



Toma de decisiones empresariales analizadas en la curva de Greiner y en la centralización y descentralización organizacional¹

Business decision making analyzed in the Greiner Curve and in the centralization and organizational decentralization

Rec: 30/03/22
Acep: 06/06/22

Efraín Beltrán Oliveros²

Juan Camilo Jiménez Hoyos³

- 1 Artículo de reflexión. Los autores agradecen la orientación y asesoría del docente Carlos Alberto Ortiz Marín.
- 2 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: efrain.beltran05@gmail.com
- 3 Estudiante Administración de Empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium. Correo electrónico: camilohoyos244@gmail.com

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar un panorama sobre la toma de decisiones empresariales analizadas en la curva de crecimiento de Greiner y en procesos centralizados y descentralizados de las organizaciones, para responder a ciertas problemáticas a las que se enfrentan las compañías. A partir de las consultas realizadas en diferentes fuentes de información especializadas, se pudo reconocer que los diversos problemas que surgen en las empresas se pueden superar con decisiones acertadas. En este sentido, la toma de decisiones empresariales es fundamental para el crecimiento de las organizaciones para así obtener las mejores opciones frente a las crisis que se pueden presentar durante su evolución, buscando anticiparse o estar preparados contra las dificultades.

Palabras clave: toma de decisiones empresariales, curva de Greiner, crisis, centralización y descentralización.

Abstract

The objective of the article is to present an overview of business decision making analyzed in Greiner's growth curve and in centralized and decentralized processes of organizations to respond to certain problems that companies face. From the consultations carried out in different specialized information sources, it was possible to recognize the various problems that arise in companies that can be overcome with the right decisions. In this sense, business decision-making is essential for the growth of organizations in order to obtain the best options in the face of crises that may arise during their evolution, seeking to anticipate or be prepared for difficulties.

Keywords: business decision-making, Greiner's curve, crisis, centralization and decentralization.

Introducción

A medida que las empresas van creciendo, generalmente se van tornando más complejas, con mayores exigencias de coordinación y articulación. En este orden de ideas, a lo largo de su ciclo vital, se van presentando diversos problemas, que requieren de una toma de decisiones acertada para superarlos. La toma de decisiones surge siempre como reacción a un problema. El problema se presenta cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y el estado deseable (Chiavenato, 2009).

Para Chiavenato (2000), la toma de decisiones puede estudiarse desde dos perspectivas: la del proceso y la del problema. En la primera de ellas, hace re-

ferencia a una perspectiva muy genérica que se concentra en las etapas de la toma de decisiones como una secuencia de actividades. Según este enfoque, el proceso decisorio implica una secuencia de tres etapas simples: definición del problema; establecimiento de posibles alternativas de solución; y, elección de la mejor alternativa. Para la segunda de ellas, la del problema, se orienta específicamente hacia la solución de problemas, siendo más central e importante la eficiencia de la decisión, diferenciándose de la primera, que se enfoca más en el proceso, que en el propio resultado.

Este artículo se enfoca en cinco problemáticas que surgen generalmente en la empresa a

medida que crecen. Para Greiner (1972), estos problemas significan crisis que deben ser superadas a lo largo de la evolución de las empresas. Para este autor, las crisis son las siguientes: de liderazgo, de autonomía, de control, de cinta roja y de crecimiento interno. Cada una de ellas se supera mediante una decisión para dar paso a una revolución, a saber: de dirección, de delegación, de coordinación, de colaboración, y finalmente, de alianzas.

De acuerdo con González Betancourt et al. (2018) Larry Greiner al publicar en 1972 su artículo "Evolución y revolución conforme las empresas crecen" generó una revolución en la forma de entender la gestión de las empresas al plantear de manera muy novedosa cómo una compañía va evolucionando a través de distintas fases desde su nacimiento hasta su madurez y explicando el significado de cada una de estas fases.

A medida que la empresa se complejiza, al mismo tiempo debe ser más ágil para dar respuestas oportunas a sus diferentes grupos de interés; se da generalmente un paso de los procesos centralizados de decisión a procesos cada vez más descentralizados. Esto mismo es lo que se observa en el modelo de crecimiento de Greiner, a medida que las empresas van creciendo y expandiéndose. Por ello, en este artículo también se

presenta un abordaje sobre las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización en la toma de decisiones.

