



## **Etapas de desarrollo en la empresa**

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

Las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa desde su nacimiento hasta su plena madurez poseen características específicas que permiten saber si la interacción entre los diferentes elementos del negocio están apoyando o impidiendo el adecuado manejo de la correspondiente etapa de desarrollo.

Las etapas de desarrollo de una empresa desde el punto de vista administrativo y de interacción humana son las siguientes:

- Etapa I: previsión y planeación.
- Etapa II: organización.
- Etapa III: dirección.
- Etapa IV: integración de recursos humanos y no humanos.
- Etapa V: ejecución.
- Etapa VI: evaluación.

A continuación, encontrarás una explicación de cada etapa, de las manifestaciones que te indican que la empresa está lista para pasar al siguiente momento de desarrollo y una descripción de los síntomas que presenta la empresa cuando enfrenta problemas en alguna de las etapas.

Recuerda que todas las empresas pasan por estos momentos de desarrollo, aunque a veces es difícil ubicar con claridad el negocio en una etapa específica porque pueden darse simultáneamente varias de ellas. Sin embargo, es una buena guía para buscar alternativas de solución a problemas que a veces no son muy claros.

### **Etapa I: previsión y planeación**

Con esta etapa inicia todo negocio. Lo que se busca es definir la misión de la empresa, las metas, los objetivos, la ética de trabajo. Se determinan las políticas y procedimientos. Se ajustan los presupuestos, se elaboran los planes y programas de trabajo. Se delimita el mercado, se analiza el entorno. Es decir, se trata de determinar la razón de ser de la empresa. Lo ideal es que esta etapa ocurra antes de echar a andar el negocio.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

- Confianza en la empresa. Fe en el proyecto.
- Conocimiento objetivo de la realidad: de su contexto, mercado, recursos, posibilidades, etcétera.
- Definición de la viabilidad del proyecto.
- Congruencia entre posibilidades y recursos.
- Compromiso y arranque del proyecto.
- Rumbo para orientarse hacia el logro del objetivo.
- Establecer un ambiente predecible de trabajo.

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Etapas de desarrollo en la empresa**



La sugerencia para el logro de estos beneficios es que el equipo de trabajo sea constante, que se reúna siempre en el mismo lugar, a la misma hora, no perdiendo de vista el objetivo de las reuniones y teniendo como guía la tarea.

Cuando una empresa en esta etapa no se consolida de manera que obtenga esos beneficios, puede fracasar el proyecto, o bien, pasar a la siguiente etapa pero con las siguientes dificultades:

No se concretan los proyectos.

Hay una actitud "mágica" para solucionar problemas: "Cuando empecemos a trabajar, se acabarán las dificultades".

Activismo, es decir, se trabaja mucho sin planear, sin pensar hacia dónde y, por lo tanto, no se logran los objetivos.

Crítica estéril, destructiva, no fundamentada.

Frustración, rabia.

Desesperanza en el proyecto. No parece valioso. Incredulidad.

Importamadrismo. Actitud pasiva de poco compromiso con la tarea.

Las ideas no se pueden discutir.

Las sugerencias para el manejo de estos problemas son:

Primero, crear una estructura que promueva la congruencia y no el engaño. Tener siempre presente la misión institucional.

Segundo, analizar las contradicciones que se dan en el equipo con respecto a las tareas fundamentales requeridas para lograr los objetivos.

Tercero, invertir mucho tiempo en comunicarse.

### **Etapa II: organización**

La segunda etapa es la etapa de organización. En este momento la empresa tiene que definir los límites de su actividad. En ella, las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos, o sea, se limitan y definen las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos. La fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permite medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización y ordenado el quehacer de la empresa.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

Claridad en su desempeño.

Definición de los límites de la actuación empresarial.

Creación de una estructura.

Normas y reglamentos generales bien establecidos.

Funciones bien definidas.

Seguridad y autonomía en el personal.

Cuando una empresa en esta etapa no logra estos beneficios funciona de manera confusa y pasa a la siguiente etapa con las siguientes dificultades:

Confusión en cuanto a funciones, responsabilidades, autoridad, nivel de decisión, normas, etcétera.

Duplicidad de funciones.

## **Fundamentos de negocio**

### **Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los cambios (Desarrollo organizacional) > Etapas de desarrollo en la empresa**



Falta de responsabilidad por el nivel de confusión.  
La información se manipula y utiliza de acuerdo con la conveniencia de cada empleado.  
Arbitrariedades por parte de la autoridad.

A continuación, te hacemos algunas sugerencias para consolidar el buen desarrollo de esta etapa y minimizar los problemas:

Asignar a cada persona un espacio físico de trabajo o darle las herramientas de trabajo que necesite, por ejemplo, proporcionarle un escritorio, o una oficina, o sus herramientas de trabajo, o su camión, o su máquina de escribir, etcétera.

