



E – ISSN:2954 – 4009  
Tepic, Nayarit; México  
Volumen 6, No. 2  
Periodo: julio-diciembre 2024  
Pp. 1–19  
DOI: 10.58299/cisa.v6i2.96

<sup>1</sup>[abner.mercado@uan.edu.mx](mailto:abner.mercado@uan.edu.mx)

<sup>2</sup>[ivanmariscalh@uan.edu.mx](mailto:ivanmariscalh@uan.edu.mx)

<sup>3</sup>[jose.haro@uan.edu.mx](mailto:jose.haro@uan.edu.mx)

<sup>4</sup>[juancarlos.mariscal@uan.edu.mx](mailto:juancarlos.mariscal@uan.edu.mx)

<sup>1</sup>0009–0009–6356–0287

<sup>2</sup> 0000–0002–9011–7098

<sup>3</sup>0000–0003–0202–1342

<sup>4</sup>0009–0004–8521–4514

<sup>1234</sup>Universidad Autónoma de Nayarit.  
Unidad Académica de Contaduría y  
Administración. Tepic, Nayarit, México.



*La distribución de este libro es bajo Licencia de Reconocimiento–No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). La cual permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir de los documentos publicados por la revista siempre dando reconocimiento de autoría y sin fines comerciales.*

## Importancia de la gestión del talento humano en las micro y pequeñas empresas: una revisión de la literatura

Importance of human talent management in MiPymes: a review of the literature

<sup>1</sup>Abner Adrián Mercado García

<sup>2</sup>Edgar Iván Mariscal Haro

<sup>3</sup>José Francisco Haro Beas

<sup>4</sup>Juan Carlos Mariscal Haro

### Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) benefician el desarrollo económico de los países, pero cuentan con muchos desafíos como el mantener y desarrollar a su capital humano. Ante un entorno constantemente cambiante, la lealtad hacia un solo empleo se ha convertido en un mito, lo que ha obligado a las empresas a buscar estrategias que les permitan hacer frente a este fenómeno. El presente trabajo llevó a cabo una revisión de la literatura, con el objetivo de conocer la importancia de la gestión del talento humano en las MiPymes, así como también, analizar aquellos hallazgos relevantes. Los resultados demuestran la importancia y el desafío de adaptar aspectos del talento humano al contexto de las MiPymes.

**Palabras clave:** capital humano; pequeña empresa; recursos humanos.

### Abstract

Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) contribute to the economic development of countries, but they face many challenges, such as retaining and developing their human capital. In a constantly changing environment, loyalty to a single job has become a myth, which has forced enterprises to seek strategies to address this phenomenon. This study conducts a literature review aimed at understanding the importance of human talent management in micro and small enterprises, as well as analyzing key findings. The results highlight the importance and challenge of adapting human talent management aspects to the MSME context.

**Keywords:** human capital; small enterprise; human resources.

## Introducción

La globalización ha generado cambios importantes en el entorno, obligando a las organizaciones a adaptarse más rápido que antes. La tecnología evoluciona de manera constante y, adquirir el conocimiento para aprovechar sus ventajas es pieza clave en el éxito y sostenibilidad de las organizaciones (Reis et al., 2021). Por lo que una de las ventajas competitivas más importantes para una empresa, es tener la habilidad para desarrollar y mantener a sus empleados con mayor talento (Michaels et al., 2001). El entorno cambiante y el choque generacional, convierte esta habilidad, la cual se le conoce como gestión del talento humano, en un factor que puede llegar a determinar el éxito o cierre empresarial.

Las multinacionales por lo regular no encuentran desafiante esta tarea, porque cuentan con los recursos necesarios para hacerse de las herramientas y del personal que se encargue de gestionar su talento humano, sin embargo, el contexto cambia para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) (Krishnan & Scullion, 2016), ya que suelen enfrentar muchos desafíos que impactan su supervivencia, siendo uno de esos factores el capital humano (Correa, 2023; Crespo et al., 2023).

El crecimiento y desarrollo económico de los países es, en su mayoría, gracias al sector de las MiPymes, ya que, contribuyen a mejorar la distribución de la riqueza, aportan al producto interno bruto (PIB) y generan empleo (Hossain et al., 2020). Aún con su destacada importancia, tienen una alta tasa de mortalidad y, durante sus primeros años de vida, sobrevivir es uno de los principales retos para estos entes económicos (Prieto et al., 2022). Es por eso que las MiPymes han sido objeto de muchos estudios, siendo uno de ellos el análisis de la gestión de su talento humano (Chung & D'Annunzio-Green, 2018).

