

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS PYMES

ANA MARÍA BEINGOLEA*

DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

El estudio de la gestión del talento es una de las disciplinas que más ha evolucionado en el campo académico durante los últimos años. El atraer, desarrollar y retener el talento que necesitan las organizaciones son algunos de los desafíos actuales más relevantes para las organizaciones en general. El desarrollo conceptual y la investigación aplicada sobre las prácticas de gestión del talento han estado asociados a la realidad de las grandes empresas, sobre todo multinacionales, quedando pendiente el análisis de la aplicabilidad de estos conceptos y prácticas a las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, se destaca en las últimas dos décadas, en la literatura académica, el interés en revisar y entender las diferencias entre estos conceptos y las prácticas en la gestión de este tipo de empresas. La relevancia de las pequeñas y medianas empresas es indiscutible en las economías y, en especial, en la región latinoamericana, por lo que resulta interesante entender las características y particularidades en la gestión del talento y de los recursos humanos en general en las Pymes, enriqueciendo el estudio de otros aspectos más comunes (competitividad, acceso al crédito, etc.) que se encuentran en la literatura sobre estas mismas empresas. En el documento, se hace una revisión de algunos de estos aspectos recogidos por la literatura en países desarrollados y se hace una aproximación a otros aspectos que, además, deberían tomarse en cuenta en las Pymes en el Perú.

Palabras clave: talento, gestión del talento y recursos humanos, Pymes.

[*] En la elaboración de esta Nota Académica se contó con el valioso aporte de la Lic. en Gestión **Danna Sofía Tolentino Chujutalli**.



NOTAS ACADÉMICAS

2. Introducción

La relevancia de las pequeñas y medianas empresas en las economías a nivel mundial es indiscutible, no solo en cuanto a su importancia numérica, sino, principalmente, por su contribución al empleo. En particular, en América Latina se debe considerar, asimismo, a las micro junto con las pequeñas y medianas empresas (Mipymes), las cuales, en conjunto, según datos de la Cepal, representan el 99.5 % del total de empresas y explican el 61 % del empleo formal en la región (Bárcena, 2020). Estas empresas se caracterizan por su heterogeneidad en cuanto al acceso a mercados, tecnologías y, sobre todo, al capital humano, factores que afectan su productividad, crecimiento y desarrollo.

En cuanto a las pequeñas y medianas empresas, no existe una definición uniforme del segmento en todo el mundo. Este varía de un país a otro, a partir de determinados criterios cuantitativos o cualitativos (Krishnan y Scullion, 2016). Por ello, las comparaciones en algunos casos pueden ser complicadas.

En América Latina no existe una categorización empresarial única y válida para todo el conjunto de países, dado que cada uno utiliza sus propios criterios clasificadores, como, por ejemplo, el número de trabajadores, las ventas anuales, los activos totales, la inversión, así como combinaciones entre algunas (González-Díaz y Becerra-Pérez, 2021).

3. Las Pymes en el Perú

En el caso del Perú, la clasificación de las Mipymes toma en cuenta el volumen de ventas en términos de Unidades Impositivas Tributarias o UIT ¹ como sigue: las microempresas son aquellas cuyas ventas anuales no exceden las 150 UIT, las **pequeñas empresas** son aquellas con ventas entre las 150 y 1700 UIT y las **medianas empresas** que tienen ventas superiores a las 2300 UIT (Ley 30056).

[1] UIT: Unidad Impositiva Tributaria, la cual es establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú y que asciende a S/ 4400 en 2021.



NOTAS ACADÉMICAS

Tabla N° 1
PERÚ: Empresas y trabajadores según tamaño Año 2019

Estrato empresarial	N° de empresas		PEA Ocupada		Promedio Trabajadores
Micro	2,292,250	96.0%	8,164,942	71.7%	3.6
Pequeña	82,057	3.4%	1,613,968	14.2%	19.7
Mediana	2,937	0.1%	330,465	2.9%	112.5
Mipyme	2,377,244	99.6%	10,109,375	88.8%	4.3
Gran empresa	9,537	0.4%	1,278,051	11.2%	134.0
Total	2,386,781	100.0%	11,387,426	100.0%	
PEA total			17,133,100	66.5%	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Ministerio de la Producción (2019).

