



ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS

 aspen institute

LO QUE SABEMOS ACERCA DE

Gestión De Talento En Pequeños Negocios En Crecimiento

Un resumen de la evidencia existente

Noviembre 2021

apoyado por



Acerca de ANDE

La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE por sus siglas en inglés) es una red global de organizaciones que impulsan el emprendimiento en economías emergentes. Los miembros de ANDE proveen servicios fundamentales de soporte financiero, educativo y de desarrollo de negocio a Pequeñas Empresas en Crecimiento (PEC), basados en la convicción de que estas últimas generan empleos, estimulan el crecimiento económico a largo plazo, y producen beneficios sociales y ambientales.

Como la voz global líder del sector PEC, ANDE cree que las PEC son una herramienta poderosa, pero poco apalancada, para abordar los desafíos sociales y ambientales. Desde 2009, nos hemos convertido en una red de referencia y de colaboración de casi 300 miembros, con operaciones en casi todas las economías en desarrollo. ANDE aumenta el conjunto de conocimientos disponible, moviliza recursos y conecta las instituciones que apoyan a los pequeños empresarios que construyen la prosperidad inclusiva en el mundo en desarrollo. ANDE es un programa del Instituto Aspen, una organización global sin fines de lucro comprometida a hacer realidad una sociedad libre, justa y equitativa.

Acerca de las Síntesis de Evidencia de ANDE

Este informe es parte de una serie de Síntesis de Evidencia elaborada por ANDE, las cuales resumen la investigación existente en cuanto a temas relevantes para el sector de las pequeñas empresas en crecimiento (PEC).¹ Las Síntesis de Evidencia buscan servir como un recurso para que las y los profesionales puedan familiarizarse rápidamente con la literatura relativa a los ecosistemas de emprendimiento, la gestión del talento y la calidad del empleo. Para leer otras Síntesis de Evidencia y acceder a los recursos citados en este informe, visite www.andeglobal.org/knowledge-hub.

¹ ANDE define a las pequeñas empresas en crecimiento (PEC) como empresas comercialmente viables de entre cinco y 250 empleados con potencial significativo, así como ambición, para el crecimiento. Normalmente, las PEC buscan un capital de crecimiento de entre 20,000 y 2 millones de dólares.

Autores

Abigayle Davidson, *Gerente de Investigación*, ANDE

Victoria Hume, *Analista de Investigación*, ANDE

Matthew Guttentag, *Director de Investigación e Impacto*, ANDE

Apoyo para este Informe

**La Alianza Global para el Crecimiento Inclusivo:
construyendo el ecosistema de apoyo a las PEC para 2020 y el futuro**

Este informe fue elaborado como parte de la Alianza para el Crecimiento Inclusivo Global (GIGP), una colaboración entre el Aspen Institute y Mastercard Center for Inclusive Growth GIGP. Esta iniciativa multianual, combina la experiencia y las redes de ambas organizaciones para abordar la desigualdad en ingresos e información a través del lente de crecimiento inclusivo.

Tabla de contenido

Introducción y hallazgos clave.....	5
Entendiendo la gestión de talento en las PyMEs.....	7
Limitaciones en la gestión de talento en las PyMEs.....	9
Mejores prácticas de gestión de talento en PyMEs.....	11
Llamado a realizar investigación adicional	14

Introducción y hallazgos clave

Desarrollar y mantener una fuerza de trabajo altamente funcional es un componente esencial para la supervivencia y el crecimiento de los negocios.

El estudio del manejo de los recursos humanos (RH) está ampliamente desarrollado en la literatura de administración de negocios; sin embargo, en las últimas dos décadas, las y los investigadores se han enfocado más específicamente en el concepto de “gestión de talento”, el cual pone un énfasis especial en la contribución de los individuos altamente talentosos al crecimiento de las empresas.