La gestión del talento humano tiende a cubrir diversas áreas dentro de una organización, algunas de ellas son el abastecimiento y contrato de personal, así como el desarrollo y retención (Scullion et al., 2010) de aquellas personas que, con su talento, llevan a cabo actividades de manera eficiente y eficaz dentro de la organización. Este tipo de prácticas tiende a generar beneficios para una empresa, como lo es la implementación de estrategias de negocio, una mejor atención en cuanto al servicio que ofrecen a sus clientes, así como otros aspectos operativos (Chung & D'Annunzio-Green, 2018).

En la actualidad, se ha puesto de moda el no vivir para un único empleo, así como el no establecerse en un solo país, esto gracias a que ya no existen muchas barreras entre países, el transporte se ha vuelto más accesible y, los avances tecnológicos, han dado pie a que surjan mayores alternativas de empleo en distintos países (Vieira et al., 2024). Este fenómeno provoca que exista una mayor rotación de empleados, por lo que se ha vuelto más difícil el retener a aquellos trabajadores que cuenten con las habilidades necesarias para las actividades de una empresa. En consecuencia, algunas organizaciones han encontrado la manera de mantener a su talento con la implementación de horarios flexibles, buen clima laboral y prácticas de recurso humano, que les permita invertir en sus empleados y seguir aprovechando su mano de obra (Reis et al., 2021).

Si al contexto actual se le suma el hecho de que la mayoría de las MiPymes por lo regular tienen un inadecuado nivel de liderazgo y una falta de habilidad de gestión al momento de hacerse de capital humano (Zake et al., 2024), entonces el problema se incrementa para estos entes económicos. El objetivo de esta investigación es llevar a cabo una revisión de la literatura de estudios que hayan abordado el tema de las MiPymes y su gestión del talento humano, para conocer un poco más sobre este

contexto, y analizar aquellas aportaciones que pueden servir de base para la creación modelos o estrategias.

### **Desarrollo**

En un principio, el departamento de recursos humanos contaba con las únicas funciones de contratar, llevar a cabo la nómina y gestionar los beneficios para los trabajadores de una empresa (Silva-Giraldo et al., 2021), sin embargo, el entorno cambiante ha obligado a las organizaciones a buscar mejores maneras de administrar a su personal, siendo una de estas, la gestión del talento humano. A diferencia del departamento de recursos humanos, la gestión del talento humano es el esfuerzo de las organizaciones para atraer, desarrollar y mantener a trabajadores competentes que abonen de manera significativa la mayoría de sus tareas (Thunnissen, 2016).

Collings & Mellahi (2009) mencionan que, la gestión del talento humano es una serie de actividades relacionadas con identificar aquellos trabajos estratégicos para la organización, el desarrollo de un grupo de talento que pueda cubrir dichos puestos y, la creación de un sistema de recursos humanos que permita garantizar un compromiso por parte de los trabajadores para con la empresa. Por su parte, Scullion et al. (2010) afirman que la gestión del talento humano tiene que ver con el hacerse de trabajadores hábiles, para después desarrollar de manera continua sus habilidades, bajo la implementación de estrategias que logren retenerlo dentro de la empresa. Silva-Giraldo et al., (2021) menciona que la gestión del talento humano debe darse bajo un ambiente laboral adecuado, ya que esto promueve la productividad, el compromiso y motiva al trabajador a seguir desempeñándose de manera eficiente. El clima laboral es importante para poder desarrollar y mantener al talento de una organización.

Otro aspecto fundamental es que, la gestión del talento humano se desarrolle con base en las estrategias que cuenta la organización. Solano–Castro et al. (2023) considera que dichas estrategias deben alinearse a la sucesión planificada, el desarrollo profesional de los trabajadores y a la evaluación continua de su rendimiento. Esto permitirá, según Kandukuri (2023), que las organizaciones tengan una cantidad adecuada de empleados preparados para satisfacer sus necesidades y objetivos.

