

# **Las MiPyMes: Historia, Cultura y Práctica Profesional**

Lic. Lorena A. Pérez

## **Introducción**

A partir de la última década las MiPyMEs - término que refiere a las Micros, Pequeñas y Medianas Empresas - han despertado la atención de los estudiosos organizacionales, tanto de los economistas como de los psicólogos institucionales, ganando un lugar importante dentro de sus demandas de intervención profesional. Ello se debe a su virtuosa proliferación la cual ha nutrido las economías de los distintos países que componen el globo. En nuestro país, por ejemplo, las MiPyMEs conforman en la actualidad el 99% del total de empresas existentes; ocupan la mitad de la fuerza económica de nuestro territorio; y emplean a las dos terceras partes de nuestra población.

Considerado el universo institucional un objeto de estudio complejo y heterogéneo, cuyo abordaje requiere del aporte de diversas disciplinas y corrientes psicológicas (Vital y Civale, 2010), es que en el presente trabajo tomaremos los aportes de la Economía, para dar cuenta de las características y el funcionamiento de este tipo de organizaciones. Del mismo modo nos nutriremos de los aportes de la Psicología Organizacional para analizar las estructuras y dinámicas que regulan las interacciones interpersonales de sus miembros entre sí y para con la organización, y que conforman la cultura organizacional determinando sus comportamientos.

Comenzaremos con una descripción de sus orígenes; los componentes principales que definen y conforman su seno, su interacción con el micro-contexto, y sus posibilidades de adaptación a las exigencias actuales; presentando un modelo de clasificación diagnóstico, fundado en base a mi experiencia profesional en dicho ámbito, que permitirá conocer las etapas madurativas de las MiPyMES, sus características centrales y las de su cultura organizacional en cada una de las diversas etapas.

## **Un poco de historia**

Se considera Empresa a "...la unidad económico – social en el que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimiento del medio humano en el que la propia empresa actúa" (Salvador Mercado, 2007: 33). Es decir que la Empresa consiste en una unidad que busca satisfacer la demanda del mercado al cual pertenece mediante la producción de bienes o servicios, debiendo para ello coordinar efectivamente sus recursos técnicos, humanos y financieros.

Hasta la década de los '90 el interés y atención de los economistas y estudiosos de las organizaciones se encontraban focalizados hacia el estudio de las Grandes Empresas.

Aquello se debió al enfoque dominante en materia empresarial que imperó durante las décadas previas, conocido como la era de la producción en serie, el cual se alineaba al modelo de industrialización promovido por Henry Ford a inicios del siglo XX.

Por aquel entonces cualquier otro tipo de organización que difiriera del Modelo de Industrialización Fordista era considerado ineficiente, o signo de

subdesarrollo económico, o bien en estadios de menor crecimiento donde no valía la pena hurgar demasiado.

Las empresas Grandes eran valoradas como el templo de la formalidad ya que operaban reguladas por leyes laborales y se beneficiaban con incentivos gubernamentales. Por el contrario las empresas pequeñas y medianas eran consideradas como pertenecientes a sectores informales de característica familiar.

La conocida crisis productiva mundial que tuvo lugar en la década del '70 puso en jaque al paradigma Fordista, debido a que la envergadura y rigidez de sus estructuras eran incapaces de adaptarse a los nuevos mercados de cambio continuo.

Como consecuencia un nuevo paradigma, conocido como Toyotismo en honor a los métodos de producción ajustada de la empresa japonesa Toyota, comenzó a asomarse por el horizonte cobrando fuerzas con el transcurrir de los años. El mismo se orientaba a la especialización flexible, con obreros altamente capacitados y maquinarias con facilidad de adaptación a los avatares del contexto.

Por otra parte la caída del Fordismo produjo que los economistas comenzaran a poner su atención en las Pequeñas y Medianas empresas, las que sobrevivían exitosamente a la crisis imperante debido a su flexibilidad y a su dinámica interna.