El término de gestión de talento puede definirse de varias maneras, pero en general se refiere a los procesos de un negocio para reclutar, desarrollar y retener a personas empleadas cuyos roles tienen el mayor potencial para sumar a la ventaja competitiva de la empresa.² También tiene un enfoque específico en preparar a las y los empleados actuales para que entren en estos roles y en adoptar un sistema de RH que promueva el crecimiento interno y el compromiso con la organización.³ Aunque, tradicionalmente, las prácticas de RH están separadas en varios departamentos (por ejemplo, reclutamiento, gestión del desempeño, compensación), la gestión de talento agrupa estas funciones de forma que se alineen con la estrategia del negocio y puedan ser medidas contra el desempeño de la empresa.⁴ De manera esencial, la gestión de talento es un acercamiento que lleva los RH de lo “administrativo” a lo “estratégico”.

La mayoría de la investigación en torno a RH y talento se centra en grandes corporaciones multinacionales, con muy pocos estudios examinando estos temas desde la perspectiva de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs),⁵ e incluso menos examinando a las PyMEs en economías en desarrollo. Dada la importancia que tienen las PyMEs en el desarrollo económico, debería dársele mayor atención a identificar las mejores prácticas para atraer y desarrollar empleadas y empleados talentosos, como se enfatiza en varias revisiones de literatura.^{6,7} Las PyMEs enfrentan ciertas limitaciones debido a su tamaño y fragilidad y, por lo tanto, necesitan de diferentes acercamientos para encontrar y retener una fuerza de trabajo altamente funcional.⁸ Este reporte resume la literatura existente sobre la gestión de talento en las PyMEs con un enfoque en las economías en desarrollo donde es posible, y señala vacíos específicos en la investigación que deben ser priorizados en el futuro.

2 Collings, D. et al. (2018). [Gestión y desempeño globales de talento en empresas multinacionales: una perspectiva multinivel \(disponible en inglés\)](#). Journal of Management.

3 Ibid.

4 Khatri, P. et al. (2010). [Gestión de talento en RH \(disponible en inglés\)](#). Journal of Management and Strategy.

5 Este reporte hace mayor referencia a pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en lugar de a pequeñas empresas en crecimiento (PEC), debido a que este término es más ampliamente utilizado en la literatura académica e incluye al segmento de las PEC. Los estudios que específicamente examinan emprendimientos o empresas orientadas al crecimiento son señalados como tales.

6 Cardon, M. y Stevens, C. (2004). [Gestionando recursos humanos en pequeñas organizaciones: ¿qué es lo que sabemos? \(disponible en inglés\)](#) Human Resources Management Review.

7 Festing, M. et al. (2017). [Gestión de talento en pequeñas y medianas empresas \(disponible en inglés\)](#). The Oxford Handbook of Talent Management.

8 Ibid.

HALLAZGOS CLAVE:

- + **Las PyMEs enfrentan limitaciones particulares para la gestión de talento en comparación con las grandes empresas**, incluyendo una menor visibilidad en el mercado laboral, retos para ofrecer estabilidad y compensaciones competitivas, y una falta de capacidad para formalizar esfuerzos de apoyo a los Recursos Humanos.
- + **La evidencia sugiere que, a pesar de estas limitaciones, las PyMEs pueden implementar prácticas de gestión de talento que contribuyan a su crecimiento.** Estas prácticas incluyen priorizar la cultura organizacional, enfatizando los beneficios no financieros del trabajo en las PyMEs e implementando sistemas de gestión flexibles.
- + **La mayoría de la evidencia en torno a la gestión de talento examina a grandes compañías en economías de altos ingresos.** Existe una brecha significativa de conocimiento en el entendimiento de la gestión de talento en las PyMEs dentro de economías en desarrollo, a pesar del papel crítico que estas empresas de menor tamaño juegan en los mercados laborales. Las organizaciones de apoyo a las PyMEs deben considerar cómo, las buenas prácticas en compañías más grandes pueden ser adaptadas para reflejar las realidades de las PyMEs, particularmente aquellas en economías en desarrollo.

Entendiendo la gestión de talento en las PyMEs

Para entender la gestión de talento en las PyMEs, es esencial identificar cómo las necesidades y retos en relación con el empleo de las PyMEs se diferencian de las necesidades y retos de las grandes corporaciones. A continuación se presentan algunas características distintivas de las necesidades de recursos humanos de las PyMEs y sus acercamientos a la gestión de talento.