Reis et al. (2021) hace énfasis en que el talento es un aspecto clave y estratégico para que las empresas puedan lograr su sostenibilidad organizacional, por lo que la gestión del talento, en este caso, se convierte en un aspecto esencial que va más allá de la gestión del recurso humano. Esto se debe a que la fuerza laboral es la que mueve a una organización hacia sus objetivos, y si cuenta con habilidades, un continuo aprendizaje, así como también sienta motivación por su trabajo, entonces se convierte en una ventaja competitiva y un recurso valioso el cual es imprescindible mantener.

Vera–Barbosa & Blanco–Ariza (2019) realizaron un estudio donde buscaban identificar las necesidades de gestión del talento humano dentro de MiPymes pertenecientes al sector de servicios, en Barranquilla, Colombia. Su tipo de investigación fue cuantitativa con una descripción correlacional, donde aplicaron una encuesta a 20 negocios, utilizando variables que medían el desempeño organizacional, mejora de procesos internos y el desarrollo de empleados. Los autores destacan que al momento de elaborar un modelo que mida la gestión del talento humano en las organizaciones, se debe enfocar en la gestión del desarrollo organizacional y la evaluación de la empresa.

La investigación de Nawangsari & Sutawidjaya (2019) evaluó la influencia de la competencia, la motivación y la gestión del talento, en el compromiso de empleados de MiPymes pertenecientes al sector de turismo en Málaga, Indonesia. Dentro de los hallazgos se destaca el hecho de que el talento humano influye directamente en el compromiso de los trabajadores hacia con la empresa. Además, el compromiso y la motivación a su vez, impactan en el talento humano. La investigación concluye que la gestión del talento óptimo beneficia el compromiso laboral de las MiPymes.

Ghosh et al. (2023) investigaron de que forma la autoeficacia creativa colectiva (CCES por sus siglas en ingles) de los equipos de trabajo, puede medir su nivel de creatividad, en virtud de que los autores buscaban maneras de poder gestionar el clima grupal en el trabajo. Concluyen que la CCES puede ser un indicador para conocer niveles de talento humano dentro de las MiPymes. Sin embargo, siguen existiendo muchos desafíos para estos negocios, ya que la rotación de personal está en incremento en la actualidad.

Pocztowski & Pauli (2022) identificaron en su investigación que existen diferentes factores que afectan a las MiPymes en su gestión de talento, siendo la disponibilidad de trabajadores, el tipo de industria, la imagen de la MiPymes, la competencia, las pocas o muchas regulaciones y el acceso al conocimiento. De igual forma, los autores identificaron cuatro clústeres que influyen en estos factores: la adquisición, desarrollo, retención y complejidad del talento. Aunque a pesar de estos factores, los autores sostienen que sigue siendo un desafío el encontrarlos y adaptarlos al contexto de las MiPymes, así como el hecho de que deben tener su propio ajuste en cuanto a gestión del talento humano y es un error querer utilizar modelos enfocados en un inicio en las grandes empresas.

Basco et al. (2023) compararon el gasto que realizan en talento humano las MiPymes no familiares y familiares, donde los resultados destacaron que estas últimas son las que tienden a invertir más en la gestión de su talento humano. De igual forma mencionan que ese nivel de inversión es relativo al riesgo que se perciba del exterior, ya que encontraron una tendencia más a inversión en talento humano en aquellas empresas que se encontraban en un mercado más competitivo, pero esa tendencia se inclinaba más a las MiPymes familiares, quienes trataban de retener más a sus empleados.

Harney et al. (2022) buscaban conocer las prácticas de gestión de recursos humanos en MiPymes con base en la literatura. Los autores destacan la importancia de entender el contexto en donde se desempeñan las MiPymes, ya que es muy diferente al de las grandes empresas. Estos hallazgos, aunque basados en la literatura, coinciden con los de Poczowski & Pauli (2022). A pesar de que el estudio toma en cuenta la gestión de recursos humanos y no el talento, demuestra que esas prácticas y estrategias deben adaptarse a las capacidades de los negocios de menor tamaño.

Michiels et al. (2022) también llevaron a cabo una investigación sobre las prácticas de gestión del recurso humano en el contexto de las MiPymes familiares. Los autores destacan que, aquellos negocios que se enfocan más en la relación y valores familiares realizan menos prácticas formales de gestión. A diferencia de los negocios familiares que manejan una forma de gobierno interna, esto es porque identifican áreas de trabajo y tareas que se requieren y, al encontrar estas necesidades, tienden a poner en práctica gestiones más formales de recursos humano.

