	A To a very great extent	B To a great extent	C To some extent	D To a slight extent	E To a very slight extent
1	La gente trabaja cada vez mas pero siempre esta sobrecargada.			X		
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el 'Largo plazo'. Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "pagando incendios"		X			
3	El personal no esta al tanto de lo que hace el resto de la empresa. (¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)				X	
4	La gente siente que no sabe adonde se dirige la empresa.				X	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.				X	
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.				X	
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una perdida de tiempo, como algo secundario.		X			
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismos, y las cosas no se hacen.		X			
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar en la compañía.		X			
10	La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				X	
SCORING						
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	0	4	1	4	0
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	5	4	3	2	1
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	0	16	3	8	0
14	Suma de toda la fila 13	27	Resultado	Some areas to need attention		

**Cuestionario de Evaluación:
Staff 2**
Entrevistado:

	Growing Pain	A To a very great extent	B To a great extent	C To some extent	D To a slight extent	E To a very slight extent
1	La gente trabaja cada vez mas pero siempre esta sobrecargada.			X		
2	Todos se dedican a problemas de corto plazo. No se toma el tiempo para planificar el "Largo plazo". Se pasa todo el tiempo de crisis en crisis como "apagando incendios"		X			
3	El personal no esta al tanto de lo que hace el resto de la empresa. (¿tienen definido un organigrama, formal o informalmente?)				X	
4	La gente siente que no sabe adonde se dirige la empresa.				X	
5	Hay gerentes pero ninguno es bueno.				X	
6	La gente piensa en general que tienen que hacerlo ellos mismos para que las cosas salgan bien.	X				
7	Las reuniones de trabajo son percibidas como una perdida de tiempo, como algo secundario.				X	
8	Cuando se hacen planes, hay poco seguimiento de los mismos, y las cosas no se hacen.			X		
9	Alguna gente se siente insegura en su lugar en la compañía.		X			
10	La compañía ha continuado creciendo en ventas pero no en ganancias.				X	
SCORING						
11	Sumar el numero de respuestas en cada columna	1	2	2	5	0
12	Multiplicar la fila 11 por los múltiplos de la fila 12	5	4	3	2	1
13	Resultado de multiplicar f11 por f12	5	8	6	10	0
14	Suma de toda la fila 13	29	Resultado	Some areas to need attention		

Anexo E: Diagno-Stage. Servicios Audiológicos

DIAGNO-STAGE

1ra PARTE : CUESTIONARIO MULTIPLE CHOICE

Marque con X la alternativa que mejor se ajusta a la realidad de la organización diagnosticada:

Pregunta Nro:

1 En la empresa en cuestión :

- Practicamente toda decisión es tomada por el fundador/dueño.
- Si bien el fundador delega, no están bien definidos los límites de las decisiones que solo el puede tomar.
- El rol del fundador/dueños se limita a asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estrategicas las toman los gerentes.
- Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas mas eficientemente.

2 La empresa y sus fundadores/dueños tienen una relacion que definiría como :

- Fluctuante , de amor y odio por momentos.
- Fundador visto como padre y protector de su empresa-bebe.
- El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.
- Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.

3 Los gerentes de la empresa :

- Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.
- No hay gerentes definidos, solo el fundador.
- Siguen siempre las indicaciones del fundador.
- Están siempre en conflicto con el fundador.

4 La posición de cash de la empresa podría describirse como :

- Que generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.
- Que si bien es positiva, se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.
- Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado
- En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas mas recientes.

5 Existen sistemas de control en la empresa:

- Que son débiles y están poco desarrollados.
- Que si bien están funcionando se reparan constantemente al ir apareciendo los problemas.
- Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados en muchos casos para la situación actual de la firma.
- Que se hallan bien determinados y establecen políticas y procedimientos a seguir por cada función.

6 Las políticas y procedimientos establecidos

- No se respetan por estar poco definidos.
- Se respetan por confiar que siguiendo los mismos la empresa funcionará más ordenada y eficientemente.
- Quitar flexibilidad por lo que no se cumple en la mayoría de los casos lo que establecen.
- Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes los practican.

7 De la obsección de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge

- Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de lo más variado).
- Que las ventas son poco o nada previsibles.
- Tienen un crecimiento sostenido año a año mayor al promedio de la industria.
- No están creciendo ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.

8 En la organización el foco está mayormente

- En crecer sostenida y rentablemente.
- En proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.
- En proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.
- En sobrevivir mediante la estabilización de los productos en el mercado.

9 La rentabilidad de la empresa en los últimos periodos

- Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.
- Creció sostenidamente año tras año.
- Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.
- Ha sido muy difícil de predecir.

10 En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a

- Organigramas que se elaboran detalladamente y que reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.
- Lo ordenado por el fundador, quien arma equipos de gente según la necesidad real.
- Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general van con los proyectos.
- Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.

	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
Puntos obtenidos	11	32	18	9
Max	40	40	40	40
%	28%	80%	45%	23%

Puntajes Posibles				Puntajes OBTENIDOS			
Infancy	Go-Go	Adol	Prime	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
-	1	2	4	-	-	-	-
1	2	4	-	-	-	-	-

-	2	4	1	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	1	2	4	-	-	-	-

-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	2	4	1	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
1	4	2	-	1	4	2	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	1	4	2	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
-	4	2	1	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	1	4	2

-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
4	2	1	-	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-
4	2	1	-	4	2	1	-

-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
-	1	4	2	-	-	-	-

DIAGNO-STAGE

2da PARTE : SINTOMAS

Marque con X los fenomenos que pudo detectar en la organizacion diagnosticada:

Pregunta nro:

- 1 - La compañía opera en una manera focalizada, con energía y es predecible.
- 2 - Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.
- 3 - El espíritu entrepreneur esta completamente institucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones rentables consistentemente.
- 4 - La gente sabe donde, quien y como se toman las decisiones.
- 5 - En el ultimo tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top management.
- 6 - Las prioridades estan claras. La organizacion sabe que se debe hacer y que no.
- 7 - Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.
- 8 - Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios.
- 9 - Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.
- 10 - No se ven entrepreneurs, solo administradores del negocio.
- 11 - Se buscan evitar los conflictos aunque se este convencido de tener la razón.
- 12 - Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.
- 13 - La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.
- 14 - La gente siente que cuando hay un problema se debe buscar al culpable a todo costo.
- 15 - Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.
- 16 - La infraestructura da un soporte confiable.
- 17 - Se da gran importancia a los procedimientos y politicas y poca a los resultados en si mismos.
- 18 - Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse.
- 19 - Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorias.
- 20 - Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfian del fundador
- 21 - Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos
- 22 - Si el fundador decidiera retirarse, no se ve reemplazo inmediato
- 23 - El dueño o fundador es renuente a ceder decisiones estratégicas.
- 24 - La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento.
- 25 - El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre que hacer.
- 26 - Los conflictos entre empleados por problemas menores estan a la orden del día.

	Aging				Patologias		
	Prime	Arist	Recr	Bur	Inf	Div	Fun
TOTALES	2	-	-	-	-	1	2

	Aging				Patologias				Aging				Patologias				
	Prime	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fun		Prime	Arist	Recr	Buro	Inf	Div	Fun		
P	1								-								
B				1													
P	1								-								
P	1								-								
R			1														
P	1								-								
A		1															
P	1								1								
P	1								-								
B				1													
A		1															
P	1								-								
R	1								1								
D							1										
P	1								-								
B				1													
P	1								-								
A		1															
D							1									1	
I						1											
F								1									1
F																	1
A		1															
I							1										
R			1														
	10	4	3	3	2	2	2		2	-	-	-	-	-	1	2	