+ **Las PyMEs requieren de personas empleadas altamente adaptables y multifuncionales.**

Debido a sus recursos limitados y a que su estrategia esta en proceso de desarrollo, los pequeños emprendimientos tienen menos posiciones especializadas y necesitan que sus empleados(as) tomen roles diversos dentro de la organización.⁹ Esta expectativa de adaptabilidad y adopción de nuevas tareas que no están en la descripción del trabajo es una diferencia clara entre las PyMEs y las grandes corporaciones. De acuerdo con un estudio sobre PyMEs en Estados Unidos, las y los directores generales/fundadores estaban más interesados en hacer contrataciones basadas en las competencias y compatibilidad entre la persona y la organización que en encontrar individuos que encajaran perfectamente en la descripción de un trabajo.¹⁰

+ **Las prácticas de gestión son informales en su mayoría.**

Al operar bajo limitaciones financieras y de personal, las pequeñas empresas no suelen tener áreas o personal dedicados específicamente a RH.¹¹ Las estrategias de gestión de talento suelen estar poco desarrolladas y dependen principalmente del enfoque y filosofía personal de la o el director general/fundador.¹² Un estudio de micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en Australia encontró que, conforme las empresas crecen en tamaño, las prácticas del área de RH se vuelven más formales, con mayor estructura, documentación y segmentación.¹³ En general, se ha encontrado que las PyMEs forman estrategias de gestión de talento que reflejan la cultura y las normas de la organización, en lugar de buscar sistemas formales generados externamente.¹⁴

9 Messersmith, J. y Guthrie, J. (2010). [Sistemas de trabajo de alto rendimiento en organizaciones emergentes: implicaciones para el desempeño de las empresas \(disponible en inglés\)](#). Human Resource Management.

10 Heneman, R. et al. (2000). [Prácticas de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas: preguntas sin respuesta y perspectivas de investigación futura \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

11 Cardon, M. y Stevens, C. (2004). [Gestionando recursos humanos en pequeñas organizaciones: ¿qué es lo que sabemos? \(disponible en inglés\)](#) Human Resources Management Review.

12 Mihelič, K. 2020. [Buenas prácticas globales de gestión de talento para PyMEs \(disponible en inglés\)](#). Papel de trabajo, Universidad de Ljubljana.

13 Kotey, B. y Slade, P. (2005). [Prácticas formales de gestión de recursos humanos en pequeñas empresas en crecimiento \(disponible en inglés\)](#). Journal of Small Business Management.

14 Krishnan, T.N., y Scullion, H. (2016). [Gestión de talento y visión dinámica del talento en pequeñas y medianas empresas \(disponible en inglés\)](#). Human Resource Management Review.

+ Las PyMEs orientadas al crecimiento ofrecen un mayor equilibrio de riesgo y recompensa para las y los empleados.

Frecuentemente, las PyMEs orientadas al crecimiento deben tomar decisiones riesgosas (como incurrir en una gran cantidad de deuda o hacer considerables apuestas estratégicas) lo cual puede generar un ambiente de inestabilidad para sus empleados(as). Para compensarlo, es posible que las y los dueños de estas empresas ofrezcan salarios más competitivos o incluso la posibilidad de obtener capital de la compañía. Un estudio sobre emprendedores en crecimiento en economías en desarrollo encontró que suelen pagar sueldos por encima del promedio y que las y los empleados reportan una mayor satisfacción laboral.¹⁵ Por otro lado, el riesgo inherente relacionado con estas posiciones favorece un perfil particular de empleado o empleada, quien está dispuesta a tolerar el riesgo de la inestabilidad laboral en favor de la posibilidad de compartir el éxito de una compañía en rápido crecimiento.

15 Morris, R (2011) [Reporte global de emprendimiento de alto impacto](#). Endeavor Center for High Impact Entrepreneurship and Global entrepreneurship Monitor

Limitaciones en la gestión de talento en las PyMEs

En relación con las grandes empresas, las PyMEs enfrentan restricciones únicas al momento de identificar, atraer y retener talento. Estas limitaciones iluminan las áreas en las que los programas de apoyo empresarial podrían intervenir para mejorar las prácticas de gestión de talento en las PyMEs.

+ Las PyMEs son menos visibles que las grandes corporaciones en el mercado laboral.