Como se observa en la Tabla 1, este segmento empresarial representa el 99.6 % del total de empresas formales en la economía peruana—el 96 % son microempresas, 3.4 % son pequeñas y 0.1 % son medianas—. El 88 % de ellas se dedican a la actividad de comercio y servicios, y el resto (12.1 %) a la actividad productiva (manufactura, construcción, agropecuaria, minería y pesca). Estas empresas, además, explican aproximadamente el 89 % de la población económicamente activa ocupada y se consideran como una importante fuente generadora de empleo. Adicionalmente, según las estadísticas oficiales, 8 de cada 100 personas de la PEA ocupada son conductoras de una Mipyme formal (estadísticas Mipyme, Produce, 2019).

En el aspecto laboral, el régimen Remype (Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa) permite a estas empresas obtener beneficios laborales y tributarios. En contraparte, las medianas empresas están sujetas al régimen laboral de las grandes empresas². En el Anexo 1, se detallan las condiciones que posee el trabajador de una Mype, entre las que destacan el 50 % del cálculo en la compensación por tiempo de servicios, gratificaciones y el número de días de vacaciones entre las más importantes. Es claro que, para la micro o

[2] Microempresas: de 1 a 10 trabajadores; pequeña empresa: entre 11 y 100 trabajadores; mediana empresa: entre 101 y 250 trabajadores. Fuente: Sunat (s. f.)



NOTAS ACADÉMICAS

pequeña empresa, constituirse e ingresar a la formalidad le permite a ella y a sus colaboradores obtener beneficios laborales y tributarios, con lo que se estimula una mayor competitividad y rentabilidad.

En el presente documento, se hace referencia a las pequeñas y medianas empresas (Pyme), dejando de lado a las microempresas, para ser coherentes con el análisis y el desarrollo conceptual de los autores revisados.

En los estudios de las Pymes en la región latinoamericana, destacan las temáticas relacionadas a las condiciones para su crecimiento, productividad, tecnificación, acceso al crédito, así como a las políticas de fomento necesarias para la mejora de sus capacidades y competitividad. Una rápida revisión a la producción literaria académica en los últimos diez años, tanto por parte de organismos de desarrollo internacional como la CEPAL, el BID y la OCDE, lo evidencian, al igual que otros estudios sobre estos temas (Laitón y López, 2018; Palacios y Gaviria, 2016; González-Díaz y Becerra Pérez, 2021).

Sin embargo, es menos común encontrar estudios sectoriales acerca de temas relacionados a la concepción y prácticas de la gestión de los recursos humanos en estas empresas. Las investigaciones recientes en algunos países, como Argentina (Martínez, Arocca, Ossandón, García y Balcázar, 2019), Colombia (Rocha y Rodríguez, 2015; Niebles, De La Ossa y González, 2019; Pantoja-Kauffman, 2019) o Ecuador (López, Urquiola y Capa, 2018; Arteaga, Herrera, Villareal y López, 2021), se enfocan a explorar, diagnosticar y medir las prácticas de recursos humanos en los procesos de gestión que llevan a cabo empresas en determinados sectores o actividades comunes a estas economías.

4. La gestión de recursos humanos en las Pymes

El desarrollo y la evolución de la teoría sobre gestión de los recursos humanos ha estado centrada, sobre todo, en la concepción y práctica en las grandes empresas, y se ha revisado poco su aplicabilidad en las pequeñas empresas (Dundon y Wilkinson, 2009), por lo que existe aún una escasez de investigaciones teóricas sobre la gestión de recursos humanos y, en particular, sobre la gestión del talento en estas empresas (Krishnan y Scullion, 2016). No obstante, la necesidad de atraer y retener a los empleados es uno de los retos que enfrentan estas empresas, razón por la cual las prácticas de



NOTAS ACADÉMICAS

recursos humanos son claves para su desarrollo (Heneman, Tansky y Camp, 2000). Estas prácticas y las políticas implícitas suponen una concepción del capital humano que no siempre es la misma que se maneja en otros contextos empresariales.

Sin embargo, se destaca el interés por investigar las diferencias en la concepción teórica del talento y las prácticas de recursos humanos en las Pymes, que ha venido siendo abordado, principalmente en las dos últimas décadas, en el contexto norteamericano y europeo (Heneman, Tansky y Camp, 2000; Marlow, 2006; Mayson y Barret, 2007; Valverde, Scullion y Ryan, 2013; Krishnan y Scullion, 2016). Estos estudios posibilitan, por un lado, conceptualizar la “ciencia” de la gestión del talento en estas empresas (Mayson y Barret, 2006), y, por otro, identificar determinados factores que permiten entender y, en especial, contextualizar la gestión del talento en las Pymes, como son el tamaño, la informalidad o la etapa de la vida de la empresa.