Delimitar claramente las funciones de cada persona, delimitar su nivel de decisión y de autoridad.

Establecer claramente los canales de comunicación, es decir, que cada persona sepa a quién debe dirigirse de acuerdo con la jerarquía y la situación que desee tratar. Por ejemplo, para pedir un permiso debe dirigirse a su jefe inmediato, para solicitar papelería debe acudir a la secretaria, etcétera.

Elaborar el Reglamento Interior de Trabajo y los manuales de procedimientos.

Todo esto tiene como objeto generar una estructura que mida en forma objetiva los resultados de las tareas dando un orden al quehacer institucional.

### **Etapa III: dirección**

En esta etapa el líder imprime a la institución su estilo personal de dirigir, estableciendo los parámetros de actuación. El reto es integrar el equipo y lograr el compromiso de los empleados con la organización y sus metas.

El líder habrá de conseguir que su equipo de trabajo se sienta tomado en cuenta, apoyado, conducido, reconocido, valorado y respetado. Se trata de que el líder ejerza un liderazgo congruente, que hable con la verdad, que permita la iniciativa y creatividad de sus trabajadores, y que busque el involucramiento con las tareas sabiendo delegar pero también exigir. Por esto es importante establecer adecuados mecanismos de control.

La adecuada consolidación de esta etapa en el desarrollo de un negocio brinda los siguientes beneficios:

Integración de grupos de trabajo productivos.

Establecimiento del liderazgo institucional, es decir, se logra que la tarea de la empresa adquiera alta prioridad.

Reconocimiento de la autoridad.

Honestidad, congruencia y claridad del líder.

El equipo de trabajo tiene un alto grado de cohesión.

En esta etapa el líder es el modelo principal y factor fundamental para la consolidación de esta etapa. Los problemas en esta etapa son los siguientes:

Falta de creatividad.

Los empleados hacen únicamente lo que se les asigna.

El líder es temido, genera miedo en los empleados.

Los empleados no sienten que su trabajo se tome en cuenta o que sirva para algo, lo que genera apatía.

Se siente un ambiente laboral de improvisación e irresponsabilidad.

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los**  
**cambios (Desarrollo organizacional) > Etapas de**  
**desarrollo en la empresa**



El liderazgo es autocrático, desconfiado. Los empleados sienten que el líder abusa y reaccionan a esto con coraje.

Los trabajadores ejecutan el trabajo porque el líder los conduce y no porque estén comprometidos con la tarea de la organización ni con su propia tarea.

Para apoyar el desarrollo de esta etapa y minimizar los problemas se sugiere:

Que el líder sea el primero en respetar las normas y políticas de la empresa.

Que el líder apoye, valore y retroalimente a los empleados con su respeto a todo lo relacionado con su trabajo.

Que el líder se involucre afectivamente con la empresa, con el trabajo, con los empleados.

Que el líder sea claro y predecible, es decir, que en circunstancias similares actúe siempre igual. Especialmente cuando tenga que aplicar recompensas y sanciones.

Que el líder promueva el trabajo responsable en la tarea.

Si se logra superar adecuadamente esta etapa se observará un equipo de trabajo maduro, conducido por un líder participativo y justo. Resalta la creatividad e iniciativa de los trabajadores dentro de los límites de actuación institucional.

**Etapa IV: integración de recursos humanos y no humanos**

En este momento todos los esfuerzos previos cristalizan en una identidad institucional. Se consolida la imagen (y autoimagen de la empresa). Las instalaciones, el equipo tecnológico y las personas que se contratan son congruentes con la misión, organización y dirección de la empresa. Se trata de conjuntar los esfuerzos humanos y los recursos materiales y tecnológicos con los objetivos, normas y procedimientos así como con las jerarquías de mando establecidas.

Los beneficios de esta etapa son:

Sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa.

Valoración del propio trabajo.

Cuidado del equipo, mobiliario e instalaciones.

Compromiso. Se hace la tarea porque es lo que hay que hacer y no por quedar bien o temer al jefe o a los compañeros.

Las normas y políticas establecidas previamente son los fundamentos de la actuación institucional.

Uso racional de los recursos.

Los problemas más frecuentes en esta etapa son:

Las relaciones entre los trabajadores se tornan de competencia y no de colaboración.

Los trabajadores se ocultan entre sí información valiosa.

Son frecuentes las actitudes que llevan al sabotaje de la tarea.

Los trabajadores son descuidados en el uso de las instalaciones, los materiales y, en general, al hacer la tarea. En casos extremos, ocurren robos frecuentes y hasta cuantiosos.

Los materiales de trabajo se desperdician.