Así, viendo el crecimiento de la empresa como un problema que se debe abordar a lo largo del ciclo vital, este artículo se enfoca a responder cuáles son esas problemáticas o crisis, y, posteriormente, a presentar un cuadro comparativo entre la centralización y la descentralización en la toma de decisiones, porque representa un problema-solución subyacente a la propia curva de crecimiento de la empresa.

Metodología

Se realizó una investigación bibliográfica obteniendo información de fuentes secundarias como libros, revistas especializadas, artículos de investigación y bases de datos como Google Académico y redib.org para comprender algunos problemas que enfrentan las organizaciones a medida que van creciendo y sus implicaciones para afrontar decisiones y poder superar cada una de las crisis. Una vez identificado el modelo de crecimiento de Larry Greiner, se procedió en su conceptualización, en la comprensión de la curva y en la profundización de cada una de sus fases constitutivas. Posteriormente se procedió a indagar sobre las ventajas y desventajas de la centralización y la descentralización en la toma de decisiones.

Desarrollo o resultados

La curva de crecimiento de Greiner

Las empresas pasan por varias etapas de crecimiento y conforme pasa el tiempo las decisiones se toman en contextos y circunstancias distintas, es por esto que Greiner (1972) define este proceso mediante unas fases denominadas la curva de Greiner. Esta consiste en la evolución y crecimiento de las organizaciones conforme transcurre el tiempo, en donde las decisiones del pasado son algunas de las causas que generan las crisis que se muestran en el tiempo presente, ya que en su momento y en aras de expandirse de manera apresurada, seguramente no se tomaron en cuenta todos los factores que hubieran permitido minimizar los problemas futuros, además la inexperiencia y la falta de criterio cuando se es emprendedor o empírico conlleva a esto. En este sentido, “la curva de Greiner pretende ser una aproximación racional y práctica al liderazgo adecuado para hacer posible el proceso de expansión de cualquier negocio” (González Betancourt et al., 2018, p. 14).

El autor a través de este modelo centra el futuro de las organizaciones principalmente en los factores internos, es decir, se debe buscar las fortalezas que ha logrado desarrollar la empresa

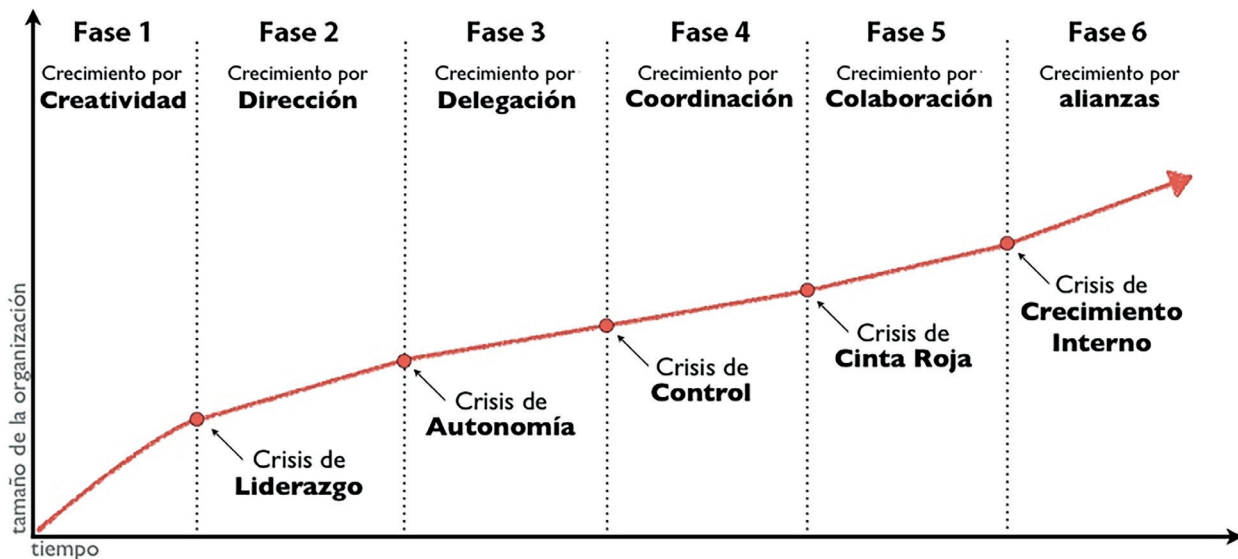
ya que esto será determinante para el comportamiento futuro de la misma y, para evaluar esto, plantea dos conceptos. El de evolución, que es donde se observa el crecimiento y no existen variaciones en la operación de la compañía; y el de revolución, que surge a partir de las adversidades y las crisis. Basado en estas dos definiciones se desarrolla la curva, en donde cada una de las etapas que enfrentan las empresas está regida por una crisis, y en donde la superación de estas forja el crecimiento.