En el presente documento se pretende hacer una aproximación a algunos aspectos relevantes de la gestión de recursos humanos y la gestión del talento que pueden ayudar al entendimiento de sus particularidades en el caso de las pequeñas y medianas empresas, a partir de la revisión de la literatura antes referida.

5. Talento, gestión de recursos humanos y gestión del talento

La gestión de recursos humanos puede ser entendida como el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y gestión de los colaboradores para desarrollar sus responsabilidades de manera eficaz y eficiente para el logro de los objetivos de negocio. Este concepto ha evolucionado a partir de la concepción de un enfoque estratégico y coherente para la gestión de los activos más valiosos de una organización: las personas que trabajan en ella (Armstrong, 2009). Desde el estudio de McKinsey a fines de los años 90, que acuñó el término “la guerra por el talento” (Turner y Kalman, 2015) y que marcó un hito respecto del concepto de las personas, en la actualidad se habla de la **gestión del talento**, sumando aspectos valiosos en cuanto a la concepción de los colaboradores.

Como se ha señalado, el punto de partida es el reconocimiento de que las



NOTAS ACADÉMICAS

personas son el recurso más valioso de las organizaciones y que son la fuente de ventaja competitiva de estas (Barney, 1991). Este tema se ha consolidado, de modo indiscutible en la literatura de gestión de personas en las últimas décadas. Incorporar, desarrollar, retener y, en general, contar con las personas idóneas, permite a las organizaciones asegurar el logro de sus objetivos, su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. El conjunto de potenciales talentos individuales de una organización es la ventaja competitiva de una empresa que puede llevar a un éxito competitivo a lo largo del tiempo (Turner y Kalman, 2014).

Respecto del talento, conviene tener presente cierta falta de consenso en cuanto al significado del talento en el mundo laboral (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013). Luego de una profunda revisión de la literatura académica y del trabajo de los profesionales en el campo de los recursos humanos, estos autores señalan que el constructo «talento» puede estar referido a las características de las personas (objeto) o a las personas en sí mismas (sujeto). En el enfoque del objeto, el talento se conceptualiza como el conjunto de “habilidades innatas y adquiridas, conocimientos, competencias y actitudes que hacen que una persona logre resultados sobresalientes en un contexto particular” (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013, p. 297). En el enfoque del sujeto o del individuo, se puede distinguir, a su vez, una visión inclusiva, en la que todas las personas de la organización se consideran talentos, versus el enfoque exclusivo, el más común en la práctica organizacional, en el que se identifica un grupo de personas talentosas por su desempeño o potencial.

Esta última diferenciación tiene un impacto relevante en la gestión del talento. Por un lado, una visión inclusiva según la cual todos los colaboradores de la organización deberían ser tratados como talento, lo que implica la gestión y el desarrollo equitativo de toda la fuerza laboral a través de los procesos típicos de recursos humanos (Gallardo-Gallardo, Dries, González-Cruz, 2013). Este enfoque igualitario no permite diferenciar la gestión estratégica del talento. Por otro lado, el enfoque denominado “exclusivo”, que se sustenta en la segmentación de la fuerza laboral; éste diferencia una élite de personas y está más asociado a la gestión estratégica del talento, que Gallardo-Gallardo, Thunnissen y Scullion definen como el conjunto de políticas, actividades y procesos de recursos humanos que permiten la atracción, desarrollo y



NOTAS ACADÉMICAS

retención de aquellos talentos que son de especial valor para que la organización alcance un éxito estratégico sostenible y que no pueden estar aislados de la estrategia de la organización (Gallardo-Gallardo, Thunnissen y Scullion, 2019).

En esa discusión, una perspectiva adicional que algunos autores señalan es que la gestión del talento estaría orientada a la planificación de la sucesión y puestos estratégicos que contribuyen de forma diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización. Esto comprende el desarrollo de un grupo de talentos de alto potencial y alto rendimiento para ocupar estos puestos, el desarrollo de una arquitectura de recursos humanos diferenciada para facilitar la ocupación de estos puestos y asegurar su compromiso continuado con la organización (Collings y Mellahi, 2009, citado en Valverde, Scullion y Ryan, 2013). Adicionalmente, el concepto de gestión de talento supone también un sistema de significados y conceptos construidos al interior de la organización (Painter-Morland, Kirk, Deslandes y Tansley, 2019) que rigen las formas de pensar y actuar de la organización, lo que otros autores definen como una mentalidad del talento, más que como un conjunto de prácticas (Valverde, Scullion y Ryan, 2013).