A partir de ese momento es que se las empieza a valorar como agentes de cambio, con destacable capacidad de adaptación e innovación de productos y servicios, con bajo capital, costos y riesgos involucrados.

Es así que a partir de los años 90 surge un incremento de interés por el estudio de estas empresas, otorgándole a las mismas una unidad conceptual propia y singular, con características y dinámicas particulares diferenciadas de las Grandes Empresas.

Acompañando este proceso, se incrementaron considerablemente las políticas públicas destinadas a brindar apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas, creando concomitantemente instituciones para tales fines.

### **Pero...¿Qué es entonces una PyME?**

Actualmente la PyME se define como un tipo de empresa con características distintivas, que posee dimensiones con límites ocupacionales y financieros prefijados por los estados o regiones (Álvarez y Durán, 2009).

También son reconocidas bajo el término MiPyME, donde se realiza una extensión del término original, para incluir a la Micro empresa (Íbid).

Las MiPyMEs se diferencian del modelo de empresa moderno "Start Up" el cual está basado en proyectos innovadores y tecnológicos que buscan en poco tiempo un crecimiento exponencial y difusión a gran escala. Un Start Up podría asociarse a una etapa inicial de una gran empresa, la cual dejará de llamarse así una vez que haya transitado los primeros pasos.

Las MiPyMEs se clasifican a partir de distintas acepciones, dependiendo de la región a la cual pertenecen podrán ser clasificadas o bien por la dimensión, en tanto cantidad de empleados ocupados dentro de la estructura organizativa, o bien por el volumen del negocio, en tanto cantidad de ventas brutas anuales. En la Argentina s/Resolución 220/2019 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria (SEPYME),

la clasificación se realiza en base a las ventas anuales de la empresa según la industria en la cual desarrollan sus actividades<sup>1</sup>.

SECTOR					
CATEGORÍA	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>MICRO</b>	12.710.000	6.740.000	23.570.000	21.990.000	10.150.000
<b>PEQUEÑA</b>	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
<b>MEDIANA (Tramo 1)</b>	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
<b>MEDIANA (Tramo 2)</b>	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: SEPYME, 2019

### **Características de las MiPyMEs**

He aquí una enumeración, a modo de resumen y sólo a los fines didácticos, de las principales características que definen a este tipo de empresas, distinguiendo aquellas favorables que aseguran su existencia y promueven su permanencia en el mercado, de las que no lo son:

#### **a) Favorables**

- 1) La característica principal de las MiPyMEs es su naturaleza heterogénea; independientemente de la industria a la cual pertenezcan una nunca será igual a otra.
- 2) Poseen una estructura organizativa sencilla y descentralizada que les otorga flexibilidad a la hora de afrontar los cambios continuos del contexto económico
- 3) Presentan carácter pionero, de innovación y creatividad, ya que pueden realizar productos individualizados, a diferencia de las Grandes que se enfocan mas en productos estandarizados, en nichos de mercado aún no explotados, con menor capital inicial y riesgo financiero.
- 4) Debido a sus dimensiones permiten un flujo de comunicación dinámico e inmediato entre sus miembros, evitando procesos burocráticos que entorpecen las decisiones y acciones.
- 5) Se desarrollan en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, es decir en actividades que no requieren incurrir en costos fijos considerables, ni promocionar productos mediante el uso de la publicidad masiva.
- 6) Conviven con las Grandes empresas produciendo bienes y servicios parecidos, siempre y cuando puedan explotar nichos de demanda que valoren la diferenciación de productos, ya sea por calidad o por variedad. Además se muestran solidarias con éstas sumándoles valor a su cadena, permitiéndoles bajar los costos conservando su cartera de productos y servicios.
- 7) Permiten el equilibrio regional. Diversifican la economía a partir de sus multi localizaciones en contraposición a la concentración de las Grandes Empresas en determinados sectores y sólo en las grandes ciudades.

<sup>1</sup> (<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>) Consultado el 07/02/2020

8) Son grandes generadoras de empleo, principalmente en una sociedad donde los objetivos de las políticas económicas apuntan a la reducción de la pobreza y generación de puestos de trabajo.

