

Estrategia, Cultura y Resiliencia en las PYMES: Particularidades Organizacionales y Respuestas ante la Incertidumbre

Strategy, Culture, and Resilience in SMEs: Organizational Specificities and Responses to Uncertainty

Dr. José Luis Abreu; Dr. Antonio Carlos Cantú Villarreal & Dr. Pablo Guerra Rodríguez

Resumen. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan desafíos estratégicos específicos que requieren enfoques distintos a los aplicados en grandes corporaciones. Este artículo analiza cómo las particularidades organizacionales de las PYMES —como su cultura, su liderazgo centralizado, su flexibilidad estructural y su capacidad de aprendizaje empírico— configuran modos singulares de construir y adaptar estrategias. A partir de una revisión crítica de los factores internos, se profundiza en cinco dimensiones clave: cultura organizacional, transición hacia la profesionalización, respuestas frente a crisis, procesos de reinención y construcción de memoria estratégica. Se concluye que la estrategia en las PYMES no debe medirse por su nivel de formalización, sino por su capacidad de articular conocimiento tácito, vínculos locales y sentido de propósito compartido, incluso en contextos de alta incertidumbre.

Palabras clave. PYMES; gestión estratégica; cultura organizacional; resiliencia; liderazgo; aprendizaje organizacional; memoria estratégica.

Abstract. Small and medium-sized enterprises (SMEs) face strategic challenges that differ markedly from those encountered by large corporations. This article explores how the specific organizational features of SMEs —such as cultural identity, centralized leadership, structural flexibility, and experiential learning— shape distinctive modes of strategic thinking and action. Through a critical review of internal dynamics, five key dimensions are examined: organizational culture, the shift toward professionalization, crisis response mechanisms, reinvention strategies, and the role of organizational memory. The study concludes that strategy in SMEs should not be evaluated solely by its formal structure, but by its ability to integrate tacit knowledge, local relationships, and shared purpose in highly uncertain environments.

Keywords. SMEs; strategic management; organizational culture; resilience; leadership; organizational learning; strategic memory.

Introducción

Como lo advierten Llorens-Montes y Molina (2016), cualquier intento serio por comprender la gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) debe partir del reconocimiento de que estas organizaciones no funcionan como versiones reducidas de las grandes corporaciones. Por el contrario, responden a una lógica organizacional particular, donde la cercanía interpersonal, la centralización en la figura del fundador, la informalidad operativa y el arraigo en el contexto local configuran un entorno estratégico profundamente distinto. En este escenario, las herramientas clásicas de la estrategia empresarial requieren ser reinterpretadas para captar la especificidad de estas realidades.

Tal como explican García-Villaverde et al. (2020), la aparente fragilidad estructural de las PYMES puede esconder una resiliencia silenciosa, una capacidad de respuesta ágil que no siempre es visible en los modelos normativos. Este artículo propone explorar justamente esa dimensión subterránea de la estrategia en las PYMES: aquella que se construye en el terreno, que combina intuición, cultura, experiencia empírica y vínculos personales como bases legítimas de acción. Lejos de idealizar o simplificar el fenómeno, se plantea una lectura matizada, que reconoce tanto las limitaciones internas como las oportunidades diferenciales que estas organizaciones tienen para adaptarse, reinventarse y aprender de sí mismas.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo las PYMES diseñan y ajustan sus estrategias en entornos de incertidumbre, a partir de sus rasgos organizativos distintivos. Se abordan cinco ejes articuladores: la cultura organizacional y el liderazgo estratégico, la gestión empírica frente a la profesionalización, las respuestas frente a situaciones de crisis, la construcción de aprendizajes organizacionales, y la función de la memoria estratégica como activo intangible. A lo largo de estos ejes, se muestra cómo las PYMES no solo sobreviven a pesar de sus restricciones, sino que, en muchos casos, logran generar valor precisamente a partir de sus diferencias (González-Casimiro et al., 2021).