La gestión del talento, por otro lado, no puede estar disociada del contexto interno/externo que caracteriza a la organización dentro de la cual se desarrolla. Esta es una línea de investigación interesante sobre el tema, que conviene destacar. Un aspecto clave para los investigadores de la gestión del talento humano es cuestionar la atención limitada que se le ha dado a los factores contextuales externos e internos dentro de la literatura (Gallardo-Gallardo, Thunnissen y Scullion, 2019). En primer lugar, se tiene claro el rol del contexto externo derivado de la dinámica del sector en el cual se desenvuelve la empresa, así como la combinación producto-mercado, los competidores, la tecnología disponible, etc. Pero también tienen que ver con los aspectos sociales, políticos, institucionales y legales que afectan a la organización. En el contexto interno, se pueden distinguir los aspectos culturales de la organización, su historia, estructura, tamaño, estrategia, entre otros, que configuran un entorno particular para la gestión del talento. Los modelos de gestión del talento incorporan, asimismo, el rol de los decisores en la definición y dirección de la gestión estratégica, tanto de la alta dirección como de los responsables de recursos humanos y los gerentes de línea. Su



visión, sus valores, entre otros aspectos, son relevantes para entender también cómo se conceptualiza esta gestión (Gallardo-Gallardo, Thunissen y Scullion, 2019).

Siendo la gestión del talento uno de los temas que más ha evolucionado en el campo de la gestión, aún quedan muchos aspectos por considerar, más allá de los planteados, sobre todo aquellos relacionados a la investigación aplicada en el contexto de las medianas y pequeñas empresas. De hecho, el desarrollo del concepto ha estado asociado, en particular, a las grandes empresas multinacionales en los países de América del Norte y, en menor medida, en algunos países europeos (Valverde, Scullion y Ryan, 2013). No es difícil cuestionar si las características de la gestión del talento pueden ser aplicables en las Pymes, considerando la naturaleza de los desafíos que este tipo de empresas enfrentan, los recursos con los que cuentan, su cultura, tamaño y la etapa de desarrollo en la que se puedan encontrar (Krishnan y Scullion, 2016).

6. Definición del talento para las Pymes

En primer lugar, es válido cuestionar si la definición del talento desde el enfoque exclusivo, que diferencia a un grupo de empleados como talento por su contribución, capacidades o potencial, se puede aplicar en una Pyme. Krishnan cita una serie de investigaciones que permiten sugerir que el enfoque más inclusivo estaría más acorde con la visión de estas empresas en las cuales la identificación, gestión y oportunidades de desarrollo se orientarían a todo el conjunto de colaboradores, lo cual encaja, además, con una cultura de trabajo en equipo que tiende a ser común en las Pymes (Krishnan y Scullion, 2016).

En línea con lo indicado, la investigación aplicada de la gestión del talento en empresas pequeñas permite identificar una tendencia a asociar el talento a aquellas personas que “encajan” en la organización de una manera social y productiva, con posibilidad de contar con capacidades amplias y actitudes más flexibles y proactivas que posibiliten el desarrollo de las diversas tareas que deben desempeñar en las Pymes (Heneman, Tansky y Camp, 2000; Marlow, 2006).

En segundo lugar, partiendo de una definición general para la gestión del talento como el conjunto de actividades organizacionales con el propósito de



atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los mejores empleados en los roles más estratégicos, se podría cuestionar si esta definición aplica para las Pymes. Este tipo de empresas cuentan con estructuras orgánicas relativamente simples, en las cuales los puestos van creándose a partir del crecimiento del negocio, por lo que no es posible identificar “puestos estratégicos o claves”, ya que estos se van asociando a las necesidades de la organización y al número de nuevos empleados que se van incorporando en forma dinámica (Krishnan y Scullion, 2016). Dependiendo también de la etapa del desarrollo o ciclo de vida, algunas funciones o puestos serán más críticos, por lo cual es poco factible contar con una definición de roles estratégicos en forma clara.