#### **b) Desfavorables**

- 1) En las MiPyMEs predomina la falta de planificación y de equidad en la comunicación interna; y la presencia de procesos administrativos empíricos y rudimentarios.
- 2) Poseen baja productividad y más orientación al esfuerzo.
- 3) Muestran frecuente retraso tecnológico por falta de inversión.
- 4) Presentan carencia de estrategias y abuso de la intuición personal como brújula del desarrollo.
- 5) Tienen acceso restringido a fuentes de financiamiento. Los dueños suelen involucrar su economía personal en la gestión de las mismas.
- 6) Prevalece la desinformación acerca de los sucesos del contexto macro y micro que la atraviesan.
- 7) Debido a que sus orígenes muchas veces se encuentran asociados al emprendedurismo es que presentan un ciclo de vida breve. Del total de las MiPyMEs creadas por año más de la mitad suelen quedar en el camino, afectando la economía personal de su/s fundador/es, de sus trabajadores, así como el PBI<sup>2</sup> Nacional. Limitación para incursionar en actividades exportadoras, prevaleciendo el aislamiento.

#### **Integración Económica**

El transcurrir de los años, las exigencias del mercado y sus propias limitaciones llevaron a las MiPyMEs a desarrollar estrategias de integración económica con el fin de incorporarse a la economía nacional.

Dichas estrategias son:

- 1) **Redes**: Reside en la unión de empresas de un mismo sector y misma localización geográfica, en pos de sortear dificultades que serían difíciles de afrontar de forma aislada. Ej: Compra de insumos a menor precio, venta conjunta para alcanzar economías de escala; contratación conjunta de Servicios Especializados a menor precio.
- 2) **Clúster**: También conocido como Polo Productivo. Consiste en una aglomeración de empresas de un mismo sector y misma localización geográfica, que no necesariamente mantienen lazos entre sí. Generalmente responden a la generación de políticas fiscales que benefician una rama productiva en una determinada región geográfica. La conformación de Polos Productivos también son proyectos tentadores para lograr la integración de las MiPyMEs a la cadena de valor de las Grandes Empresas, mediante el modelo de subcontratación de servicios.
- 3) **Proyectos Territoriales**: A diferencia de los Clúster comprenden a más de un sector de producción. Generalmente responden a políticas públicas donde se busca beneficiar a los miembros de una comunidad determinada. La dirección de los mismos recae en el sector público. Ej: Construcción de Escuelas, urbanización de asentamientos.
- 4) **Integración Vertical**. Una de las preocupaciones de las MiPyMEs es la generación de contratos a largo plazo que aseguren ingresos estables a su estructura funcional. La integración de las MiPyMEs a la estructura productiva de las Grandes Empresas, mediante la subcontratación de servicios, ha

---

<sup>2</sup> Se considera PBI al valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

resultado ser una muy buena opción para ambas, puesto que éstas últimas, por su parte, logran mediante este modelo reducir sus costos internos.

Tales estrategias no son excluyentes sino que pueden relacionarse entre sí. Gracias al agrupamiento colectivo las MiPyMEs han logrado aumentar su rentabilidad y competitividad frente a los mercados internacionales y las grandes compañías.

### **La Supervivencia del más apto: La adaptación de las MiPyMEs a las exigencias del contexto.**

Tomando la doctrina Darwiniana, que considera la evolución de la especie como el resultado de la acción de un contexto que puede o bien favorecer o bien desfavorecer su permanencia en el medio, consideramos que las MiPyMEs se encuentran luchando diariamente por su supervivencia y adaptación a los contextos posmodernos cambiantes e inciertos, que imponen constantes desafíos debido a la versatilidad de sus mercados económicos y de sus recursos humanos.

