

“La flexibilidad como factor crítico en la etapa de vida previa al declive de una organización”

1.- Resumen

En esta investigación el objetivo principal es examinar los factores determinantes de la flexibilidad que se relacionan con la permanencia de la organización en una etapa de su ciclo de vida previa al declive. Los objetivos específicos son: 1) analizar la relación entre la flexibilidad estratégica con la permanencia de la organización en una etapa del ciclo de vida previa a su declive y 2) analizar la relación entre la flexibilidad estructural con la permanencia de la empresa en una etapa del ciclo de vida previa a su declive.

Para lograr este propósito se pretende utilizar un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) aplicado a datos provenientes de una muestra de pequeñas y medianas empresas (Pymes) del contexto mexicano. Los resultados que se esperan encontrar podrían mostrar relaciones directas y significativas entre la flexibilidad estratégica y estructural con la permanencia de las organizaciones en una etapa de plenitud por más tiempo, lo que retardaría de esta manera su declive. Todo ello con el fin de tener más elementos de decisión que puedan ayudar a una organización a prolongar su vida y a evitar caer en una pendiente que la podría llevar tarde o temprano hacia su muerte.

***Palabras clave:** Ciclo de vida organizacional, Flexibilidad estratégica, Flexibilidad estructural*

2.- Introducción

El ambiente de los negocios se mueve cada vez a mayor velocidad enfrentando la creciente globalización de los mercados, el rápido desarrollo de nuevas tecnologías y el surgimiento de nuevas formas de innovación (Brodsky et al. 2012). Para superar un futuro incierto, se ha propuesto un enfoque alternativo para la gestión de las organizaciones centrado en el desarrollo de su flexibilidad con el fin de responder más rápidamente a las cambiantes oportunidades (Sánchez, 1997). Kickert (1985) llama a la flexibilidad “la palabra mágica”, difícil de definir y

dimensionar por su naturaleza abstracta y dinámica, pero de gran relevancia en la resolución de problemas en las organizaciones actuales que enfrentan un entorno turbulento.

A estas organizaciones se las ha comparado por varias décadas con los organismos vivos ya que al igual que ellos, tienen un ciclo de vida donde nacen, crecen, maduran y con el tiempo envejecen y mueren (Penrose, 1952). La literatura sugiere que el lugar que ocupe una organización en su ciclo de vida no dependerá del tiempo que lleve constituida o del volumen de sus ventas o por el número de sus trabajadores, sino de otro tipo de variables como su grado de flexibilidad y control para adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno (Adizes, 1989). Cada etapa del ciclo de vida de una organización se caracteriza por seguir algunos patrones predecibles y repetitivos de comportamiento y cada organización enfrenta un conjunto de retos únicos en cada etapa, las cuales son secuenciales y progresivas, de manera tal que lo bien o mal que estos retos sean atendidos determinan en gran medida el éxito o fracaso de la organización (Adisez, 1989).

La relación entre la etapa de vida previa al declive de una organización y la flexibilidad que logre desarrollar, tanto de tipo estratégica como estructural, es el tema de estudio que se pretende abordar.

3.- Discusión de la propuesta

La pregunta que guiará esta investigación es: ¿Cómo se relaciona la flexibilidad de la organización con la permanencia en la etapa de plenitud de su ciclo de vida, previa al declive?. Las preguntas secundarias que surgen a partir de ella son: ¿cómo se relaciona la flexibilidad estratégica de la organización con la permanencia en la etapa de plenitud de su ciclo de vida, previa al declive? y ¿cómo se relaciona la flexibilidad estructural de la organización con la permanencia la etapa de plenitud de su ciclo de vida, previa al declive?.

Justificación

Se eligió como unidad de análisis a las Pymes mexicanas ya que junto con las micro-empresas, representan el sector más dinámico de la economía del país, generan el 72% del empleo y un

52% del Producto Interno Bruto. En México 99.8% del total de empresas son de este tipo (INEGI, 2009; Macías, 2003).

La etapa del ciclo de vida organizacional en la que se centra esta investigación, es la etapa previa al declive, llamada etapa de plenitud (Adizes, 1989) porque el hecho de permanecer en ella evita precisamente una decadencia en su ciclo vital. En México la mortandad de empresas representa un problema particularmente importante; de 200 mil de ellas que inician operaciones, solamente 35 mil sobreviven después de 2 años (Lecuona, 2009) lo que significa una mortandad del 82.5% en dicho período. Aunado a ello, en este país existe escasez de estudios empíricos relacionados con la sobrevivencia de las Pymes (Décaro & Soriano 2014).

Existe una línea muy tenue entre un cambio de etapa y otra en el ciclo de vida organizacional, debido a que muchas veces estos cambios son graduales e imperceptibles por lo lento que se presentan (Adizes, 1989), ante lo cual se propone investigar los factores determinantes de la flexibilidad que influyen en la permanencia en una etapa de plenitud de la empresa.

3. Revisión de la literatura

3.1. Modelos de ciclo de vida organizacionales

Las organizaciones se han estudiado como un organismo viviente desde hace varias décadas (e.g.; Penrose, 1952; Quinn & Cameron, 1983; Adizez, 1989; Hanks et al. 1993; Greiner, 1998; Lester et al. 2003; Décaro, 2012). Desde esta perspectiva cumplen un ciclo de vida parecido al de los seres humanos y pasan por diferentes etapas donde nacen, se desarrollan, maduran, declinan y finalmente mueren. Estas etapas del ciclo de vida se puede definir como: “la configuración única de variables relacionadas a la estrategia, estructura y contexto organizacional” (Hanks et al. 1993 p. 7).

En la literatura se encuentran varios modelos del ciclo de vida para las organizaciones, la tabla siguiente resumen las características principales de los modelos revisados.

Tabla 1. Autores destacados sobre el tema de “Ciclo de vida organizacional”

Autor	Etapas propuestas	Características
Quinn y Cameron (1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Emprendedora 2) Colectiva 3) Formalización y control 4) Elaboración de estructura 	Hacen la revisión de 9 modelos de ciclo de vida organizacional de la literatura y proponen un modelo integral que relaciona la etapa de desarrollo de este ciclo con la eficiencia organizacional.
Adizes (1989)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cortejo 2) Infancia 3) Va-va 4) Adolescencia 5) Plenitud 6) Estabilidad 7) Aristocracia 8) Burocracia temprana 9) Burocracia 10) Muerte 	Sugiere que el ciclo de vida de la empresa se define por la interrelación entre flexibilidad y control. El objetivo es alcanzar y quedarse en la etapa de plenitud para así evitar su envejecimiento y muerte. Considera como determinantes de cada etapa el estilo de dirección, la estructura organizacional, la estrategia organizacional, sus planes y objetivos, la dotación de personal y las compensaciones.
Hanks et al. (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Inicio 2) Expansión 3) Madurez 4) Diversificación-declinación 	Considera el contexto organizacional (edad, tamaño, tasa de crecimiento) y la estructura (diferenciación vertical, forma de la estructura, formalización, especialización, centralización) para determinar la etapa del ciclo de vida de la organización.
Greiner (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Etapa de emprendimiento y creatividad 2) Crecimiento a través de dirección 3) Crecimiento a través de delegación 4) Crecimiento a través de coordinación 5) Crecimiento a través de la colaboración 	Señala que cada una de estas etapas es seguida de una revolución que surge de un problema importante en la organización y únicamente resolviendo el problema de cada etapa es que se puede avanzar hacia etapas de mayor madurez.
Lester et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Existencia 2) Sobrevivencia 3) Éxito 4) Renovación 5) Declinación 	Señalan que la etapa del ciclo de vida, tiene influencia en la selección de la estrategia competitiva y su desempeño. El principal indicador de la etapa de ciclo de vida es el procesamiento de la información de la organización, considerando la situación, estructura, estilo de toma de decisiones y la estrategia organizacional.
Phelps et al. (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Puntos de inflexión 2) Capacidad de absorción 	Proponen un marco teórico alternativo para el crecimiento de negocios: sugiere que a medida que crecen las empresas, llegan a

