

Gestión de recursos humanos en pequeñas y medianas empresas

*Human resource management in small
and medium-sized enterprises*

Yesica Lorena Estrada Chica¹
Carlos Alberto Jiménez vera²

-
- 1 Perfil e Institución Mercadóloga, Especialista en Gerencia de Talento Humano, Magíster en Gerencia de Talento Humano, Docente ocasional en la UNAD
ORCID <https://orcid.org/0009-0008-1862-8572>
email. Yesica.estrada@unad.edu.co
 - 2 Perfil e Institución- Director y productor de cine y televisión, Especialista en Gestión pública, Docente ocasional en la UNAD
ORCID <https://orcid.org/0009-0009-1772-2126>
email. Carlos.jimenezv@unad.edu.co

Resumen

Introducción: la adaptación de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) es fundamental de cara al rendimiento, la innovación y la competitividad; por ello, se propone a identificar las prácticas más benéficas para estas. **Metodología:** mediante un estudio documental descriptivo, se revisaron 50 artículos entre 2018 y 2023, evaluados mediante la herramienta MMAT para asegurar la calidad de los mismos. **Resultados:** las prácticas efectivas de GRH en las PYME son cruciales para su éxito y sostenibilidad, destacando la atracción y retención del talento humano, el desarrollo de habilidades, la innovación y la adaptación al cambio, resaltando la importancia de digitalizar la GRH para mejorar procesos y promover un entorno laboral exitoso. **Discusión y conclusión:** se discuten la importancia de la gestión del riesgo y la necesidad de adopción de tecnologías propias de la industria 4.0, así como la necesidad de explorar en futuros estudios cómo dicha adopción se está dando en las mismas.

Palabras clave:

Gestión empresarial; Recursos Humanos; Organización; PYME; Prácticas.

Abstract

Introduction: the adaptation of Human Resource Management (HRM) in Small and Medium Enterprises (SMEs) is essential for performance, innovation and competitiveness; therefore, it is proposed to identify the most beneficial practices for them. **Methodology:** through a descriptive documentary study, 50 articles were reviewed between 2018 and 2023, evaluated using the MMAT tool to ensure their quality. **Results:** effective HRM practices in SMEs are crucial for their success and sustainability, highlighting the attraction and retention of human talent, skills development, innovation and adaptation to change, highlighting the importance of digitizing HRM to improve processes and promote a successful work environment. **Discussion & conclusion:** the importance of risk management and the need for adoption of Industry 4.0 technologies are discussed, as well as the need to explore in future studies how such adoption is occurring in these industries.

Key words:

Business management; Human resources; Organization; SME; Practices.

Introducción

La Gestión de Recursos Humanos, abreviada como GRH, ha evolucionado significativamente en las organizaciones a lo largo del tiempo, transformando las relaciones personales entre directivos y colaboradores de la empresa (Sánchez et al., 2023), desde actividades como la contratación, la formación, el desarrollo y el bienestar del personal (por nombrar solo algunas de sus funciones), todo ello en pro de alinear las políticas de recursos humanos con los objetivos estratégicos de la empresa para así lograr maximizar la productividad y el crecimiento organizacional (Chhinzer, 2022). Al ser un tema de gran relevancia, el foco de las investigaciones ha estado en el análisis de dichos procesos dentro de las grandes empresas de países desarrollados (Piliaiev 2019; Biekša y Baležentis 2019; Kurkova 2021); no obstante, su papel en las pequeñas y medianas empresas (PYME o SME, por sus siglas en inglés) se ha vuelto cada vez más importante.

Es por ello que dicho interés parte de la concepción de que, en el entorno empresarial actual, tanto a nivel local, como nacional e internacional, las PYME desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico por medio de la generación de empleo y, con ello, de ingresos, lo cual resalta la importancia de una gestión efectiva de sus recursos humanos (Alawamleh et al., 2022; Zhang and Edgar, 2022) de cara a la necesidad de generar ambientes saludables, estudiando e innovando en el desarrollo del talento humano “con el fin de atraer, retener y mantener al mejor equipo que le permitan generar una ventaja competitiva frente al mercado” (Peña, Vargas y Rodríguez, 2020, p. 2), a la par de que se generan procesos de capacitación en diferentes esferas para mantener dicho nivel de competitivas adaptado a las dinámicas globales emergentes.

Por lo tanto, en este artículo se pretende aproximar al estado de la cuestión en relación con las prácticas de gestión de recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas, analizando cómo estas afectan a los miembros de la organización en su conjunto, tanto a los líderes, como administrativos, operativos, stakeholders y los clientes/usuarios, en términos de rendimiento, innovación, adaptación, cultura organizacional y competitividad laboral. A su vez, se indagará por cómo las características únicas de las PYME, como su tamaño y recursos limitados,

tanto humanos como financieros, influyen en la implementación y efectividad de dichas prácticas (Sarmiento et al., 2019), todo ello a través de un análisis detallado de estudios recientes basados en evidencia empírica, buscando una mayor comprensión de los enfoques más eficaces en la actualidad para dicha gestión en este sector puntual de la industria.