Desde la arista del negocio, las MiPyMEs se encuentran con la necesidad de actualizarse, en la medida de sus posibilidades, a los avances tecnológicos con el fin de asegurarse una exitosa supervivencia en el mercado, coexistiendo a la par de sus innumerables competidores de origen local e internacional. Así es que el dueño de un gimnasio de barrio que antes recibía clientes con un par de fierros y poleas, cobrando la cuota mensual sólo con pago en efectivo, ahora ha tenido que invertir en maquinarias digitales, aire acondicionado y la incorporación de distintos medios de pago (entre ellos Posnet, Mercado Pago) para competir con las grandes cadenas y asegurar así su existencia.

Del mismo modo los dueños y/o directores de las MiPyMEs luchan cotidianamente contra la rigidez y estructura de sus propios modelos mentales, contruidos en generaciones previas, buscando adaptarse exitosamente y con la menor carga de ansiedad posible a las situaciones de cambio que las políticas socio – económicas tanto nacionales como mundiales determinan. El emprendedor del año 60 podía preveer, anticipar y planificar con mayor asertividad su año de trabajo que el actual, quien se encuentra en la obligación de elaborar planes de acción con fechas de caducidad cada vez mas próximas. Desde la arista de los recursos humanos, luego de la recomposición de la economía nacional tras la crisis del 2001, los trabajadores comenzaron a valorarse a sí mismos como productos independientes, con objetivos propios a desarrollar dentro una organización que así lo permita. La fertilidad del terreno será necesariamente limitada, y el trabajador volverá a afinar su brújula hacia nuevos horizontes más tentadores para su recorrido. He aquí una de las razones por la cual la necesidad de incorporar beneficios complementarios al salario bruto, para asegurar la estabilidad del organigrama del trabajo, no se hizo esperar, tanto para las Grandes Empresas como para las MyPyMEs. El lema se convirtió en el siguiente: "Para retener a la gente, hay que ofrecerle un buen motivo".

Es así que las MiPyMEs han tenido que comenzar a trabajar duramente para evolucionar sus políticas internas. Algunas a la fuerza, otras por la incorporación a la Dirección de segundas generaciones profesionalizadas, o por poseer directores interesados en la modernidad; han ido progresando en el modo de valoración de sus empleados, esmerándose por generar políticas de beneficios y reconocimiento motivacionales, tales como flex time; capacitación,

bonus anual, home office, día libre de cumpleaños entre otras, orientadas todas a la retención de los mismos y la tentación de los que aún no pertenecen; ganando así competitividad respecto a las Grandes Empresas en materia de recursos humanos.

## **Etapas de desarrollo de las MiPyMEs y Cultura Organizacional: Un enfoque desde la práctica profesional**

Desde mi largo recorrido profesional en el ámbito de las MiPyMEs he construido un modelo de clasificación diagnóstico que me permite fácilmente aprehender sus necesidades y brindarles soluciones acordes.

El mismo se basa en el grado de madurez de: su proyecto fundador/impulsor, sus estructuras organizativas y su cultura organizacional.

El modelo consta de 3 etapas/niveles madurativos y evolutivos a recorrerse de manera lineal; es decir que no sería posible un crecimiento disruptivo saltando etapas/niveles.

Lo que sí es posible es que las MiPYMEs no alcancen el mayor nivel de madurez (etapa 3) a pesar de los deseos y esfuerzos de sus fundadores. De hecho desde mi experiencia considero que la mayoría de las MiPyMEs oscilan entre la etapa 1 y la etapa 2, siendo pocas aquellas que logran alcanzar la etapa 3.

Conozcamos de qué se trata el presente modelo:

### **- Etapa 1: El Origen**

El origen de la mayoría de las MiPymes se remonta al deseo de una o mas personas, con o sin vínculo co sanguíneo, de llevar adelante un proyecto de trabajo que permita el sustento de su economía personal y familiar, o bien la concreción de un sueño personal añorado.

Este grupo acotado de personas que comparten objetivos laborales comunes, un día deciden unirse en sociedad, invirtiendo un determinado capital inicial y lanzando al mercado sus productos o servicios a la espera de que la demanda les asigne un lugar dentro de sus necesidades de consumo.