	del conocimiento	puntos de inflexión que debe abordarse con éxito si se quiere continuar el crecimiento.
Levie & Lichtenstein (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Actividades 2) Recursos 3) Posición 	Propone un modelo alternativo que llama “Modelo de estados dinámicos del cambio empresarial” donde señalan que puede haber cualquier número de estados dinámicos en la existencia de una organización y éstos pueden ocurrir en cualquier número de secuencias.
Décaro (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Iniciación 2) Crecimiento 3) Juventud 4) Madurez 5) Renovación 	Establece 4 etapas de crecimiento y en cada etapa una posibilidad de declive. La quinta etapa llamada renovación, la considera como la parte final de la madurez y el inicio de un nuevo nivel de desarrollo. Utiliza como indicadores de cada etapa el papel del fundador, los objetivos organizacionales, la estructura organizacional, la posición financiera y la diversidad del producto o servicio.

Fuente: Elaboración propia

En los modelos sobre crecimiento de las organizaciones que se analizaron, se encontraron tanto los que utilizan la analogía del ciclo vital para describirlo, compuesto por “etapas” que incluyen al menos una de nacimiento, crecimiento, madurez y algunas contemplan el declive o la renovación (Quinn y Cameron 1983; Adizes, 1989; Hanks et al. 1993; Greiner, 1998; Lester et al. 2003; Décaro, 2012) como los marcos conceptuales alternativos que proponen “estados” no secuenciales ni determinísticos para explicar el crecimiento de las organizaciones (Phelps et al. 2007; Levie & Lichtenstein, 2008). Estos últimos modelos con enfoque en estados, tienen la desventaja de que no presentan evidencia empírica que sustente la aportación teórica, por lo que han quedado en meros marcos teóricos y no han sido validados empíricamente todavía (Farouk & Saleh, 2011)

El modelo de etapas en el ciclo de vida de la organización, se describirá como el marco teórico más significativo, porque la mayoría de la literatura sucesiva se basa en él o lo contrasta con este modelo (Levie & Lichtenstein, 2008) además de que estudios recientes en varios países han encontrado evidencia empírica de la ubicación a lo largo de un ciclo de vida de distintos tipos de organizaciones, entre ellas las conocidas como Pymes, que son el objeto de estudio de esta investigación: e.g. Moy & Luk (2003) examinan los obstáculos dominantes que impiden el crecimiento y éxito de las Pymes en Hong Kong y su nivel de influencia en cada etapa del

modelo de ciclo de vida; Masurel & Van Montfort (2006) analizan pequeñas firmas de servicios profesionales de los Países Bajos, sus estudios revelaron claramente que dichas empresas cambian con el curso de su ciclo de vida y que los efectos del crecimiento pueden ser predecibles en cierto grado; en Argentina, Brenta (2009) analiza si el ciclo de vida de las Pymes siguen un patrón similar al de sus pares en países desarrollados, en términos de la configuración y duración de sus etapas, el resultado de dicha investigación concluyó que el ciclo de vida de las empresas argentinas sigue a rasgos generales las etapas que predice la teoría, sin embargo la etapa de nacimiento o desarrollo inicial suele prolongarse más que la de países desarrollados, siendo el contexto macroeconómico la principal variable que explica esta mayor extensión. Shirokova (2009) presenta los resultados de 593 compañías empresariales rusas y confirma que éstas pasan a través de distintas etapas y cada etapa tiene ciertas características distintas. Auzair (2010) investiga la práctica de los sistemas de control en empresas de servicios australianas durante las etapas de crecimiento y madurez, sus resultados sugieren que las empresas en etapa de madurez de su ciclo de vida dan un mayor énfasis a los sistemas burocráticos de control que las empresas de servicios en la etapa de crecimiento.

En este estudio, se hará hincapié en el modelo del ciclo de vida de Adizes (1989), por considerarlo uno de los más completos y detallados en cuanto a las etapas que contempla, ya que no sólo muestra los problemas de gestión y dilemas de cada una de ellas, sino también la cultura corporativa y el clima organizacional (Ivashkovskaya et al. 2010) además de que examina con mayor profundidad las características de la etapa previa al declive, que es la que particularmente nos interesa abordar en esta investigación. El modelo de Lester et al. (2003) por ejemplo tiene la debilidad de que no considera las distintas sub-etapas del ciclo de vida y falla al proporcionar un marco teórico para todas las organizaciones. Los modelos de Greiner (1998) y Quinn & Cameron (1983) no examinan la curva descendente de la vida de una organización ni señalan como última etapa la muerte o declive de la empresa. Por lo anterior, en esta investigación las variables para identificar la etapa de vida de una organización previa al declive, se basarán en el modelo de Adizes (1989).

Los modelos del ciclo vital con enfoque en etapas –entre los que se encuentra el Modelo Adizes (1989)- no dejan de tener también sus limitaciones, que han sido señaladas por diversos autores (Stubbart & Smalley, 1999; Phelps et al. 2007; Levie & Lichtenstein, 2008) entre las que se

encuentra el hecho de no existir un consenso en el número de etapas que proponen, así como también han sido criticados por el supuesto que sostienen sobre la secuencia determinística que señala que todas las empresas crecen a través de las mismas etapas y en la misma secuencia.

Al respecto cabe mencionar que el crecimiento ha sido considerado como un constructo social (Gupta et al. 2013) y como fenómeno complejo y dinámico (Farouk & Saleh, 2011) por lo que el hecho de no haber sido identificado un número preciso de etapas universales por las que una organización atraviesa durante su crecimiento, puede explicarse por la variedad en los tipos de las empresas que existen y el carácter multidisciplinario de las variables que afectan el crecimiento de éstas (Gibb and Davies, 1990). Dodge et al. (1994) señalan que los ciclos recurrentes que siguen las organizaciones son productos del entorno concreto.

Sin embargo si se ha demostrado que las organizaciones tienden a operar en algún estado definible por un periodo determinado (Levie & Lichtenstein, 2008) y el consenso gira en torno a que existe un patrón consistente de desarrollo en las organizaciones a lo largo del tiempo y que las actividades y estructura organizacional en una etapa no son las mismas que en otra (Quinn & Cameron, 1983; Dodge et al. 1994). En esta investigación nos interesa conocer cómo se comportan las variables relacionadas con la flexibilidad en sólo una de las etapas, la previa al declive, por lo que el hecho de que no haya un consenso en el número de etapas no afecta el curso de la investigación.

