

IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR

Erika Jessica VARGAS RIVAS

Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
(México)

Alma Delia TORRES RIVERA

Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional
(México)

José Luis FLORES GALAVIZ

Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás
Instituto Politécnico Nacional (México)

RESUMEN.

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos y son consideradas la base de la economía de un país, tienen como común denominador la influencia familiar en sus actividades diarias y por su tamaño se observa que los micro empresarios son actores que diseñan estrategias mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad, así como las emociones y el medio ambiente interno, por lo que las estructuras se derivan de la praxis, razón por la cual las estructuras no remiten a un solo esquema de organización dado por el nivel de complejidad, ambigüedad, diversidad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización. Es así que el objetivo de la ponencia es reflexionar sobre el impacto de la globalización en la transformación de la estructura y el funcionamiento de la microempresa familiar.

ABSTRACT

Family Businesses are developing in all economics segments and are considered the base of the economy of a country. Some of the main characteristics that they have are establish in different sizes, under different legal forms and different formalization grades. Moreover, the common denominator of them is the big influence that families apply over the operating in daily activities. The micro businessmen are considered actors that accede to strategies design by the intuition, the experience, the sensitivity and the personality, as well as, the emotion and the environment, consequently the structure are derivate of the praxis. The structures cannot be link with just one organization scheme, therefore, the level of complexity, ambiguity, diversity, chaos, and uncertainly in the frame of the globalization.

INTRODUCCIÓN.

La micro, pequeña y mediana empresa es considerada el engrane principal del funcionamiento de empleos, el PIB y la riqueza de los países. En México, el 98% son microempresas que enfrentan diversos problemas, debido a la falta de conocimiento, estructura, estrategias, poco o nulo uso de tecnología, y la falta de control en las actividades y operaciones administrativas son complejas para los microempresarios, que son considerados actores capaces de tomar decisiones y establecer estrategias para cumplir objetivos. Es así que describir el diseño de configuraciones organizacionales, estructuras flexibles y la estrategia de negocio, dentro de las microempresas serán los elementos clave para su transformación ante la dinámica de los mercados. Es así que el objetivo de esta ponencia es reflexionar sobre el impacto de la globalización en la transformación de la estructura y el funcionamiento de la microempresa familiar, para lograr este fin se realizó una investigación de tipo cualitativa y documental, con base en la selección de artículos de bases de datos, sitios web y libros.

La principal conclusión a la que se llegó es que el funcionamiento de la microempresa está determinado por el diseño organizacional (elección de las herramientas como la tecnología y el conocimiento que sirven para optimizar sus recursos) donde los empresarios son actores que diseñan estrategias mediante la intuición, experiencia, sensibilidad y personalidad. Las estructuras no pueden remitir a un sólo esquema de organización, por lo que las estructuras flexibles son consideradas para llevar a cabo las tareas complejas que enfrentan las microempresas al desarrollar sus actividades.

LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES ANTE LA DINAMICA DE LA GLOBALIZACIÓN.

Las tendencias en el campo empresarial reconocen que la micro, pequeña y mediana empresa son parte fundamental de la economía de cualquier nación. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) representan en términos numéricos un 95% sin contar a la micro, mientras que en América Latina las cifras oscilan entre 95 y 99% incluyendo la microempresa y especialmente de tipo familiar (INEGI, 2004).

De acuerdo a un estudio realizado por el Observatorio PyME (2009) menciona que las microempresas representan el 50% del PIB y el 72% de los empleos formales en México además, hay una alta mortandad; de cada 10 empresas mueren 7 en un periodo de 2 años y de las 3 restantes, 2 pasan a la segunda generación y una a la tercera. Cabe mencionar que los microempresarios son gente entre 40 y 59 años con educación básica y los jóvenes entre 26 y 39 años cuentan con poca visión estratégica, además ambos enfrentan una falta de apoyos financieros y gubernamentales para emprender, hacer crecer y consolidar una microempresa, así como la falta de un plan de sucesión, dirección, dinero, liderazgo, planeación, estructura acorde a la estrategia, conocimiento del área y la integración solamente de familiares a la empresa, por mencionar algunos.