Metodología

En el presente documento se optó por realizar un estudio documental de tipo descriptivo dada su pertinencia al recabar información proveniente de la literatura científica sobre un tema específico (Guirao, Olmedo, & Ferrer, 2008), para así organizarla, analizarla y sintetizarla al lector. Para ello, se seleccionaron las palabras clave a emplear en los buscadores de las diversas bases de datos, las cuales son: Gestión empresarial; Recursos Humanos; Organización; PYME; Prácticas. Con base en dichos términos, se elaboraron diferentes algoritmos de búsqueda para aumentar o reducir la cantidad de resultados en función del comportamiento de las bases de datos analizadas, empleando conectores booleanos (AND/OR/NOT) con dos o más palabras claves.

Posteriormente, se detallaron aquellos criterios de inclusión y exclusión que serían la base para la selección de los artículos; estos fueron: estudios publicados entre 2018 y 2024, de corte empírico o teórico, basados en micro, pequeñas y medianas empresas. Bajo dichos parámetros, se realizó la búsqueda en las bases de datos Scopus, Web of Science, Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Scholar, recolectando un total de 51 artículos. Previo a la selección definitiva de estos, se empleó la Herramienta de Evaluación de Métodos Mixtos (Mixed Methods Appraisal Tool, MMAT) para evaluar la calidad de los artículos (Pace et al., 2012; Hong et al., 2019).

El procedimiento anterior se da por medio del análisis de cinco categorías metodológicas principales por las cuales pueden estar basados los artículos: estudios cualitativos, ensayos controlados aleatorios, estudios no aleatorios, estudios cuantitativo-descriptivos y métodos de estudio mixtos. Estas categorías, a su

vez, están compuestos por cinco criterios de evaluación a revisar, de los cuales los autores de dicho instrumento explican que queda a juicio del investigador determinar la cantidad mínima de criterios para considerar el estudio como apto; así, se decidió mantener aquellos artículos que cumplieran un mínimo de tres de dichos criterios.

Finalmente, para realizar una síntesis de la información de los estudios seleccionados, se realizaron Resúmenes Analíticos de Lectura (RALE), una matriz de análisis que consta de la siguiente estructura: citación del estudio en normas APA séptima edición, objetivo general, metodología, población/muestra, resultados, palabras clave, citas textuales pertinentes al objetivo del artículo de revisión y un apartado de análisis que sintetiza las razones por las cuales el estudio genera aportes a la respuesta de la pregunta problema ¿Qué prácticas de gestión de recursos humanos se consideran pertinente para las micro, pequeñas y medianas empresas?

Resultados

De los 50 artículos analizados, la gran mayoría provienen de la base de datos Scopus (40), seguido de Dialnet (8) y de Research Gate (2), cuya distribución por años se dio de la siguiente manera: 2023 (15), 2022 (25), 2021 (4), 2020 (4), 2019 (1), 2018 (1); luego, respecto a la calidad de los mismos mediante el instrumento MMAT, 40 obtuvieron un puntaje de 5 sobre 5, ocho de 4 sobre 5 y dos de 3 sobre 5. Ahora, del análisis de dichos estudios, se denota la importancia de las prácticas de RRHH en las PYME, la cual recae en una correcta selección, capacitación y asignación de tareas que permitan maximizar el uso de los recursos disponibles, encontrándose los siguientes puntos clave de la cuestión con base en resultados positivos obtenidos por los diferentes autores:

- *Atracción y retención de talento*: las PYME necesitan contar con empleados talentosos y comprometidos para crecer y competir en el mercado (Durai, 2022; Vuong, Tushar y Hossain, 2022); por ello, una efectiva gestión del talento humano, función adscrita

a la GRH, no solo facilita la atracción de talento a través de estrategias de reclutamiento y selección adecuadas, sino que es indispensable para lograr altos niveles de satisfacción laboral (Sánchez et al, 2023) al brindar oportunidades de desarrollo y retención de empleados valiosos para ser competitivos en el tan fluctuante mercado (Watanabe, 2022; Peña, Vargas y Rodríguez, 2020).

- *Desarrollo de habilidades y capacidades:* las prácticas de desarrollo y capacitación permiten a las PYME fortalecer el perfil de sus empleados, aprovechando la tecnología y la inversión internacional (Sánchez-Marín, Lozano-Reina y Beglaryan, 2022; Xin et al., 2022), con lo cual se mejora la calidad de los productos y servicios, a la vez de empoderar a los empleados al hacerles sentir valorados al invertir en su crecimiento profesional.
- *Fomento de la innovación y el aprendizaje continuo:* una GRH enfocada en la creatividad, la innovación y el aprendizaje continuo promueve la generación de ideas, de soluciones creativas y el desarrollo del personal (Al-edenat, 2022), lo cual se puede ver potenciado desde el estímulo de la colaboración y el pensamiento crítico (Costa et al., 2023; Bashir y Venkatakrishnan, 2022; Guerrero, Cayrat y Cossette, 2022; Näppä, 2022).
- *Cultura organizacional positiva:* se tiene que las prácticas de GRH influyen en la cultura organizacional, definiendo los valores, normas y comportamientos dentro de la empresa. Una cultura positiva aumenta la moral de los empleados, mejora el trabajo en equipo y fortaleciendo la identidad y la búsqueda de bienestar socioemocional de sus miembros (He y Xiao, 2022), siendo, a su vez, clave en el fomento de la innovación al valorar la creatividad, la experimentación y el pensamiento “fuera de la caja”, estableciendo un ambiente propicio para el surgimiento de nuevas ideas y soluciones (Zayed et al., 2022).
- *Adaptación al cambio:* las PYME deben ser ágiles y flexibles para adaptarse a los cambios producto de las dinámicas locales y globales, aspecto en el cual la GRH puede facilitar dicha adaptación