Por otra parte, se ha criticado también el énfasis que ponen estos modelos en los factores internos más que en factores externos (Farouk & Saleh, 2011); al respecto, Smallbone et al. (1995) en su estudio longitudinal realizado en 236 empresas desde 1979 hasta 1990 concluyeron que a pesar de que el entorno de mercado era un factor que claramente influía en las oportunidades de crecimiento, pocas empresas de gran crecimiento en su estudio fueron simplemente arrastradas por las tendencias del mercado, observándose que incluso en sectores donde predominaban las dificultades sobre las oportunidades se había logrado un nivel alto de este crecimiento. Farouk & Saleh (2011) suponen también que la integración de los factores externos, en el modelo de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, no es necesario para entender los determinantes del crecimiento.

3.1.1 Características de la etapa del ciclo de vida organizacional previa al declive

Adizes (1989) propone 10 etapas en el ciclo de vida organizacional, la quinta la denomina “Plenitud” y es precisamente a partir de esta etapa que puede comenzar el declive de la organización. Estas etapas son: 1) cortejo (el desarrollo inicial o creación de la propuesta de negocio; 2) Infancia (después de su lanzamiento-inicio activo de las negociaciones); 3) Va-Va (crecimiento frenético temprano y a veces el caos); 4) Adolescencia (la organización todavía está en desarrollo, pero más establecida y definida); 5) Plenitud (la organización está en su punto más fuerte, sana y competitiva, popular y rentable); 6) Estabilidad (aún vigente, popular, todavía puede ser muy rentable, pero empezando a perder vanguardia); 7) Aristocracia (es fuerte en virtud de su participación de mercado y consolidada por los éxitos acumulados, pero lenta y aburrida, definitivamente cediendo cuota de mercado a competidores y perdiendo nuevas tecnologías y tendencias); 8) Burocracia temprana (aparición de dudas, problemas, amenazas y las cuestiones internas eclipsan la propósitos originales); 9) Burocracia (enfocada hacia adentro de su administración, engorrosa, buscando la salida del mercado o la desinversión, muchos desafíos en cuanto a su funcionamiento y mercado); 10) La muerte (cierre, venta masiva, la quiebra, comprada por valor de sus activos o cartera de cliente solamente) (Jones,2009)

Adizes (1996) considera como determinantes de cada etapa el estilo de dirección, la estructura y la estrategia organizacional, sus planes y objetivos, la dotación de personal y las compensaciones. En la etapa de “Plenitud” que la considerada como la posición óptima en el ciclo de vida, la organización posee una flexibilidad controlada y se caracteriza por contar con una estructura donde existen reglas y responsabilidades claras; un estilo de dirección que no es autocrático; la estrategia se enfoca en preparar futuros negocios y líderes; la planeación y objetivos contemplan el control de costos, aseguramiento de ganancias y el lanzamiento de nuevos productos; la dotación de personal incluye directivos con distintos roles como administrador, productor, emprendedor e integrador; y las compensaciones se orientan hacia el personal clave.

Entre otras características particulares de esta etapa se encuentran las siguientes: la infraestructura proporciona soporte confiable y existe integración intra e inter-organizacional, así

como cohesión con clientes, proveedores, inversionistas y con la comunidad, estas organizaciones se esfuerzan por adaptarse a los cambios en los mercados y a la tecnología, la creatividad produce una innovación controlada y rentable, mientras se disfruta de constante crecimiento promedio. El personal disfruta de trabajar en la empresa y son pocos los que voluntariamente la abandonan, por lo que hay una acumulación de candidatos que solicitan puestos en todos los niveles (Adizes, 1989).

El mayor reto en esta etapa es mantener el delicado equilibrio entre la flexibilidad y el control. Uno de los problemas frecuentes que se enfrentan en esta etapa es la descentralización insuficiente, ya que a menudo no se tiene suficiente personal capacitado para ejecutar todas las unidades de negocio. La aparición de una actitud de auto-complacencia es el primer paso hacia el comienzo del declive, en la siguiente etapa, que Adizes (1989) denomina “Estabilidad”, se pueden apreciar las siguientes características: la forma tiene más fuerza que la función, el cómo se hacen las cosas se vuelve más importante que el qué hacer. Se pierde creatividad, innovación, capacidad de cambio y la organización es menos proactiva para tratar oportunidades, asumir riesgos y satisfacer las necesidades de los clientes, ya que tiene menos incentivos para mantener la visión y expectativas de conquistar nuevos mercados, tecnologías y fronteras. Se suele enfocar más en éxitos pasados que en futuras visiones y se recompensa a aquellos individuos que hacen lo que se les dice que hagan. La consecuencia a largo plazo de la pérdida de flexibilidad es la declinación en su ciclo de vida y su capacidad de respuesta a corto plazo sufre deterioro (Adizes, 1989).

3.2. Flexibilidad

Aun cuando la flexibilidad es considerada una prioridad competitiva (Fernández, 2008) no existe un consenso sobre la forma de definirla y clasificarla. La causa bien puede ser la naturaleza dinámica y abstracta de este concepto que se aprecia ser también multidimensional (Volberda, 1996). El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el término flexibilidad como “la cualidad de ser susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades”. En la siguiente tabla se presentan algunas definiciones que diversos autores de la literatura han realizado sobre este concepto.

Tabla 2. Definiciones de flexibilidad según autores destacados en el tema

Autor	Definición de flexibilidad
Kickert (1985)	Método gerencial que se aplica en un entorno turbulento e impredecible.
Adizes (1989)	Es la función del rol emprendedor en la toma de decisiones.
Evans (1991)	Capacidad de ajustar los medios disponibles para lograr el futuro previsto.
Volberda (1996)	El grado en cual una organización tiene variedad de capacidades de gestión y la rapidez a la cual pueden ser activadas para aumentar el control de la organización.
Teece et al. (1997)	Característica de las capacidades dinámicas de la organización que le permite adaptarse a los cambios en el entorno.
Wright & Snell (1998)	Capacidad de una empresa para reconfigurar con rapidez los recursos y actividades en respuesta a las demandas del entorno.
Sánchez et al. (2007)	Mecanismo que permite a las empresas enfrentarse a una creciente incertidumbre por su capacidad de rápida respuesta.
Kandemir & Acur (2012)	Capacidad dinámica que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas manteniendo alternativas de decisión múltiples y simultáneas.
Bamel et al. (2013)	La capacidad de tomar ventaja de los cambios pragmáticos seleccionando libremente las opciones más adecuadas.

Fuente: Elaboración propia

De las definiciones anteriores destaca la idea en común que la flexibilidad es una capacidad dinámica que permite la adaptación al entorno. La definición que se adoptará en esta investigación para la flexibilidad organizacional es la de Evans (1991): “la capacidad de ajustar los medios disponibles para lograr el futuro previsto”. En la literatura además podemos encontrar los esfuerzos realizados por varios autores por tratar de clasificar la flexibilidad organizacional. En la siguiente tabla se relacionan algunos de ellos y su propuesta.

Tabla 3. Clasificación de la flexibilidad según autores de la literatura.