Las PyMEs encuentran mayores dificultades para reclutar personal talentoso en comparación con las grandes corporaciones, por varias razones: en primer lugar, son menos conocidas por quienes buscan trabajo, y esta población puede encontrar más fácilmente información sobre las grandes empresas.¹⁶ En segundo lugar, las grandes corporaciones tienen además presupuestos más altos para reclutamiento y mercadotecnia, y comúnmente cuentan con alianzas formalizadas con universidades,¹⁷ las cuales tienen un incentivo para lograr altos niveles de colocación de graduados(as). Esta relación simbiótica ofrece a los y las estudiantes acceso a puestos corporativos altamente remunerados con una ruta clara de crecimiento, mientras que permite a las corporaciones elegir primero dentro de las generaciones graduadas. Las y los empleados existentes también actúan como reclutadores informales al correr la voz entre sus redes personales de contactos, uno de los métodos más efectivos para atraer nuevo personal.¹⁸ Dado que las corporaciones tienen fuerzas de trabajo mayores que las de las PyMEs, los efectos de estas redes les confieren una ventaja natural en el mercado laboral.

+ En empresas pequeñas, los sistemas de RH no son una prioridad (en recursos financieros o de tiempo).

Un departamento dedicado a RH con procesos, estructura o personal definidos no es comúnmente una parte central de la estrategia inicial de integración de equipo en un emprendimiento.¹⁹ Las estrategias de emprendimiento suelen enfatizar otras áreas, como ventas y operaciones. Además, con los gastos fuertemente restringidos en las etapas tempranas de crecimiento, la flexibilidad toma prioridad por encima de la estructura cuando acecha la posible necesidad de pivotar el negocio.²⁰ Sin un sistema formal de RH, las responsabilidades

16 Williamson, et al. (2002). [Más pequeñas pero no necesariamente más débiles: cómo los pequeños negocios pueden superar las barreras al reclutamiento \(disponible en inglés\)](#). Gestionando a las personas en las organizaciones de emprendimiento.

17 Frølund, L., et al. [Desarrollando alianzas estratégicas con universidades \(disponible en inglés\)](#). 6 de diciembre de 2018. MIT Sloan Management Review.

18 [Reclutando interna y externamente \(disponible en inglés\)](#). La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos. Consultado el 13 de septiembre de 2021.

19 Alzalabani, A. [Porqué las startups necesitan una estructura de RH \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneur Magazine. 8 de julio de 2019.

20 Ibid.

de contratar y gestionar el desempeño de las y los empleados en las PyMEs caen en el personal administrativo, quien tiene otras responsabilidades apremiantes.²¹

+ **Los trabajos en las PyMEs son de mayor riesgo y menor estabilidad.**

Las personas empleadas toman decisiones de carrera con base en un conjunto común de factores, incluyendo compensaciones y beneficios, estabilidad y seguridad laboral, y oportunidades de crecimiento profesional. Las PyMEs encuentran dificultades en cada una de estas áreas por distintas razones. Aunque las PyMEs orientadas al crecimiento pueden pagar por encima de los promedios generales a nivel nacional, en general pagan menos que las corporaciones multinacionales.²² La alta tasa de fracaso de las startups también significa que mientras algunas personas empleadas durante las etapas tempranas pueden terminar con muy altas ganancias, se contrarresta con el riesgo de periodos de desempleo cuando las empresas fracasan: un estudio encontró que las personas trabajando en startups ganaron \$27,000 USD menos en promedio a lo largo de su carrera²³ que aquellas trabajando en grandes corporativos.

- 21 Feffer, M. (2018). [Cómo las y los dueños de pequeños negocios delegan RH exitosamente \(disponible en inglés\)](#). La Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos. Consultado el 13 de septiembre de 2021.
- 22 Harrison, J.D. [Las grandes empresas pagan salarios 50% más altos que los pequeños negocios, muestra estudio \(disponible en inglés\)](#). 29 de noviembre de 2012. The Washington Post.
- 23 Sorenson, O et al. 2021. [¿Las y los empleados de las startups ganan más en el largo plazo? \(disponible en inglés\)](#) Organization Science.

