

## REVISIÓN TEÓRICA DEL MODELO DE CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

**M.A. Laura Angélica Décaro Santiago**

Profesor de Tiempo Completo CU UAEM Zumpango

[ladecaros@uaemex.mx](mailto:ladecaros@uaemex.mx)<sup>1</sup>

**M.A. Juana Gabriela Soriano Hernández**

Profesor de Medio Tiempo CU UAEM Zumpango

[jgsorianoh@uaemex.mx](mailto:jgsorianoh@uaemex.mx)<sup>2</sup>

### RESUMEN

*Los Modelos de Ciclo de Vida Organizacional (OLC, por sus siglas en inglés) tienen por objetivo representar el nivel de desarrollo de la empresa a través de una serie de etapas consecutivas; diferenciadas por características propias y retos por resolver. Los autores que se han dedicado al estudio del tema consideran que un buen entendimiento sobre el nivel de desarrollo de la empresa, permite tener un visión más amplia de las características y necesidades de la misma para con ello, auxiliar a la toma de decisiones y por ende, prepararse para los retos presentes y futuros.*

*Desde su aparición, en los años 50's, OLC ha sido abordado por un gran número de académicos, investigadores, consultores y asesores de empresas. En la literatura se muestran tres periodos de estudio; la conceptualización, la evidencia empírica y la aplicación de nuevas metodologías de investigación; así como el estudio de sujetos y subsistemas más específicos. Así bien, este documento describe los modelos más representativos, sus adaptaciones y aplicaciones a lo largo de estos tres periodos; generando así una investigación de alcance descriptivo.*

*Palabras clave: administración de empresas- teoría empresarial- modelos- ciclo de vida- empresa – desarrollo histórico.*

### ABSTRACT

*Models of Organizational Life Cycle (OLC) aim to represent the level of development of companies through a series of consecutive steps; differentiated characteristics and challenges to solve. Authors who have dedicated to the study of this subject, consider that a good understanding of the level of development of a company, allows a broader view of its characteristics and needing to support the decision-making and, therefore to prepare for present and future challenges.*

*Since their inception, in the 50s, OLC have been addressed by a number of academics, researchers, consultants and management consultants. In the literature, three historical periods of study have been presented; conceptualization, empirical evidence and the application of new research methodologies, as well as the study of subjects and specific subsystems. This paper describes the most representative models, its adaptations and applications of these three periods; generating a descriptive research scope.*

---

<sup>1</sup> Estudiante del Doctorado en Ciencias de la Administración –IEU-, Maestría en Administración, Gestión Organizacional –UAEM- y Licenciatura en Finanzas –ITESM CEM-.

<sup>2</sup> Candidato a Doctor en Derecho Penal - CESCUIJUC-, Maestría en Administración, Gestión Organizacional –UAEM- y Licenciatura en Derecho –UAEM-.

*Key words: Business Administration - entrepreneurship theory- models, life cycle, business, historical development*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Partiendo de la idea de que todo organismo cambia y evoluciona independientemente de su naturaleza de tipo orgánico, resulta importante mencionar que las organizaciones no son la excepción; los organismos de corte empresarial, cambian, evolucionan y se van adaptando a su realidad por medio de un proceso que se compone por diversas etapas dentro de las cuales la forma de organización y la manera de dirigirla, se ve modificada. El reto, para el empresario, consiste en lograr que los cambios se vuelvan áreas de oportunidad, que eviten en la mayor medida posible que un organismo llegue a una etapa de declive, ruina o muerte, además de potencializar sus condiciones para alcanzar una mejor posición de desarrollo.

De tal forma, el tema sobre el OLC ha sido ampliamente abordado a partir de los años 50's, Kenneth Boulding manifestó por primera vez el concepto, consecuentemente fue retomado por diversas disciplinas incluyendo la administración, administración pública, sociología, psicología y marketing (Ionescu y Negrusa, 2007: 5). Así bien, la directriz del presente documento es describir la historia evolutiva de los Modelos de OLC, aplicados en la administración, con la finalidad de identificar el tratamiento que se le ha dado el tema desde su aparición hasta la actualidad; así como las aplicaciones más recientes. Para llevar a cabo tal cometido se realizó una investigación exhaustiva de tipo documental estableciendo así un alcance de investigación descriptiva.

Estructuralmente este documento toma en consideración la división de periodos propuestos por los autores Perényi y Selvarajah (2010:3), quienes mencionan tres momentos en el estudio del tema; la conceptualización, la evidencia empírica y el enfoque de los sujetos de estudio así como de la amplitud de metodología de investigación; es importante mencionar que en la parte final del escrito se agregó un apartado que evidencia la aplicación del modelo para el estudio y análisis de subsistemas de una organización; evidenciado así la trascendencia y utilidad de los modelos de OLC.

## **2. DESARROLLO**

### **2.1. Generalidades del modelo OLC**

Referirse al OLC es entender el cambio predecible en las organizaciones de un estado o condición a otro (Cameron & Whetten S.F., citado por Fernández, 1997: 263). Así bien, en teoría el ciclo de vida equivale al sendero evolutivo transitado por la unidad a través de su existencia (Leiva, 2006: 38). De ahí, la importancia que se le ha dado para que diversos investigadores, profesores, consultores y empresarios establezcan esfuerzos, con la finalidad de entender la transición a través de diversos modelos sobre el ciclo de vida; pues existe el argumento que la mejor forma de hacer frente a las crisis es comprendiendo la etapa de desarrollo por la que atraviesa la empresa más que conocer el número de empleados o el tamaño del mercado.

Los modelos de OLC proponen que existe una regularidad en el proceso desarrollo de la organización, dicha regularidad permite realizar una segmentación en etapas o periodos de tiempo (Smith, Mitchell y Summer , 1985: 801). Ionescu y Negrusa (2007: 6) mencionan que el modelo general del ciclo de vida organizacional está dividido en tres etapas, nacimiento, juventud y madurez/declive, en la tabla 1 se pueden visualizar las principales características por etapa. Cada una de las etapas está diferenciada principalmente por la meta a seguir; así bien en sus inicios tendrá una mayor orientación hacia la obtención de ingresos y menos hacia el desarrollo; pero una

vez asegurados los ingresos la empresa puede enfocarse al desarrollo; Ionescu y Negrusa (2007: 6) agregan que este cambio va acompañado de una transición organizacional.

De la misma forma Mintzberg (1984: 208) expone que cambia la forma de organizarse conforme evoluciona la unidad económica; así bien, este autor indica que la secuencia clásica encontrada en la literatura sobre el ciclo de vida de las empresas está conformado por la creación simple de la entidad, la estructuración de la empresa que la convierte en una entidad más elaborada con una estructura burocrática y finalmente la diversificación manifestado en la división de la estructura. Esta generalidad en la división de etapas, es la que precisamente se ofrece dentro de las aulas de estudio en el área económico administrativo; sin embargo actualmente, existe un gran número de propuestas, adaptaciones y aplicaciones de modelos que intentan dar una explicación lógica al proceso mediante el cual se desarrolla una empresa, dichos modelos están elaborados en función de los objetivos, las etapas, las variables y los objetos de estudio.