En síntesis, este artículo busca visibilizar y revalorizar las formas en que las PYMES construyen su pensamiento estratégico desde lo cotidiano, no como un déficit frente a los modelos clásicos, sino como una alternativa legítima y necesaria ante los retos que plantea un entorno cada vez más complejo, cambiante y exigente (Vargas-Hernández et al., 2021).

Particularidades de las PYMES en el Contexto Estratégico

Abordar la gestión estratégica en pequeñas y medianas empresas (PYMES) requiere partir del reconocimiento de sus condiciones específicas, que difieren sustancialmente de aquellas que caracterizan a las grandes corporaciones. No se trata únicamente de una cuestión de escala, sino de una lógica organizativa, estructural y cultural distinta, donde los procesos de toma de decisiones, la asignación de recursos y la formulación de estrategias se ven atravesados por factores como la informalidad, la centralización en la figura del propietario, la cercanía con el entorno local y la alta dependencia de relaciones personales (Llorens-Montes & Molina, 2016).

Estas particularidades implican tanto restricciones como oportunidades. Por un lado, las PYMES enfrentan limitaciones de capital, escasa profesionalización y dificultades de acceso a tecnología e información estratégica (García-Villaverde et al., 2020). Por otro, su estructura flexible, su agilidad para adaptarse al cambio y su capacidad de generar vínculos estrechos con clientes y proveedores les confieren un potencial competitivo que puede ser decisivo si se gestiona con visión estratégica. Tal como sostienen González-Casimiro et al. (2021), el reto principal de estas organizaciones no radica en replicar modelos corporativos, sino en construir estrategias propias que integren sus recursos únicos, su cultura organizacional y su capacidad de innovación desde lo cotidiano.

Esta sección profundiza en tres aspectos claves: las características estructurales y operativas de las PYMES, sus limitaciones internas y fuentes de ventaja competitiva, y el tránsito que muchas de ellas comienzan a recorrer desde una gestión empírica hacia una gestión más profesionalizada. Comprender estos

elementos es indispensable para analizar la viabilidad y sostenibilidad de sus procesos estratégicos en contextos cada vez más dinámicos y exigentes.

Características estructurales y operativas de las PYMES

Según Llorens-Montes y Molina (2016), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) presentan una configuración organizacional particular que las diferencia de las grandes corporaciones, no solo por su tamaño, sino también por su forma de operar, gestionar recursos y adaptarse al entorno. Estas empresas tienden a mostrar estructuras horizontales, con menor formalización de procesos, alta centralización en la toma de decisiones y una intensa participación directa del propietario o gerente en las actividades estratégicas y operativas.

En términos operativos, como explican García-Villaverde et al. (2020), las PYMES se caracterizan por una gran flexibilidad y capacidad de respuesta ante los cambios del entorno, aunque también presentan limitaciones importantes en cuanto a acceso a financiamiento, tecnología y talento especializado. Esta dualidad —agilidad y restricción— condiciona profundamente su modelo de gestión, especialmente en lo relacionado con la implementación de procesos estratégicos. De acuerdo con González-Casimiro et al. (2021), muchas PYMES carecen de departamentos estructurados de planificación estratégica, y sus decisiones suelen depender de la experiencia acumulada del empresario, el conocimiento informal y las relaciones personales establecidas en el entorno inmediato.

Estas características operativas también se reflejan en su cultura organizacional, la cual suele estar fuertemente influenciada por los valores del fundador o propietario, lo que a su vez incide en la forma en que se definen las prioridades estratégicas. Como lo afirman Vargas-Hernández et al. (2021), este entorno organizacional puede ser una fortaleza cuando se aprovecha para fomentar una cultura emprendedora e innovadora, pero también un riesgo cuando se traduce en prácticas improvisadas o en resistencia al cambio organizacional.

En suma, la estructura simple, la operación centralizada, la informalidad en los procesos y la proximidad con los clientes y empleados constituyen rasgos fundamentales de las PYMES. Comprender estas particularidades resulta clave para el diseño e implementación de estrategias efectivas que respondan a su lógica operativa y potencien sus ventajas distintivas en entornos cada vez más competitivos y cambiantes.