Mejores prácticas de gestión de talento en PyMEs

La gestión de talento se ha convertido en un tema crecientemente discutido en la investigación sobre administración de negocios. Sin embargo, la literatura académica reciente hace énfasis en la falta de evidencia sólida respecto a cómo la gestión de talento es aplicada al interior de las organizaciones y la efectividad de estrategias específicas.²⁴

La investigación centrada en medir el impacto de la gestión de talento en el desempeño de las empresas es limitada, ya que la mayoría de los estudios fueron publicados antes de 2002 y se enfocan en compañías establecidas y de mayor tamaño.²⁵ La mayor parte de la evidencia en torno a buenas prácticas igualmente se concentra en grandes corporaciones que no enfrentan las limitaciones previamente descritas,^{26,27,28} lo cual deja un vacío significativo en la evidencia específica sobre las PyMEs. Sin embargo el limitado número de estudios que examinan la gestión de talento en empresas más pequeñas ofrecen algunas lecciones de alto nivel para las y los profesionales.

+ La gestión de talento es más efectiva cuando se le da prioridad a la cultura organizacional.

Las y los dueños de PyMEs son más exitosos en la contratación de personal cuando le apuntan a encontrar una compatibilidad adecuada entre la persona empleada y el negocio (por ejemplo, ¿puede confiarse en que este candidato o candidata se adaptará rápidamente y podrá moverse en diferentes roles según sea necesario mientras el negocio crece?) en vez de cumplir con ciertas “casillas de selección” en términos de conocimiento y habilidades necesarias para el puesto.²⁹ Más aún, los negocios deben enfatizar cómo la o el candidato encaja en la cultura organizacional, y proveer claridad respecto a los valores organizacionales durante el reclutamiento.³⁰ Un estudio sobre prácticas de gestión de RH en pequeñas empresas encontró que tener una “cultura de grupo” estaba vinculado tanto a la adopción de prácticas de gestión de RH como al impacto de estas prácticas en el incremento de la productividad laboral.³¹

24 Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Gestión de talento: el contexto importa \(disponible en inglés\)](#). The International Journal of Human Resource Management.

25 Messersmith, J. y Guthrie, J. (2010). [Sistemas de trabajo de alto rendimiento en organizaciones emergentes: implicaciones para el desempeño de las empresas \(disponible en inglés\)](#). Human Resource Management.

26 Khatri, P. et al. (2010). [Gestión de talento en RH \(disponible en inglés\)](#). Journal of Management and Strategy.

27 Schuler, R. 2015. [El marco conceptual 5-C para la gestión de talento \(disponible en inglés\)](#). Organizational Dynamics.

28 Bethke, P. et al. (2011). [La efectividad de las estrategias de gestión de talento \(disponible en inglés\)](#). European Journal of International Management.

29 Robert, H. et al. (2000). [Prácticas de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas: preguntas sin respuesta y perspectivas de investigación futura \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

30 Mihelič, K. (2020). [Mejores prácticas globales de gestión de talento para PyMEs \(disponible en inglés\)](#). Papel de trabajo, Universidad de Ljubljana.

31 Patel, P. and Cardon, M. (2010). [Adoptando prácticas de GRH y su efectividad en pequeños negocios que enfrentan competencia en mercado y productos \(disponible en inglés\)](#). Human Resources Management.

Esto también se refleja en estudios de compañías más grandes, mostrando que aquellas con “sistemas de trabajo de alto compromiso” (un acercamiento a los recursos humanos que enfatiza el demostrar la valía de los(as) empleados(as) solicitando su involucramiento en decisiones de la empresa, invertir en el personal a través de capacitaciones y reparto de las utilidades, y asegurar la compatibilidad entre la persona empleada y la cultura organizacional) tienen un desempeño financiero más sólido.^{32,33}

+ Las PyMEs deben enfatizar los beneficios no económicos que ofrecen a sus empleados(as).