Autor (es)	Clasificación utilizada para la flexibilidad
Volberda (1996)	1) Flexibilidad Operacional 2) Flexibilidad Estructural 3) Flexibilidad Estratégica
Sánchez (1997)	1) Flexibilidad de recursos 2) Flexibilidad de capacidades
Hatum & Pettigrew (2004)	1) Flexibilidad en el diseño de la estructura 2) Flexibilidad en la capacidad de la gerencia
Castillo (2006)	1) Flexibilidad productiva 2) Flexibilidad de la estructura organizacional 3) Flexibilidad humana

Fernández (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Flexibilidad de Fabricación 2) Flexibilidad de Recursos humanos 3) Flexibilidad Financiera 4) Flexibilidad Comercial
Sharma et al. (2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Flexibilidad operativa 2) Flexibilidad competitiva 3) Flexibilidad estratégica

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior podemos concluir que no existe una forma universal para clasificar la flexibilidad en la organización, sin embargo siguiendo la propuesta de Hatum & Pettigrew (2004) que sugiere dos conjuntos: los concernientes al diseño de la estructura y los referentes a las capacidades de la gerencia, las cuales implican el poder redefinir la estrategia (Sánchez, 1997) e integrar, construir y reconfigurar interna y externamente los recursos para abordar rápidamente los cambios del entorno (Heng Liu et al. 2013), en esta investigación se analizarán entonces la flexibilidad estratégica y la flexibilidad estructural y su relación con la etapa del ciclo de vida previa al declive de una organización, en la cual según Adizes (1989) se presentan los primeros síntomas de pérdida de flexibilidad.

De lo anterior se desprende la siguiente hipótesis:

H1.- La flexibilidad organizacional estará positivamente relacionada con la permanencia de la organización en la etapa de plenitud en su ciclo de vida, previa al declive.

3.2.1 Flexibilidad estratégica

La flexibilidad estratégica ha sido identificada como un habilitador particularmente importante de crecimiento a largo plazo y de ventaja competitiva para las pequeñas empresas (Celuch & Murphy, 2010). Es necesaria cuando las empresas enfrentan cambios poco familiares que tienen consecuencias de largo alcance y requiere responder rápidamente (Volberda, 1996). Se puede encontrar una vasta cantidad de definiciones de este término, algunas de ellas se aprecian en la tabla 4.

Tabla 4. Principales definiciones de flexibilidad estratégica de autores destacados.

Autor	Definición de flexibilidad estratégica
Eppink (1978)	Característica de una organización que la hace menos vulnerable o la sitúa en una mejor posición para responder con éxito a cambios del entorno desconocidos.
Evans (1982)	Habilidad para realizar cambios a tiempo en una compañía para acomodar nuevas situaciones de manera rentable.
Aaker y Mascarenhas (1984)	Habilidad de una empresa para adaptarse a cambios sustanciales e impredecibles del entorno, que ocurren con rapidez y que tienen un importante impacto en el desempeño de la organización.
Harrigan (1985)	Habilidad de las empresas para reposicionarse en el mercado, cambiar sus planes o dismantelar las estrategias actuales.
Kickert (1985)	Forma de meta-control dirigida a aumentar la capacidad de respuesta a la incertidumbre del entorno como reacción a sus perturbaciones impredecibles.
Beckman (1990)	Habilidad de la dirección para desplegar sus recursos y capacidades de forma diferente en respuesta a las condiciones del entorno.
Evans (1991)	Capacidad expediente para desenvolverse en entornos caprichosos.
Bahrami (1992)	Capacidad para predecir cambios intencionales, responder continuamente a cambios no anticipados y ajustarse a las consecuencias inesperadas de cambios predecibles.
Sánchez (1993)	Grupo de opciones estratégicas bien definido y estructurado a disposición de la empresa para que ésta las ejercite en sus mercados internos y externos.
Upton (1995)	Incremento del campo de actuación, de la movilidad, o un rendimiento uniforme a lo largo de un campo específico.
Das (1995)	Habilidad de una organización para responder a cambios en el entorno de una manera apropiada y programada con especial atención a las fuerzas de la competencia en el mercado.
Lau(1996)	Capacidad de responder a las incertidumbres, ajustando sus objetivos con el apoyo de sus capacidades y conocimiento superior
Volberda (1996)	Variedad de capacidades y velocidad con la que pueden ser activadas con el fin de incrementar el control de gestión y el manejo de la organización.
Sánchez (1997)	Condición de poseer opciones estratégicas creadas de los efectos combinados de la flexibilidad de coordinación de la organización al adquirir y usar recursos flexibles.
Hitt, Kyats y DeMarie (1998)	Capacidad de la empresa para pre-actuar o responder rápidamente a condiciones competitivas variables y así desarrollar y/o mantener ventaja competitiva.

Shimizu y Hitt (2004)	Capacidad de las organizaciones para identificar cambios en el entorno, de comprometer recursos para nuevos cursos de acción en respuesta a esos cambios y de reconocer y actuar rápidamente cuando sea necesario para invertir el compromiso de los recursos actuales.
-----------------------	---

Fuente: Tamayo (2006)

Se observa que la flexibilidad estratégica ha sido concebida por distintos autores como una capacidad gerencial relacionada con los objetivos de la organización y con su entorno. Tomando en cuenta lo anterior, la definición que se propone de Flexibilidad estratégica para esta investigación es la siguiente: “La capacidad de la organización para reasignar sus recursos y su rapidez de respuesta ante un entorno cambiante” (Castillo, 2006).

La flexibilidad estratégica puede ser de tipo externa o interna (Volberda 1996, Tamayo 2006, Castillo, 2006). La flexibilidad estratégica externa se refiere a la capacidad de gestión de la organización para influir en su entorno con el fin de ser menos vulnerable a los cambios (Tamayo, 2006) y se consigue a través de la influencia en los consumidores mediante promociones y publicidad, creando nuevas combinaciones de productos, utilizando el poder de mercado para detener y controlar la entrada de nuevos competidores o participando en actividades políticas para contrarrestar regulaciones comerciales (Volberda,1996). La flexibilidad interna se presenta en el ámbito interno de la organización con el fin de adaptarse al entorno, se genera a través de la redefinición de la estrategia organizacional, la versatilidad de los recursos, la aplicación de nuevas tecnologías y la rotación de tareas (Tamayo, 2006).

Derivado de lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H2.-La flexibilidad estratégica estará positivamente relacionada con la permanencia de la organización en la etapa de plenitud en su ciclo de vida, previa al declive.

3.2.2 Flexibilidad estructural

A diferencia de la flexibilidad estratégica, la flexibilidad estructural ha sido menos abordada en la literatura y no se han encontrado muchos estudios que la relacionen con el ciclo de vida organizacional (Hatun, & Pettigrew, 2004); sin embargo sí existen investigaciones que vinculan a la estructura organizacional con la capacidad de innovación (Patrick, 2007; Lam 2008) y a esta

última se le ha llegado a entender como la capacidad de responder a los cambios del entorno externo, de influir en él y moldearlo (Lam, 2008); esta definición es muy parecida a la de flexibilidad que se ha presentado previamente en este estudio, razón por la cual se analizará la flexibilidad estructural partiendo de la estructura como tal y vinculándola a la capacidad de innovación de la organización.

Volberda (1996) considera que la flexibilidad estructural es una capacidad de la administración para adaptar la estructura organizacional, la cual se refiere a la clasificación de las actividades que deben llevarse a cabo por los distintos departamentos y a la forma en que se divide entre el personal la responsabilidad de la planificación, ejecución y control de las actividades (Krijnen, 1979). Según Volberda (1996) este tipo de flexibilidad tiene relación con los procesos de comunicación y toma de decisiones de la organización. Hatum & Pettigrew (2004) a su vez establece que la flexibilidad de una organización estará determinada por la heterogeneidad en la alta dirección y por el grado de centralización y formalización de la toma de decisiones. Castillo (2006) por su parte menciona que la flexibilidad estructural se relaciona con los procesos de toma de decisiones, la organización de tareas y los canales de comunicación interna y Patrick (2007) por su parte, la vincula con las disposiciones formales de la estructura orgánica.