Limitaciones internas y fuentes de ventaja competitiva

Como exponen Llorens-Montes y Molina (2016), las PYMES enfrentan una serie de limitaciones estructurales que inciden directamente en su capacidad para formular e implementar estrategias de largo alcance. Entre estas se encuentran la escasez de recursos financieros, la falta de personal altamente cualificado, la débil infraestructura tecnológica y la informalidad en los sistemas de gestión. Estas restricciones no solo reducen su margen de acción, sino que también condicionan su participación efectiva en entornos altamente competitivos. De acuerdo con lo expuesto por Vargas-Hernández et al. (2021), estas limitaciones suelen generar una dependencia excesiva del propietario o del directivo principal, lo que reduce la capacidad de delegación, dificulta la profesionalización de la gestión y hace más vulnerable a la organización frente a cambios bruscos del entorno.

Pese a este panorama desafiante, diversas investigaciones han demostrado que muchas PYMES logran convertir sus restricciones internas en oportunidades estratégicas, capitalizando ciertas fortalezas difíciles de replicar por grandes empresas. Entre las más destacadas se encuentra la flexibilidad operativa, entendida como la capacidad para tomar decisiones rápidas, adaptar procesos y redirigir esfuerzos sin los obstáculos burocráticos característicos de las estructuras más complejas (González-Casimiro et al., 2021). Además, como plantea García-Villaverde et al. (2020), el conocimiento tácito del fundador, las relaciones personales con clientes y proveedores, y la proximidad con el entorno local pueden convertirse en activos intangibles valiosos que ofrecen ventajas competitivas sostenibles.

Estas ventajas, sin embargo, no son automáticas ni permanentes. Para que se conviertan en verdaderas fuentes de diferenciación, deben gestionarse estratégicamente y articularse con una visión clara del posicionamiento deseado. Según la interpretación de Llorens-Montes y Molina (2016), el reto radica en profesionalizar progresivamente los procesos sin perder la agilidad que caracteriza a estas organizaciones. Es decir, pasar de una gestión reactiva y empírica a una más estratégica, basada en datos, capacidades internas y una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Así, incluso con restricciones evidentes, las PYMES pueden generar valor y competir exitosamente si logran identificar y fortalecer sus recursos únicos (García-Villaverde et al., 2020; Vargas-Hernández et al., 2021).

De la gestión empírica a la gestión profesionalizada

Para Llorens-Montes y Molina (2016), muchas PYMES latinoamericanas siguen operando bajo una lógica empírica donde las decisiones estratégicas se toman en función de la experiencia personal del empresario, el ensayo y error, y la intuición, más que con base en análisis sistemáticos. Esta gestión intuitiva suele basarse en el conocimiento tácito acumulado, transmitido de forma oral o práctica, sin procedimientos formalizados ni instrumentos de evaluación rigurosos. En palabras de García-Villaverde et al. (2020), esta modalidad empírica, aunque útil en entornos estables o familiares, representa un obstáculo cuando las organizaciones enfrentan escenarios complejos, alta incertidumbre o procesos de crecimiento sostenido.

En este tránsito hacia modelos más estructurados, como destaca Barney (1991, citado por Vargas-Hernández et al., 2021), la profesionalización de la gestión no implica la pérdida de la identidad de la empresa, sino la incorporación de herramientas formales de planificación, análisis estratégico, control financiero y gestión del talento. La profesionalización, en este sentido, busca dotar a la organización de procesos replicables, métricas de desempeño y sistemas de mejora continua. Como lo han señalado autores como Mintzberg (1994, citado por Miladi, 2014), esta evolución no siempre sigue un camino lineal: muchas PYMES oscilan

entre la intuición del fundador y la incorporación parcial de prácticas formales, lo cual genera tensiones entre tradición y modernización.