**Tabla 1. Características de las diferentes etapas del ciclo de vida**

Características	Nacimiento	Juventud	Madurez
Tipo de estructura	Informal	Centralizada y formal	Descentralizada, formal
Edad y tamaño	Joven y pequeña	Más vieja y más grande	La más vieja y la más grande
Índice de crecimiento	Inconsistente pero mejorando	Rápido	Desaceleración o decrecimiento
Comunicación y la planificación	Informal de manera personal y poca planificación	Moderadamente formal, existencia de presupuestos	Muy formal, planificación de cinco años, reglamentos y regulaciones.
Método en la toma de decisiones	Individual, juicio emprendedor	Profesional, uso de herramientas analíticas	Profesional, negociación
Característica del personal directivo del nivel superior	Generalista	Especialista	Estratega y planeador
Sistema de recompensas	Personal y subjetivo	Impersonal y sistemático	Impersonal, formal y totalmente objetivo

*Fuente: Adaptación de Ionescu y Negrusa (2007) de Smith K. G., Mitchell T. R. y Summer C. E. (1985).*

En el trabajo publicado por Levie y Lichtenstein (2008: 6) se identificó que entre 1962 y 2006 se contabilizaron 104 propuestas, destacando que entre 1994 y 2006 aparecieron 20 nuevos modelos. Así mismo, Levie y Lichtenstein (2008: 6) describieron que 50 de los 104 modelos obedecen al estudio de cualquier organización; mientras que los 54 modelos restantes se especializan en estudiar empresas más específicas como la PYME o empresas tecnológicas. Si bien es cierto que para el 2006 existió una gran cantidad de propuestas, la tendencia de estudio hacia el tema no ha cesado hasta nuestros días; identificándose tres momentos en el tiempo de propuesta, análisis, aplicación y adaptación del modelo de OLC.

## **2.2. Modelos de la primera ola del OLC.**

Los modelos de OLC, son modelos con origen entre los años de 1960 y 1980 – aproximadamente- aunque su primer precedente como concepto se dio a conocer por Kenneth Buldingen en 1950 (Ionescu y Negrusa, 2007:5). Perényi y Selvarajah (2010:3) resaltan que han existido tres olas relativas al tema: primero referente al desarrollo del concepto –antes de los años 80-;

posteriormente, el segundo -entre los 80's y 90's- que busca una re-conceptualización basada en investigación empírica; y finalmente la tercera -encontrándose vigente- enfocada a las diferentes opciones metodológicas de investigación; así como enfoques más específicos de estudio y aplicación.

La primera ola sobre propuestas de modelos de OLC nació en los años 60's del siglo anterior; Smitch, Mitchell y Summer (1985: 801) mencionan que Chandler introdujo las etapas de un modelo de ciclo de vida; posteriormente más autores se fueron sumando para el estudio y propuesta del tema. Levie y Lichtenstein (2008: 10), plasmaron en una línea de tiempo 32 modelos antes de 1980 –aproximadamente los modelos que corresponden a dicho periodo- , en cuyas propuestas el número de etapas varía desde 3 hasta 11. Básicamente estas propuestas fueron de tipo teórico, para posteriormente dar paso a las aportaciones con sustento empírico. Considerando esta primera etapa como la pionera, la mayoría de los modelos propuestos no toma de sustento otro modelo de ciclo de vida organizacional; o bien lo hacen de manera limitada; o simplemente toman en consideración otros modelos como el caso de Kroeger (1974) y James (1973) al retomar el modelo de ciclo de vida del producto ( citado por Levie y Lichtenstein, 2008: 63,.

Revisando algunos ejemplos de propuestas de la primera etapa; en 1963, Mc Guire (1963) propuso un modelo de cinco etapas de desarrollo económico, las etapas son: pequeña empresa tradicional, planeación para el crecimiento, despegue o salida de condiciones existentes, conducir hacia la administración profesionalizada y mercado de producción masiva por difusión de objetivos e intereses en beneficio de la sociedad. Por su parte, Ronald y Bruce (1964) realizaron un modelo enfocado en el desarrollo de la complejidad organizacional, la variables retomadas por el modelo son: tamaño, el número de productos y al cobertura del mercado, estos autores determinaron tres etapas: la primera, una unidad de administración sin especialización de las partes de la organización; la segunda, una unidad de administración con parte funcionales; y finalmente, múltiples unidades operativas, tales como las divisiones.

Posteriormente, en 1969, Steinmentz propuso un modelo de cuatro etapas consecutivas, el autor manifiesta que la empresa al avanzar tiene que atravesar una crisis previa, es decir una crisis propia de la etapa anterior. La primera llamada supervisión directa, en la cual, la administración directa está a cargo de dueño; después la etapa llamada supervisando la supervisión, en ella se busca la expansión y el crecimiento, la pretensión es aprender de la administración profesional; la tercera etapa llamada control indirecto, en dicha etapa se busca iniciar la delegación a directores clave, así como hacer frente al exceso de personal; y por último, la organización divisional, la cual cuenta con la estructura organizativa y los recursos para seguir siendo viable.

Otros modelos dentro de este oleaje son los “*modelos nodo de origen*” que Levie y Lichtenstein (2008: 13) identificaron; es decir aquellos que fueron de sustento relevante para la construcción de otros modelos más. Dichos modelos fueron propuestos por Christensen y Scott (1964), Geiner (1972), Lippitt y Schmidt (1977) y Normann (1977). Ionescu y Negrusa (2007: 10) mencionan que los modelos tanto de Greiner como de Lippitt y Schmidt son modelos enfocados a las crisis, resultado de la evolución de la organización.

*Christensen y Scott (1964), Scott (1970)*. Scott indica tres estadios de crecimiento. Este autor diferencia cada una de las etapas en función de la variables de estructura de la organización, figura del dueño-fundador y gerentes, toma de decisiones, diversificación del producto, grado de estrategia, evaluación y recompensa. Es importante resaltar que está clasificación no va en función del tamaño, sino más bien por el grado de complejidad de la organización.

En el primer estadio nombrado como sencillo; la organización es en gran parte la actuación de una persona, es una empresa pequeña dirigida por sus dueños fuertes y débiles, la empresa es ante todo reflejos de la personalidad, conocimiento y de recursos económicos de su fundador. Por lo general se enfoca en un solo producto o una línea de productos limitada, donde la mayoría de los empleados trabajan bajo la supervisión directa de un dueño-director.

El siguiente estadio es el integrado, en el cual la empresa multifuncional opera con una sola línea de productos; su personal está provisto de directores profesionales, la toma de decisiones está centralizada sobre líneas funcionales. Los presidentes de las empresas dedican gran parte de su tiempo a coordinar las actividades funcionales; se intenta la especialización y el crecimiento y se consigue ante todo a través de la diversificación geográfica.

Finalmente el tercer estadio, el diversificado; en él la empresa cuenta con una línea de productos, existe mayor diversificación de sus mercados, investiga por nuevos productos y más oportunidades, semiautomatizada y contiene una estructura bien definida.

En el estudio elaborado por *Greiner (1972)*, el autor establece que las complicaciones actuales se deben a las malas decisiones del pasado y no a la dinámica actual de los mercados, para ello se requiere identificar las etapas por las cuales atraviesa la organización. En cada una ellas aparecerán un periodo de evolución acompañado de estabilidad y crecimiento y al final del mismo una revolución que significa cambio, es decir una crisis.