En la Figura 1 se aprecia que la curva se encuentra formada por seis fases que son: fase 1. Crecimiento por creatividad; fase 2. Crecimiento a través de la dirección; fase 3. Crecimiento a través de la delegación; fase 4. Crecimiento a través de la coordinación; fase 5. Crecimiento por colaboración; y fase 6. Crecimiento por alianzas, en donde se ven reflejados a su vez cinco puntos de crisis que son de: liderazgo, autonomía, control, cinta roja y crecimiento interno. Es supremamente relevante entender en qué punto se encuentra la organización para así mismo tomar las decisiones que se consideren pertinentes en cada caso y con esto evitar posibles eventos futuros adversos que retrasen el crecimiento o la expansión de la compañía.

Los autores explican qué sucede en la crisis de liderazgo:

Figura 1

Curva de crecimiento de Greiner.



Fuente: Greiner (1972).

Cuando la dirección del equipo ya no sea fácil y aparezcan problemas de gestión. Cuando las órdenes ya no llegan a los empleados adecuados en el tiempo oportuno, es el momento de que el creador de la empresa vaya un paso más allá.
 (González Betancourt et al., 2018, p. 16)

En la crisis de liderazgo se llega a un límite en el cual la empresa ha crecido hasta el punto en el que a los fundadores de la empresa ya no les es fácil controlar los problemas de gestión. Ya en este momento se ve la necesidad de tomar una de las primeras decisiones empresariales importantes, la cual es buscar un gerente, un director general o tener una alta gerencia capacitada a la cual se le delegarán funciones

esenciales, las cuales puedan sacar a la empresa de la crisis por la cual están pasando y así unir a la organización, solucionando los problemas de gestión.

González Betancourt et al. (2018) explican qué sucede en la crisis de autonomía:

Implicará la necesidad de otra reestructuración en la empresa, en este caso orientada a adjudicar roles que permitan la autonomía de decisiones. Con esta descentralización de las decisiones, el personal sentirá que su valía es reconocida y volverá a estar motivado para seguir trabajando en el crecimiento de la empresa. De todos modos, esta evolución tampoco será la definitiva, ya que llegado el momento la

alta gerencia sentirá que ha perdido el control y no sabrá cómo reaccionar porque también temerá volver al anterior sistema de decisiones centralizado, que tan malos resultados le ha dado. La decepción de la alta gerencia por tener que consultar con la baja gerencia todos los posibles cambios provocará su desinterés por el trabajo, lo que también afectará a los resultados finales del negocio. (pp. 17-18)

En la crisis de autonomía se evidencia la siguiente gran toma de decisión empresarial que es la delegación, la cual le da más poder a los colaboradores en la organización y esta se vuelve descentralizada. Dando así un reconocimiento a los colaboradores: “Demuestra ser útil a través de la motivación elevada

a los empleados de bajos niveles. Los gerentes descentralizados con mayor autoridad e incentivo pueden penetrar los mercados más grandes, responder más rápidamente a clientes, y desarrollar los nuevos productos” (González Betancourt et al., 2018, p. 8)

Los autores explican qué sucede en la crisis de control:

La crisis de control que se desarrolla en la tercera fase de crecimiento de una empresa hace necesario otra vez redefinir las responsabilidades y metas del equipo de trabajo y, sobre todo, aclarar la importancia del rol de los cargos directivos. De esta manera, los diferentes niveles de gerencia pueden coordinarse para crecer conjuntamente. (González Betancourt et al., 2018, p. 18)

En la crisis de control se toman decisiones empresariales para no volver a ser una organización centralizada, en las que se ejecutan técnicas especiales de coordinación entre los ejecutivos y los gerentes para seguir con la dirección y coordinación de la organización, que se caracteriza por el uso de sistemas formales para lograr una mayor coordinación y por ejecutivos de primer nivel que toman la responsabilidad por la iniciación y administración de estos nuevos sistemas (González Betancourt et al., 2018).

De otro lado, la crisis de cinta roja se genera en las empresas que han crecido de manera importante con el paso del tiempo, pero no terminan de estructurar adecuadamente sus procesos, por lo que la comunicación se torna compleja entre las partes, más aún cuando la operación de la organización es descentralizada y esta cuenta con varias sucursales a lo largo del territorio, y, a su vez, está sometida a sistemas de control rígidos y formales, lo que no es adecuado debido al tamaño de la compañía. Esta situación requiere inicialmente decisiones enfocadas en la innovación de los sistemas de información, que permitan mantener un mayor control a los mandos medios y, debido a la gran dimensión de la empresa, establecer controles periódicos sobre los procesos (González Betancourt et al., 2018).

En esta crisis se controla el gasto en la medida que sea importante, se busca que los puntos externos a la organización funcionen de manera acoplada con la oficina central, se establecen programas de inducción corporativa a todo el personal nuevo con el objetivo de que obtengan un panorama general de la organización y conozcan el orden jerárquico de la misma. Todo lo anterior conduce a un manejo más eficiente de los recursos, lo que incita a los gerentes a tener una mirada más allá de la oficina central y destinar

los elementos necesarios para cumplir con la operación de la empresa (González Betancourt et al., 2018).

Finalmente, la crisis de crecimiento se crea en el momento en que la empresa empieza a evaluar la carga psicológica que se genera en los empleados debido al exceso de trabajo asignado por sus superiores y la presión por parte de los mismos en buscar nuevas soluciones ante los problemas que se presentan diariamente. En este punto, se busca que el empleado se encuentre más estable emocionalmente, que exista un equilibrio en las cargas laborales; para ello se emplean diversas estrategias, como, por ejemplo, la flexibilización del trabajo, la contratación de expertos profesionales para el control personal del manejo de estos momentos, así mismo que las jornadas laborales sean ajustadas según el tiempo que se pactó contractualmente y, constantemente, validar métodos para incentivar a los colaboradores (González Betancourt et al., 2018).

En la curva de Greiner se ha podido observar un proceso decisional que avanza de la centralización hacia mayores niveles de descentralización. En este sentido, en este artículo se presenta en el siguiente aparte, la comparación de estas dos formas de gestionar y tomar decisiones en una empresa.

Centralización y descentralización para la toma de decisiones empresariales

Centralización

De acuerdo con Chiavenato (2000), la centralización hace énfasis en las relaciones jerárquicas, es decir, en la cadena de mando. La organización se diseña según la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se halla escalonada hacia abajo, según la posición que ocupen en el organigrama. La cadena jerárquica o cadena de mando está íntimamente relacionada con la unidad de mando (p. 219). Y complementando lo anterior, la centralización como

el lugar de la autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Cuando la mayoría de las decisiones se toma de manera jerárquica se considera que una unidad organizacional está centralizada; una unidad descentralizada por lo general implica que la mayor fuente de la toma de decisiones ha sido delegada por los administradores de línea al personal subordinado. (Van de Ven y Ferry, 1980, como se citó en García Araque, 2016, p. 27)

La centralización en las organizaciones se ve más que todo

en empresas que inician o en empresas pequeñas, ya con este modelo la toma de decisiones empresariales recae jerárquicamente, por lo tanto, las decisiones son tomadas por gerentes altamente capacitados ya que para los puestos de mando se requiere de personal capacitado, que las tomas de decisiones empresariales vayan encaminadas a los objetivos globales de la empresa. Con la cadena de mando las decisiones eliminan la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos operacionales (Chiavenato, 2000).