al proporcionar las habilidades y la mentalidad necesarias para enfrentar estos desafíos cambiantes (Alawamleh et al., 2022), algo fundamental en el proceso de digitalización que cursan las empresas en la actualidad (Wang y Esperança, 2023).

- *Cumplimiento legal y ético*: las PYME deben cumplir con regulaciones laborales y éticas; por lo tanto, una adecuada GRH garantiza que las políticas y prácticas adoptadas en la empresa sean consistentes con las leyes y los valores morales del contexto que habitan, evitando riesgos legales y reputacionales (Stankevičiūtė y Wereda, 2020).
- *Mejora de las relaciones laborales*: las relaciones laborales positivas entre empleados y empleadores son cruciales para un ambiente de trabajo saludable (Sánchez et al., 2023), en la cual la GRH puede promover una comunicación de carácter abierto, fomentando la retroalimentación constructiva y la resolución efectiva de conflictos (Mat, Mohamed y Mohamad, 2022).
- *Incremento de la competitividad*: una fuerza laboral comprometida y capacitada hace que las PYME sean más competitivas en el mercado; por lo cual la combinación de empleados comprometidos con estrategias eficaces de GRH permite a las PYME diferenciarse y ofrecer un valor diferencial a sus clientes (Ghani y Hashim, 2022).
- *Contribución al Éxito Sostenible*: en última instancia, las prácticas de GRH contribuyen al éxito a largo plazo de las PYME al crear un ambiente donde los empleados se sientan valorados, motivados y comprometidos con los objetivos de la organización, impactando la estabilidad y sostenibilidad en el largo plazo (Arsawan et al, 2020; Shahzad et al., 2022).

Del desglose anterior es posible inferir que uno de los aspectos más destacados de las prácticas de GRH en las PYME es su capacidad para moldear la cultura organizacional y promover la alineación de los empleados con los objetivos y valores de la empresa, en la cual la creación de una cultura sólida puede fomentar un sentido de pertenencia y compromiso, lo que, a su vez, se traduce

en un mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo (Bagorogoza y Nakasule, 2022; Khoreva y Wechtler, 2018). Además, dichas prácticas pueden influir en la adquisición de habilidades y conocimientos, lo cual contribuye al capital intelectual e innovador de la empresa (Zulgarnain et al., 2023). Por ello, la relación entre la gestión de recursos humanos y la innovación en las pequeñas y medianas empresas es un área de investigación que ha ganado atención en los últimos años, siendo los aspectos que han mostrado ser beneficios para tal fin los siguientes:

- *Gestión de la diversidad y la inclusión*: la diversidad en el lugar de trabajo puede fungir como un catalizador para la innovación, de la cual su correcta gestión puede promover la diversidad y garantizar que se escuchen diferentes perspectivas, lo que lleva a la generación de ideas más variadas y creativas, ancladas a una perspectiva de carácter interdisciplinar (Zayed et al., 2022).
- *Colaboración interdepartamental*: la colaboración entre diferentes departamentos y equipos es esencial para la innovación, donde la GRH puede facilitar la comunicación y la colaboración, permitiendo que las ideas fluyan entre diferentes áreas de la empresa (Popa, Soto-Acosta y Palacios-Marqués, 2022).
- *Incentivos y reconocimiento*: las recompensas y el reconocimiento por la innovación pueden ser administrados por la GRH, los cuales pueden motivar a los empleados a presentar nuevas ideas y contribuciones creativas (Bashir y Venkatakrishnan, 2022).
- *Liderazgo adaptativo e inspirador*: la GRH puede seleccionar, capacitar y potenciar líderes que sean modelos a seguir en términos de innovación y creatividad (Chaithanapat et al., 2022; Chakabva y Khan, 2023), cuyos patrones de comportamiento, mentalidades y formas de actuar frente a situaciones específicas pueden ser aprendidos a lo largo del tiempo mediante el aprendizaje vicario; a su vez, cabe resaltar que dicho factor es clave en el afrontamiento de crisis, demostrado en el caso de la pandemia COVID-19 (Baier-Fuentes et al., 2023; Torner, 2021).