7. Roles en la gestión

Otro aspecto distintivo es el referido a quién se hace cargo del rol de la gestión de las personas en la organización. En las Pymes, este aspecto no corresponde a un área establecida desde el inicio de la empresa, sino que se desarrolla gradualmente. Se destaca en este tipo de empresas una gestión de recursos humanos menos estructurada o casi informal (Dundon y Wilkinson, 2009), que recae, en la mayoría de casos, en las posiciones del o los propietarios-gerentes y que va adquiriendo profesionalismo con el desarrollo de la organización. No obstante, esta característica no puede ser vista negativamente, ya que se condice con la visión, valores y creencias que estos impregnan en la gestión de la organización (Entrialgo, 2002, citado en Valverde, Scullion y Ryan, 2013), incluida la gestión de los recursos humanos o el talento, haciéndola estratégica. En las Pymes familiares, por ejemplo, los principios y lazos familiares se superponen y dan forma a las interacciones informales o formales (contractuales) entre los miembros, lo que permite generar ciertas características propias y algunas ventajas, como la rapidez en la toma de decisiones y los canales de comunicación (Dundon y Wilkinson, 2009). Para conceptualizar la gestión de recursos humanos en general, y del talento en particular, Marlow (2006) sugiere considerar no solo el tamaño de la empresa, sino también la proximidad social y la informalidad para entender las diferencias en esta gestión.



8. El contexto

El contexto tanto interno como externo es también importante para evaluar la aplicabilidad de los conceptos asociados a la gestión del talento en una Pyme. En el contexto interno, se puede identificar la etapa en la vida de la empresa. En principio, en las pequeñas empresas, el desempeño organizacional estará mucho más asociado a su capacidad de crecimiento, de innovación o de diferenciación de sus productos o servicios. En ese sentido, la capacidad de los colaboradores para aportar y contribuir al desempeño es fundamental en organizaciones pequeñas, en las que no hay grandes estructuras para “ocultar” desempeños (Krishnan y Scullion, 2016).

Las características del talento que requiere una Pyme que recién empieza estarán asociadas a personas adaptables para enfrentar los desafíos de la empresa para consolidarse, con capacidad de desarrollar todo tipo de tareas, más generalistas que especialistas, en las que las competencias técnicas son relevantes, pero más las actitudinales y el compromiso con los objetivos de la organización. Por otro lado, la capacidad de los empleados para ampliar su rol y, al mismo tiempo, asumir responsabilidades de mayor nivel a medida que la organización crece y se desarrolla es una consideración importante para el desempeño de las pequeñas empresas (Heneman, Tansky y Camp, 2000). Cuando la empresa va creciendo es probable que el talento esté más orientado a la especialización que los nuevos retos demandan y la concepción del talento cambie. Es lo que se asociaría al ajuste persona-organización en las primeras etapas de vida de la Pyme, sobre todo el “encaje cultural” vs. el ajuste persona-puesto a partir de capacidades específicas, cuando la empresa ha alcanzado cierto nivel de crecimiento (Krishnan y Scullion, 2016).

Si bien, al igual que en cualquier empresa pequeña, mediana o grande, el contexto externo (sector, tipo de actividad, etc.) exige cierta especialización, en las Pymes el talento estará asociado más a las capacidades que se requieren de las personas en línea con el momento en la vida de la organización. Krishnan y Scullion (2016) son más específicos cuando señalan que “una misma persona podría clasificarse como talento o no talento para el mismo rol, en la misma organización, dependiendo de la etapa de la vida de la organización”.



9. Formalidad o informalidad de las prácticas de gestión

Las prácticas o procesos de recursos humanos que, por lo general, las Pymes implementan se pueden asociar a los requerimientos básicos que su actividad le demanda: incorporar personas (reclutar y seleccionar), entrenamiento básico (capacitación), pagarles (compensación), y, eventualmente, las relaciones laborales internas que pueden desarrollar (Dundon y Wilkinson 2009). Inclusive podrían incluir el diseño de puestos, pero muy pocas desarrollan, por ejemplo, prácticas para medir o incentivar el desempeño o productividad.