Desde un enfoque más reciente, González-Casimiro et al. (2021) explican que la gestión profesionalizada debe ir acompañada de una cultura organizacional que valore la planificación, el aprendizaje y la innovación. No se trata solo de incorporar formatos o consultores externos, sino de promover una mentalidad estratégica en todos los niveles de la organización. Tal como plantea la teoría de las capacidades dinámicas, desarrollada a partir de Teece (1997, citado por García-Villaverde et al., 2020), las PYMES que logran construir rutinas internas para detectar oportunidades, reconfigurar recursos y adaptarse al entorno competitivo, tienen mayores probabilidades de consolidarse y crecer sosteniblemente.

En definitiva, la transición de una gestión empírica a una profesionalizada no solo supone un cambio técnico, sino también cultural y estructural. Las PYMES que logran combinar la experiencia práctica con herramientas formales de gestión no renuncian a su esencia fundacional, sino que la potencian, construyendo así un puente sólido entre tradición, estrategia y sostenibilidad (González-Casimiro et al., 2021; Vargas-Hernández et al., 2021).

Cultura organizacional y liderazgo estratégico en las PYMES

Según García-Villaverde et al. (2020), la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas no es un elemento abstracto ni secundario, sino un núcleo activo que moldea comportamientos, define prioridades y condiciona la toma de decisiones estratégicas. En las PYMES, esta cultura suele estar íntimamente vinculada a la figura del fundador o del líder, quien imprime su visión personal, sus valores y su estilo de gestión en todos los rincones de la organización. A diferencia de las grandes corporaciones, donde la cultura se institucionaliza y se formaliza mediante códigos, políticas y manuales, en las PYMES predomina una transmisión oral, práctica y cotidiana del ethos organizacional, generando entornos altamente personalizados, cohesionados y, a la vez, vulnerables al cambio de liderazgo.

Como lo plantean Llorens-Montes y Molina (2016), este tipo de cultura organizacional basada en relaciones de cercanía, confianza y control informal tiene implicaciones profundas para el ejercicio del liderazgo estratégico. En muchas PYMES, el líder no solo ocupa el rol de directivo, sino que también funge como símbolo, facilitador, coordinador y referente ético dentro de la empresa. Esta multifuncionalidad del liderazgo, aunque eficiente en contextos de baja complejidad, puede dificultar la delegación, frenar la institucionalización de procesos y generar una dependencia excesiva en la figura del propietario. Así, la cultura organizacional y el liderazgo estratégico se entrelazan en un círculo donde los valores, las decisiones y los modos de actuar se retroalimentan de forma casi instintiva (González-Casimiro et al., 2021).

Ahora bien, no todo en esta configuración representa una debilidad. Cuando el liderazgo logra transformarse en una plataforma de inspiración colectiva —más que en un centro de control personalista—, y cuando la cultura organizacional evoluciona hacia formas más participativas, se abre la posibilidad de construir estrategias robustas con base en el compromiso interno y la identidad compartida. De acuerdo con Vargas-Hernández et al. (2021), las PYMES que logran canalizar sus valores fundacionales hacia una visión estratégica compartida generan un tipo de cohesión difícil de imitar por grandes competidores, lo que constituye una ventaja competitiva en términos culturales.

En definitiva, comprender la cultura organizacional en las PYMES no implica solamente analizar sus ritos o costumbres internas, sino desentrañar cómo se construye el poder, cómo se toman las decisiones y qué tipo de liderazgo se ejerce. Esta comprensión es vital para diseñar estrategias viables que respeten la lógica interna de la empresa sin renunciar a la profesionalización ni a la adaptabilidad frente al entorno (Vargas-Hernández et al., 2021).

Estrategias de supervivencia y reinversión ante crisis

Como bien lo han señalado Llorens-Montes y Molina (2016), las crisis representan no solo amenazas, sino también momentos definitorios para las PYMES, en los que

se ponen a prueba sus capacidades reales de adaptación, su cohesión interna y la creatividad de sus líderes. En contextos de inestabilidad económica, desastres sanitarios como la pandemia de COVID-19, o interrupciones en la cadena de suministros, muchas pequeñas empresas han debido responder con estrategias no planificadas, desarrolladas sobre la marcha, pero profundamente arraigadas en el conocimiento empírico de su entorno y en una lógica de subsistencia que trasciende los modelos académicos convencionales.