- *Evaluación y mejora continua*: la gestión de recursos humanos puede incorporar métricas de innovación en los procesos de evaluación del desempeño y establecer ciclos de retroalimentación para asegurar una mejora continua en la capacidad de innovación de la organización (Chhinzer, 2022).

Es así que, al contar con un equipo diverso en términos de experiencia, antecedentes y perspectivas, las PYME pueden acceder a una amplia gama de ideas y enfoques innovadores en la cual la inclusión de diferentes puntos de vista puede no solo enriquecer la creatividad y llevar a soluciones únicas y disruptivas, sino además promover la equidad de género. A su vez, la implementación de prácticas de RRHH sostenibles permite a las PYME contribuir a objetivos más amplios de sostenibilidad y responsabilidad social, no solo desde el aspecto individual, sino de las comunidades mismas al reducir su impacto ambiental (Sarmiento et al., 2019; Ghauri, Mazzarol y Soutar, 2023), permitiendo que las PYME pueden alinearse con los valores asociados a la sostenibilidad y, con ello, ganarse el apoyo de los consumidores conscientes.

Frente a este último aspecto, se tiene que el contexto global experimenta una creciente conciencia ambiental y social, por la cual las PYME están siendo presionadas para adoptar prácticas sostenibles en todas sus operaciones (Subrata, 2022; Chowdhury et al., 2022), incluyendo sus formas de competir en el mercado (denominado mantenimiento de la competitividad o sostenibilidad competitiva, Mady et al., 2023) en las cuales las adecuadas prácticas de GRH pueden influir de varias maneras; por ejemplo, desde el desarrollo de una cultura organizacional que valore la responsabilidad social y ambiental, impulsando la adopción de prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa (Biggeri et al., 2023); o, desde un espectro que contemple a las comunidades externas a la empresa, de planes de responsabilidad social empresarial dado “su fuerte aporte al desarrollo sostenible y el impacto que esta tiene en los stakeholder de las compañías” (García et al., 2020, p. 2).

A su vez, la contratación y selección de empleados que compartan estos valores puede contribuir a la construcción de un equipo comprometido con dicha

causa, incluyendo en la formación y el desarrollo profesional componentes relacionados con la sostenibilidad, como la eficiencia energética y la gestión responsable de recursos, permitiendo que estos adquieran las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir activamente a la implementación de prácticas sostenibles en su trabajo diario. Paralelamente, la gestión del rendimiento puede desempeñar un papel en la promoción de la sostenibilidad, donde la incorporación de objetivos relacionados con la sostenibilidad en los procesos de evaluación puede motivar a los empleados a adoptar comportamientos más sostenibles y a buscar constantemente formas de mejorar el impacto ambiental y social de la empresa (Shahzad et al., 2022).

Otra arista de la cuestión recae en la transformación digital de la sociedad, la cual ha revolucionado la manera en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes y, primeramente, con sus empleados. Frente a esta cuestión las PYME no son la excepción, pues han encontrado en la digitalización de la GRH una herramienta poderosa para optimizar sus procesos y mejorar la experiencia de sus empleados (Zavyalova et al., 2022). Este proceso de cambio se ha vuelto aún más relevante en el contexto de la pandemia de COVID-19, que ha acelerado la adopción de tecnologías digitales en todas las áreas de las organizaciones, fungiendo como un medio de vital importancia de cara a la innovación y adaptabilidad (Dalmutt et al., 2023; Fandiño, 2022), a través del marketing digital mediado por redes sociales y páginas web (Olaya, Mejía y Casanova, 2022; Maeran y Mignemi, 2021; Medina, Sánchez y Solís, 2021), manteniendo al máximo posible sus cadenas de producción (Torres y Holguín, 2023).

De forma paralela, la digitalización de la gestión de recursos humanos en las PYME ofrece una serie de ventajas que no deben pasarse por alto. En primer lugar, simplifica los procesos administrativos que antes consumían gran parte del tiempo de los profesionales de RRHH, como la nómina, la gestión de beneficios y la administración de horarios, permisos y demás cuestiones relativas al manejo del tiempo; al automatizar estas tareas, dichos profesionales pueden dedicarse más a actividades estratégicas, como la formación y el desarrollo de los empleados, lo que a su vez fomenta la innovación y la mejora continua en la organización (Farjam, Shojaei y Askarifar, 2023). Otra ventaja significativa

es la mejora en la comunicación y la colaboración entre (Kurkova, 2021) pues, a través de herramientas digitales, se pueden crear espacios virtuales laborales para compartir información y colaborar en proyectos de manera eficiente, incluso cuando están trabajando de manera remota.

A esto también se añade el hecho de que las plataformas de reclutamiento en línea y la gestión de candidatos han simplificado y agilizado el proceso de contratación (más aún con el uso de algoritmos de inteligencia artificial), permitiendo a las PYME acceder a un grupo más amplio y diverso de candidatos; en tanto la formación en línea y las plataformas de aprendizaje permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos de manera flexible y autónoma, contribuyendo a su crecimiento profesional y a su valor para la empresa (Başak, Kilinc y Ünal, 2022). Por estas variables y otras que escapan del objetivo del estudio, las PYME que han abrazado la digitalización en esta área se encuentran mejor posicionadas para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades emergentes (Wang y Esperança, 2023).