Tomando en cuenta que la microempresa es de tipo familiar y su complejidad según Belausteguigoitia (2004), Suarez (2003) y Doderó (2002), es más difícil desarrollarla por las condiciones del mercado y factores como la ambigüedad, diversidad, caos e incertidumbre en el marco de la globalización. De ahí que la

estructura de una organización es vital para que sea eficiente y pueda seguir el esquema de una orquesta ya que el líder dirige a un grupo de personas que conocen la misma partitura y cuyo objetivo es tocar una melodía, con la ayuda de distintos instrumentos que ejecutan los expertos (Maubert & Ortiz, (2009); Chrisman J, Chua, J y Sharma, P, (1996); Chandler, (1962); Mazcaga, (2006)) En otras palabras, las organizaciones requieren de un líder capaz de dirigir un grupo de personas con un objetivo en común y donde cada una se especialice en su área para lograr los fines de la empresa; para esto, es necesario conocer los mecanismos y las configuraciones para diseñar una microempresa familiar que funcione como una orquesta.

LA ESTRUCTURA COMO INSTRUMENTO DE GESTION PARA LA MICROEMPRESA.

Mintzberg, (1993, 1997), menciona que la división del trabajo en diferentes tareas que se han de ejecutar y la coordinación de las mismas, son requisitos para la configuración de la estructura de una empresa, que consisten en el diseño a partir de mecanismos de coordinación con base en *seis partes fundamentales*:

- *Núcleo de Operaciones.* Donde se fabrican los productos o servicios.
- *El ápice estratégico.* Se ejerce la dirección general de la organización.
- *La línea media.* Todos aquellos directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- *La tecnoestructura.* Es el staff de analistas que diseñan y controlan los procesos laborales de los demás (ingenieros, contadores y especialistas)
- *El staff.* Ayudan al trabajo del núcleo de operaciones.
- *La ideología.* Valores, creencias, y supuestos que se dan por sentados.

Y *seis mecanismos de coordinación de trabajo*, (Véase Cuadro 1) los cuales son considerados el adhesivo que mantiene la cohesión de las organizaciones.

Cuadro 1 . Mecanismos de Coordinación de Trabajo de Mintzberg

<i>La adaptación mutua</i>	Coordinación del trabajo en la organización, a todos los niveles, se consigue mediante la simple comunicación informal.
<i>La supervisión directa</i>	La coordinación se consigue en la organización asumiendo la responsabilidad del trabajo de los demás por parte de los directivos, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.
<i>La normalización de procesos</i>	Se logra la coordinación del trabajo mediante la especificación directa del contenido del trabajo de los miembros de la organización, sobre todo a nivel operativo.
<i>La normalización de resultados</i>	La coordinación se fundamenta en la especificación de aquello que se requiere conseguir a fin de alcanzar los objetivos que se proponga la organización.
<i>La normalización de habilidades</i>	Parte de los conocimientos necesarios para ocupar un puesto de trabajo, a saber, el perfil profesional de la persona. La adquisición de conocimientos, normalmente, tiene lugar fuera de la organización.
<i>La normalización de las normas</i>	Se logra la coordinación compartiendo creencias, valores, normas, reglas comunes de los trabajadores.

Fuente: Mintzberg, Henry, (1993), Structure et dynamique des organisations, Editorial, les éditions d'organisation. Francia. pp. 267-406.

En el diseño organizacional se utilizan: 1) especialización de puestos, 2) formalización del comportamiento, 3) capacitación, 4) preparación y adoctrinamiento, 5) agrupación de unidades, 6) tamaño de la unidad, 7) sistema de planificación y control, 8) dispositivos de enlace, 9) descentralización vertical y horizontal. Además se debe de tener en cuenta la influencia de los *factores de contingencia o situacionales* como la edad y tamaño, el sistema técnico, el entorno ó medio ambiente externo y el poder, los cuales influyen en la selección de dichos parámetros y viceversa.