La informalidad, en el sentido de prácticas flexibles y no estructuradas en la gestión del talento en las Pymes, puede ser vista como una ventaja (Krishnan y Scullion, 2016). Les permite, por ejemplo, reducir costos y, por otro lado, adaptarse al mercado laboral, en el que no poseen cierta institucionalidad o condiciones ventajosas para atraer los talentos que necesitan. Esta informalidad puede ser vista como una ventaja competitiva potencial para las Pymes (Valverde, Scullion y Ryan, 2013). La creatividad propia de las Pymes les permite crear canales de contratación no tradicionales que las empresas grandes no poseen (Krishnan y Scullion, 2016). Por ejemplo, el uso de las referencias como el “boca a boca” y las referencias con base en la confianza les brindan mayor flexibilidad en determinados momentos a las empresas (Mayson y Barret, 2006). Aquí el rol del decisor (propietario/empresario) es clave.

No obstante, puede representar también desventajas como, por ejemplo, en el tema de la formación, que no es concebida como un aspecto estratégico en las empresas pequeñas, en las cuales es poco probable que se brinde formación o capacitación formal porque no se ven sus beneficios (Mayson y Barret, 2006). La capacitación sería más bien informal y orientada al puesto de trabajo, para asegurar el desempeño o productividad.

Otro aspecto que resulta también asociado a la informalidad en la gestión de las Pymes es la referida al desempeño. Hay poca investigación al respecto y se hace referencia a que las prácticas de evaluación del desempeño en las pequeñas empresas son utilizadas, por lo general, como seguimiento y control intensivo más que para el desarrollo de los empleados (Gilbert y Jones, 2000 citado en Mayson y Barret, 2006). Estas estarían a cargo, principalmente, del propietario o responsable del negocio.



NOTAS ACADÉMICAS

La informalidad de estas prácticas puede ser conveniente en términos de costos y agilidad, pero no necesariamente son beneficiosas a largo plazo, porque, en primer lugar, no reconocen el valor de los empleados y, como señalan Mayson y Barret, son evidencia de la carencia de un enfoque estratégico sobre cómo los colaboradores, sus habilidades y comportamientos, contribuyen a los objetivos y propósito de la empresa.

Es necesario tener en cuenta, asimismo, que la característica de la informalidad será el resultado de las condiciones del contexto diverso en el cual se desenvuelven las Pymes, por las limitaciones de recursos que enfrentan, entre ellas, la escasez de personal calificado y sus propias capacidades de atraer y retener a aquellas personas que podrían darles una ventaja diferencial.

No es difícil suponer que los retos que deben enfrentar las pequeñas y medianas empresas, desde su creación y durante su crecimiento y consolidación, determinan que aspectos como la gestión de las ventas o del flujo de caja sean más relevantes que la gestión de las personas. En ese sentido, las prácticas que desarrollan los gerentes-propietarios o las personas que se van haciendo cargo de estas funciones tienen características de informalidad (Mayson y Barret, 2006) y adaptación a las necesidades que enfrenta la Pyme en determinado momento de su ciclo de vida.

Lo que se plantea, inclusive, es si en el caso de las pequeñas empresas el concepto de gestión de recursos humanos, como se entiende en las grandes empresas, es aplicable (Marlow, 2006), o si se debería teorizar en particular para este tipo de empresas. En la revisión de la literatura realizada por Marlow, se indica que es posible que este concepto tenga, más bien, una naturaleza “normativa”, es decir, la forma ortodoxa en la cual se gestionan las grandes empresas (Taylor, 2005, citado en Marlow, 2006). Por ejemplo, considerar no solo el tamaño, sino también la proximidad social y la informalidad en el caso de las pequeñas empresas, permitiría entender cómo nacen las prácticas y políticas y, sobre todo, cómo éstas son aplicadas. Entender el contexto de las relaciones laborales en las pequeñas empresas y cómo evoluciona con la empresa se hace importante para conceptualizar, analizar y calificar la gestión de personas en estas.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta el enfoque que Mayson destaca para aportar en el entendimiento de la gestión de recursos humanos en las Pymes a



NOTAS ACADÉMICAS

partir de la concepción de estos como recursos valiosos y específicos, que podrían ser la “fuente de ventaja competitiva”, a pesar de que las prácticas de gestión no estén integradas y no tengan la formalidad con la cual se entiende la gestión de las grandes empresas.

En el Perú, es importante, además, tener en cuenta dos aspectos relevantes en el entendimiento de la dinámica de gestión de personas en las pequeñas empresas. El primero es el hecho de que estas son producto de la actividad emprendedora de los trabajadores independientes, que constituyen también unidades organizacionales en la medida en que van ampliando el número de colaboradores, y el segundo es la naturaleza familiar de estas empresas (1 de cada 4 son empresas familiares (Arellano, 2020).