Por ejemplo, algunos factores exógenos, como las dinámicas de mercado, la competencia y la aún reciente crisis de COVID-19, influyeron más en la adopción de la analítica de datos en las PYME que los factores endógenos, tales como la falta de estrategia, competencias y cultura organizativa, evidenciando que estas tienen una influencia más negativa en términos de adopción de estrategias clave en las empresas actuales (como lo es la analítica de datos) en las PYME que las barreras exógenas (Justy et al., 2023). Y es que dicha tecnología ha demostrado grandes beneficios al convertir los datos contenidos en las bases de datos en información en tiempo real (Calle et al., 2020) para, por ejemplo, generar una mayor comprensión sobre el desempeño de los empleados y los procesos tanto internos como externos de la organización, permitiendo facilitar y agilizar la toma de decisiones informadas (Boateng et al, 2022; Zayed et al., 2022).

Discusión

A pesar de todo lo ya expuesto, aunque las prácticas de gestión de recursos humanos en las PYME tienen un gran potencial para impulsar el rendimiento y la innovación, también enfrentan desafíos particulares, siendo las limitaciones de recursos, tanto financieros como humanos, los más frecuentes en plantear obstáculos para la implementación efectiva de estas (Arsawan, et al., 2020; Ahmad y Khan, 2022), en particular de cara a la contratación de profesionales expertos en RRHH para su adecuada supervisión y óptima gestión y ejecución. A su vez, se tiene que es frecuente que las PYME pueden carecer de los fondos necesarios para invertir en programas de capacitación, actualización tecnológica y de desarrollo extensos, lo que dificulta la mejora constante de las habilidades de sus empleados y otra diversidad de procesos e iniciativas internas.

Otro desafío es la adaptación de las prácticas de GRH a las cambiantes dinámicas del entorno empresarial. Las PYME, en particular, deben ser ágiles y flexibles para responder a las demandas del mercado, lo cual requiere que sus prácticas de GRH sean adaptables y capaces de respaldar la rápida implementación de nuevas estrategias y enfoques. Esto es especialmente complejo dado que la introducción de nuevas prácticas de RRHH puede requerir un cambio cultural profundo en la organización, donde las PYME a menudo tienen estructuras organizativas más planas y menos jerárquicas, lo que puede generar resistencia al cambio entre los empleados y la alta dirección, convirtiendo el ejercicio de convencer a los stakeholders de la necesidad y los beneficios de las nuevas prácticas adoptadas en un desafío (Boateng et al., 2022).

Entre tanto, por parte de la creciente transformación digital, la adopción y adecuada integración de nuevas tecnologías propias de la cuarta revolución industrial (como lo son la big data, la minería de datos, la inteligencia artificial, la robótica o el internet de las cosas) no está exenta de desafíos. Las PYME, ancladas a las problemáticas anteriormente nombradas, pueden enfrentar obstáculos en términos de inversión en tecnología, capacitación del personal para el máximo aprovechamiento de dichas tecnologías (Wang y Esperança, 2023) y resistencia al cambio por parte de administrativos y operativos,

siendo esencial que las empresas aborden estos desafíos de manera proactiva y desarrollen estrategias de digitalización que se alinee con sus objetivos y recursos, pues estas tecnologías están “creando cambios en los individuos, en las organizaciones, en los ecosistemas y en la geopolítica” (Miranda-Torrez, 2023, p. 2).

Todos estos procesos han de contemplar la gestión del riesgo, entendida como “el procedimiento de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos y las actividades de una organización para reducir al mínimo los efectos adversos de pérdidas accidentales sobre la organización al mínimo costo posible” (Heads, 1990, como se citó en Tamayo et al., 2020, p. 21), dado que la innovación conlleva, al tiempo que una oportunidad de mejora, un riesgos en términos de posibilidad de fracaso, por lo cual los profesionales de GRH pueden colaborar con líderes para crear un ambiente donde el mismo, aparte de evitarlo, si se da, sea visto como una oportunidad de aprendizaje y mejora, en lugar de una causa de castigo, lo cual les equipará con mejores herramientas tanto de gestión como motivacionales para enfrentar los cambios y aprovechar las oportunidades en el mundo empresarial en constante evolución (Csizmadia et al., 2022).

En paralelo, esta gestión del riesgo debe contemplar la garantía de la seguridad y confidencialidad de los datos recolectados, bien sean de la empresa, de sus operarios o de los usuarios/clientes, mediante protocolos claros y seguros para el manejo y almacenamiento de la información, aplicando las mejores prácticas y estándares internacionales de ciberseguridad, pues el cuidado de estos es esencial para mantener la confianza y la integridad de todas las partes que conforman la organización en su conjunto (Maeran y Mignemi, 2021).