Jooss et al. (2023) abordaron la escasez de talento en las MiPymes del sector hotelero, donde buscaban explorar cómo llevaban a cabo la cooperación del talento estas organizaciones. Los autores tienen una visión diferente en cuanto a al talento humano, y consideran que últimamente se ha tratado de ver como una guerra para hacerse de trabajadores con habilidades. Los autores mencionan que sigue siendo importante la contextualización de la gestión del talento humano en las MiPymes. De igual forma, recomiendan la creación de una cooperación entre distintas organizaciones en cuanto al talento humano, y no solo abarcar y ocuparlo en su mayoría. Esta investigación da pie a la creación de modelos más ajustados a las necesidades de negocios hoteleros de micro y pequeño tamaño.

Solano-Castro et al. (2023) investigaron las estrategias de gestión de talento en MiPymes peruanas y, el impacto que estas tienen en el su crecimiento y desempeño. Los autores encontraron que, estrategias como la sucesión y carrera planificada y, la gestión del desempeño, son estrategias que están más presentes en los negocios pequeños y medianos del Perú. Sin embargo, existe una falta de presencia en cuanto a estrategias que tienen que ver con programas de desarrollo y aprendizaje, así como la gestión basada en la competencia. Los autores también coinciden con mejorar la implementación de programas de gestión del talento en MiPymes, ya que cuentan con recursos limitados que muchas veces les impiden llevar a cabo estas estrategias.

Kandukuri (2023) exploró la importancia que tiene que tiene el alinear estrategias de las MiPymes con gestión del talento humano. El autor destaca la importancia de esa acción, ya que mejora la retención de trabajadores capaces para las organizaciones, sin embargo, su exploración se basó en la dificultad que tienen los pequeños y medianos negocios para alinear sus estrategias a esta práctica. Dentro de las recomendaciones que menciona el autor, señala que la organización debe



especificar qué tipo de talento requiere, crear procesos de talento sencillos, diseñar procesos no tan tradicionales en cuanto a la contratación, manejar la sucesión planificada e, involucrar a los empleados en roles fundamentales. Estas estrategias, si bien, se consideran adecuadas, sigue siendo campo de estudio para verificar su funcionalidad.

Pocztowski & Pauli (2023) analizaron en su investigación la relación que existe entre las prácticas de gestión de talento con el desempeño de las MiPymes en Polonia. Dentro de sus resultados, destacan que, como es evidente, la gestión del talento impactó significativamente a los resultados de gestión de recursos humanos de las empresas de menor tamaño, ya que beneficia su contratación y retención de talentos, sin embargo, no encontraron una relación en cuanto al desempeño, señalando también la importancia de especificar modelos o instrumentos que puedan medir esta relación, aunque hasta el momento de su investigación, eso es un trabajo complicado. Esta aportación abre un camino hacia la búsqueda de indicadores que permitan evaluar el desempeño de una MiPyme, tomando en cuenta su gestión del talento.

Al-Shboul (2024) buscó examinar de qué manera impacta la gestión del talento humano, en el desempeño de las MiPymes de Jordán, Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita. El autor encontró que, por sí sola la gestión del talento humano no impacta en el desempeño de los negocios, sin embargo, si se lleva a cabo junto con un clima laboral innovador y una cultura motivacional adecuada, sí existe una relación de impacto en cuanto al desempeño. Esto da a entender que la gestión del talento humano debe ir de la mano con un adecuado clima y un programa que pueda motivar mejor al trabajador, coincidiendo con lo que menciona Silva-Giraldo et al., (2021).

Purgał-Popiela (2024) llevó a cabo un estudio sobre la sostenibilidad en las prácticas de la gestión del recurso humano. El autor, a partir de una revisión sistemática, menciona que la gestión del talento humano forma parte de las prácticas de sostenibilidad del recurso humano, ya que, como mencionan otros autores en este trabajo, además de contratar y retener a los empleados, desarrolla sus capacidades, habilidades, conocimientos, así como también, mantiene una motivación constante, la cual es importante en la sostenibilidad de las MiPymes.

Zake et al. (2024) exploraron el impacto que tuvo la contingencia del Covid-19 en las prácticas de la gestión del talento humano y el desempeño organizacional, de MiPymes de Gauteng, Sudáfrica. Los hallazgos de su investigación demuestran que no hubo impacto del Covid-19 con sus variables de estudio, sin embargo, los autores mencionan que la gestión del talento humano puede servir como una estrategia de continuidad para que los negocios puedan mantenerse y enfrentar situaciones contingentes.