De acuerdo a lo anterior, la flexibilidad estructural en esta investigación se analizará considerando el tipo de diseño organizacional, la formalización de los procesos, la toma de decisiones, las características del equipo directivo y los canales de comunicación internos de la firma.

Diseño organizacional.- Tradicionalmente el diseño más común era de tipo vertical y con frecuencia era también el más rígido jerárquicamente (Hitt et al.1998). A diferencia de las estructuras verticales, las cuales tienden a ser lentas en el desarrollo e implementación de las decisiones y facilitan poco la innovación, las estructuras horizontales permiten desarrollar y comercializar nuevos productos a mayor velocidad para responder a los cambios del entorno (Hitt et al. 1998). Para conseguir flexibilidad en la estructura organizativa debe haber mayor horizontalidad (Castillo, 2006) y descentralización en la toma de decisiones (Hatun & Pettigrew 2004).

Toma de decisiones.- La toma de decisiones organizacional juega un papel importante en la flexibilidad de la organización, debido a que regula la disponibilidad de los recursos monetarios, humanos y físicos (Krijnen, 1979). La descentralización de la toma de decisiones se refiere al grado en que la autonomía de la toma de decisiones es dispersada y puede ser medida por el nivel de participación de los miembros de la empresa en este proceso (Hatun & Pettigrew, 2004). La complejidad de alinear todos los objetivos de la organización, aunada a la dependencia hacia una sola persona, puede aumentar los problemas de coordinación (Harrigan & Newman, 1990) y los resultados pueden reducir la flexibilidad organizacional (Denrell, 2003). A pesar de ello es común encontrar un estilo centralizado y autocrático de gestión sobretodo en empresas jóvenes (Adizes, 1989); por ejemplo en los estudios realizados por Marroquín (2013) donde se vincula el estilo de dirección con la etapa del ciclo de vida, sus resultados muestran que un 71% de las empresas encuestadas se encuentran en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, con una fuerte concentración en la toma de decisiones por parte del fundador, presidente o director general. Esto puede llegar a convertirse en un problema patológico si el fundador domina excesivamente la organización y se depende exclusivamente de él para el éxito de la misma (Adizes, 1989). Por ello la flexibilidad en la toma de decisiones se hace necesaria para incrementar la velocidad y el acceso preferencial a las posibilidades futuras de la organización (Kandemir & Acur, 2012).

Equipo directivo.- Las empresas flexibles tienen un equipo directivo heterogéneo, donde los ejecutivos han tenido trayectorias diferentes y poseen también experiencia en sectores distintos de aquel en el cual están trabajando (Castillo, 2006). La heterogeneidad tiene el potencial de impulsar la adaptabilidad y creatividad del grupo por la variedad de perspectivas y fuentes de información. Hatun & Pettigrew (2004) señalan que la firma heterogénea tiene diversidad cognitiva que la ayuda a tomar riesgos y que impulsa su capacidad de actuar, mientras que la firma homogénea revela limitaciones cognitivas que restringen la capacidad de acción de la alta dirección, además enfatizan que la profesionalización del equipo directivo en una empresa familiar, es una cuestión crítica en las etapas medias del desarrollo organizacional y una falla en ello tendría consecuencias devastadoras para la sobrevivencia y éxito de la firma

Comunicación.- La comunicación abierta interna supone el intercambio de conocimientos y experiencia de diferentes áreas dentro de la organización (Bamel et al. 20013) a través de ella se proporciona a sus miembros las directrices estratégicas, información y retroalimentación sobre el desempeño de las tareas. La comunicación al interior de la empresa ayuda a identificar áreas con problemas y aplicar las soluciones requeridas, brinda apoyo emocional en períodos normales y períodos de crisis y medía los resultados de comportamientos no deseados, como los conflictos y la desconfianza (Bamel et al. 2013). En estructuras burocráticas, la centralización de la comunicación, por un lado permite que las decisiones adoptadas tengan una mayor solidez por el nivel de confianza de la información, pero por otro lado presenta problemas de retardo que se hacen especialmente críticos en entornos dinámicos (Castillo, 2006). Las estructuras planas en cambio, permiten una comunicación más abierta y directa entre las diferentes personas, por lo que se esperaría que los flujos de información apoyaran mejor la toma de decisiones oportuna (Castillo, 2006, Bamel et al. 2013). Mantener mecanismos de comunicación fluida dentro de la empresa es uno de los principios de gestión para mantener la flexibilidad en las organizaciones (Heng et al. 2013).

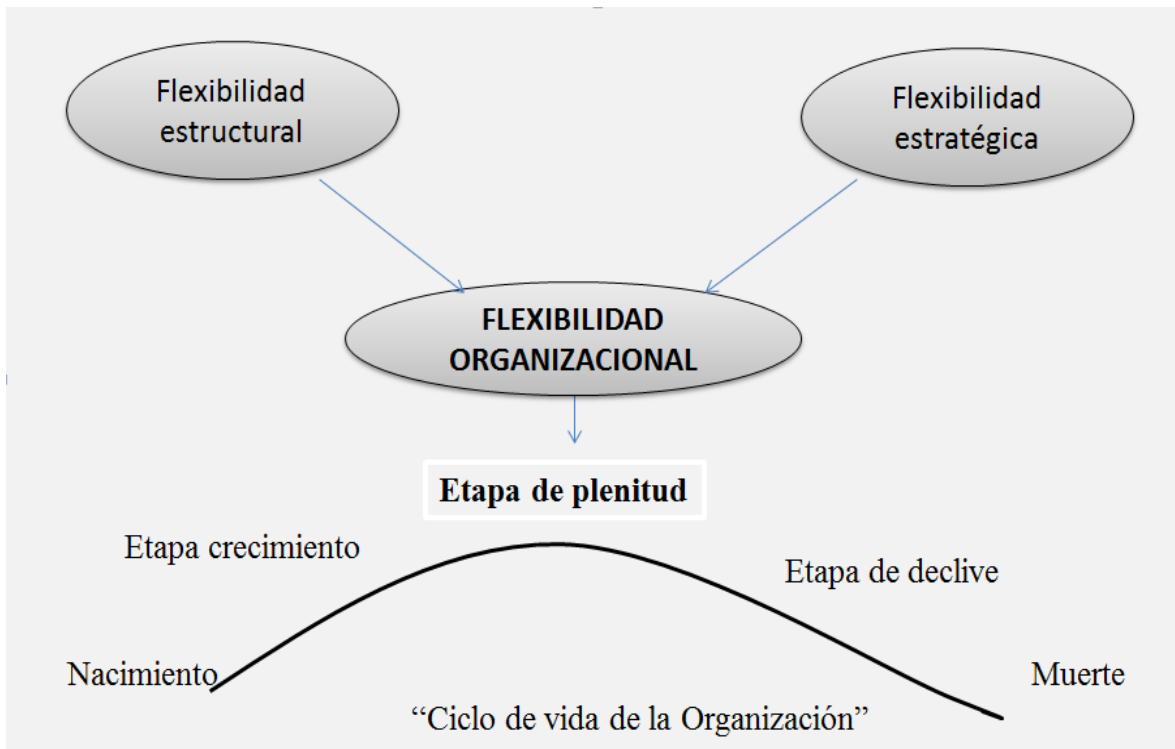
Formalización.- La formalización en la organización refleja el énfasis en las reglas, los procedimientos y el control dentro de las actividades que realiza (Castillo, 2006) y es frecuentemente medido por la presencia de manuales, descripciones de puesto, de procesos y de mecanismos de control (Hatun & Pettigrew, 2004). Las organizaciones que operan con menos reglas y reglamentos, donde la autoridad está descentralizada y existen menos niveles jerárquicos son más adaptables al cambio que las organizaciones con más reglas, regulaciones, jerarquías empinadas, autoridad centralizada y que poseen más niveles organizacionales (Patrick, 2007; Hatun & Pettigrew, 2004). Según Castillo (2006) una excesiva formalización, reduce la flexibilidad necesaria para incrementar la capacidad de procesamiento de la información.