Conclusiones

Tras una revisión de la literatura sobre las prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) en Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), se identifican

aquellos elementos clave que subrayan la importancia de una gestión efectiva del talento humano para el rendimiento, la innovación y la competitividad en este sector empresarial, demostrando cómo prácticas específicas de GRH, como la atracción y retención de talento, el desarrollo de habilidades y capacidades, la promoción de una cultura organizacional positiva y la adaptabilidad al cambio, juegan un papel fundamental en el fortalecimiento de las PYME. De dicha cuestión, variedad de estudios resaltan la relevancia de la digitalización en la modernización de la GRH, facilitando procesos eficientes y promoviendo un entorno de trabajo innovador.

Finalmente, en este estudio se reconocen como posibles limitaciones la variabilidad en la calidad de los estudios examinados (que oscilaron entre 3 y 5 según la metodología MMAT), al igual que la falta de estudios en idiomas distintos al inglés y el español. Dada la gran amplitud del análisis elaborado, en futuras investigaciones se sugiere delimitar el análisis de la cuestión a contextos específicos, bien sean de tipo continental o de índole nacional, permitiendo explorar más a fondo aquellas implementaciones prácticas de las estrategias de GRH en diversos contextos culturales y económicos, siendo una línea de creciente interés y pertinencia la indagación por aquellos procesos de digitalización y adopción de tecnologías 4.0. en pro de optimizar el abordaje de aquellos desafíos únicos de las PYME.

Referencias

Ahmad, Y. and Khan, M. R. (2022). How business strategy drives human resource practices in small and medium enterprises? Evidence from Pakistani autoparts industry. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2022-3207>

Alawamleh, M., Bani, L. I., Yasin, D. and Tuffaha, M. (2022). Investigating the link between HRM and innovation in SMEs. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 526-540. 10.1504/IJBIR.2022.122502

- Al-edenat, M. (2022). Soft organizational memory: a new insight using resource-based theory. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 9(4), 525-548. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2021-0351>
- Arsawan, I.W., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N.W., Supartha, W.G. and Suryantini, N.P. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405-428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>
- Bagorogoza, J. K. and Nakasule, I. (2022). The mediating effect of knowledge management on talent management and firm performance in small and medium enterprise in Uganda. *Journal of Management Development*, 41(6), 349-366. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2021-0290>
- Baier-Fuentes, H., Andrade-Valbuena, N. A., González-Serrano, M. H. & Gaviria-Marín, M. (2023). Bricolage as an effective tool for the survival of owner-managed SMEs during crises. *Journal of Business Research*, 157, 113608. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jbusres.2022.113608>
- Başak, S., Kılınc, İ. and Ünal, A. (2022). The effect of big data in transforming to learning organization a single-case study in IT sector. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-07-2021-0134>
- Bashir, F. and Venkatakrishnan, S. (2022). The impact of human resource management practices on affective commitment: An empirical study in micro, small and medium enterprises using partial least squares structural equation modelling. *South African Journal of Business Management*, 53(1), a3230. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.3230>
- Biekša, K. and Baležentis, T. (2019). Formation of Theoretical and Methodological Assumptions in the Assessment of Significance of the Bioeconomy in the Country Economy. *Problemy Ekorozwoju* 14, 139–148. <https://ekorozwoj.pollub.pl/no27/p.pdf>

- Biggeri, M., Borsacchi, L., Braitto, L. & Ferrannini, A. (2023). Measuring the compliance of management system in manufacturing SMEs: An integrated model. *Journal of Cleaner Production*, 382, 135297. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jclepro.2022.135297>
- Boateng, H., Ampong, G.O.A., Adam, D.R., Ofori, K.S. and Hinson, R.E. (2022). The relationship between social interactions, trust, business network, external knowledge access and performance: a study of SMEs in Ghana. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 633-649. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2020-0088>
- Calle, J. S., Isaza, G. M., Isaza, A. I. y Portilla, B. E. (2020). Administración en empresas químicas de Medellín con tendencia a la organización 4.0. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3641>
- Chaithanapat, P., Punnakitikashem, P., Khin, N. C. & Rakthin, S. (2022). Relationships among knowledge-oriented leadership, customer knowledge management, innovation quality and firm performance in SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(1), 100162. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jik.2022.100162>
- Chakabva, O. & Khan, R. T. (2023). The relationship between SME owner-manager characteristics and risk management strategies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 9(3), 100112. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.joitmc.2023.100112>
- Chhinzer, N. (2022). Management beyond a critical threshold of employees: evidence-based HR solutions for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(5) 697-718. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0105>
- Chowdhury, S., Kumar, P. D, Rodríguez-Espíndola, O., Parkes, G., Thi, N. T., Long D. D. and Phuong, T. H. (2022). Impact of Organisational Factors on the Circular Economy Practices and Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprises in Vietnam. *Journal of Business Research*, 147, 362-378. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.077>