## **Discusión**

Las investigaciones consultadas en este trabajo demuestran la importancia de que las MiPymes puedan llevar a cabo la gestión de su talento humano, ya que, esto les permite ser sostenibles, desempeñarse de mejor manera y, mantenerse eficientes durante el entorno cambiante de la actualidad. Sin embargo, los autores destacan la necesidad de adaptar aspectos de gestión de talento a las MiPymes, ya que su contexto es totalmente diferente a las grandes empresas, siendo este el principal hallazgo. Puede no ser imposible, sin embargo, es un desafío para las futuras investigaciones.

A pesar de la falta de contextualización, se menciona en la literatura que la gestión del talento humano puede ser evaluada a través de la gestión organizacional, valuación y el nivel autoeficacia creativa colectiva. En cuanto al desempeño, su evaluación puede llegar a ser un desafío (Pocztowski & Pauli, 2023), pero puede llegar a evaluarse a través del clima laboral y la cultura motivacional con que cuente la MiPymes (Al-Shboul, 2024). Otro punto que se puede utilizar para evaluar la gestión del talento humano de las MiPymes, es el nivel en el que estas lo alinean con sus estrategias, ya que esto contribuye a su crecimiento y competitividad (Kandukuri, 2023).

Aunque de que las MiPymes tienen dificultades con la gestión de su talento, sí suelen aplicar en cierta medida algunos aspectos relacionados (Solano-Castro et al., 2023). Algunos de estos aspectos son la sucesión planificada y la gestión del desempeño. Los que menos presencia tienen, según la literatura, son los programas de desarrollo y aprendizaje. Esto se debe a que por lo regular dichos programas suelen salirse del presupuesto limitado con que suelen contar estos negocios, por lo que sería recomendable encontrar la forma de crear e implementar procesos de aprendizaje que se ajusten a sus limitantes.

En cuanto a aquellas MiPymes familiares, se menciona que suelen invertir más en el talento humano, que aquellas que no lo son (Basco et al., 2023). Sin embargo, la formalidad de prácticas de gestión del recurso humano dependerá de la forma en que se autogobiernen. Esto es en virtud de que se encontró que aquellos negocios donde existen objetivos que se centran en aspectos no económicos, o sea, que tienden a ser más tradicionales, se preocupan por la armonía familiar y manejan un control de la dinastía, no manejan prácticas formales de recursos humanos. A diferencia de las MiPymes que tienen un gobierno familiar más formal, puesto que las

actividades de los dueños, siendo familia, están más claras, lo que da lugar a un manejo más formal de gestión del recurso humano.

Otro aspecto para destacar de la literatura son aquellos factores que suelen impactar en la gestión del talento humano de las MiPymes. Siendo su disponibilidad de la mano de obra, tipo de industria, la imagen del negocio, la competencia, las regulaciones y el acceso al conocimiento (Pocztowski & Pauli, 2022). Estos aspectos deben considerarse para el buen análisis de gestión del talento humano dentro de las micro y pequeñas empresas.

Un punto interesante es el que mencionan Jooss et al. (2023). Los autores consideran que puede ser una buena estrategia para aquellas MiPymes del sector hotelero, el llevar a cabo una cooperación en cuanto al talento humano, en lugar de simplemente abarcarlo y tenerlo ocupado. Esto, según la investigación, puede ser una manera de hacerse de mano de obra ante la escasez de talento. Este punto de vista rompe con los esquemas que se suelen tener acerca de la gestión del talento humano, donde se busca contratar y retener al trabajador.

Por último, se encontró que aspectos contingentes como lo fue el Covid-19, no impactan directamente en las prácticas de gestión del talento dentro de las MiPymes, pero puede ser una pieza clave y estratégica para desarrollar un nivel de resiliencia en la organización.

## **Conclusiones**

Las MiPymes se enfrentan a múltiples desafíos, los cuales, en su mayoría, dependen por completo de las habilidades que tenga el dueño para enfrentarlos. Los empresarios deben contar con los conocimientos adecuados que les permitan tomar decisiones y que estas estén basadas en fundamentos, de lo contrario, es inminente el cierre del negocio. Los obstáculos que enfrentan en la actualidad van desde la cultura financiera (Liu et al., 2021; Yakob et al., 2021), factores macroeconómicos (León, 2021) y, el poder hacerse de un capital humano adecuado para llevar a cabo sus tareas y lograr sus objetivos (Reis et al., 2021).