Descentralización

Para Chiavenato (2000), la descentralización se evidencia principalmente en las organizaciones de mayor tamaño, ya que este crecimiento imposibilita al gerente general para tener un total control de todos los procesos, por lo tanto, ve la necesidad de delegar las decisiones que se deben tomar en cada proceso, sobre las personas que se encuentran inmersas y directamente relacionadas en ellos, ya que estas a su vez tienen más conocimiento en la forma en que se lleva a cabo la operación. Así mismo, pueden identificar las falencias en las que se esté incurriendo y establecer procesos de mejora más adecuados, lo que permitirá afrontar o superar más rápidamente las crisis que se presenten.

La rapidez y la transformación con que avanzan los procesos y la evolución constante de los mercados requiere mayor agilidad y adaptabilidad al cambio por parte de las organizaciones; por lo tanto, la descentralización respondería a este comportamiento ya que el facultar a los gerentes a tomar las decisiones implicará mayor eficiencia dado que existirá mejor aprovechamiento del recurso intelectual con el que se cuenta; en cambio, con el modelo tradicional centralizado esto se vuelve más lento puesto que para establecer y ejecutar los planes de acción se debe esperar la aprobación de los niveles jerárquicos superiores, lo que genera atrasos y pospone las acciones que finalmente se van a realizar (Chiavenato, 2000). Por ello,

la descentralización es un tipo de estructura organizativa en la que las operaciones y la toma de decisiones diarias son delegadas de la alta dirección a los administradores de nivel medio y bajo dentro de la organización, permitiendo a la alta dirección centrarse más en las decisiones importantes. (García Araque, 2016, p. 19)

Comparativo entre la centralización y la descentralización

En la Tabla 1 se presentan las ventajas que puede ofrecer tanto

Tabla 1

Ventajas de la centralización y de la descentralización.

Ventajas de la centralización	Ventajas de la descentralización
Las decisiones son tomadas por administradores que poseen una visión global de la empresa.	Los jefes están más cerca del sitio donde deben tomarse las decisiones. Las personas que viven los problemas son las más indicadas para resolverlos localmente, economizando tiempo y dinero.
Quienes toman decisiones en las altas posiciones están generalmente mejor entrenados y preparados que quienes están en los niveles inferiores.	Permite aumentar la eficiencia y la motivación, aprovechando mejor el tiempo y la aptitud de los funcionarios y evitando que evadan la responsabilidad.
Las decisiones tomadas son más coherentes con los objetivos empresariales globales.	Posibilita mejorar la calidad de las decisiones. A medida que su volumen y complejidad se distribuyen alivian su exceso en los jefes principales. Los altos funcionarios pueden concentrarse en las decisiones de mayor importancia, dejando las menores a los niveles inferiores.
Elimina la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones, y reduce los costos operacionales, producto de la estandarización y uniformidad.	Se ahorra tiempo: una decisión que requeriría varios días se toma en una hora.
Ciertas funciones —como compras y tesorería— permiten mayor especialización y otras ventajas.	Pueden reducirse los gastos de coordinación debido a la mayor autonomía para tomar decisiones.
	Permite la formación de ejecutivos locales más motivados y conscientes de sus resultados operacionales que el ejecutivo nacional, pues la estructura descentralizada produce gerentes generales en vez de simples especialistas en producción, ventas, finanzas o recursos humanos.

Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2000) y García Araque (2016).

la centralización como la descentralización, para la toma de decisiones:

De otro lado, en la Tabla 2 se aprecian las desventajas que puede generar tanto la centralización como la descentralización, para la toma de decisiones.

Conclusiones y recomendaciones

Considerando lo expuesto anteriormente, para la toma de decisiones empresariales se debe evaluar tanto el entorno en el

que se encuentra la organización, como su contexto interno: De otro lado, la curva de Greiner, por ejemplo, describe claramente las fases de crecimiento en que se ven inmersas las empresas. Apoyado en este modelo, logra establecer y visibilizar los puntos críticos a los que se podría llegar y, debido a esto también, las posibles consecuencias futuras, según el entendimiento de la situación, puesto que en cada momento de crisis superado con una acertada toma de decisión se obtiene crecimiento,

a través de un proceso que el autor denomina revolución.