Durante su surgimiento las MiPyMEs cuentan con pocos recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura, por lo cual suelen instalarse en barrios periféricos o en inmuebles pertenecientes a sus propios fundadores, comprometiendo su propio patrimonio.

En esta etapa comienzan a incorporarse los primeros empleados, la mayoría de manera informal priorizando la selección de amigos y conocidos que puedan colaborar con su fuerza de trabajo a bajo costo. El perfil de los empleados suele ser multitasking, intentando optimizar al máximo posible el potencial humano, sin atender la distinción de responsabilidades y roles (“todos hacen todo”).

Es una etapa de enamoramiento donde predominan la motivación, el esfuerzo y compromiso tanto de los dueños como de los empleados que se identifican fuertemente con el proyecto más allá de sus condiciones retributivas.

Hay una fuerte fantasía colectiva de horizontalidad, ya que el dueño y el grupo trabajan a la par suavizando la verticalidad de la estructura jerárquica.

En esta etapa el objetivo de las MiPyMes es posicionarse en el mercado de manera estable, logrando recuperar la inversión inicial, y construyendo un flujo de ingresos que le permita sostener los costos fijos, los cuales serán atendidos a detalle para evitar desbalances financieros. Es por ello que todas aquellas decisiones que requieran inversión se verán demoradas y dilatadas por sus

dueños, quienes necesitarán contar con cierta seguridad financiera para llevar adelante las mismas.

A nivel de la Cultura Organizacional, en esta etapa se producirá la fundación de la misma. Cada uno de los sujetos creadores de las MiPyMEs será portavoz de un conglomerado de valores que buscarán pregonar dentro del emprendimiento; la mayoría de ellos forjados en su seno familiar e internalizados en las profundidades del inconciente. Y así es que en la cotidianeidad del vínculo comenzará a entretorse una red de valores inter subjetivos conformando la "Cultura Organizacional"<sup>3</sup> de la microempresa, la que será transmitida de manera descendente hacia el resto de los integrantes.

Es por ello que en los orígenes de las MiPyMes se suele encontrar predominando valores y creencias coincidentes con las del entorno familiar, que determinan el "modo de hacer las cosas" dentro de la misma. Entre ellas:

- *Valoración por la persona .en sí misma.*
- *Establecimiento y valoración de relaciones de confianza, honestidad y respeto mutuo.*
- *Centralización de poder y toma de decisiones.*
- *Predominio de conductas emocionales.*
- *Alto compromiso por el bienestar del colectivo.*
- *Distribución equitativa de recursos, tanto económicos como materiales.*

Dentro de la organización, estos valores y creencias se manifestarán de la siguiente manera:

- *Reconocimiento y valoración por la singularidad de cada uno de sus miembros. Importan las personas más que los roles que desempeñan.*
- *Alto compromiso de los miembros hacia el proyecto, tal como si formarían parte del núcleo familiar primario.*
- *Predominancia hacia el relacionamiento informal, basado en la confianza y honestidad por sobre la efectividad técnica. No siempre ocupan los puestos personas que poseen competencias acordes.*
- *Importancia en "Dar el ejemplo", ser solidario y poseer actitud de servicio tanto para adentro como para afuera de la organización.*
- *Consideración de la profesionalización como un valor asociado a las grandes empresas.*
- *Utilización de sistemas subjetivos de premios y castigos. Debido a la importancia que posee el relacionamiento interpersonal en la organización, muchas veces se tapa u omiten los incumplimientos, reforzándose así los mismos.*

Una de las características más frecuente y predominante a destacar de la Cultura Organizacional de las MiPyMes en estas etapas es la informalidad en la forma de "hacer las cosas", es decir en las normas y procedimientos internos que regulan su funcionamiento, los cuales se muestran adaptados al estilo de ser y pensar de sus (co) fundadores, independientemente de la efectividad de los mismos.