Derivado de lo anterior se propone la siguiente hipótesis:

H3. La flexibilidad estructural estará positivamente relacionada con la permanencia de la organización en la etapa de plenitud en su ciclo de vida, previa al declive.

El modelo que se propone en este estudio basado en el marco teórico y conceptual descrito anteriormente se observa en la siguiente figura:

Figura 1. Modelo propuesto de Flexibilidad y Etapa de plenitud en ciclo de vida organizacional



Fuente: Elaboración propia

En este modelo se señala la relación que existe entre las variables que integran la flexibilidad y cómo ésta puede afectar a la organización, determinando si se mantiene en la etapa de plenitud o cae en una etapa de declive, que la llevaría tarde o temprano a su muerte.

5. Metodología

5.1. Diseño de la investigación

Este estudio constará de dos fases: en la primera se hará un estudio piloto o “pre-test”, esta fase implica un ensayo de aplicación del cuestionario y tiene como finalidad: a) probar que las preguntas sean comprendidas claramente por su redacción y que no existan ambigüedades en el significado de las mismas y b) recibir sugerencias de mejora y verificar la secuencia lógica de

las preguntas. En la segunda fase se recolectarán datos con una muestra probabilística representativa de las empresas “Pymes” de la cd. de México y se realizará un estudio descriptivo, correlacional-causal, esperando que una o más variables que integran la flexibilidad estratégica y estructural produzcan cambios en la variable dependiente, que es la etapa de plenitud en el ciclo de vida, la cual es previa al declive de la organización y se busca que las conclusiones lleven a la formulación de principios científicos.

Para obtener la información requerida se tiene contemplado enviar cuestionarios autoadministrados a los Directores, CEO, o subdirectores (“*key informants*”) de las organizaciones objeto de estudio. A pesar de que este método de recolección de datos ha sido criticado porque puede dar pie a un sesgo en la información (Phillips, 1981), varios investigadores han encontrado que los “*key informants*” proveen generalmente medidas confiables de los fenómenos organizacionales (Dess & Robinson, 1984; Shortell & Zajac, 1990; Golden 1992; Davis, 1993) ya que reciben información de una amplia variedad de departamentos y juegan un papel principal en la formación y moldeamiento de distintas variables organizacionales (Tamayo, 2006). Huber & Power (1985) sugieren que esta metodología podría ser útil para los investigadores que estudian las decisiones estratégicas y procesos de la organización que impliquen obtener datos retrospectivos y recomiendan que si se va a utilizar sólo un informante por organización, se trate de conseguir al más conocedor del tema de interés. Como en el presente estudio se investigará la flexibilidad y el ciclo de vida organizacional, se espera que los altos ejecutivos sean las personas con más conocimiento sobre estos temas (Davis, 1993). Para limitar el sesgo del método se distribuirá el mismo cuestionario a dos informantes por cada organización entrevistada, de la misma manera, para minimizar el sesgo de deseabilidad social, se destacará la ausencia de respuestas correctas o incorrectas y la estricta confidencialidad en sus respuestas (Heng et al. 2013).

La investigación será no experimental, porque no es posible manipular las variables relacionadas a la flexibilidad en las organizaciones o asignar aleatoriamente las empresas a los tratamientos. Es de tipo transversal porque la información del objeto de estudio se obtendrá una única vez en un momento dado, se tiene considerado llevar a cabo el levantamiento de los datos a finales del año 2014. Este estudio adoptará un enfoque cuantitativo, porque se basa en la inducción probabilística del positivismo lógico, se fundamenta en la literatura, usa la recolección de datos

para probar la hipótesis y con base en el análisis estadístico se quiere llegar a establecer patrones de comportamiento. El paradigma utilizado es deductivo, porque el razonamiento parte de la Teoría del ciclo vital de las organizaciones, para llegar a un conocimiento consecuente de carácter particular. Se propone además un modelo que se decide probar en casos particulares con empresas mexicanas. El objeto de estudio es la organización y la unidad de análisis serán las pequeñas y medianas empresas mexicanas de los giros: comercio, industria y servicio, que estén establecidas en la Cd. de México.

5.2. Operacionalización de la variables

La flexibilidad estratégica se medirá a través de una escala validada y adoptada de Tamayo (2006) compuesta por 8 ítems que evalúan la flexibilidad estratégica interna y externa de una organización. La flexibilidad estructural se medirá usando la escala desarrollada por Castillo (2006) donde los aspectos relacionados con las dimensiones: formalización, comunicación, equipo directivo, diseño organizacional y toma de decisiones son evaluados conjuntamente. Para medir la etapa del ciclo de vida organizacional, se tomará como base el cuestionario “*The Adizes Lifecycle assessment survey*” diseñado por el Instituto Adizes y disponible en su sitio web¹.

El cuestionario que se tiene previsto aplicar se muestra en el anexo 6.1.

6. ANEXOS

6.1. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CONSTRUCTO: FLEXIBILIDAD ESTRATEGICA (Adoptado de Tamayo, 2006)					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con las características de su empresa</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente en desacuerdo</i>	<i>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</i>	<i>Parcialmente de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
Flexibilidad estratégica interna					
FSK1. En nuestra empresa reformulamos las estrategias con rapidez cuando las condiciones del mercado o la fuerza de la competencia lo requieren					
FSK2. Cuando las condiciones del entorno cambian disponemos de una variedad de medidas estratégicas para hacer frente a este cambio					
FSK3. Usamos maquinaria y/o tecnología de producción de bienes o de prestación de servicios que permiten realizar un elevado número de					

¹ <http://mexico.adizes.com/>

operaciones de forma rápida y sin incurrir en costos elevados de cambios					
FSK4. En nuestra empresa existen programas de orientación formal para los nuevos empleados					
Flexibilidad estratégica externa					
FSK5. En nuestra empresa realizamos campañas de publicidad o promociones con el objetivo de influir en el gusto de los consumidores					
FSK6. Nuestra posición en el mercado nos permite controlar a los competidores y dificultar la entrada a los nuevos.					
FSK7. En nuestra empresa podemos influir en determinadas acciones políticas tendentes a modificar las regulaciones comerciales					
FSK8. El número de modificaciones sobre los productos o servicios que se introducen cada año es elevado					