El modelo establece cinco dimensiones clave; la edad, el tamaño de la organización, los estadios de evolución, los estadios de revolución y el índice de crecimiento de la industria. Greiner, establece cinco fases de crecimiento y cada una de ellas debe estar caracterizada por un estilo gerencial dominante, así mismo al final de cada etapa evolutiva aparece una revolución producto de estilo gerencial presente y que debe ser resuelto antes de pasar a la siguiente etapa. El modelo de Greiner se centra principalmente en la figura que gestiona dentro de la organización y su estilo de dirección el cuál es resultado de una revolución previa. A diferencia de otros autores, Greiner establece las etapas en relación al estilo de dirección; creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración, cada una de ella acompañada de su crisis.

*Lippitt y Schmidt (1977)*. En su modelo propuesto, Lippitt y Schmidt argumentan que una organización se encuentra en mejor posición de hacerle frente a una crisis conociendo la etapa de desarrollo por la que atraviesa, que conociendo el número de empleados o el tamaño del mercado. Considerando así la etapa de desarrollo como la fase por la que atraviesa una organización a lo largo de su ciclo de vida, en el caso del modelo en comento, la organización atraviesa por tres etapas de desarrollo: nacimientos, juventud y madurez y cada una de ellas establecen dos crisis críticas predecibles, así mismo pronostica los resultados en caso de que las crisis se resuelvan correcta y o incorrectamente.

Este modelo establece que para poder resolver las crisis en cada etapa no sólo se requiere de los conocimientos del dirigente, sino más bien la empresa demanda de ciertas prácticas de la dirección que no son constante durante su desarrollo; es decir, que van cambiando conforme realiza la transición entre etapa y etapa. A manera de síntesis, el modelo de Lippitt y Schmidt, establece como los principales objeto de estudio las variables de objetivo de la organización, principal precaución, cuestiones clave, conocimientos, habilidades y aptitudes del dirigente.

*Normann (1977)*. El estudio elaborado por Hedman y Kaling (2003) retoma a Normann al describir el concepto de negocio, para los cuál distinguen tres componentes:

- a) El medio ambiente externo, sus necesidades y su valorización;
- b) la oferta de la compañía;
- c) y los factores internos como la estructura organización, recursos, el conocimiento y capacidades, sistemas de, los valores.

En esta misma etapa aparecieron autores enfocados en el estudio de la fase de declive, tal es el caso de David A. Whetten y Jeffrey D. Ford; haciendo referencia que en dicha etapa aparecen con más frecuencia los conflictos interpersonales, la baja moral y alta rotación. Así bien Wetten, hace referencia a cuatros fuentes de deterioro de la organización: la atrofia, la vulnerabilidad, pérdida de la legitimidad, y la entropía del medio ambiente. La atrofia está relacionada con la falta de capacidad de respuesta y adaptación, y esta puede aparecer en cualquier etapa de vida. Mientras

que la vulnerabilidad se presenta en las primeras etapas de la empresa derivado de la falta de conocimientos administrativos más que técnicos del dueño-fundador. Por su parte, la pérdida de legitimidad hace referencia a elementos básicos de la existencia de la empresa, traducidos en una misión y visión creíble y adoptada. Finalmente, la entropía del medio ambiente, esta fuente de deterioro obedece a la erosión del entorno de la organización (Ionescu y Negrusa, 2007:13).

### **2.3. Modelos que re-conceptualizan el OLC, en una segunda ola.**

En años subsecuentes de los años 80's, se realizaron análisis empíricos sobre el OLC a cargo de Churchill y Lewis (1983), Hank, Watson, Jansen y Chandler (1993), Kazanjian y Drazin (1989), Miller y Friesen (1984), Quinn y Cameron (1983), Scott y Bruce (1987), Mitchell y Summer (1985). Dichos autores se enfocaron en estudios empíricos, y algunos de ellos retoman a la PYME.

Levie y Lichtenstein (2008: 63) vislumbraron el mayor grueso de propuestas de modelos entre los años 80 y 90. En este periodo se comenzaron a realizar estudios con aplicación y evidencia empírica en las organizaciones; así no es de extrañar que entre los autores destaquen profesores y consultores de empresas. En este apartado se revisarán dos propuestas; modelos de cinco etapas de Churchill y Lewis, modelo de Adizes.

*Modelo de cinco etapas.* Los autores Churchill y Lewis (1983) determinaron el modelo de cinco etapas para pequeñas empresas, dichos autores mencionan que estas unidades son distintivas en tamaño y capacidad de crecimiento y que son caracterizadas por su acción independiente, diferente estructura organizacional y diferentes estilos de dirección. Este modelo nació en razón a la crítica de anteriores modelos que se limitan a establecer que una empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento; no logran captar la importancia de las etapas tempranas de origen o crecimiento y/o se limitan a determinar el tamaño en gran parte a las ventas anuales o al número de empleados, ignorando otros factores.

Así bien los autores en función de diversos procesos como la experiencia, la investigación empírica y la revisión de literatura, determinaron el modelo de 5 etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, take off y recurso de madurez. Las variables consideradas son: estilo de dirección estructura organizacional, extensión de sistemas formales, objetivos estratégicos y participación del propietario.

En la etapa de existencia el reto consiste en generar una empresa con viabilidad comercial, es decir que existan el número suficiente de clientes para poder colocar el producto y generar flujos. Consecuentemente la etapa de sobrevivencia busca alcanzar una cierta estabilidad financiera que permita invertir en activos desgastados por la operación sin olvidar el capital de trabajo y el recurso para futuro crecimiento.

La siguiente etapa, llamada etapa de éxito está dividida en dos sub-etapas. La primera III D y la segunda III G. La sub-etapa III D es una etapa de decisión pasiva, es decir el dueño decide plantarse en ella; su objetivo, es mantenerse sin la búsqueda de un aplico crecimiento. Por otro lado, la sub-etapa III G, por lo contrario de la III D, el objetivo por alcanzar es el crecimiento, por lo tanto en dicha etapa se concentran recursos para un futuro desarrollo. Los autores lo consideran el primer intento de estrategia de crecimiento.

Posteriormente aparece la etapa de take-off. En dicha etapa, el reto a resolver es encontrar la clave para un rápido crecimiento, comenzando a considerar fuentes de financiamiento para dicho propósito. Para el fundador el reto es la correcta delegación. Finalmente la etapa de recurso de madurez, en esta etapa el desafío se encuentra en el equilibrio del control financiero derivado del rápido crecimiento y la flexibilidad, resultado del espíritu emprendedor. Lo interesante del modelo de cinco etapas, es que es aplicado para las pequeñas empresas, tomando en consideración un camino multivariante.

Perényi y Selvarajah (2010:2) hacen resaltar sobre el interés en el estudio de la PYME a partir de este periodo y extendiéndose hasta la actualidad, mencionando diversos trabajos empíricos de tipo cualitativo y cuantitativo, resaltando las investigaciones de Mc Mahon (2001), Hanks, Watson, Jasen y Chandler (1993), Lester, Parnell y Carraher (2003), Müller (1999), Salamonné Huszti (2006) y Massey, Lewis et al. (2006).