---

<sup>3</sup> Una buena forma de comprender el concepto de "Cultura Organizacional" es considerándolo como "la forma de hacer las cosas" en una organización; es el conjunto de valores y creencias compartidas por los miembros de la misma que determinan sus conductas. Dichos valores y creencias poseen un carácter de transmisión descendente, es decir que parten de la punta de la pirámide, donde se encuentran alojados los roles directivos, y desciende hacia las bases.

## - **Etapa 2: La Profesionalización**

En esta etapa las MiPyMEs pretenden dejar atrás su condición de micro y pequeña empresa: ya muestran cierta consolidación en el mercado, gozan de un interesante número de clientes que se traducen en ingresos estables y vislumbran concretas posibilidades de negocios potenciales para seguir creciendo.

A estas alturas han minimamente triplicado su organigrama funcional, han invertido en recursos tecnológicos y edificios, pudiendo costear un alquiler y mejorar su equipamiento.

En algunos casos y dependiendo la industria han invertido en sistemas de certificación de calidad, como ISO 9000, para encarecer sus productos y servicios, y en sistemas de gestión de datos, como ERP y CRM, con intención de digitalizar su funcionamiento, mejorar los controles y optimizar los tiempos de trabajo al disminuir la carga de datos en planillas Excels.

En esta etapa los dueños pretenden dejar sus funciones operativas para ir a buscar nuevos negocios fuera de la oficina, delegando sus funciones a jefes promovidos internamente o contratados, generando malestar en aquellos empleados más antiguos que acostumbraban a tener cotidianeidad con los fundadores, observándose un clima competitivo por "su amor y atención".

Es una etapa de cambios, resistencias y conflictos con la vieja estructura organizacional, los dueños sienten que tienen oportunidades por doquier y que la gente no los acompaña.

Se comienzan a vislumbrar tensiones en el clima laboral entre los nuevos y los viejos; los profesionales y los no profesionales. Predomina el clima emocional y la resistencia del equipo (principalmente el antiguo) a la profesionalización.

Es aquí donde la mayoría de las MiPyMEs llaman a los Psicológicos Organizacionales en búsqueda de ayuda, tratando de establecer un diagnóstico organizacional asertivo que brinde las razones sobre las imposibilidades de crecimiento a mayor escala; sintiéndose trabados, encallados, frustrados. Generando márgenes de rentabilidad menores a los obtenidos años anteriores con menos recursos, durante la etapa 1.

De los vastos diagnósticos organizacionales realizados durante mi trayectoria profesional he detectado ciertas constantes que se presentan en las MiPyMEs durante esta etapa:

- 1) Falta de una clara visión de negocios de la cía por parte de sus dueños/directivos. No hay un norte claro de hacia donde quieren ir, y si lo hay no está claramente comunicado al resto del equipo (Visión-Misión)
- 2) Se dirige la empresa sin un plan estratégico, sin objetivos claros y precisos, delimitados por áreas y con plazos de vencimiento.
- 3) No hay organigrama formal definido, y el organigrama informal que opera contiene disfuncionalidades que atentan contra las necesidades estructurales de la cía. Durante el pasaje de la etapa 1 a la 2 la empresa creció en estructura de negocio, requiriendo ocupar posiciones nuevas de mayor responsabilidad y especificidad. Y en general no se suele hacer una revisión objetiva del organigrama funcional, que implica analizar: los descriptivos de puesto (que en general ni están armados); ver si éstos se siguen ajustando a las nuevas necesidades de la empresa; evaluar las actitudes y aptitudes de las personas para ver si pueden estar a la altura de los nuevos desafíos, entre otros ejemplos.