CONSTRUCTO: FLEXIBILIDAD ESTRUCTURAL (Adoptado de Castillo.2006)					
	1	2	3	4	5
<i>¿Con qué frecuencia se presentan las siguientes situaciones en su organización</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi nunca</i>	<i>A veces</i>	<i>Con frecuencia</i>	<i>Siempre</i>
Formalización					
FSL1. Las políticas y procedimientos formales guían la mayoría de las decisiones en la empresa.					
FSL2. Se tienen descripciones de puesto formales para cada posición					
FSL3. Los reportes se definen formalmente.					
FSL4. Las líneas de autoridad se especifican en un organigrama formal.					
FSL5. Las recompensas y los incentivos son administrados por criterios objetivos y sistemáticos					
FSL6. Los gastos se planifican con mucha antelación					
FSL7. Los planes tienden a ser de manera formal y escrita					
FSL8. Los presupuestos operativos guían las decisiones del día a día					
Comunicación					
FSL9. Las comunicaciones importantes entre departamentos son documentadas por memo					
FSL10. En nuestra organización, la comunicación es fluida y espontánea entre los trabajadores y permite una coordinación adecuada en el desarrollo de tareas					
FSL11. La comunicación en nuestra empresa es rápida, sencilla y fomenta la autonomía y la iniciativa					
FSL12. En nuestra organización existe una amplia comprensión de lo que acontece a través de la comunicación informal					
FSL13. Las decisiones en nuestra organización son comunicadas amplia y abiertamente.					
Equipo directivo					
FSL15. El equipo directivo de nuestra organización, fomenta entre sus colaboradores, la iniciativa, asumir riesgos y el intercambio de conocimientos					
FSL16. En nuestra organización, el equipo directivo impulsa la innovación y creatividad del grupo					

FSL17. El equipo directivo está formado por especialistas de cada área funcional (por ejemplo: marketing, ingeniería, producción)					
FSL18. En nuestra organización se apoya la visión diferente de los equipos, desde la variedad de perspectivas y fuentes de información para facilitar el cambio					
Diseño Organizacional					
FSL19. La estructura organizacional en nuestra organización tiende a ser plana, horizontal y descentralizada					
FSL20. El diseño organizacional promueve la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre					
Toma de decisiones					
FSL21. La toma de decisiones estratégicas que utiliza la alta dirección es tipo empresarial (donde un individuo toma decisiones basadas en su juicio personal)					
FSL22. La toma de decisiones estratégicas que utiliza la alta dirección es de tipo profesional (donde los especialistas toman decisiones basadas en la experiencia y herramientas analíticas)					
FSL23. En nuestra organización es posible repensar las decisiones cuando se presenta nueva información.					

CONSTRUCTO: ETAPA DEL CICLO DE VIDA PREVIA AL DECLIVE (Adaptado de Adizes <i>http://mexico.adizes.com</i>
CIC_1. En nuestra organización: <input type="checkbox"/> Nos centramos más en la función (qué y por qué) que en la forma (cómo y por quién) <input type="checkbox"/> Tenemos un equilibrio entre función y forma <input type="checkbox"/> Nos centramos más en forma que en la función.
CIC_2. A pesar de cómo pueden aparecer las cosas, el verdadero poder de toma de decisión y de influencia política: <input type="checkbox"/> Lo tiene el personal de finanzas, contabilidad o jurídico <input type="checkbox"/> Lo tiene el personal de marketing, ventas, operaciones o el desarrollo de productos <input type="checkbox"/> Se mueve en función del tema y no se queda con un departamento en particular
CIC_3. En nuestra organización <input type="checkbox"/> El éxito personal a largo plazo radica en evitar el riesgo <input type="checkbox"/> Entre más riesgos tomes, más éxito tienes
CIC_4. En nuestra organización: <input type="checkbox"/> Casi todo está permitido a menos que esté expresamente prohibido <input type="checkbox"/> La mayoría de las cosas están prohibidas salvo las expresamente autorizadas <input type="checkbox"/> Hay pautas generalmente claras sobre lo que está permitido y lo que está prohibido.
CIC_5. En nuestra organización, <input type="checkbox"/> Generalmente sobrepasamos nuestras metas presupuestales <input type="checkbox"/> Nuestros resultados son difíciles de predecir <input type="checkbox"/> Es todo un reto cumplir los objetivos del presupuesto, pero por lo general los alcanzamos
CIC_6. Nuestra organización se centra más en, <input type="checkbox"/> Posibilidades futuras <input type="checkbox"/> Triunfos anteriores
CIC_7. En nuestra organización, el enfoque principal está en: <input type="checkbox"/> La protección de nuestras ganancias y márgenes de utilidad <input type="checkbox"/> Mejorar el margen de retorno sobre la inversión o retorno sobre activos <input type="checkbox"/> Las políticas internas y externas y la supervivencia personal.
CIC_8. Nuestra organización parece tener: <input type="checkbox"/> Poca disposición por apostar en mercados no probados y productos o servicios no probados <input type="checkbox"/> Casi ningún interés en conquistar nuevos mercados, tecnologías y fronteras

<input type="checkbox"/> Sólo un poco de interés en conquistar nuevos mercados, tecnologías u otras fronteras.
CIC_9.En nuestra organización, cuando alguien "hace olas " o " rompe las reglas ", <input type="checkbox"/> Los resultados que consiguió, se tienen en cuenta antes de que sea amonestado <input type="checkbox"/> Puede ser un freno para su carrera, a pesar de los resultados que pueden lograr <input type="checkbox"/> Es una ocurrencia que muy rara vez sucede.
CIC_10.En nuestra organización , el "cómo" se hacen las cosas es: <input type="checkbox"/> Tan importante como lo "qué" se hace <input type="checkbox"/> Más importante que lo "qué" se hace <input type="checkbox"/> Es de vital importancia, no importa tanto lo "qué" se hace
CIC_12.Nuestra organización es de movimiento lento pero: <input type="checkbox"/> Es capaz de implementar los cambios necesarios <input type="checkbox"/> Parece realmente luchar para poner en práctica los cambios necesarios <input type="checkbox"/> Realmente parece atascada y no se pueden hacer cambios significativos.
CIC_13.En nuestra organización la fuerza que nos mueve actualmente es : <input type="checkbox"/> Generar suficiente flujo de efectivo para financiar nuestras operaciones y obtener una base financiera más fuerte <input type="checkbox"/> Alcanzar mayores ganancias <input type="checkbox"/> Aumentar las ventas y participación de mercado
CIC_14.En nuestra organización , las decisiones más importantes son tomadas por: <input type="checkbox"/> El Fundador / CEO / Presidente <input type="checkbox"/> El Fundador / CEO / Presidente, a pesar de existir otras personas competentes para tomar esas decisiones <input type="checkbox"/> No está claro cómo se hacen las decisiones importantes.
CIC_15.En nuestra organización , nuestro enfoque principal es: <input type="checkbox"/> La expansión a nuevos mercados y/o la adición de nuevos productos y servicios <input type="checkbox"/> El perfeccionamiento de nuestros productos y servicios existentes <input type="checkbox"/> La construcción de infraestructura interna para que podamos apoyar mejor los productos y servicios existentes y futuros.

7. Referencias bibliográficas

1. Adizes I. (1989). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations grow and die and what to do about it*. Prentice-Hall, United States of America.
2. Adizes, I. (1996). *The pursuit of Prime. maximize your company's success with the Adizes program*. Knowledge exchange, LLC, Boston Massachusetts.
3. Auzair, S. M. (2010). Organisational Life Cycle Stages and Management Control Systems in Service Organisations. *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 11
4. Bamel, U., Rangnekar, S., Rastogi, R., & Kumar, S. (2013). Organizational Process as Antecedent of Managerial Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems management*, 14(1), 3-15
5. Brenta, N. (2009): Ciclo de vida de empresas dinámicas en Argentina. Disponible en: http://www.feg.org.ar/Descargas/CicloVidaEmpDinamFinal%20Informe%20_Brenta_.pdf Recuperado el 8 de Agosto de 2014.
6. Brodsky, A., Egge, N. & Wang, X. (2012). Supporting Agile Organizations with a decision Guidance Query Language. *Journal of Management Information Systems*, 28(4), 39-68.