- Costa, A., Crupi, A., De Marco, C. E. & Di Minin, A. (2023). SMEs and open innovation: Challenges and costs of engagement. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122731. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.techfore.2023.122731>
- Csizmadia, P., Csillag, S., Szászvári, K.Á. and Bácsi, K. (2022). To learn and let learn? Characteristics of the learning environment in knowledge-intensive medium-sized enterprises. *Journal of Workplace Learning*, 34(7), 661-674. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2021-0120>
- Dalmutt, S., Conte, A., Dávila, L. M., Cardoso, V. da S., Fandiño, J. R., Baquero, V. J., Sérgio, A, Zanella, C., Zanin, A. y Munive, D. A. (2023). Gestión de pymes familiares. Estrategias de innovación en Brasil y Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 179-205. <https://doi.org/10.22490/25392786.7223>
- Durai, R. V. (2022). Impact of talent management practices on organisational engagement in start-ups in India. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 138-156. [10.17512/pjms.2022.25.2.09](https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.09)
- Fandiño, J. R., Dalmutt, S., Zanin, A., Baquero, V. J., Dávila, L. M., Zanella, C. y Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109. <https://doi.org/10.22490/25392786.5660>
- Farjam, F., Shojaei, P. & Askarifard, K. (2023). A conceptual model for open innovation risk management based on the capabilities of SMEs: A multi-level fuzzy MADM approach. *Technovation*, 127, 102844. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.technovation.2023.102844>
- García, A. M., Paredes, E. A., Figueroa, L. V. y Marin, Y. V. (2020). Modelo diagnóstico de responsabilidad social empresarial para mipymes del sector de reciclaje del barrio Toberín en la ciudad de Bogotá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(2). <https://doi.org/10.22490/25392786.4042>

- Ghani, I. A. and Hasim, J. (2022). Do HRM practices facilitate innovation? A qualitative study in a developing country. *Innovatio & Management Review*, 19(4), 368-381. <https://doi.org/10.1108/INMR-09-2020-0122>
- Ghauri, S., Mazzarol, T. & Soutar, G. N. (2023). Networking benefits for SME members of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 11(2), 100213. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jcom.2023.100213>
- Guerrero, S., Cayrat, C. and Cossette, M. (2022). Human resource professionals' human and social capital in SMEs: small firm, big impact. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3252-2374. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1919739>
- Guirao, J. A., Olmedo, A. y Ferrer, E. (2008). El artículo de revisión. *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1(1), 1-25. https://www.uv.es/joguigo/castellano/castellano/Investigacion_files/el_articulo_de_revision.pdf
- He, X. & Xiao, W. (2022). What drives family SMEs to internationalize? An integrated perspective of community institutions and knowledge resources. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 81, 101682. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.intfin.2022.101682>
- Hong, Q. N., Pluye, P., Fàbregues, S., Bartlett, G., Boardman, F., Cargo, M., Dagenais, P., Gagnon, M., Griffiths, F., Nicolau, B., O' Cathain, A., Rousseau, M. y Veldel, I. (2019). Improving the content validity of the mixed methods appraisal tool: a modified e-Delphi study. *Journal of Clinical Epidemiology*, 107, 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2019.03.008>
- Justy, T., Pellegrin-Boucher, E., Lescop, D., Granada, J. & Gupta, S. (2023). On the edge of Big Data: Drivers and barriers to data analytics adoption in SMEs. *Technovation*, 127, 102850. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.technovation.2023.102850>

- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: The mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227–243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kurkova, K. (2021). Scientific and Technological Development, Technological Systems, Innovations and Their Importance for Space Sector of Ukraine. *Advanced Space Law*, 8, 51–63. <https://doi.org/10.29202/asl/8/5>
- Mady, K., Battour, M., Aboelmaged, M. & Shaker, R. A. (2023). Linking internal environmental capabilities to sustainable competitive advantage in manufacturing SMEs: The mediating role of eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 417, 137928. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jclepro.2023.137928>
- Maeran, R. & Mignemi, G. (2021). The role of consumer-brand engagement in tourism consumption: From user-generated content to my generated content. *TPM*, 28(4), 505-520. 10.4473/TPM28.4.7
- Mat, N. H., Mohamed, S. J. and Mohamad, A. S. (2022). Dealing with uncertainty: an análisis of VRIN resources for SME's business survival. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 542-559. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4629.2022>
- Medina, I. D., Sánchez, E. P. y Solís, Y. A. (2021). Impacto del aislamiento social en MiPymes del calzado en Colombia ocasionado por choque exógeno (SARS CoV-2). *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4560>
- Miranda-Torrez, J. (2023). La transformación digital: estrategia generadora de cambios en las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(2), 109-135. <https://doi.org/10.22490/25392786.6791>
- Näppä, A. (2023). Co-created employer brands: the interplay of strategy and identity. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 37-52. <http://dx.doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0065>