*Model de Adizes (1988)*. Consultor de empresas a nivel internacional, Adizes estableció diversas etapas del ciclo de vida de las organizaciones. Courtship -previo al nacimiento-, Infancy, Go-go, Adolescence, Prime y Aging -como proceso de deterioro con sub-etapas considerando la Aristocracia, Recriminación y Burocracia-. Dicho autor establece que el debido conocimiento de ellas permitirá tomar mejores decisiones para alcanzar los siguientes niveles de evolución. “Los ciclos de vida organizacional son definidos por la interrelación de flexibilidad y control. No están definidas por una empresa, la edad cronológica, ventas o activos, o el número de empleados. El objetivo es alcanzar la etapa Prime”. (Adizes, 1988: 3). Las variables consideradas por el autor son el papel del fundador, experiencia y memoria de la organización, los objetivos, la orientación, la toma decisiones, la planeación, la organización, los sistemas y controles, el rendimiento y razones de muerte en cada etapa.

El autor establece una etapa previa a la operación, en el que se planea la creación de la unidad económica – Courtship-, posteriormente aparece la primera etapa de existencia de la organización, la infancia, en ella el empresario debe estar totalmente pendiente de la organización estableciendo el papel de “todólogo”; la principal amenaza es esta etapa es la falta de liquidez y el desinterés del dueño-fundador.

En la etapa de Go-go, la empresa comienza a generar efectivo, fruto de la aceptación del mercado; sin embargo este indicador aún no muestra una unidad estable, toda vez que las ventas no son planeadas, predecibles y por lo tanto no son controladas; entre las amenazas que resalta el autor es la confianza excesiva del dueño-fundador o la muerte del mismo sin planeación de sucesión.

La tercera etapa, la etapa de la adolescencia, es una fase de reajustes organizativos y de búsqueda de identidad de la organización; debido al incremento de operaciones y actividades, así como el número de personal, el dueño no tiene la capacidad para continuar con su papel de todólogo. Así bien, es la etapa en que existen reajustes organizacionales y de ideales; por lo que la principal amenaza recae en la lucha de poderes entre los tradicionales y los innovadores; esta situación puede agotar la empresa y disminuir su competitividad hacia el exterior.

Posteriormente, la etapa Prime, es decir la cúspide del desarrollo de la empresa donde los cambios realizados en la organización han sido adoptados de manera exitosa pero sigue existiendo un espíritu de flexibilidad; es decir es la etapa de equilibrio entre el control y la flexibilidad. La amenaza en dicha etapa es la falta de innovación y reinención; pues de lo contrario pasará a la siguiente etapa de deterioro, el Aging.

Después de una recopilación y análisis de modelos, en 1990 Hank concluye en su investigación doctoral, que teóricamente la vida de una organización está dividida en cinco etapas generales: inicio, expansión, consolidación, diversificación y declive (Lester y Parnell, 2003, p. 341); característica relativamente soportada por los estudios empíricos a los que hacen referencia Lester y Parnell (2003) pues se establecen la tendencia de división de etapas entre cuatro y cinco etapas.

#### **2.4. Modelos propuestos del siglo XXI del OLC, un tercer oleaje.**

Para el año 2003 Lester y Parnell (2003) propusieron un nuevo modelo universal de cinco etapas: existencia, sobrevivencia, éxito, renovación y declive; considerando los antecedentes de estudios teóricos y empíricos. El objetivo del trabajo, identificar las características de las etapas de vida y

relacionarlas con la estrategia –estudio en el que participaron 242 gerentes de empresas-, finalmente los resultados arrojaron que las características de las etapas de vida se pueden diferenciar por la situación que involucra el tamaño de la empresa y la naturaleza del ambiente; la estructura organizacional y el estilo de toma de decisiones. Y de manera afirmativa se identificaron combinaciones específicas respecto a dicha etapas y la estrategia; entre las que relucen la introducción, la diferenciación, el control del segmento, la disminución de costos, entre otros.

Posteriormente al análisis realizado por Levie y Lichtenstein (2008), aparecieron otros modelos; entre ellos, en Taiwan se presentó un modelo por Kuang- Cheg Wang (2006), autor que agrega la variante de cinco elementos naturales en combinación con las cinco etapas de desarrollo. En función de la combinación de elementos se desprenden el nivel de: nueva visión, competitividad, organización, aprendizaje e innovación; considerándolos a estos como actividades primarias. Para el mismo año, Hoy (2006), estableció el modelo de 4 etapas, nacimiento, crecimiento, madurez y muerte tomando en consideración el papel de la familia; pues el exponente retoma variables como el fundador, otros miembros de la familia, empleados clave, la industria y la segmentación del mercado.

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

En Costa Rica, se propuso un modelo a partir de Greiner (1972), Adizes (1994), Clinfford (1994), Dodge (1994), Joan Mount (1993) y Mintzberg (1997); en el que se establecen 5 niveles utilizando siete variables: rol del emprendedor, enfoque de la gestión, rol de los recursos humanos, estructura, sistemas, ventas e indicadores financieros e infraestructura (Leiva, 2006: 40).

Con el mismo interés de estudiar el desarrollo de las empresas, Diambeidou, François, Gailly, Verleysen y Wertz (2008) establecen a través de un estudio longitudinal, que el proceso de crecimiento puede ser interrumpido en decir no es lineal -a diferencia de los estudios trasversales como lo afirman dichos autores-. Estos autores identifican cuatro posibles etapas de inicio agrupadas en: semillas, estrellas, boutiques y preguntas; para posteriormente establecer una propuesta multidimensional de crecimiento. Es importante mencionar que la principal aportación de los estudios longitudinales fue precisamente puntualizar que la evolución de las organizaciones no sigue una misma línea, pues existen ramificaciones que dirigen hacia otros destinos.

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

Años más tarde, Shirokova (2009) en su trabajo titulado “Organisatinal life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch”, encuentra evidencia empírica de la ubicación de empresas Rusas en el ciclo de vida, toda vez que se estableció 3 estados; inicio, crecimiento y formalización (Shirokova, 2009).

Jones (2011) por su lado, realizó un estudio cualitativo de LCO, pero enfocado a las PYMES, básicamente el autor retomó los modelos y autores clásicos, para determinar 4 fases: Start-up



Excitement, Steadying the Ship, Business Consolidation y Business for the Long Haul, cada etapa es descrita junto con su "Plateau", es decir su crisis de cambio.

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

Retomando los tres periodos históricos de estudio del tema, el modelo de OLC -para todo tipo de empresa- ha concretizado respecto al número de etapas, así como de categorías y variables para identificar cada etapa. Tomando en considerando que el trabajo propuesto por Levie y Lichtenstein (2008: 10) analiza una gran cantidad de modelos que se manifestaron en las tres etapas, los autores mencionan que la concordancia de etapas resalta en 3, 4 o 5 etapas. Mientras que las categorías más retomadas por los modelos son: resultados, características del dirigente, estructura organizacional, estrategias, sistemas y problemas. En la tabla 2 se identifican las categorías con sus respectivas variables, presentadas en orden de mayor aparición en las propuestas de modelos.