La investigación demuestra que las grandes empresas reclutan de maneras distintas a las pequeñas empresas y que las pequeñas empresas utilizan prácticas menos formales de reclutamiento.³⁴ Mientras que mucha de la literatura existente hace énfasis en las restricciones enfrentadas por las PyMEs en relación al talento, también existen algunas ventajas. En negocios más pequeños, las y los empleados tienen un mayor nivel de apropiación y conexión con el producto o servicio ofrecido, y si las personas empleadas tienen una pasión por la misión de la empresa, el cultivar esa conexión profunda puede ayudar a superar otras limitaciones.³⁵ Enfatizar la orientación al crecimiento de las o los fundadores ha demostrado llevar a una selección de mayor calidad y, por lo tanto, de mejor desempeño de la empresa.³⁶ La conexión entre el talento y el cometido principal del negocio aplica también a nivel estratégico. Una evaluación de subvenciones de desarrollo de talento para PyMEs de la Fundación Argidius (administradas por ANDE) encontró que conectar al talento directamente con las necesidades apremiantes de los negocios resultó en que las y los emprendedores invirtieran más en el desarrollo de su personal.³⁷ Las y los candidatos a vacantes en PyMEs también pueden esperar un acercamiento más equitativo e inclusivo respecto a su desarrollo profesional. Un estudio de cómo las y los administradores de RH abordan la gestión de talento reveló que aquellos dentro de organizaciones pequeñas tenían “filosofías de talento más inclusivas.”³⁸ Esto se ejemplifica en un estudio de PyMEs alemanas, que encontró que, en comparación con las grandes corporaciones, las PyMEs buscaron apoyar el desarrollo de todas las y los empleados, y no sólo el de aquellos en los más altos niveles.³⁹

- 32 Burton, M. et al. (2004). [Practicando lo predicado: el impacto de los valores y prácticas de alto compromiso en las startups de tecnología \(disponible en inglés\)](#).
- 33 Festing, M. et al. (2013). [La gestión de talento en las medianas empresas alemanas: estudio exploratorio y agenda para futuras investigaciones \(disponible en inglés\)](#). The International Journal of Human Resource Management.
- 34 Barber, A. et al. (2006). [Historia de dos mercados laborales: el tamaño organizacional y sus efectos en las prácticas de contratación y comportamientos en la búsqueda de trabajo \(disponible en inglés\)](#). Personnel Psychology.
- 35 Lewis, T. and Cardon, M. (2020). [El valor de la pasión empresarial para atraer potenciales empleados\(as\) \(disponible en inglés\)](#). Journal of Business Venturing Insights.
- 36 Greeg, C. et al. (2015). [Asignación estratégica de personal y desempeño de pequeños negocios \(disponible en inglés\)](#). Human Resource Management.
- 37 Holzman, C. (2019). [La necesidad de vincular el talento con las necesidades apremiantes del negocio: lecciones aprendidas del Reto de Talento Argidius-ANDE \(disponible en inglés\)](#).
- 38 Meyers, M. et al. (2019). [Las filosofías de talento de las y los administradores de RH: prevalencia y relación con las prácticas percibidas de gestión de talento \(disponible en inglés\)](#). The International Journal of Human Resource Management
- 39 Festing, M. et al. (2013). [La gestión de talento en las medianas empresas alemanas: estudio exploratorio y agenda para futuras investigaciones \(disponible en inglés\)](#). The International Journal of Human Resource Management.

+ **Las prácticas de RH necesitan ser flexibles y adaptarse conforme la empresa crece.**

Debido a que las y los empleados de los emprendimientos suelen tener múltiples roles, los sistemas que apoyan su desarrollo y gestionan su desempeño necesitan ser flexibles.⁴⁰ En un estudio de empresas en Estados Unidos, las prácticas laborales de alto rendimiento estaban vinculadas con un incremento en las ventas y la innovación, incluso cuando la mayoría de las empresas en el estudio no contaban con personal específicamente dedicado a RH.⁴¹ Esto sugiere que los sistemas de gestión de talento pueden ser útiles para los equipos sin (y, en etapas tempranas, incluso en lugar de) un área de RH. El estudio sugiere en cambio que estas competencias pueden ser desarrolladas en los roles de nivel gerencial y ejecutivo.⁴² Cuando las pequeñas empresas tienen dificultades para establecer por sí mismas estos tipos de prácticas flexibles y adaptables de gestión de talento, también pueden considerar el apoyo de proveedores especializados en dichas prácticas.⁴³

40 Messersmith, J. y Guthrie, J. (2010). [Sistemas de trabajo de alto rendimiento en organizaciones emergentes: implicaciones para el desempeño de las empresas \(disponible en inglés\)](#). Human Resource Management.