- 4) No hay procesos definidos que ordenen el funcionamiento de la empresa, suele predominar el criterio personal.
- 5) Falta noción de trabajo en equipo, en general se observa una suma de individualidades. Se desconoce el concepto de cliente interno, considerando como único importante al cliente final (externo)
- 6) Informalidad en la gestión de los RRHH, en el afán de reducir costos suelen asignarle la tarea de selección de personal a recursos dentro de la organización que no siempre son indóneos, repercutiendo en la calidad de recursos contratados en función del rol a desempeñar; la demora en los tiempos de incorporación y la alta rotación de personal. Asimismo a nivel salarial se suele sostener un desorden de escalas salariales a nivel interno generando desmotivación en los empleados, ya que no se mantiene la equidad jerárquica del organigrama formal (ej: una recepcionista que yace en la cía desde hace 20 años por acumulación de antigüedad suele ganar más que un jefe recién ingresado que tiene 5 personas a cargo y mayores responsabilidades). Asimismo suelen tener una actitud mas bien reactiva que proactiva respecto a los ajustes salariales, realizando aumentos en función de las paritarias salariales que dicta el convenio, en monto y plazo, desconociendo el plus de desempeño, a partir de bonos/premios/beneficios, lo cual termina incidiendo negativamente en el contrato psicológico de los empleados para con la empresa.
- 7) Recursos desaprovechados, debido al clima de resistencia vigente en la cía se suelen observar sistemas de gestión de datos con poco uso o en desuso (Ej: "invertimos en este sistema que salió caro y seguimos usando planillas excels" sic); sistemas de gestión de calidad no respetados ni cumplidos (Ej: "Nos certificamos en normas ISO 9001 y nadie sigue un proceso ni completa una planilla" sic), o bien equipamientos nuevos en desuso que implicaron una inversión para la cía (Ej: "Se quejaban que la plegadora que teníamos era vieja y ahora que compramos una nueva no la quieren usar porque dicen que están acostumbrados a la vieja" sic).

A nivel de la Cultura Organizacional se observan las siguientes características:

- Los empleados más antiguos siguen fuertemente alineados y arraigados a los valores de la etapa 1, mostrando serias resistencias al respecto
- Los Socios fundadores desde lo manifiesto pretenden dar un salto cualitativos a valores más asociados a la profesionalización, donde el desempeño predomina sobre lo individual, se promueve la descentralización de poder mediante la incorporación de mandos medios (jefes, gerentes) alejando la cercanía del dueño al resto de la cía, predominio de conductas racionales reguladas por procesos, políticas y normas. Sin embargo desde lo latente en general se suelen observar ciertas resistencias al cambio, que proyectan hacia su equipo de trabajo dependiendo del grado de autoconocimiento que posean sobre sí mismos. Dichas resistencias en general tienen que ver con temores a perder el control de la empresa si se alejan de la operatoria del día a día y confían en tableros de control cuantitativos, los cuales procurarán informarle acerca del funcionamiento de la organización en lo general y en lo particular, de cada sector y de los RRHH.

- Predomina aún la comunicación informal, dejando el canal formal sólo para gacetillas informativas generales (ej: cena de fin de año) o bien para documentar y respaldar ciertas acciones intersectoriales. No suelen haber mesas de reuniones definidas entre clientes internos, habiendo serias dificultades de comunicación al respecto.
- El liderazgo suele ser aún concéntrico y centrado en el dueño, el cual desde lo manifiesto tiene muchas intenciones de delegar pero en lo latente muestra dificultades para llevarlo a la práctica. El grupo suele mostrar resistencia a aceptar otra figura de autoridad que no sea la del fundador.
- Predomina la fantasía de horizontalidad de la etapa 1 y se resisten a abandonarla.

### - **ETAPA 3: Potenciación**

Será sustancial para poder transitar este proceso haber pasado exitosamente la etapa anterior.

A esta altura las PyMEs ya son empresas de gran envergadura, con características de empresa mediana, con solidez en el mercado, visibilidad para sus competidores de igual o mayor escala.

Han logrado conformar estructuras sólidas a nivel de negocio, rentabilidad y ventas; recursos humanos, costos, administración y finanzas, infraestructura, tecnología, procesos y políticas.

El patrimonio de los fundadores suele estar separado del capital de la cía, asumiendo más una posición de accionista que de dueño, independientemente de si desempeña además un rol de Dirección dentro del organigrama funcional de la empresa.