Por lo anterior, las microempresas por contar con una estructura familiar (lazos políticos y consanguíneos) varios de los elementos descritos anteriormente no son empleados, por falta de infraestructura, la influencia familiar, recursos humanos, financieros y gubernamentales. Sin embargo estas empresas se pueden adaptar al entorno interno y externo con ayuda de las estructuras flexibles, estrategias acorde con la personalidad y las emociones de los actores, tecnología de información y comunicación, diseño de protocolos familiares, la interrelación de la familia (integrantes consanguíneos y políticos), propiedad (dueños y socios), negocio (personas ajenas a la familia) Maubert y Ortiz (2009), la asignación de roles y tareas dentro de la empresa etc. Por otro lado al implementar una estructura es indispensable elegir un tipo de configuración (partes de la organización, mecanismos de coordinación, parámetros de diseño y factores de contingencia) formada por un conjunto de disposiciones que combina uno de los cinco mecanismos de coordinación con una de las configuraciones de la organización (véase tabla 1).

Tabla 1. Configuraciones de la organización según Mintzberg y su relación con los factores de contingencia y los parámetros de diseño.

Factores de contingencia		Parámetros de diseño		
Configuración	Entorno	Internos	Elemento clave de la organización y tipo de descentralización	Mecanismos de coordinación clave
Organización empresarial estructura simple	Simple/dinámico o Hostil	Pequeña Joven Tareas simples Control del director general	Apice estratégico/ Centralización horizontal y vertical	Supervisión directa
Organización máquina burocracia mecánica	Simple/estático o	Vieja Grande Tareas reguladas Control tecnócrata	Tecnoestructura / Descentralización horizontal limitada	Estandarización del trabajo
Organización burocracia profesional	Complejo/estático o	Sistemas simples Control profesional	Núcleo de operaciones / Descentralización horizontal	Estandarización de habilidades
Organización diversificada divisional	Simple/estático o Diversidad	Vieja Muy grande Tareas divisibles Control de la línea media	Línea de media / Descentralización vertical limitada	Estandarización de resultados
Organización innovadora adhocracia	Complejo/dinámico o	A menudo joven Tareas complejas Control de expertos	Núcleo de operaciones Staff de apoyo / Descentralización selectiva	Adaptación mutua
Organización misionera	Simple/estático	Edad media A menudo "enclaves" Sistemas simples Control ideológico	Ideología / Descentralización	Estandarización de normas

Fuente: H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979, modificado por Morales Calderón, José (2004), tomado de Castillo y Morales, revista, Universidad Autónoma Metropolitana, 2004.

Es preciso marcar que las empresas no forzosamente pasan por todas las configuraciones estructurales (véase tabla 1), algunas comienzan con una estructura simple, y van evolucionando, otras sencillamente comienzan siendo una organización profesional, y así sucesivamente. Es así que las microempresas tienen características que nos les permiten seguir el modelo de organización de la empresa grande, y es por ello que requieren de estructuras flexibles que les permitan adaptarse a las condiciones del entorno para lograr sus objetivos y mediante la experiencia de los actores muchas de estas han logrado establecerse y sobrevivir a las particularidades de la globalización.

ESTRUCTURAS FLEXIBLES

Muchas microempresas son el resultado de la interacción entre lazos de familia, asuntos de dinero y decisiones de negocio y que en un paso posterior a la asociación adquieren la estructura de empresa que ha de ser entendida desde el empresario. El empresario, en términos de Crozier y Friedberg (1990), se asume como un actor del sistema que diseñan estrategias mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad, la personalidad, las emociones y el medio ambiente interno, por lo que las estructuras se derivan de la praxis de las acciones estratégicas que lleven a cabo en el negocio, para su funcionamiento y transformación ante los efectos de la globalización en este marco se reconoce que la formulación de estrategias para la implantación del cambio; implica tanto fuerzas internas como externas que establecen un patrón de planeación para facilitarlas en las siguientes etapas del incrementalismo lógico. (Quinn, 1980)

1. La conciencia de la oportunidad para cambiar.

2. La difusión de una idea general con el objeto de obtener reacciones tanto a favor como en contra de la posibilidad.
3. El desarrollo formal del cambio
4. El plan de cambio aprovecha una crisis u oportunidad para justificar el cambio.
5. La adaptación del plan conforme avanza la implantación.