Sin embargo, con base en la literatura revisada, las MiPymes que buscan gestionar su talento humano, están ante una tarea bastante difícil. Esto se debe a que la mayoría de las herramientas enfocadas en la gestión del talento, son con base a las grandes empresas, mismas que, aun cuando se enfrentan a la misma problemática de la alta rotación laboral, sus obstáculos son diferentes en comparación con las empresas de menor tamaño. Esto se debe a que cuentan con recursos muy limitados, tanto monetarios como no monetarios, lo que les impide encontrar y hacerse de las estrategias para contratar, retener y desarrollar a su recurso humano.

Como se observó en la revisión de la literatura, es un gran desafío tratar de conocer aspectos de gestión del talento humano en las MiPymes, ya que su situación es diferente, por lo que requieren de un enfoque más contextualizado a sus características. Esto obliga a que las futuras investigaciones traten de encontrar aquellos aspectos que se puedan relacionar a la forma en la que las MiPymes gestionan su talento humano.

Atender estas limitaciones de las MiPymes es fundamental, ya que distintos estudios que se analizaron demuestran la importancia de la gestión del talento humano en su desarrollo. El mantener y desarrollar el talento, genera una sostenibilidad fuerte en los negocios de todo tipo, así como la facilidad de adaptarse al entorno cambiante del mercado en el que están hoy en día.

## Referencias

- Al-Shboul, M. A. (2024). SMEs' maneuvering: Efficacy of smart talent management, adoption innovation climate, and motivational culture as enablers for improved SMEs' performance – an empirical study in the Middle East region. *International Journal of Innovation Science, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2023-0135>
- Basco, R., Bassetti, T., Dal Maso, L., & Lattanzi, N. (2023). Why and when do family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk aversion. *Journal of Management and Governance, 27*(1). <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09599-1>
- Chung, K. L., & D'Annunzio-Green, N. (2018). Talent management practices in small- and medium-sized enterprises in the hospitality sector: An entrepreneurial owner-manager perspective. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 10*(1). <https://doi.org/10.1108/WHATT-10-2017-0065>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 19*(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Correa, A. (2023). Predicting business bankruptcy in Colombian SMEs: A machine learning approach. *Journal of International Commerce, Economics and Policy, 14*(3). <https://doi.org/10.1142/S1793993323500278>
- Crespo, N. F., Crespo, C. F., Silva, G. M., & Nicola, M. B. (2023). Innovation in times of crisis: The relevance of digitalization and early internationalization strategies. *Technological Forecasting and Social Change, 188*, 122283. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122283>
- Ghosh, V., Sengupta, T., Narayanamurthy, G., & Ishizaka, A. (2023). Examining collective creative self-efficacy as a competency indicator of group talent management: A study of SMEs in an emerging economy. *International Journal of Human Resource Management, 34*(6). <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1988679>
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): Critical questions and future prospects. *International Journal of Human Resource Management, 33*(16). <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>

- Hossain, M. M., Ibrahim, Y., & Uddin, M. M. (2020). Finance, financial literacy and small firm financial growth in Bangladesh: The effectiveness of government support. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1793097>
- Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2023). Beyond competing for talent: An integrative framework for cooperation in talent management in SMEs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(8).  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2022-0419>
- Kandukuri, V. (2023). Aligning talent and business: A key for sustainable HRM in SMEs. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*.  
<https://doi.org/10.1177/23939575221141572>
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>
- León, J. C. (2021). Influencia del contexto macroeconómico en la mortalidad de empresas en Perú. *Cuadernos de Economía*, 40(83), 403–430.  
<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v40n83.81957>
- Liu, B., Wang, J., Chan, K. C., & Fung, A. (2021). The impact of entrepreneurs' financial literacy on innovation within small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(3).  
<https://doi.org/10.1177/0266242620959073>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Michiels, A., Arijs, D., & Uhlener, L. (2022). Formal HRM in family SMEs: The role of family-centered goals and family governance. *Review of Managerial Science*, 16(8). <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00509-1>
- Nawangarsi, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). Talent management in mediating competencies and motivation to improve employee engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1).  
<https://doi.org/10.35808/ijeaba/201>
- Pocztowski, A., & Pauli, U. (2022). The impact of contextual factors on talent management practices in SMEs. *Human Systems Management*, 41(1).  
<https://doi.org/10.3233/HSM-211174>