En el caso de las empresas familiares, en esta etapa es donde se muestra una formalización del Consejo de Familia, existiendo marcos claramente diferenciados entre las figuras de accionistas, herederos y empleados.

En esta etapa las PyMEs tienen como desafío potenciar la marca, y crecer su difusión exponencialmente dentro del mercado de consumo.

Asimismo continúan reforzando su ingeniería financiera, haciendo crecer su patrimonio mediante inversiones por sobre la venta de productos y servicios.

Muchos accionistas en este nivel de madurez muestran interés por vender sus acciones y dedicar su energía emprendedurista a generar nuevos desafíos.

A nivel de la cultura organizacional en este nivel se encuentra un predominio de racionalidad/objetividad por sobre lo emocional/subjetivo. Predominan valores de Delegación, Trabajo en Equipo, Desempeño, Plan de Carrera, Gestión de Procesos y Diversidad.

Predomina la fantasía del “éxito” en el equipo de trabajo, ya que el logro de la cía es transferido por identificación positiva a cada uno de sus integrantes.

## **Conclusión**

A lo largo del presente recorrido se ha intentado caracterizar brevemente el origen, evolución y componentes de carácter tanto manifiestos como latentes, que involucran el término MiPyMEs, el cual se hizo oír como fuerza instituyente a fines del siglo XX, consolidándose como un instituido a inicios del siglo XXI.

Hoy en día, debido a su activa y fuerte participación en la economía nacional y de la población, en tanto madre nutricia abastecedora de la mayor cantidad de

puestos de trabajo vigentes; así como a la lucha por su supervivencia a los avatares del contexto pos moderno, las MiPyMEs han logrado ganarse la lupa de los científicos organizacionales y posicionarse como primeras en la lista de demandas de intervención profesional en el camino a la profesionalización de su estructura, así como también de sus productos y/o servicios.

La Psicología Institucional como campo de intervención y análisis de las prácticas, deberá asumir la responsabilidad de ampliar su horizonte de estudio, hoy mayormente centrado en el ámbito social – comunitario, al ámbito privado, explorando con mayor profundidad aquellos aspectos institucionales que atraviesan este tipo de organizaciones y generan sufrimiento; complementando además la labor del Psicólogo Organizacional en su abordaje manifiesto, delimitando los aspectos latentes que se esconden detrás de los conflictos interpersonales y operativos que presentan sus miembros al momento de la consulta, promoviendo al decir de Bleger "... la salud y (el) bienestar de los integrantes de la organización" (1966, 61).

### **Bibliografía**

- Álvarez, Mariano y Durán, Jose (2009): *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador: CEPAL - Naciones Unidas.
- Bleger, J. (1966): *Psicohigiene y psicología institucional*. Buenos Aires: Paidós.
- Cabreray, Ángel; De la Cuadraz, Sergio; Galetovicx, Alexander y Sanhueza, Ricardo (2002): *Las Pyme: Quienes son, cómo son y qué hacer con ellas*. Recuperado en: [https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20160304/20160304095131/rev116\\_AGaletovic\\_otros.pdf](https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20160304/20160304095131/rev116_AGaletovic_otros.pdf)
- Chiavenato, A., (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México: McGraw-Hill
- Mercado, S., (2007). *Administración Aplicada. Teoría y Práctica*. Primera parte. México: Limusa.
- Resolución 220/2019 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional del Ministerio de Industria. Recuperado en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>
- Vitale, N. y Civale, V. (2010). *La Psicología Institucional como modalidad de intervención Profesional*. Recuperado en: [http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios\\_catedras/obligatorias/039\\_psico\\_institu2/material/bibliografia/vitale\\_civalepsicologia\\_institucional\\_como\\_modalidad\\_de\\_intervencion.pdf](http://www.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/sitios_catedras/obligatorias/039_psico_institu2/material/bibliografia/vitale_civalepsicologia_institucional_como_modalidad_de_intervencion.pdf)