Para el logro de los beneficios y evitar en lo posible los problemas se sugieren las siguientes acciones:



Establecer adecuados procesos de selección de personal acordes con la imagen y los objetivos de la empresa.

Diseñar y ejecutar un programa de inducción que facilite la integración de los empleados al equipo de trabajo.

Generar un proceso continuo de capacitación y desarrollo que permita a los empleados optimizar el uso de su equipo y de sus capacidades y promover su desarrollo integral.

Establecer procedimientos claros y bien definidos de operación.

Establecer criterios claros y operativos de evaluación de desempeño.

Establecer juntas periódicas que permitan revisar los procedimientos, tareas y relaciones entre las personas de la empresa.

El fruto del arribo exitoso a esta etapa es el compromiso grupal con la tarea y la institución que permite integrar adecuadamente el uso del talento y de los recursos humanos como las bases para elevar la productividad.

### **Etapa V: ejecución**

La producción es el único elemento que justifica la vida empresarial (e institucional). Corresponde al momento en que la energía está concentrada en lograr los objetivos de la empresa y de las personas que la integran. Lo más importante de esta etapa, que por cierto es la más larga, es cumplir con lo previamente programado, con las metas, mediante un constante análisis y el control y supervisión de la actividad empresarial. Dentro de la rigidez de las normas se permite la flexibilidad y la creatividad que facilitan y promueven la acción, transformación y productividad.

Los beneficios de lograr la consolidación en esta etapa son:

Cumplimiento de metas y programas, de acuerdo con los procedimientos, políticas, etcétera.

Una actitud flexible en el logro de las metas de la empresa.

Creatividad en la ejecución de las tareas.

Actitud crítica con respecto a la actuación en la empresa.

Los síntomas de no haber obtenido los logros de esta etapa son:

Las tareas se quedan incompletas o no se inician.

Parálisis en la productividad.

Falta de supervisión y control.

Ausencia de análisis de la tarea y de la empresa.

Algunas sugerencias para la consolidación y manejo de los problemas en esta etapa son:

Ejecutar lo planeado con base en lo organizado e integrado.

Respeto a los procedimientos establecidos, a las normas, a las políticas para realizar la producción.

Supervisión cercana y respetuosa de la ejecución de la tarea.

Hacer altos periódicamente para revisar cuáles han sido los avances y las dificultades en el proceso productivo.

Cuando una institución es clara puede ejecutar las tareas en forma adecuada y creativa manteniendo siempre una actitud crítica para mejorar sus procesos productivos.



## **Etapa VI: evaluación**

La evaluación en la empresa debe ser una actividad continua y permanente. Sin embargo, también la podemos ver como la última etapa del desarrollo de una empresa.

En la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis de los resultados de la gestión empresarial. El objetivo de esta evaluación es corregir el rumbo si hay desviaciones o bien, apuntalar los logros. Se tienen que establecer canales y procedimientos de retroalimentación.

Si el desarrollo de la empresa permite llegar a esta etapa, los beneficios serán:

- Una actitud de aprendizaje a partir de la experiencia.
- La posibilidad de transmitir la experiencia, es decir la capacidad de enseñar.
- Una percepción realista y consciente de los hechos.
- Fuerza y energía para continuar con la empresa o volver a empezar.

Algunos problemas típicos de esta etapa son:

- Negar los problemas, pretender que todo va bien.
- Pensar que los errores se deben a causas fuera del control de la empresa.
- Actitud de conmisericordia, de lamentación por la situación de la empresa.
- Incapacidad para el análisis objetivo y, por lo tanto, incapacidad de aprender de la experiencia.
- Evaluación negativa, o sea, se hace hincapié únicamente en los errores.

Como sugerencias podemos ofrecer las siguientes:

- Analizar los resultados de la empresa comparándolos con los objetivos y metas que se establecieron de manera cuantificable y medible en la primera etapa.
- Usar continuamente la retroalimentación.
- Hacer un alto para reflexionar sobre la actuación de la empresa.

Todas las etapas anteriores forman parte del proceso de desarrollo de una empresa desde el punto de vista del factor humano. Es importante darse cuenta de que los procesos humanos apoyan o detienen el crecimiento, desarrollo y consolidación de la empresa.

Saber reconocer los síntomas de problemas en cada etapa te permitirá ubicar a tu empresa en un cierto momento de desarrollo y diseñar y llevar a cabo las medidas que se requieran para obtener los beneficios de cada etapa y pasar a la siguiente superando adecuadamente las dificultades.

Ninguna empresa es estática, todas están siempre en continuo movimiento y cuando éste es "sano" se logra una empresa madura y productiva, que beneficia tanto al empresario como a los trabajadores y a la sociedad. Pero si la empresa no es capaz de superar las dificultades naturales que surgen en cada etapa, se convertirá en fuente de dolores de cabeza para todo el mundo.