Desde esta perspectiva, la flexibilidad es una condición deseable para la empresa, que opera en entornos turbulentos. Según Thompson (1967), la flexibilidad de los sistemas abiertos, permite adaptarse a una situación de riesgo y turbulencia. El mismo Ansoff, (1976), retiene la interpretación clásica mencionada y concluye que la flexibilidad no debe entenderse como un objetivo en sí mismo e independiente de los objetivos fundamentales del *management* (beneficio, crecimiento, etc.), sino que debe ser justamente considerada como un objetivo de calidad en la toma de decisiones empresariales. En opinión del autor, la flexibilidad debe ser entendida como un tipo de respuesta para afrontar la incertidumbre que predomina en la relación empresa-entorno, ya que se trata de una respuesta preventiva que busca reducir los tiempos y los costes de la adaptación de la gestión a los nuevos acontecimientos sociales, políticos y tecnológicos (Ansoff, 1976, p. 79-82).

Dado a que las microempresas padecen síntomas de administración y falta de control en sus procesos, se deben transformar con elementos como la estructura flexible, donde la familia defina su roles y realice sus tareas así como el diseño de estrategias para la toma de decisiones y el uso de tecnologías para el control de sus recursos y capacidades, dichos elementos son clave para enfrentar características de la globalización ya que se consideran empresas capaces de cambiar para lograr su crecimiento, madurez, e incluso su muerte.

LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS ACTORES.

Adoptar el punto de vista de los actores remite para el análisis de las empresas al clásico problema de estrategia o estructura¹. El problema de la estrategia empresarial remite a la semejanza de planeación y organización general de una empresa para vencer a la competencia.

Los empresarios quienes toman las decisiones y por lo regular son la cabeza tanto de la familia como del negocio son considerados *actores* que mediante la experiencia y personalidad así como sus emociones influyen en las decisiones de la empresa y sobre todo en el diseño de las estrategias. (Porras, S. 2007). Por otra parte, para Berger (1993) son las estrategias las que determinan las estructuras, la cual inserta una discusión entre los autores sobre las relaciones entre estructuras

¹ Existen autores como Chandler (1962), con respecto a las estrategias menciona que en toda empresa hay una estrategia, lo cual no necesariamente es cierto, la empresa puede ajustar cotidianamente sus cursos de acción según las circunstancias, y si al existir una estrategia no necesariamente debe ser coherente con todos sus componentes. Por otro lado Kochan (1984), recalca que las estrategias son posibles en las empresas cuando el ambiente no las constriñe al máximo y cuando alteran el rol de los actores. Entre ambos autores se concluye que la estructura determina la estrategia.

de los actores y de las acciones. De la garza (1992) menciona que existen tres posiciones teóricas, que se listan a continuación:

1. La *estructuralista*, donde los empresarios en sus estrategias se adaptan a las condiciones cambiantes del ambiente.
2. Las *teorías de elección racional*, para las cuales los sujetos empresariales serían concebidos como racionales, los empresarios hacen intervenir en sus definiciones y estrategias de la empresa sus prejuicios, supuestos, esquemas cognitivos etc.
3. El *paradigma de identidad*, de los actores lo que explicaría la presencia de determinadas estrategias utilizando los procesos subjetivos, es decir, actuar y decidir sobre lo que se cree y se observa.

Para entender el concepto de estrategia y el uso de este desde el punto de vista de los actores es preciso partir de observaciones empíricas con objetivos claros y proyectos coherentes, estos pueden ser múltiples, más o menos ambiguos, explícitos y contradictorios ante esto, el actor puede cambiarlos a mitad del camino, rechazar algunos, descubrirá otros, por la existencia de consecuencias imprevistas de sus acciones que les obliga a reconsiderar su posición y a reajustar su mira. Los actores desconocen la contingencia de sus comportamientos, se dejan llevar por las emociones y los conducen a tomar decisiones erróneas; por otro lado, pueden ser personas racionales según una lógica a priori, mediante la cual el hombre, con una perspectiva sinóptica, buscaría la mejor solución ante cualquier problema; el ser humano es incapaz de optimar.