- Pocztowski, A., & Pauli, U. (2023). Talent management practices and the performance of firms: Evidence from Polish SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 11(4). <https://doi.org/10.15678/EBER.2023.110410>
- Prieto, F., Sarabia, J. M., & Calderín-Ojeda, E. (2022). The risk of death in newborn businesses during the first years in market. *Proceedings of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 478(2263). <https://doi.org/10.1098/rspa.2021.0952>
- Purgał-Popiela, J. (2024). Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: A systematic review. *Central European Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-03-2024-0097>
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionisio, A. (2021). Employer branding as a talent management tool: A systematic literature revision. *Sustainability*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>
- Silva-Giraldo, C. A., Dugarte-Mendoza, J. S., & Rueda-Mahecha, Y. M. (2021). El talento humano, una perspectiva desde la gerencia en las mipymes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 89. <https://doi.org/10.21158/01208160.n89.2020.2814>

### Anexos

El presente trabajo es una investigación exploratoria, esto es porque no se busca alterar ninguna variable, solamente encontrar información relevante sobre estudios que abordaron la gestión del talento humano bajo el contexto de las MiPymes. Se desarrollaron cuatro etapas para llevar a cabo la revisión la literatura. En la primera etapa se definió la base de datos y las palabras clave para la búsqueda de los artículos científicos. Se utilizó la base de Scopus, en virtud de que cuenta con una amplia gama de artículos científicos que se consideran de calidad y alto impacto. Las palabras clave que usaron para indagar sobre los artículos se pueden observar en la imagen 1.

*Nota: elaboración propia.*

#### Imagen 1

*Palabras clave para búsqueda de artículos científicos sobre talento humano y MiPymes*

("Human talent management" OR "talent management")  
 AND  
 ("micro enterprises" OR "small enterprises" OR "medium enterprises" OR "SMEs"  
 OR "micro and small enterprises" OR "small and medium enterprises")

El filtro de la información se llevó a cabo en la segunda etapa. Se configuró la base de datos para que arrojara artículos publicados entre el año 2019 y 2024, también para que los resultados fueran sólo artículos científicos, del área de gestión y negocios. En la tercera etapa consistió en seleccionar aquellas publicaciones que estudiaran la gestión del talento humano o el talento humano, dentro del contexto de las MiPymes. La revisión de la literatura se realizó en la cuarta etapa, donde se destaca la importancia del talento humano y, los principales hallazgos de las investigaciones, esto con la finalidad de abonar al tema dentro del contexto de las MiPymes. Se recabaron un total de 14 artículos científicos (tabla 1)

#### Tabla 1

*Artículos científicos sobre gestión del talento humano y MiPymes*

Título del artículo	Autores
---------------------	---------

---

Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia	(Vera-Barbosa & Blanco-Ariza, 2019)
Talent management in mediating competencies and motivation to improve employee's engagement	(Nawangarsi & Sutawidjaya, 2019)
Examining collective creative self-efficacy as a competency indicator of group talent management: a study of SMEs in an emerging economy	(Ghosh et al., 2023)
The impact of contextual factors on talent management practices in SMEs	(Pocztowski & Pauli, 2022)
Why and when do family firms invest less in talent management? The suppressor effect of risk aversion	(Basco et al., 2023)
Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects	(Harney et al., 2022)
Formal HRM in family SMEs: The role of family-centered goals and family governance	(Michiels et al., 2022)
Beyond competing for talent: An integrative framework for cooptation in talent management in SMEs	(Jooss et al., 2023)
Estrategias de Gestión del Talento en Pymes peruanas	(Solano-Castro et al., 2023)
Aligning talent and business: A key for sustainable HRM in SMEs	(Kandukuri, 2023)
Talent management practices and the performance of firms: Evidence from Polish SMEs	(Pocztowski & Pauli, 2023)
SMEs' manoeuvring: Efficacy of smart talent management, adoption innovation climate, and motivational culture as enablers for improved SMEs' performance	(Al-Shboul, 2024)
Sustainability in human resource management practices used by small and medium-sized enterprises: A systematic review	(Purgat-Popiela, 2024)
A business continuity model for manufacturing SMMEs underscoring talent management	(Zake et al., 2024)

---

***Nota: elaboración propia***