10. Conclusiones

El objetivo del presente documento fue revisar la aplicabilidad de algunos aspectos conceptuales relacionados a la gestión del talento en las pequeñas y medianas empresas, sobre la base de la revisión de la literatura académica de las últimas décadas en los países desarrollados. Aspectos como la definición o concepción exclusiva del talento, el rol de la gestión humana al interior de la empresa, la relevancia de esta según la etapa en la vida de la empresa, o la informalidad de algunas de sus prácticas, configuran diferencias a tener en cuenta para entender las particularidades de la gestión en estas organizaciones. El entorno y las limitaciones que enfrentan para su crecimiento, hacen, sin embargo, importante considerar el capital humano como un factor clave que podría contribuir a su desarrollo, en la medida en que pueda ser reconocido como talento o como fuente de ventaja competitiva.

Las diferencias en las características de lo que sería una Pyme en los países desarrollados limita la posibilidad de aplicar estos conceptos a las empresas de nuestra región y en especial al Perú, sobre todo en el caso de la micro y pequeña empresa, en las que, por el tamaño, los procesos de gestión son inexistentes o son básicos y están orientados a dotar a la empresa de los recursos humanos necesarios, a recompensarlos y a cumplir las normativas legales. En estas organizaciones, el empresario o propietario es, muchas veces, quien desempeña el rol de gestor de los recursos humanos. En consecuencia, la posibilidad de evolucionar hacia una concepción de la persona como talento, para desarrollar y aprovechar sus capacidades,



NOTAS ACADÉMICAS

dependerá de la valoración que este tenga respecto del elemento humano para su organización. Por tanto, no aplicaría en aquellas empresas que ni siquiera consideran, en su relación contractual, el respeto a las normativas laborales.

No obstante, resulta importante considerar que, en nuestra economía, existe un altísimo porcentaje de empresas pequeñas y medianas que se desarrollan en los sectores comercio y servicios, en los que el aporte del trabajador por sus competencias, involucramiento o compromiso, podría marcar la diferencia o representar una ventaja frente a la competencia.

Una línea interesante de estudio es el de la medición de las prácticas de gestión en empresas pequeñas y medianas, para determinar el nivel de desarrollo o integración de los recursos humanos en paralelo a la evolución o desarrollo de la empresa, y si estas pueden llegar a ser consolidadas en un área o en personas distintas del dueño y convertirse, en alguna medida, en un soporte para la dirección de su estrategia.

En nuestras economías, las pequeñas y medianas empresas son el reflejo de la actividad emprendedora, tanto de individuos como de familias, que han ido creciendo y, cada vez en mayor número de casos, formalizando su actividad empresarial.

Otro frente importante a revisar es el de las empresas familiares en el segmento de las pequeñas y medianas empresas, para estudiar cómo la cultura familiar influye en la gestión de los recursos humanos no solo en las prácticas, sino, sobre todo, en la división de las funciones que, por lo general, asume al inicio el fundador del negocio.



NOTAS ACADÉMICAS

Anexo 1

Beneficios del trabajador en el Régimen laboral MYPE		
Beneficios del trabajador	Microempresa	Pequeña empresa
Remuneración Mínima Vital (RMV)	SÍ	SÍ
Asignación familiar	NO	NO
Compensación por Tiempo de Servicios	NO	SÍ (1)
Gratificaciones (Julio/Diciembre)	NO	SÍ (2)
Vacaciones	SÍ (3)	SÍ (3)
Descanso semanal obligatorio	SÍ	SÍ
Feriatos no laborales	SÍ	SÍ
Jornada de Trabajo	48 horas semanales	48 horas semanales
Trabajo en sobretiempo	SÍ	SÍ
Jornada nocturna	Sí es habitual	35% RMV
Utilidades	NO	SÍ
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR)	NO	SÍ
Seguro Social de Salud	SÍ (4)	SÍ
Sistema Pensionario	SÍ (5)	SÍ (5)
Seguro de Vida	NO	NO
Indemnización por despido	SÍ	SÍ

- (1) 15 remuneraciones diarias por año
(2) 50 % de la remuneración en cada ocasión
(3) 15 días al año
(4) En el caso de la Microempresa, puede ser Essalud o SIS (Sistema Integral de Salud)
(5) Sistema de Pensiones Público (ONP) o Privado (Administradora de Fondos de Pensiones -AFP)