Tal como lo expresa García-Villaverde et al. (2020), uno de los rasgos más valiosos de las PYMES es su capacidad de “reaccionar rápido”, un atributo que, aunque a menudo subestimado, puede marcar la diferencia entre cerrar o reinventarse. Estas estrategias de supervivencia suelen incluir decisiones como la reconversión de productos o servicios, el aprovechamiento de redes informales de apoyo, la renegociación directa con proveedores y clientes, o incluso la reconfiguración total del modelo de negocio. A diferencia de las grandes corporaciones, donde los procesos de cambio son formales, lentos y costosos, en las PYMES estos giros estratégicos pueden ejecutarse casi de inmediato, gracias a estructuras planas y a una toma de decisiones altamente concentrada.

En este contexto, el concepto de reinversión cobra especial importancia. No se trata solo de “resistir” la crisis, sino de capitalizarla como una oportunidad para redefinir la propuesta de valor. Según lo plantea González-Casimiro et al. (2021), muchas PYMES han logrado no solo sobrevivir, sino fortalecerse en medio de escenarios adversos, al introducir innovaciones, diversificar canales de distribución o digitalizar operaciones que antes eran manuales. Esta capacidad de regeneración, muchas veces nacida del instinto más que de la planificación, refleja un tipo de resiliencia estratégica poco visible en los manuales, pero profundamente eficaz en la práctica cotidiana.

Desde esta mirada, las estrategias de supervivencia no deben verse como respuestas improvisadas o de último recurso, sino como expresiones legítimas de una lógica adaptativa construida desde la experiencia. Las PYMES que sobreviven

a las crisis no lo hacen por azar, sino porque logran activar un conocimiento práctico acumulado que combina intuición, conocimiento del entorno y vínculos sociales sólidos (Vargas-Hernández et al., 2021).

Aprendizaje organizacional y memoria estratégica en las PYMES

Según Miladi (2014), el aprendizaje organizacional no puede entenderse como una actividad exclusiva de grandes empresas con sistemas complejos de gestión del conocimiento; también en las PYMES se genera, almacena y transmite conocimiento, aunque lo hagan de formas menos estructuradas y formales. Este aprendizaje suele surgir de la experiencia directa, del ensayo y error cotidiano, y de la observación práctica de lo que funciona o fracasa en su entorno más próximo. A pesar de carecer, en muchos casos, de manuales, plataformas digitales o bases de datos sistematizadas, las PYMES desarrollan una “memoria organizacional viva” que se transmite oralmente, a través de la experiencia de sus líderes y empleados.

Como lo explican García-Villaverde et al. (2020), esa memoria estratégica está profundamente ligada a la figura del fundador o del equipo gerencial de mayor antigüedad. Las decisiones pasadas —y sus consecuencias— se convierten en referentes que guían las decisiones futuras, no necesariamente por estar registradas, sino porque permanecen en la conciencia colectiva de quienes han formado parte del recorrido empresarial. Sin embargo, este tipo de memoria es frágil: puede perderse con la salida de un solo miembro clave o diluirse en procesos de sucesión sin mecanismos formales de transferencia del conocimiento.

Esta realidad plantea un desafío doble. Por un lado, es necesario revalorar ese conocimiento acumulado que muchas veces se desestima por su carácter no académico; por otro, urge generar mecanismos simples pero eficaces para preservarlo, compartirlo y convertirlo en base estratégica. En opinión de González-Casimiro et al. (2021), el aprendizaje organizacional en las PYMES debe pasar de ser una práctica reactiva a una práctica reflexiva, es decir, de aprender solo cuando hay un problema a aprender de forma intencionada, continua y orientada a la mejora.