**Tabla 2.** Categorías más comunes en los modelos de OLC.

Categorías/variables	Número de modelos	Categorías/variables	Número de modelos
<b>Ingresos</b>	74	<b>Estrategia</b>	
<i>Índice de crecimiento en ventas o empleados</i>		<i>Principal enfoque de la organización</i>	58
<i>Edad</i>		<i>Concepto de desarrollo</i>	
<i>Tamaño</i>		<b>Sistemas</b>	
<b>Características del dirigente</b>	68	<i>Extensión de sistemas formales</i>	54
<i>Naturaleza de la alta dirección</i>		<i>Extensión de burocracia como sistema de control</i>	
<i>estilo de la administración</i>		<b>Problemas</b>	49
<i>involucramiento de propietario</i>		Problemas encontrados	
<i>desacuerdo con la centralización en la toma de decisiones</i>		Recursos o requerimiento necesidades	
<i>número de altos gerentes</i>		Problemas internos	
<b>Estructura</b>	60		
<i>Estructura Organizacional</i>			
<i>complejidad</i>			
<i>formalidad en el sistema de comunicaciones</i>			

Fuente: Modificado a partir de Levie y Lichtenstein (2008)

Estas conclusiones son apoyadas por los modelos posteriores a los estudios de Levie y Lichtenstein, pues las etapas oscilan entre 4 y 5; además se insiste en retomar las variables de tamaño, estructura organizacional, las características del dirigente –resaltando el papel de la familia-, el enfoque de la gestión, los sistemas; así como los indicadores financieros.

## 2.5. Aplicaciones sobre el OLC en la actualidad.

Así bien, y considerando que se ha llegado a un punto de mayor coincidencia entre los autores, las investigaciones actuales se han centrado en aplicar los modelos para ubicar en este mapa de desarrollo a las diversas organizaciones, visualizándose un interés de aplicación para unidades económica más específicas como la PYME; además se detecta la inquietud de diversos autores para dar respuesta a mejores prácticas dentro de la organizaciones; así también, su aplicación ha sido trasladado hacia el estudio más específico de subsistemas en las organizaciones.

Evidencia de lo mencionado, para el año 2001 en función de 20 estudios de caso en Nueva Zelanda se aplicó un modelo de 4 fases, encontrándose que en las primeras fases- alrededor de 8 años- los dueños no sabían cómo conducir el desarrollo de sus empresas, pero posteriormente contaban con una mayor dirección hacia el futuro Beverland y Lockshim (2001). Por otro lado en Hong Kong se realizó un estudio con la finalidad de encontrar evidencia empírica sobre los obstáculos dominantes en cada etapa del ciclo de vida de la PYME y proponer algunas estrategias en su combate (Moy y Luk, 2003).

Posteriormente, Shirokova (2006) – autora de diversos trabajos en esta línea de investigación- realizó un análisis sobre las estrategias empleadas en las diferentes etapas del ciclo de vida de la organización -a partir de una investigación empírica- ; los resultados fueron que se puede identificar la etapa por la que atraviesa la empresa en función de factores ambientales internos tales como el nivel de formalización, el tipo de estructura organizacional y los procedimientos de información. Por otro lado, las estrategias propuestas - enfoque en un solo producto, la expansión geográfica y la selección de nicho de mercado- no se comprobaron del todo.

No existe duda sobre la existencia del enfoque en la tercera ola de OLC, dirigiendo la mirada hacia grupos específicos de empresas como las PYMES. Van Montfort (2006) realizó un estudio para pequeñas empresas de servicios profesionales; entre sus hallazgos encontró que los efectos de crecimiento se pueden predecir en cierta medida en función de las variables de diversificación de ventas, diferenciación del trabajo y nivel de productividad. Lester y Parnell (2008) también, realizaron un estudio en pequeñas empresas; los resultados mostraron que no sólo se encontraban en las primeras etapas – existencia y supervivencia- sino que también en la fase de declive.

En Argentina, Brenta (2009) aplicó el modelo de ciclo de vida a 30 empresas con el objetivo identificar las etapas evolutivas de las empresas dinámicas en Argentina y los factores de obstaculización de crecimiento. Para ello retomó varias propuestas de OLC tomando en consideración la estrategia, la estructura, métodos de decisión y contexto situaciones. El resultado de dicha investigación concluyó en que las empresas en etapa nacimiento experimentaron problemas de escasez de fondos con lo cual se vislumbraba el riesgo de inexistencia; además observó que en la etapa de crecimiento las empresas modificaron su estructura organizativa y profesionalizaron su gestión.

Las aplicaciones empíricas no se han hecho esperar en México, aunque son limitadas existe evidencia del interés por el tema; en el estudio aplicado a empresas de Coahuila sobre la motivación hacia la sobrevivencia, se establecen momentos clave para la vida de una PYME, que incluye la fase previa, la puesta en marcha y la de consolidación (Molina, Armenteros, Medina, Barquero y Espinoza, 2011).

Así mismo en el Estado de Quintana Roo, se buscó establecer relación entre la longevidad de una empresa- como variable dependiente- y tamaño, profesionalización de la gestión, la estructura de gestión, la estructura de capital y la innovación; encontrando como resultado una relación positiva (Esparza, Monroy y Granados, 2011). Además los autores mencionan que existe escasez de estudios empíricos, relacionados con la sobrevivencia de la Mipyme.

Finalmente el año 2012 se publicó el libro Ciclo de Vida Organizacional y Desarrollo en Pequeña Empresa Mexicana, en el cual se abordó una propuesta de modelo de OLC descriptivo y aplicado a empresas banqueteras de la región. Uno de los hallazgos más importantes fue que a pesar que

las empresas se pueden identificar por nivel de desarrollo, el nivel de centralización en la toma de decisiones no varía -en el caso de la PYME mexicana- (Décaro, 2013).

Otro ejemplo de sujeto de estudio específico fue el realizado por Granlund y Taipaleenmaki (2005) sobre las unidades económicas llamadas NEFS, que son pequeñas nuevas empresas dentro del campo biotecnológicos y de sistemas de información; los resultados de la investigación mostraron diferencias sobre el uso de prácticas de control, respecto a las tradicionales. En este mismo año, la investigación titulada “La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental”, llevó por objetivo general presentar la evolución de la empresa, identificando los factores de éxito y la creación de su ventaja competitiva, así como el modelo organizacional (Martínez, 2005).

Ahora bien, el modelo de OLC está siendo retomado no sólo estudiar a la organización en su conjunto, sino también para analizar algún subsistema o proceso que la conforman. Por ello, para el año 2008 Kallunki y Silvola (2008) buscaron establecer la relación entre el uso de la actividad basada en costos (ABC), a lo largo de las etapas del ciclo de vida organizacional. Los resultados mostraron que esta actividad es más común en la etapa de madurez y renovación en la búsqueda de la optimización de costos. En la misma dirección Silvola (2008) en su investigación busca determinar la diferencias entre empresas en crecimiento y renovación, en el uso de la administración contable y sistemas de control, así bien la diferencia encontrada fue que estas actividades -en la etapa de renovación- se hace con fines de gestión y organización interna más diversificada inversión a diferencia de las empresas en crecimiento.

Siguiendo esta línea, en la conferencia anual 20th POMS de Florida (Freires Saraiva, Lima de Carvalho y Da Costa, 2009), se presentó el trabajo titulado “The contribution of organizational life cycle theories for management accounting research”. Los resultados mostrados fueron que 8 modelos de los 11 retomados tienen que ver con el control administrativo.