En un contexto de racionalidad limitada, decide de manera secuencial, y cuando trata de resolver algún problema, escoge la primera solución que según corresponde al umbral mismo de satisfacción (Crozier & Friedberg, 1990). Por lo tanto, los actores presentan un comportamiento que siempre presenta dos aspectos: uno *ofensivo*, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar la situación y otro *defensivo* que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

En una situación organizativa nunca se limita totalmente el actor (Crozier & Friedberg, 1990), ya que siempre conserva el margen de libertad y negociación y gracias a este margen de libertad, cada actor dispone de poder sobre otros actores; el poder será más grande cuanto más pertinente sea para los demás actores la fuente de incertidumbre. Su comportamiento, expresión de una estrategia racional definida mediante la intuición, la experiencia, la sensibilidad y la personalidad, así como las emociones y el medio ambiente, por lo que las estructuras se derivan de la praxis que tiende a utilizar su poder para aumentar sus ganancias a través de la participación en la organización y esto dependerá de las circunstancias, donde las estrategias son posibles, cuando el ambiente no las constriñe al máximo y cuando estas alteran el rol de los actores. Es así que se asume que la estrategia define la estructura de una microempresa dada la ambigüedad y complejidad del entorno global, que con ayuda de la subjetividad de los empresarios se adapta a las circunstancias y al medio ambiente al que se enfrentan.

LA IMPORTANCIA DE LAS TRANSFORMACIONES EN LAS ORGANIZACIONES.

Describir la transformación como resultado de los cambios tecnológicos y la dinámica del mercado sirve de marco para explicar el tránsito del hombre máquina al hombre del saber, dentro de la sociedad que se reestructura a sí misma. La revolución industrial estableció una nueva visión del mundo, los valores, la política, la estructura social, las artes y la tecnología conquistaron con rapidez y amplitud las organizaciones. (Drucker, 1992).

Con la revolución industrial², en un lapso corto de cincuenta años, enfatizó el significado del saber, como el pilar del capitalismo moderno. La rapidez de los cambios tecnológicos creó una demanda de capital muy por encima de la que podía proporcionar el artesano. La nueva tecnología también exigía la concentración de la producción, innovación, creatividad y aprendizaje, se pasó a la fábrica (el saber ya no podía aplicarse en miles de pequeños talleres individuales y en las industrias caseras de los pueblos) exigía la concentración de la producción bajo un solo techo. Las nuevas tecnologías necesitaban energía a gran escala, fuerza hidráulica o de vapor, y para operarla se necesitaban trabajadores con conocimiento, lo que facilitó la innovación de los sistemas de producción. Con la revolución industrial emergen la revolución de la producción y la revolución de la gestión. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2. La revolución de la producción y la revolución de la gestión emergentes de la revolución industrial.

<p>Revolución de la producción: fue la respuesta a las inevitables contradicciones del capitalismo cuando el saber cambió el significado de tecnología, hace doscientos cincuenta años, empezó a aplicarse a las herramientas, procesos y productos.</p> <p>En el siglo XXI, la innovación, creatividad y aprendizaje de las clases de la sociedad poscapitalistas, puede aumentar solo mediante la aplicación del saber al trabajo, ni máquinas ni capital pueden hacerlo; por lo tanto el hombre máquina se transforma en hombre del saber que realiza su trabajo y es recompensado por lo que hace.</p>	<p>Revolución de la gestión: empezó con la transformación del significado del saber, la sociedad y la economía. El saber es hoy el único recurso significativo que poseen cada uno de los países. En estas condiciones se admite que el saber está siendo aplicado en distintas actividades que realiza el ser humano y es considerado el más grande paso a la transformación (Drucker, 1992).</p>
---	---

Fuente: Drucker, Peter (1994), "La Sociedad Postcapitalista", Grupo Editorial Norma, Colombia.

² Tecnología (una combinación de *techne*, traducido como el misterio de un arte manual, con *logy*, es decir, el saber organizado, sistemático y con un fin determinado)

Las revoluciones tanto industrial, productiva y de gestión³ les tomo varios años para extenderse por el mundo entero (Drucker, 1992), por ejemplo a la revolución industrial le tomó cien años, (mitad del siglo XVIII hasta mitad del siglo XIX); la revolución de la productividad tardó setenta años, desde 1880 hasta el final de la segunda guerra mundial y la revolución de la gestión ha empleado menos de cincuenta años desde 1945 a 1990 en extenderse y dominar la forma de hacer negocios.