41 Ibid.

42 Ibid.

43 Holzman, C. (2019). [Las PEC pueden y deben buscar "soluciones de talento" externas: lecciones aprendidas del Reto de Talento Argidius-ANDE \(disponible en inglés\)](#).

Llamado a realizar investigación adicional

Un hallazgo consistente en la literatura de gestión de talento es que existen claros vacíos de conocimiento específicamente relacionados con las PyMEs⁴⁴ y que la investigación necesita considerar las necesidades de las y los profesionales que dirigen las empresas y sus recursos humanos más de cerca.⁴⁵

Para hacer posible que las PyMEs adopten mejores estrategias de gestión de talento, y para comunicar a los intermediarios las buenas prácticas para apoyar a los negocios en esta transición, los siguientes temas necesitan ser investigados a través de estudios más rigurosos:

- + **Investigación más matizada respecto a las estrategias de gestión de talento y su efectividad para las PyMEs.** Existen perfiles de negocios significativamente distintos entre las compañías que caen en la categoría de las PyMEs. Las empresas orientadas al crecimiento y basadas en tecnología pueden tener necesidades de gestión de talento muy diferentes a las de medianas empresas estables, pero no orientadas al crecimiento. En el mismo sentido, existe una diferencia entre “pequeñas” empresas y empresas “jóvenes”.⁴⁶ La investigación sobre estos segmentos específicos asegurará que las buenas prácticas sean aplicadas apropiadamente en empresas con distintos perfiles.
- + **La conversión de estrategias corporativas de gestión de talento en información accionable para las PyMEs.** La gran mayoría del conocimiento sobre gestión de talento está basado y reside en las grandes empresas. Estas corporaciones suelen trabajar con pequeños negocios en sus cadenas de valor y, por lo tanto, tienen un incentivo para asegurar que estos negocios sean estables y rentables; las prácticas de gestión de talento juegan un rol importante en esto. Las grandes empresas pueden hacer más para impulsar la visibilidad para el reclutamiento o incluso aliarse con las PyMEs para proveer más recursos a las y los empleados de pequeños negocios en sus cadenas de valor. Un examen de cuáles buenas prácticas de gestión de talento en las empresas grandes aplican a las PyMEs también podría ayudar a cerrar una brecha importante de conocimiento.

44 Festing, M. et al. (2017). [Gestión de talento en pequeñas y medianas empresas \(disponible en inglés\)](#). The Oxford Handbook of Talent Management.

45 Heneman, R. et al. (2000). [Prácticas de gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas: preguntas sin respuesta y perspectivas de investigación futura \(disponible en inglés\)](#). Entrepreneurship Theory and Practice.

46 Cardon, M. y Stevens, C. (2004). [Gestionando recursos humanos en pequeñas organizaciones: ¿qué es lo que sabemos? \(disponible en inglés\)](#) Human Resources Management Review.

- + **Estudios en torno a las dinámicas de gestión de talento en economías en desarrollo.** Temas como la fuga de cerebros y las barreras culturales dificultan la gestión de talento (especialmente el reclutamiento) en las economías en desarrollo para todas las compañías. Presumiblemente, estas dificultades son aún mayores para las pequeñas empresas con menores recursos. A pesar de que las y los investigadores han hecho énfasis en que la gestión de talento no puede ser adecuadamente estudiada sin tomar en consideración el contexto social y económico en el que el negocio opera,⁴⁷ actualmente existe muy poca investigación sobre las dinámicas específicas de la gestión de talento de las PyMEs en economías en desarrollo.

⁴⁷ Gallardo-Gallardo, E. et al. (2020). [Gestión de talento: el contexto importa \(disponible en inglés\)](#). The International Journal of Human Resource Management.



**ASPEN NETWORK
OF DEVELOPMENT
ENTREPRENEURS**

 **aspen institute**

Para más información, favor de contactar a:

VICTORIA HUME

Analista de Investigación

Victoria.Hume@aspeninstitute.org