Auzair (2010) realizó un estudio de tipo cuantitativo, que correlaciona el diseño de sistemas de control administrativo en cada una de las etapas de ciclo de vida, utilizando como hipótesis que: las organizaciones maduras de servicios son más propensas a adoptar una forma más burocrática de sistemas de control administrativo, en comparación con las organizaciones de servicios profesionales en crecimiento. La hipótesis que fue aceptada y el autor asegura que demuestra parte de lo que indican modelos previos tales como Miller & Friesen (1984); al establecer que según la etapa del ciclo de vida se encuentran diseñados los procesos.

Un último estudio a retomar, establece la relación entre las etapas del ciclo de vida y los diferentes rasgos de la cultura organizacional; tal es el caso del estudio realizado por Bahadar, Najeebullah, Malik y Tariq (2011); dicho estudio concluyó con la relación afirmativa entre ambas variables.

### **3. CONCLUSIONES**

Para llevar a cabo esta revisión teórica sobre el tratamiento de los modelos de OLC, se realizó una revisión histórica estructurada por tres momentos: La primera ubicada aproximadamente entre los años 60's y 80'; es decir, la etapa pionera en la conceptualización del tema. Esta fase establece los pilares del modelo del OLC, proporcionando elementos retomados y ajustados en las siguientes etapas. Es ese momento, cuando nacen los modelos nodos o modelos origen sobre los cuales se cimenta el consecuente desarrollo del tema. Los autores, correspondientes al periodo se enfocan en el diseño de modelos conceptuales, las propuestas son muy diversas, desde la perspectiva, el número de etapas; categorías y variables que caracterizan a cada modelo. Además, se da introducción al estudio de la etapa de declive, que más adelante diversos modelos lo adoptan como una fase más al final del camino.

La segunda, la etapa de re- conceptualización cuya búsqueda está acompañada del sustento empírico, es en ella cuando inicia el interés por parte de los investigadores para analizar y aplicar los modelos a unidades económicas más concretas, como en el caso de la PYME. La re-conceptualización se genera a partir de una serie de críticas hacia los modelos anteriores entre las que destacan; la limitación al establecer que la empresa debe crecer y pasar por todas las etapas o morir en el intento, falta de atención en las etapas tempranas de vida, y el determinar el tamaño de la empresa en función de la ventas o número de empleados -dejando a un lado otro tipo de factores-.

A finales y de la segunda etapa y a principios de la tercera, aparecen investigaciones que reevalúan el avance en el estudio del tema, tratando de identificar la tendencia y las coincidencias entre los estudios; los resultados mostraron que a pesar de cada modelo tiene características propias, se visualizan ciertas coincidencias recurrentes entre las propuestas, así bien de manera general los modelos coinciden en su mayoría por un número de 4 a 5 etapas; además las categorías de mayor hincapié se reúnen en: resultados, características del dirigente, estructura organizacional, estrategias, sistemas y problemas.

Así bien, y finalmente en la última etapa, se da continuidad de enfoque hacia unidades específicas, pero además, la diversidad de estudios comienza a ampliarse, dando paso a enfoque de estudio cuantitativo y cualitativo. En especial los estudios de tipo longitudinal muestran que el desarrollo de etapas no se debe establecer de manera lineal pues existen una serie de posibles alternativas y no sólo un camino.

Los estudios más recientes se han centrado en aplicar los modelos para ubicar las empresas en ciertos contextos, relacionándolos con determinadas variables y prácticas administrativas; así como su relación con subsistemas de la organización. Identificándose coincidencia en la forma de analizar la existencia de una organización basados en un cierto número de etapas así como de categorías y variables que la caracterizan

Se puede establecer entonces que el objetivo planteado al inicio de este documento se ha conseguido en su totalidad ya que se logró establecer de manera clara las principales aportaciones y avances respecto al tema, así mismo, es importante mencionar que la investigación documental se realizó de manera exhaustiva y que el alcance descriptivo del estudio permitió conocer el desarrollo teórico -con base a una línea de tiempo- que se ha tenido de los estudios tanto empíricos como teóricos que intentan explicar el proceso y que a última fechas ha sido de aplicación en diversos ámbitos.

Sin lugar a dudas, cada vez que una organización pasa de una etapa a otra en su ciclo de vida, se ve modificada su funcionalidad, estructura y acciones. El nuevo entorno genera necesidades internas, exige un proceso de reestructuración y acoplamiento que le permite lograr la competitividad, ya que se debe recordar que el entorno externo se encuentra igualmente cambiante y que los procesos, las estructuras, las estrategias y los objetivos deberán ser acordes con la etapa en el que se encuentra la organización; que para lograrlo es indispensable el conocimiento sobre el peldaño en el que se ubica la empresa..