Es la sociedad poscapitalista, según expertos como Peter Drucker (1992), la que utilizará el mercado libre como único mecanismo de la integración económica, y las herramientas de la gestión para transformar la estructura, dinámica social, económica, política para la construcción de una sociedad más justa y libre que apoyada en el conocimiento y en organizaciones inteligentes impulse el desarrollo y realización de la persona.

DE LA ORGANIZACIÓN DEL SABER A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE.

Con la revolución de la gestión, las organizaciones independientemente de su tamaño, cuentan con personas capaces de enfrentar y resolver problemas gracias al conocimiento, el apoyo tecnológico y administrativo. En este contexto la organización⁴ se transforma en una organización inteligente, por lo tanto, el saber y la formación de hombres expertos se encuentran desde entonces, fuertemente vinculadas a las necesidades del mundo socioeconómico de la empresa (Ibarra, 1998). La organización inteligente promueve amplios derechos e información para todos; equipos libres, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias y mientras más especializada sea, mayor es su capacidad de rendimiento para su tarea específica. Los empleados son libres dentro y fuera del trabajo; además son dueños de sus herramientas y de sus creaciones.

De modo que la organización se compone de especialistas con su área de saber, la misión debe ser clara; la organización debe tener un sólo propósito, de lo contrario sus miembros se confunden y se entregan a su especialidad en lugar de aplicarla a la tarea común; definirá entonces los resultados en términos de su especialidad, cada uno impondrá sus propios valores a la organización los estudios han demostrado que una misión clara, centrada en un objetivo común, puede mantener unida a la organización y permitirle producir resultados de lo contrario esta pierde credibilidad (Safon, 2006).

Es importante mencionar que una organización inteligente siempre es *gestionada*; sociedad, comunidad, familia deben tener líderes que tomen las decisiones, sean responsables de la misión, de su funcionamiento, de sus resultados, alguien que guíe y controle los planes. Además, el líder debe centrar

³ Se entiende por gestión como una disciplina de organizar y administrar recursos de manera tal que se pueda culminar todo el trabajo requerido en la empresa dentro del alcance, el tiempo, y coste definidos.

⁴ El desarrollo histórico de la teoría de las organizaciones, se ubica entre 1870 y 1925, más de cincuenta años donde se hacen evidentes los problemas que sufre una organización, desde el surgimiento de esta, hasta la empresa moderna y la profesionalización de la administración.

a las personas en su objetivo, y establecer la estrategia para definir los resultados, deben tener autoridad, pero su trabajo en la organización no será saber mandar sino saber dirigir.

Sociedad, comunidad y familia son instituciones que procuran mantener la estabilidad y enfrentar el cambio. Sin embargo, la sociedad poscapitalista caracteriza a la sociedad, comunidad y familia por el alto grado de incertidumbre como un desestabilizador. De modo que la función de la microempresa es hacer trabajar al conocimiento, aplicándolo a herramientas, trabajos, procesos y productos, debe estar organizada para la innovación. Lo acostumbrado, lo continuo, lo tradicional, ya no basta, ahora por naturaleza el saber cambia rápido y lo que hoy es una cosa cierta y utilizable, mañana se habrá convertido en algo absurdo de ahí las organizaciones inteligentes que son capaces de autodirigirse y de autogobernarse.

CONCLUSIONES

Las microempresas son el producto de los esfuerzos del emprendedor que está en cada familia. Aunque se ha logrado descifrar algunas de las características de la microempresa familiar, no deja de impresionar la cantidad de información que se encuentra en una simple secuencia de decisiones de negocios, familia y propiedad. En el código de familia están escritos los valores que la definen y que la configuran como negocio, sin embargo es sorprendente la diversidad la complejidad y diversidad de la microempresa.

La globalización marca la pauta del crecimiento de las organizaciones y son las estrategias, desde un enfoque de aprendizaje, producto de la propia experiencia de los actores de la empresa y las restricciones del contexto organizacional transforman incrementalmente la estructura, en la ejecución de la estrategia (coherente con los valores de la familia y otros) ofrece mecanismo de adaptación para enfrentar los retos y desafíos que le impone la globalización. Como se mencionó, la estructura primaria de una microempresa es una cadena de decisiones enlazados por uniones familiares cuya secuencia está determinada por la información que se encuentra en el fundador de la empresa. Sin embargo, una cadena de decisiones que no tiene estructura definida y estable no es una microempresa, tal y como existen en todas las sociedades del mundo. Por otra parte, el empresario debe funcionar como el actor central de la empresa y la familia y diseñar una estructura y estrategias las cuales son consideradas como los pies de la microempresa, sirven para caminar y uno siempre avanza y sigue al otro, no importa con cual se empiece.