La memoria estratégica no es un archivo del pasado, sino una brújula para el futuro. Las PYMES que logran convertir sus experiencias, fracasos y aciertos en capital intelectual, fortalecen su capacidad de anticipar escenarios, replicar aciertos y evitar errores recurrentes. Esta capacidad —aunque difícil de ver en balances contables— constituye un verdadero activo intangible, y puede marcar la diferencia entre la supervivencia y el estancamiento (Vargas-Hernández et al., 2021).

Conclusiones

Tal como sostienen Llorens-Montes y Molina (2016), entender la gestión estratégica en las PYMES exige un enfoque situado, que reconozca no solo sus limitaciones estructurales, sino también sus fortalezas culturales y operativas. A lo largo del artículo, ha quedado claro que estas organizaciones no pueden evaluarse con los mismos parámetros que las grandes corporaciones, ya que responden a una lógica diferente, marcada por la proximidad con su entorno, la centralización de decisiones y el peso del liderazgo personal. Esta singularidad, lejos de representar una debilidad, puede convertirse en un terreno fértil para estrategias innovadoras y resilientes.

Como explican García-Villaverde et al. (2020), las PYMES poseen una capacidad única para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, gracias a estructuras ágiles, vínculos personales sólidos y un conocimiento empírico acumulado. Sin embargo, esa misma agilidad puede verse amenazada si no se acompaña de procesos progresivos de profesionalización, institucionalización del aprendizaje y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. De este modo, el desafío estratégico no es dejar de ser pequeñas, sino crecer en capacidad sin perder la esencia fundacional.

En este sentido, las estrategias de supervivencia ante crisis, analizadas en este trabajo, revelan que muchas PYMES no solo resisten contextos adversos, sino que logran reinventarse mediante decisiones intuitivas, alianzas informales y ajustes

dinámicos en su modelo de negocio (González-Casimiro et al., 2021). Esta lógica adaptativa, profundamente enraizada en la experiencia cotidiana y en el conocimiento tácito, constituye una forma legítima de construir estrategia, aunque escape a los moldes tradicionales de la planificación.

Finalmente, como advierte Miladi (2014), el aprendizaje organizacional y la memoria estratégica representan activos intangibles de altísimo valor para la sostenibilidad de las PYMES. Preservar ese conocimiento —muchas veces oral, no sistematizado y en riesgo de perderse— es fundamental para consolidar procesos estratégicos que no dependan exclusivamente de la figura del fundador o de la intuición personal. De ahí que el futuro de la gestión estratégica en estas empresas no esté en copiar modelos ajenos, sino en construir marcos propios, realistas, que articulen experiencia, cultura y visión de largo plazo (Vargas-Hernández et al., 2021).

Referencias

- García-Villaverde, P. M., Ruiz-Ortega, M. J., & Parra-Requena, G. (2020). *La gestión estratégica en las PYMES familiares: una revisión desde la perspectiva de capacidades dinámicas*. Revista Iberoamericana de Estrategia, 19(3), 95–113. <https://doi.org/10.48102/riae.2020.19.3.399>
- González-Casimiro, P., Jiménez-García, J. S., & Vargas-Hernández, J. G. (2021). *Análisis estratégico en PYMES: integración del enfoque RBV y capacidades dinámicas*. Revista GEON, 8(2), 33–49. <https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.272>
- Llorens-Montes, F. J., & Molina, L. M. (2016). *Gestión estratégica e innovación organizativa en pequeñas empresas*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 25(2), 85–92. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2015.11.002>
- Miladi, R. (2014). *La gestión estratégica y el cambio organizacional: del modelo de racionalidad limitada a la complejidad*. Revista Universidad & Empresa, 16(26), 11–36. <https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.01>

Vargas-Hernández, J. G., González-Casimiro, P., & Jiménez-García, J. S. (2021). *Gestión estratégica en las pymes: Un enfoque desde la teoría basada en los recursos y capacidades dinámicas*. Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios), 8(2), 65–85. <https://doi.org/10.47666/geon.v8i2.271>