## REFERENCIAS.

- Adizes, I. (1988): “*Ciclos de Vida de las Organizaciones*”. Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Auzair S. (2010): . The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in services organization. Disponible en: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F8052%2F6081&ei=38PuUZr7lM6qqAGT3IDABQ&usq=AFQjCNH-E7HAaRmR30PrVbB1P444ciorsq&sig2=1g\\_Y\\_as7RLrSBxNiPi3aOQ](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.ccsenet.org%2Fjournal%2Findex.php%2Fijbm%2Farticle%2Fdownload%2F8052%2F6081&ei=38PuUZr7lM6qqAGT3IDABQ&usq=AFQjCNH-E7HAaRmR30PrVbB1P444ciorsq&sig2=1g_Y_as7RLrSBxNiPi3aOQ)  
Consultado en 22/07/13 a las 19:32
- Bahadar S., Najeebullah K. , Malik I. y Tariq Z. (2011): “ Exploring the relationships among organizational life cycle stages and different traits of organizational culture”. En revista *Business and Management Review*, N. 17, 2011, p. 103-103.
- Baker D. D. y Cullen J. B. (1993): Administrative reorganization and configurational context: the contingent effects of age, size, and change in size. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256811?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102486240121>  
Consultado en 15/07/13 a las 17:40
- Bayers R. (2011): Leadership Style and the Organization Life Cycle. Disponible en: <http://www.alfredadler.edu/sites/default/files/Bayers%20MP%202011.pdf> Consultado en 12/07/13 a las 13:22
- Bedeian A.G (1984): “Organizaciones: Teorías y Análisis. Textos y casos”. Selección de textos por Ramió Carlos y Ballart Xavier (1993). Lecturas de teoría organizativa. MAP Ministerio para las Administraciones Públicas. Dirección General de Servicios Colección de lecturas INAP y el Boletín Oficial del Estado.
- Beverland M. y Lockshim L. (2001): Organizational life cycle in small New Zealand wineries. Disponible en: <http://www.readcube.com/articles/10.1111/0447-2778.00032?locale=en> Consultado en 11/07/13 en 14:56
- Brenta N. (2009): Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina. Disponible en: [http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20Brenta\\_.pdf](http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20Brenta_.pdf) Consultado en 11/06/13 a las 13:45
- Cameron K. S. y Whetten D. A. (1981): “Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles”. *Administrative Science Quarterly*, No.26, p. 525-544.
- Churchill, N. C., y Lewis, V. L. (1983): The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, (May-June). Disponible en: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tameer.org.pk%2Fimages%2FThe\\_Five\\_Stages\\_Of\\_Small\\_Business\\_Growth.pdf&ei=7ALLUYuzOorNOgHtHYGQBA&usq=AFQjCNFIsPE\\_eCe4UNKWZwoeOCqJMr8Xw&bvm=bv.48340889.d.dmQ](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.tameer.org.pk%2Fimages%2FThe_Five_Stages_Of_Small_Business_Growth.pdf&ei=7ALLUYuzOorNOgHtHYGQBA&usq=AFQjCNFIsPE_eCe4UNKWZwoeOCqJMr8Xw&bvm=bv.48340889.d.dmQ) Consultado en 23/06/2013 a las 18:34
- Décaro (2012): Ciclo de Vida Organizacional y desarrollo en pequeña empresa mexicana. Disponible en: <https://www.morebooks.de/store/gb/book/ciclo-de-vida-organizacional-y-desarrollo-en-peque%C3%B1a-empresa-mexicana/isbn/978-3-659-08069-2> Consultado en 10/12/13 a las 14:23
- Diambeidou M. B., François D., Gailly B., Verleysen M. y Wertz V. (2008): An Empirical Taxonomy of Start-Up Firms Growth Trajectories. Disponible en: <http://perso.uclouvain.be/michel.verleysen/papers/oeecd07bmd.pdf>  
Consultado en 20/07/13 a las 18:23
- Dodge R., Fullerton S. y Robbins J. (1994): Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. Disponible en: <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d76cd183-c431-4390-bc75-19264ee5786f%40sessionmgr198&vid=2&hid=104>. Consultado en 20/06/13 a las 19.34
- Douglas A F. y I. M. (2000): Organizational Evolution: The American Life Cycle. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/npr.4040190408/abstract> Consultado en 20/07/13 a las 20:02
- Esparza A, Monroy A. y Granados S. (2012): La supervivencia de las pequeñas empresas en el sur del estado de Quintana Roo: Una aproximación empírica. Disponible en: [www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pdf](http://www.revista.economia.uady.mx/2011/XXVIII/77/04.pdf)  
Consultado en 12/06/13 a las 14:56
- Farouk A. y Saleh M. (2011): An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises. A System Dynamics Approach. International Conference of System Dynamics Society 2011. Disponible en: <http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.systemdynamics.org%2Fconferences%2F2011%2Fproceed%2Fpapers%2FP1050.pdf&ei=YLnMUcL0L4Wg9QXsiYcGCa&usq=AFQjCNHviKD7GnbIcpXEMScbwrC7VZZmg> Consultado en 27/06/13 a las 16:34
- Fernández R. M., y Sánchez J. C. (1997): “Eficiencia Organizacional, Concepto, Desarrollo y Evaluación”. Editorial Díaz Santos, Madrid.
- Freires Saraiva J., Lima de Carvalho K. y Pacheco Da Costa R. (2009): The contribution of organizational life cycle theories for management accounting research. Disponible en: <http://www.pomsmeetings.org/confpapers/011/011-0415.pdf> Consultado en 20/07/13 a las 15:54

- Garnsey E., Stam E. y Hefferman P. (2006): New firm growth: Exploring processes and paths. Disponible en <http://econ.geo.uu.nl/stam/StamGarnseyHefferman2006.pdf> Consultado en 23/07/13 a las 18:23
- Granlund M. E. y Taipaleenmaki J. (2005): "Management control and controllership in new economy firms- a life cycle perspective". En revista *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16, p. 21-57.
- Greiner Larry E. (1998): "Evolution and Revolution as Organization Grow". En revista *Harvard Business Review*. Mayo Junio 1998. Disponible en: <http://www.uaemex.mx/biblioteca/digital/contador/basesdedatos2.php?url=http://search.ebscohost.com&total=1> Consultado en 13/06/13 a las 16:19
- Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., y Chandler, G. N. (1993): "Tightening the life-cycle construct: a taxonomic study of growth stage configurations in high-technology organizations". En revista *Entrepreneurship Theory and Practice*, No.18, p.2.
- Hoy F. (2006): "The Complicating Factor of Life Cycles in Corporate Venturing". En revista *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 30, No. 6, p. 831-836. Disponible en: <http://www.4shared.com/web/preview/doc/dZOkQH9o> Consultado en 20/07/13 a las 18:34
- Ionescu Gh. Y Negrusa A. (2007): "The Study about Organizational Life Cycle Models". En revista *Review of international Comparative Management*. Vol. 8. No. 4. Diciembre de 2007. p 5-17. Disponible en: [www.rmci.ase.ro/Login/.../Vol8\\_No4\\_Article1.pdf](http://www.rmci.ase.ro/Login/.../Vol8_No4_Article1.pdf) Consultado en 20/06/13 a las 19:45
- Jones N. (2011): SME's life cycle – steps to failure or success?. Disponible en: <http://gsbejournal.au.edu/3V/Journals/1.pdf> Consultado en 25/06/13 a las 21:09
- Kallinki J. y Silvola H. (2008): The effect of organizational life cycle stage on the use of activity-based costing. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1044500507000406> Consultado en 22/07/13 a las 19:56
- Kazanjian, R.K. y Drazin, R. (1989): "An Empirical Test of a Stage of Growth Progression Model". En revista *Management Science*, vol. 35, no. 12, pp. 1489-1503. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4730008/empirical-test-stage-growth-progression-model> Consultado el 01/08/13 a las 19:54
- Leiva B. (2006): "PYME. Ciclo de vida y etapas de desarrollo". En revista *Tec empresarial*. Vol. 1 No. 1. p. 38-42 Disponible en: [https://www.google.com.mx/#q=ciclo+de+vida+pyme,+pdf&ei=eRzJUeqtlZHK9QT8i4DYCQ&start=10&sa=N&bav=on.2.or.r\\_qf.&bvm=bv.48293060,d.dmQ&fp=fa5000716da682a3&biw=1280&bih=656](https://www.google.com.mx/#q=ciclo+de+vida+pyme,+pdf&ei=eRzJUeqtlZHK9QT8i4DYCQ&start=10&sa=N&bav=on.2.or.r_qf.&bvm=bv.48293060,d.dmQ&fp=fa5000716da682a3&biw=1280&bih=656) Consultado en 06/06/13 a las 18:45
- Lester D. y Parnell J. (2008): "Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages". En revista *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Vol. 15, no. 3, p. 540- 554
- Lester D., Parnell J. y Carraher S. (2003): Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. Disponible en: [http://molayari.persiangig.com/PDF/Articles/ORGANIZATIONAL%20LIFE%20CYCLE%20A%20FIVE\\_STAGE%20EMPIRICAL%20SCALE.pdf](http://molayari.persiangig.com/PDF/Articles/ORGANIZATIONAL%20LIFE%20CYCLE%20A%20FIVE_STAGE%20EMPIRICAL%20SCALE.pdf) Consultado en 26/07/13 a las 20:23
- Levie J. y Lichtenstein B. (2008): From Stage of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. Disponible en: [http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media\\_146530\\_en.pdf](http://www.strath.ac.uk/media/departments/huntercentre/research/workingpapers/media_146530_en.pdf) Consultado en 08/08/13 a las 16:47
- Liao Y. (2006): "The effect of fit between organizational life cycle and human resource management control on firm performance". En revista *Journal of American Academy of Business*. No. 8, p.192-196.
- Lippitt G. y Schmidt W. (1967): "Crisis in a developing organization". En revista *Harvard Business Review* Noviembre- Diciembre 1967.
- Martínez V. (2005). *La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental*. Disponible en: [http://bidi.xoc.uam.mx/resumen\\_articulo.php?id=2357&archivo=9-156-2357vip.pdf&titulo\\_articulo=La%20creaci%F3n%20de%20ventajas%20competitivas.%20El%20caso%20de%20una%20peque%F1a%20empresa%20de%20consultor%EDa%20ambiental](http://bidi.xoc.uam.mx/resumen_articulo.php?id=2357&archivo=9-156-2357vip.pdf&titulo_articulo=La%20creaci%F3n%20de%20ventajas%20competitivas.%20El%20caso%20de%20una%20peque%F1a%20empresa%20de%20consultor%EDa%20ambiental) Consultado en 11/08/13 a las 19:53
- Massey, C, Lewis, K, Warriner, V, Harris, C, Tweed, D, Cheyene, J. y Cameron A. (2006): "Exploring firm development in the context of New Zealand SME". En revista *Small Enterprise Research: The Journal of SEANZ*. Disponible en: <http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=295736240833181;res=IELBUS> Consultado el 18/08/13 a las 18:01
- McMahon R. (1998): Stage Models of SME growth reconsidered. Disponible en: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.flinders.edu.au%2Fsocsci%2Fbusiness%2Fresearch%2Fpapers%2F98-5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtHIAg&usq=AFQiCNF6S9a3zFkClqfDE39CCpEdu71CeA&bvm=bv.48572450.d\\_e\\_WU](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.flinders.edu.au%2Fsocsci%2Fbusiness%2Fresearch%2Fpapers%2F98-5.doc&ei=hcvMUcj0FOPayAGqtHIAg&usq=AFQiCNF6S9a3zFkClqfDE39CCpEdu71CeA&bvm=bv.48572450.d_e_WU) Consultado en 12/02/13 a las 19:34
- Miller, D. y Friesen, P.H. (1984): "A longitudinal study of the corporate life cycle". En revista *Management Science*. Vol. 30, No. 10, p. 1161-1183. Disponible en: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7350462/longitudinal-study-corporate-life-cycle> Consultado el 29/07/13 a las 18:21