- Olaya, J. C., Mejía, P. A. y Casanova, A. M. (2022). Tácticas de marketing digital implementadas en las Mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(2), 65-83. <https://doi.org/10.22490/25392786.6115>
- Pace, R., Pluye, P., Barlett, G., Macaulay, A. C., Salsberg, J., Jagosh, J. y Seller, R. (2012). Testing the reliability and efficiency of the pilot Mixed Methods Appraisal Tool (MMAT) for systematic mixed studies review. *International Journal of Nursing Studies*, 49, 47-53. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2011.07.002>
- Peña, P., Vargas, A. D. y Rodríguez, J. A. (2020). Administración de la gestión humana: un caso de las empresas privadas de Florencia-Caquetá. *Revista Estrategia Organizacional*, 9(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.3647>
- Piliaiev, I. (2019). The Value Dichotomy Curse of Ukraine's Modernization: To Break, or not to Be. *Ukrainian Policymaker*, 5, 68–76. http://www.ukrpolitic.com/journals/2020/01/UP_vol_5_Piliaiev.pdf
- Popa, S., Soto-Acosta, P. and Palacios-Marqués, D. (2022). A discriminant analysis of high and low-innovative firms: the role of IT, human resources, innovation strategy, intellectual capital and environmental dynamism. *Journal of Knowledge Management*, 26(6), 1615-1632. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2021-0272>
- Sánchez-Marín, G., Lozano-Reina, G. and Beglaryan, M. (2022). HRM policies and SMEs performance: the moderating role of CSR orientation. *Central European Business Review*, 11(1), 85-110. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.279>
- Sánchez, R. del C., Ulloa, A. R., Ramírez, A. y Sánchez, A. del C. (2023). Gestión del talento humano en la industria petroquímica. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 7-26. <https://doi.org/10.22490/25392786.6618>
- Sarmiento, J. P., Sarmiento, C., Hoberman, G., Meenakshi, J. C. and Sandoval, V. (2019). Small and médium enterprises in the Americas, effect of disaster experience on readiness capabilities. *AD-Minister*, 35, 117–136. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.5>

- Shahzad, K., De Sisto, M., Rasheed, M. A., Bajwa, S. U., Liu, W., and Bartram, T. (2022). A sequential relationship between entrepreneurial orientation, human resource management practices, collective organisational engagement and innovation performance of small and medium enterprises. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 40(7), 875-903. <https://doi.org/10.1177/02662426211056460>
- Stankevičiūtė, Ž. & Wereda, W. (2020). Universalism values and organisational citizenship behaviour referring to employee perception of corporate social responsibility. *Management & Marketing*, 15(2), 302-325. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2020-0018>
- Subrata, M. (2022). An exploratory study of sustainability and firm performance for Indian manufacturing small and medium enterprises, *Journal of Cleaner Production*, 371, 133705. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133705>
- Tamayo, M. S., González, D. C., Mata, M. de la C., Fonet, J. D. y Cabera, E. N. (2020). *La gestión de riesgos: herramienta estratégica de gestión empresarial. Universo Sur*.
- Torner, C. S. (2021). Liderazgo adaptativo y desempeño. Estrategia bajo un contexto COVID19 en una organización del sector eléctrico colombiano. *Revista Estrategia Organizacional*, 10(1). <https://doi.org/10.22490/25392786.4558>
- Torres, Y. F. y Holguín, D. Y. (2023). Cadenas de valor en los países miembros de la Alianza Pacífico durante el año 2020: Análisis de los efectos del Covid 19. *Revista Estrategia Organizacional*, 12(1), 123-137. <https://doi.org/10.22490/25392786.6911>
- Vuong, B. N., Tushar, H. and Hossain, S. F. (2022). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>

- Wang, S. & Esperança, J. P. (2023). Can digital transformation improve market and ESG performance? Evidence from Chinese SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 419, 137980. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jclepro.2023.137980>
- Watanabe, T. T. (2022). The effect of human resources management practices on turnover rate in Japanese agricultural companies in Vietnam. *Polish Journal of Management Studies*, 26(2), 381-395. 10.17512/pjms.2022.26.2.23
- Xin, Y., Ullah, R. K., Dagar, V. & Qian, F. (2022). Do international resources configure SMEs' sustainable performance in the digital era? Evidence from Pakistan. *Resources Policy*, 80, 103169. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.resourpol.2022.103169>
- Zavyalova E., Sokolov D., Kucherov D., Lisovskaya A. (2022) The Digitalization of Human Resource Management: Present and Future. *Foresight and STI Governance*, 16(2), 42–51. 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51
- Zayed, N. M, Isse, S. M., Khan, M. A., Iryna P., Vitalii, N. and Olena, M. (2022). Factors Influencing the Financial Situation and Management of Small and Medium Enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 15, 554. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120554>
- Zhang, J. A. and Edgar, F. (2022). HRM systems, employee proactivity and capability in the SME context. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3298-3323. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1905682>
- Zulgarnain, M. A., Arshad, D., Lamsali, H., Ibrahim, A. S., Ibrahim, M. S., Albashar, G., Shakoor, A. & Fatt, L. C. (2023). Strategic resources alignment for sustainability: The impact of innovation capability and intellectual capital on SME's performance. Moderating role of external environment. *Journal of Cleaner Production*, 417, 137884. <https://ezuam.autonoma.edu.co:2106/10.1016/j.jclepro.2023.137884>