7. Castillo, L. (2006) *La flexibilidad como capacidad asociada al recurso humano generadora de desempeño organizacional superior*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia. Disponible en la web: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1132/#sthash.WLk9aXIs.dpuf>, Recuperado 3 de diciembre de 2013.
8. Celuch, K., & Murphy, G. (2010). SME Internet use and strategic flexibility: the moderating effect of IT market orientation. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 131-145.
9. Davis, P. (1993). An examination of the role of market share position in the strategy-performance equation. *Journal of strategic marketing*, volume 1, número 3, 153-169
10. 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>.
11. Décaro M. L. A. & Soriano J. G. (2014) Revisión teórica del modelo de ciclo de vida organizacional. *Contribuciones a la Economía*, Abril 2014, disponible en www.eumed.net/ce/2014/2/vida-empresa.html Recuperado el 7 de Agosto de 2014.
12. Denrell, J. (2003). Vicarious learning, undersampling of failure, and the myths of management. *Organization Science*, 14(3), 227-243.
13. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, 5(3), 265-273.
14. Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of the organizational life cycle and competition as mediators of problem perception for small businesses. *Strategic Management Journal*, 15(2), 121-134.
15. Evans, J. (1991). Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28 (1), 69-89.
16. Farouk A. & Saleh M. (2011): An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises. A System Dynamics Approach. *International Conference of System Dynamics Society 201*.
17. Fernández, V. (2008). *Influencia de las redes sociales directivas en la flexibilidad estratégica organizacional: un enfoque contingente*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada.
18. Gibb, A., & Davies, L. (1990). In pursuit of frameworks for the development of growth models of the small business. *International Small Business Journal*, 9(1), 15-31.
19. Golden, B. R. (1992). Research notes. The past is the past—or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848-860.

20. Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 55-68.
21. Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2(1), 1-14.
22. Hanks, S. H., Watson, C. J., Jansen, E., & Chandler, G. N. (1993). Tightening the Life-Cycle Construct: A Taxonomic Study of Growth Stage Configurations in High-Technology Organizations. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 18(2), 5-30.
23. Harrigan, K. R., & Newman, W. H. (1990). Bases of interorganization co-operation: propensity, power, persistence. *Journal of Management Studies*, 27(4), 417-434.
24. Hatum, A., & Pettigrew, A. (2004). Adaptation under environmental turmoil: Organizational flexibility in family-owned firms. *Family Business Review*, 17(3), 237-258.
25. Heng, L., Xu, J., Jianqi, Z., & Xinglu, Z. (2013). Strategic Flexibility and International Venturing by Emerging Market Firms: The Moderating Effects of Institutional and Relational Factors. *Journal of International Marketing*, 21(2), 79-98.
26. Hitt, M. A., Keats, B. W., & De Marie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
27. Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171-180.
28. INEGI, (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Censo económico 2009. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_pequ_e_mediana.pdf. Recuperado el 3 de enero de 2014.
29. Ivashkovskaya, I., Gushchin, A., & Rukavishnikov, Y. (2010). Capital Structure Choice at Different Life-Cycle Stages in Turbulent Environment: the Evidence from Russian Emerging Capital Market. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 15(4), 461-479.
30. Jara H. (2005). *Dirección estratégica y saneamiento de empresas:el caso Petroperù 2001-2005*. Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
31. Jones, N. (2009). *Sme's life cycle—steps to failure or success?*. Working Papers, Graduate School of Business, Assumption University.
32. Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining Proactive Strategic Decision-Making Flexibility in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622.
33. Kickert, W. (1985) The Magic Word Flexibility. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 14, No. 4, pp. 6-31

34. Krijnen, H. G. (1979). The Flexible Firm. *International Studies of Management & Organization*, 14(4), 64-90.
35. Lam, A. (2008). Organizaciones innovadoras: Estructura, Aprendizaje y adaptación. Royal Holloway University of London. Disponible en: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/13_LAM_ESP.pdf. Recuperado el 10 de mayo de 2014
36. Lecuona R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economía*, UNAM, 6(017).
37. Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-354.
38. Levie, J., & Lichtenstein, B. B. (2008). From «Stages» of Business Growth to a Dynamic States Model of Entrepreneurial Growth and Change. *Hunter Center for Entrepreneurship, University of Strathclyde, Working paper*.
39. Macias, S. (2003). La importancia de las Pymes para el mercado mexicano. Francia, 210, 2-4.
40. Marroquín, E. (2013). *Estudio exploratorio sobre el estilo de dirección que predomina en la etapa del ciclo de vida organizacional de las empresas que ofrecen servicios profesionales, científicos y técnicos en México*. Tesis doctoral. EGADE Business School Tecnológico de Monterrey, México.
41. Masurel, E., & Van Montfort, K. (2006). Life Cycle Characteristics of Small Professional Service Firms. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 461-473.
42. Moy, J. W., & Luk, V. W. (2003). The life cycle model as a framework for understanding barriers to SME growth in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 10(2), 199-220.
43. Patrick, P. A. (2007). *The determinants of organizational innovativeness*. Doctoral dissertation, The Pennsylvania State University.
44. Penrose, E. (1952). Biological analogies in the theory of the firm. *American Economic Review*. Vol. 42 Issue 5, p804-819.
45. Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning International. *Journal of Management Review*, 9(1), 1-30
46. Phillips, L. W. (1981). Assessing measurement error in key informant reports: a methodological note on organizational analysis in marketing. *Journal of Marketing Research*, 395-415.
47. Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33-51.
48. Sánchez R. (1997). Preparing for an Uncertain Future. Managing Organizations for Strategic Flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, 27, pp.71-94.

49. Sánchez, Á. M., Jiménez, M. J. V., Pérez, M. P., & de Luis Carnicer, M. P. (2007). Flexibilidad e innovación: el efecto moderador de la cooperación. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 16(4), 66-88.
50. Sharma, M., Sushil, & Jain, P. K. (2010). Revisiting Flexibility in Organizations: Exploring its Impact on Performance. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 11(3), 51-68.
51. Shirokova, G. (2009). Organisational life-cycle: The characteristics of developmental stages in Russian companies created from scratch. *Journal for East European Management Studies*, 65-85.
52. Shortell, S. M., & Zajac, E. J. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: a comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, 33(4), 817-832.
53. Smallbone, D., Leig, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International journal of entrepreneurial behaviour & research*, 1(3), 44-62.
54. Stubbart, C. I., & Smalley, R. D. (1999). The deceptive allure of stage models of strategic processes. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 273-286.
55. Tamayo, I. (2006). *Flexibilidad estratégica y opciones reales en los procesos de cambio estratégico*. Tesis doctoral, Universidad de Granada. Disponible en la web: <http://hera.ugr.es/tesisugr/16072558.pdf> recuperado el 02 de febrero de 20014.
56. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7):509-533.
57. Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization science*, 7(4), 359-374.
58. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.