A veces, es necesario el apoyo de un especialista que facilite la resolución de problemas de tipo humano. Consúltalo.

Como dijimos anteriormente, las etapas anteriores forman parte del proceso "natural" de desarrollo de una empresa. Sin embargo, puede haber eventos que modifiquen



radicalmente el desarrollo de una etapa además de repercutir de manera diferente en la empresa dependiendo de la etapa de desarrollo que esté viviendo.

### **¿Puede una empresa estar "estresada"?**

En la sección anterior, hablamos de que las empresas siempre están en continuo movimiento. Es decir, están en un proceso ininterrumpido de cambio. Podemos hablar de cambios internos y de cambios en el entorno que repercuten dentro de la empresa.

Ahora bien, todo cambio genera miedos, incertidumbre, temores, esperanzas, ideales, etc. Y esta reacción emocional puede ayudar al crecimiento o puede entorpecerlo y paralizarlo. Cuando una persona se ve sometida a fuertes presiones, su organismo reacciona presentando una respuesta adaptativa que llamamos estrés. De la misma manera, cuando una organización se ve sometida a fuertes presiones, se "estresa", es decir, reacciona tratando de adaptarse a esas presiones.

El estrés cuando es excesivo enferma a la persona, por lo que podemos decir, haciendo un paralelismo, que frente a un estrés excesivo, la empresa también se "enferma". ¿Cómo puedes reconocer que tu empresa está estresada? Y si lo está, ¿cómo manejarlo?

Existen ciertos eventos que estresan a toda la gente creando un ambiente de tensión. Sabemos que el estrés o síndrome general de adaptación tiene tres etapas en su desarrollo: etapa de alarma, etapa de resistencia y etapa de agotamiento.

Es importante que la empresa no llegue a esta última, por lo que deberá conocer las causas de ese estrés global y reconocer los síntomas para manejarlo adecuadamente manteniéndolo en un nivel funcional.

### **Causas de estrés en la empresa**

Algunos de los factores que mayor estrés causan en la empresa son los siguientes:

- Cambios financieros importantes. Devaluación, cambios en la bolsa etcétera.
- Fuerte crecimiento económico de la empresa.
- Crisis económica, tanto interna como externa a la empresa.
- Problemas sindicales.
- Recorte de personal.
- Quiebra.
- Huelga.
- Cambio de ubicación geográfica.
- Cambio de accionistas.
- Cambios en la estructura administrativa.
- Cambio de giro.
- Crecimiento (apertura de nuevas sucursales).
- Cambios en las prestaciones o en los salarios (aunque sean favorables).
- Aumento de la competencia.
- Venta de la empresa.
- Comprar otra empresa.
- Cambio de filosofía o de cultura.
- Cambio de leyes laborales o fiscales.
- Cambio de autoridades.
- Cambio de tecnología.
- Cambio de personal.
- Cambio de horario.

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > Cómo enfrentar y dirigir los**  
**cambios (Desarrollo organizacional) > Etapas de**  
**desarrollo en la empresa**



Reubicación de instalaciones.  
Implantar el uso de uniforme.  
Cambio de mobiliario.  
Construcción interna.

Como ves, cualquier cambio que afecte a toda la empresa la estresa generando situaciones como chismes, resentimientos, rivalidad, competencia por lograr nuevos privilegios o por no perderlos, o envidias.

Además, estos cambios repercuten de manera distinta en la empresa dependiendo de su etapa de desarrollo. Por otra parte, frente a cambios que afectan a todo el personal, es normal que la empresa "se regrese" a una etapa de desarrollo anterior. Es decir, que frente a cambios importantes, la empresa pierde por un periodo su estabilidad y empiezan a darse situaciones que ya se habían superado.

Si en tu empresa se están dando algunos de los cambios anteriores, es conveniente que estés muy atento a las reacciones de tu gente para que sitúes la etapa de desarrollo que se está viviendo y puedas tomar las medidas adecuadas.

Por otra parte, te sugerimos que cuando existan cambios que puedan afectar la productividad de tu empresa, trates de minimizar los efectos negativos de la siguiente manera:

Informa a todo el personal sobre el cambio que se va a dar y sobre sus consecuencias. Explica claramente el motivo de ese cambio e indica, si es posible, el tiempo que va a durar.

Mantén siempre abierta la comunicación con los empleados, indicándoles que pueden preguntar cualquier duda o manifestar sus inquietudes y sugerencias.

Trata de que el cambio sea lo más planeado posible para su adecuada estructuración. Es decir, que estén claramente establecidos los pasos que se van a seguir.