El que las organizaciones tengan una lectura adecuada sobre el punto de la curva donde se encuentran, les permitirá realizar movimientos y tomar decisiones más acertadas contribuyendo a la superación de los problemas de liderazgo, autonomía, control, comunicación y crecimiento interno, a los que generalmente se ven enfrentadas las compañías a medida que van creciendo.

Tabla 2

Desventajas de la centralización y de la descentralización.

Desventajas de la centralización	Desventajas de la descentralización
Las decisiones son tomadas por administradores que pertenecen a la cúpula y están lejos de los hechos y las circunstancias.	Falta de uniformidad en las decisiones que puede incrementar los costos.
Quienes toman decisiones en la cúpula casi nunca tienen contacto con las personas y situaciones involucradas.	Aprovechamiento insuficiente de los especialistas. En general, la mayor cantidad de especialistas se halla en las oficinas centrales. La descentralización crea la tendencia a pensar que ya no se necesita la asesoría de la casa matriz.
Las líneas de comunicación de la cadena jerárquica o escalar ocasionan demoras y un mayor costo operacional. También, como involucra a muchas personas del nivel intermedio, es posible que haya distorsiones y errores personales en el proceso de comunicación de las decisiones.	Falta de equipo apropiado o de funcionarios en el campo de actividades. Al implementar la descentralización debe proveerse el entrenamiento necesario.

Fuente: elaboración propia a partir de Chiavenato (2000) y García Araque (2016).

Según la revisión realizada para elaborar este artículo, se puede concluir que la toma de decisiones lleva a las empresas a enfrentar dificultades y, así mismo, a que éstas sean superadas, debido a que un adecuado planteamiento y alcance en cada situación permitirá una óptima respuesta, dejando atrás cada escenario de problemas y dificultades que se presentan en cada fase de crecimiento.

La curva de Greiner muestra cada punto en el que se encuentra una organización según su grado de expansión, logrando determinar cinco fases de crisis; así mismo, da una mirada más precisa, lo cual explica y detalla en cada fase de la curva, en

donde, además, reafirma que la superación de cada etapa trae consigo un aprendizaje y genera crecimiento. Para compañías en constante evolución este camino se torna reiterativo, cada vez que se supera una dificultad o crisis se presenta una calma o normalidad hasta el momento que se decide nuevamente continuar con el avance de la compañía.

Por lo tanto, la toma de decisiones empresariales es un factor fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, con un objetivo muy claro que es encontrar las mejores alternativas para dar solución a los conflictos que se pueden presentar a lo largo del ciclo de vida de las empresas.

Generalmente, las empresas que están empezando o empresas pequeñas presentan una toma de decisiones centralizada para un óptimo manejo de esta, ya que en este punto de crecimiento es relativamente fácil manejar la empresa. Pero a medida que la empresa va creciendo es indispensable pasar la toma de decisión empresarial hacia la descentralización, con lo que se obtiene una mejor coordinación ya que a los directivos o fundadores se les dificulta tener un total control de todos los procesos; por lo tanto, se ve la necesidad de delegar la toma de decisiones para obtener las ventajas que presentan autores como Chiavenato y Greiner.

Referencias

- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (5.ª edición). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2.ª edición). McGraw-Hill.
- García Araque, Y. Y. (2016). *Estrategia para la descentralización en la toma de decisiones gerenciales, en empresas Pymes constructoras* (Trabajo de grado). Fundación Universidad de América. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/607>
- González Betancourt, J. A., Lozano Gómez, C. C. y Padilla Borja, A. N. (2018). *Aprendizajes significativos en tiempos de crisis "Crecimiento organizacional"*. <http://dx.doi.org/10.15332/tg.pre.2020.00076>
- Greiner, L. E. (1972). Evolución y revolución del crecimiento de las organizaciones, pp. 1-14. <https://bit.ly/3bjYMhE>