- Mintzberg H. (1984): "Power and Organization Life Cycles". En revista *Academic of Management Review*. Vol. 9. Disponible en: <http://ehis.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c3700600-bd2c-4bf9-96f9-5920c10b4e1c%40sessionmgr114&vid=2&hid=104> Consultado en 25/06/13 a las 22:02
- Molina M., Armenteros A., Medina E., Barquero C. y Espinoza A. (2011): Reflexión sobre la sobrevivencia de las pymes en el estado de Coahuila, México. Disponible en: <http://www.theibr.com/ARCHIVE/RIAF-V4N1-2011.pdf> Consultado en 13/08/13 a las 20:12
- Moy J. W. y Luk V. W. (2003): The life cycle model as a framework to understanding barriers to SME Growth in Hong Kong. Disponible en: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13602380410001677218> Consultado en 13/07/13 a las 22:09
- Penrose, E. (1952), "Biological analogies in the theory of the firm". En revista *American Economic Review*. Vol. 42, no. 4, December 1952, p. 804 – 819. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/1812528?uid=3738664&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21102402237501> Consultado en 13/07/13 a las 12:46
- Perényi Á. Selvarajah C. (2010): Investigating the Applicability of the Firm Life Cycle Model to SMEs in the Hungarian ICT Sector. Disponible en: <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2011/149.pdf> Consultado en 02/08/13 a las 14:51
- Quinn, RE & Cameron, K. (1983): "Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence". En revista *Management Science*. Vol. 29, No. 1, 1 Enero 1983. p. 33 – 51. Disponible en: [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.columbia.edu%2Fic%2Fhs%2Fpubhealth%2Fisett%2FSession%252010%2FQuinn%2520and%2520Cameron%25201983.pdf&ei=RrDMUeWGL-O5ywHvkiGQAQ&usq=AFQjCNE9IA3WRzuOYq\\_BkerpXtmwVmy5gg&bvm=bv.48572450.d.eWU](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.columbia.edu%2Fic%2Fhs%2Fpubhealth%2Fisett%2FSession%252010%2FQuinn%2520and%2520Cameron%25201983.pdf&ei=RrDMUeWGL-O5ywHvkiGQAQ&usq=AFQjCNE9IA3WRzuOYq_BkerpXtmwVmy5gg&bvm=bv.48572450.d.eWU) Consultado en 20/06/13 a las 19:03
- Rodríguez Valencia, J. (2006): "Dirección Moderna de Organizaciones". Editorial Thomson, México..
- Scott, Bruce R. (1970). Stages of Corporate Development (Part I). Harvard Business School Background Note 371-294. Disponible en: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=8453> Consultado en 15/07/13 a las 12:34
- Scott, M & Bruce, R. (1987): "Five stages of growth in small business". En revista *Long Range Planning*. Vol. 20. No. 3. p. 45-52. Disponible en: <http://libra.msra.cn/Publication/3105341/five-stages-of-growth-in-small-business> Consultado en 11/08/13 a las 12:17
- Shirokova G. (2006): Strategies of Russian companies at different stages of organizational life cycle: an attempt of empirical analysis. Disponible en: [http://dspace.gsom.spbu.ru/jspui/bitstream/123456789/54/1/11%28E%29\\_2006.pdf](http://dspace.gsom.spbu.ru/jspui/bitstream/123456789/54/1/11%28E%29_2006.pdf) Consultado el 12/07/13 a las 18:01
- Shirokova G. (2009): Organizational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. Disponible en: [http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/JEEMS\\_1\\_2009\\_Shirokova](http://www.hampp-ejournals.de/hampp-verlag-services/get?file=/frei/JEEMS_1_2009_Shirokova) Consultado el 27/06/13 a las 16:54
- Shulman, Joel M., and Thomas T. Stalkamp (2003): "Getting Bigger by Growing Smaller: A New Growth Model for Corporate America". Financial Times Prentice Hall, Estados Unidos.
- Silvola H. (2008): "Design of MACS in growth and revival stages of the organizational life-cycle". En revista *Qualitative Research in Accounting & Management*. No. 5, p. 27 – 47.
- Smith K. Mitchell T. y Summer C. (1985): "Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle". En revista *Academic of Management Journal*. Vol 28, No.4. Disponible en: <http://www.jstor.org/discover/10.2307/256238?uid=3738664&uid=2&uid=4&sid=21102455606957> Consultado en 23/06/13 a las 22:16
- Steinmetz, LL (1969): "Critical Stages of Small Business Growth". En revista *Business Horizons*. Vol. 12. No. 1, p. 29. Disponible en: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6W45...83cd4a7f31a6dc110509> Consultado el 14/06/13 a las 23:18
- Tuzzolino F. y Armandi B (1980): "Organizational Design Slack and the Life Cycle". En revista *Academic of Management Review*. No. 5.
- Van Montfort K. (2006) : Life cycle characteristics of small professional services firm. Disponible en: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-627X.2006.00182.x/abstract> Consultado el 14/07/13 a las 12:34
- Wang Kuang-che (2006): Business cycles and five elements theory. *National Taipei University*.