Fuente: Quiquia (20 de abril de 2020)

NOTAS ACADÉMICAS

Referencias

- Arellano, R. (2020). Perú: *El país más empresario del mundo*. Lima: Arellano Investigación de Marketing S. A.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice* (10th Edition). Kogan Page Limited.
- Arteaga, E., Herrera, C., Villareal, A. y López, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2318. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i2.436
- Bárcena, A. (2020). Prólogo. En M. Dini y G. Stumpo (Coord.), *MYPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento* (pp. 5-7). Cepal.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Dundon, T. y Wilkinson A. (2009). HRM in a small and medium-sized enterprises (SMEs). En D. G. Collings y G. Wood (Eds.), *Human Resource Management. A critical approach*. (pp. 123-147). Routledge.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290-300. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. y Scullion, H. (2019). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- González-Díaz, R. y Becerra-Pérez, L. (2021). PYMES en América Latina: clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas. *CIID Journal*, 2(1), 570-608. doi: <https://doi.org/10.46785/ciidj.v1i1.100>
- Heneman, R., Tansky, J. y Camp, M. (2000). Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1), 11-26. doi: <https://doi.org/10.1177/104225870002500103>
- Krishnan, T. y Scullion, H. (2016). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441. doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>



NOTAS ACADÉMICAS

Laitón, S. y López, J. (2018). Estado del arte sobre problemáticas financieras en pymes: estudio para América Latina. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (85), 163-179. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n85.2018.2056>

Recuperado de <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/177>

López, R., Urquiola, O. y Capa, L. (2018). Prácticas de recursos humanos e innovación en las PyMES de alojamiento turístico en Machala, Ecuador.

Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural, 16(3), 833-842. doi:

<https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.058>

Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: A contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16(4), 467-477.

doi: <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.08.004>

Martínez, D., Aroca, A., Ossandón, I., García, R. y Balcázar, E. (2019). Las Pymes de la provincia de Santa Cruz. Particularidades de gestión en materia de gerenciamiento estratégico con relación a los recursos humanos y a la Innovación, En C. Sánchez (Comp.), *Las pymes santacruceñas y riogalleguenses, aportes para su estudio y problemáticas relativas a su gestión* (pp.168-242). Recuperado de

https://www.academia.edu/40729276/Las_pymes_santacruce%C3%B1as_y_riogalleguenses_aportes_para_su_estudio_y_problema%C3%A1ticas_relativas_a_su_gesti%C3%B3n

Mayson, R. y Barret, T. (2006). The 'science' and 'practice' of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, 16(4), 447-455. doi:

<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2006.08.002>

Ministerio de la Producción. (2019). Estadística MIPYME - Menú de Estudios Económicos. Recuperado de

<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme>

Niebles, L., De La Ossa, S. y González, K. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *Aglala*, 10(2),

111-121. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383544>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7383544>

Painter-Morland, M., Kirk, S., Deslandes, G. y Tansley, C. (2019), Talent



NOTAS ACADÉMICAS

Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16, 135-146. doi: <https://doi.org/10.1111/emre.12171>

Palacios, C., y Gaviria, P. (2016). Modelos de Innovación Abierta, una revisión bibliográfica con enfoque a las PYME. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 3(2), 19-39.

Pantoja-Kauffman, G. (2019). Gestión del talento humano en micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en Colombia: aproximaciones a un modelo de diagnóstico organizacional. *EAN Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 13-26. doi: <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2441>

Quiquia, S. (20 de abril de 2020). *Derechos laborales en las micro y pequeñas empresas*. Recuperado de <https://derecholaboralperu.com/derechos-laborales-en-las-micro-y-pequenas-empresas/>

Rocha, L. y Rodríguez, E. (2015). *La importancia de implementar el área de recursos humanos en las pymes*.

Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/211/

Sunat. (s. f.). *Características de la micro y pequeñas empresas*.

Recuperado de <https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>

Turner, P. y Kalman, D. (2014). Defining talent. En P. Turner y D. Kalman (Eds.), *Make your people before your products: using Talent Management to achieve competitive advantage in global organizations*. (pp. 49-63).

Recuperado de <https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/book/10.1002/9781119208068>

Valverde, M., Scullion, H. y Ryan, G. (2013). Talent management in Spanish medium-sized organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777545>