De esta manera, se construyen espacios inteligentes que proporcionan a los individuos un sentido, mediante una filosofía de gestión que promueva una justa competencia con la noción de que del desempeño de la empresa, dependerá el bienestar de sus miembros con un enfoque de aprendizaje, producto de su propia experiencia y las restricciones del contexto organizacional quienes transforman incrementalmente la estructura organizacional.

BIBLIOGRAFÍA.

- Ansoff, H. I.** (1971).; Brandenburg, R. G. A language for organization design. *Management Science*, Linthicum, v. 17, n. 12, p. 705-731.
- Ansoff, H. I.** (1976) **La estrategia de la empresa.** Pamplona : EUNSA, Pamplona,
- Ansoff, H. I.; McDonnell, E. J.** (1997) *La dirección estratégica en la práctica empresarial.* Wilmington: Delaware Addison-Wesley Iberoamericana,
- Anzola. S.** (1993), “Administración de pequeñas empresas”. México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia. I.** (2003), “Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación”, México: Mc Graw Hill, segunda edición.
- Castillo, Ana & Morales, José** (2009), “La teoría de los seises, un paradigma para estudiar y lograr el éxito de las pequeñas y medianas empresas en México”,
- Chrisman J, Chua, J y Sharma, P.** (1996). “*A review and annotated bibliography of Family Business studies*”, Kluwer Academic Publishers, Boston,
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial de México (CIPI), Secretaría de Economía.** (2003). Observatorio Pyme México, Primer reporte de resultados, México D.F.
- Crozier Michel, & Friedberg Erhard,** “El actor y el Sistema”, Editorial, Alianza Editorial Mexicana, (1990)
- Daft, r. L.; lewin, A. Y.** (1993) Where are the theories for the “new” organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, v. . 4, n. 4, p. i-vi,
- De la Garza et al.** (2007), “Estudios Organizacionales y Asuntos Globales”, Editorial Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa, México, pp.23 -40
- Denarius.** (s/f) *Revista de Economía y Administración*, Universidad Autónoma Metropolitana. México.
- Drucker, Peter** (1994), “La Sociedad Postcapitalista”, Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Gómez. A & Suarez C.** (2007), “Sistemas de información”, México: Alfaomega, Segunda edición.
- Ibarra Colado, Eduardo** (1998). “Teoría de la organización, mapa conceptual de un territorio en disputa”. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, pp 245-284.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI),** Censos Económicos, (2004). México.
- Lansberg, I.** (1983) “*Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap*”, **Organizational Dynamics.**
- Lorino. P.** (1993), “El control de gestión estratégico: la gestión por actividades”, Editorial Marcombo. México.
- Macié. A.** (2009) “Las tres dimensiones”. Director del Centro de Alta Dirección de Economía y Negocios CADEN de la Universidad Anáhuac Norte. México. Vol 17. Núm. 07. pp.56.
- Maubert. I & Ortiz V.** (2009) “Negocios en Familia”. México, *Revista de negocios*, vol 17. Núm. 07, pp.56-64.
- Mintzberg, Henry,** (1993), *Structure et dynamique des organisations*, Editorial, les éditions d’organisation. Francia. pp. 267-406.
- Mintzberg, Henry, et al.** (1997), “El proceso estratégico”, Editorial Prendice Hall. México, pp. 301-321.

- Poza, Ernesto J.**(2001), "*Empresas Familiares*", Internacional Thompson Editores, México.
- Quinn, J.B.** (1980) *Strategies for change: Logical Incrementalism*. Homewood: Irwin Review, 1st. trim., p. 13-22, 1991.
- Roth, E.** (1986) *Competencia social. El cambio del comportamiento individual en la comunidad*. México: Trillas.
- Torres, Zacarías,** (2008), "Administración Estratégica" (1a edición).México.