



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), enero-febrero 2026,  
Volumen 10, Número 1.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i1](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1)

# **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO: CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS MIPYMES EN EL SIGLO XXI**

## **HUMAN TALENT MANAGEMENT STRATEGIES: KEY TO THE COMPETITIVENESS OF MSMES IN THE 21ST CENTURY**

**Daniel Alberto Aguirre Castillo**  
Universidad Politécnica de Sinaloa

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v10i1.22226](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i1.22226)

## Estrategias de Gestión del Talento Humano: Clave para la Competitividad de las Mipymes en el Siglo XXI

**Daniel Alberto Aguirre Castillo<sup>1</sup>**[daguirre@upsin.edu.mx](mailto:daguirre@upsin.edu.mx)<https://orcid.org/0009-0003-6676-1419>Universidad Politécnica de Sinaloa  
México

### RESUMEN

La gestión del talento humano es crucial para la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), que enfrentan desafíos únicos en un entorno económico dinámico. Este artículo tiene como objetivo identificar las prácticas de gestión del talento humano más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes y retención de su personal. Se realizó una investigación analizando estudios recientes y elaborando investigaciones de mercado que abordan la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional en estos negocios. Los resultados indican que prácticas como un correcto onboarding, planes y programas de retención de personal y procesos de reclutamiento y selección de personal efectivos son fundamentales para fomentar un ambiente laboral productivo y motivador. Estas prácticas no solo mejoran la satisfacción de los empleados, sino que también impactan positivamente en la productividad, competitividad y la calidad de los servicios ofrecidos. La investigación concluye que la implementación de estrategias efectivas de gestión del talento humano es esencial para que las mipymes logren una ventaja competitiva sostenible. Se sugiere que futuras investigaciones se centren en el impacto de la digitalización en la gestión del talento humano y en la percepción de los empleados sobre estas prácticas, lo que podría enriquecer el campo de estudio y proporcionar herramientas prácticas para estas empresas.

**Palabras clave:** gestión de talento humano, competitividad, capacitación, evaluación de desempeño, retención de talento

---

<sup>1</sup> Autor principal.

Correspondencia: [daguirre@upsin.edu.mx](mailto:daguirre@upsin.edu.mx)

# Human Talent Management Strategies: Key to the Competitiveness of Msmes in the 21st Century

## ABSTRACT

Human talent management is crucial for the competitiveness of micro, small and medium-sized enterprises (msmes), which face unique challenges in a dynamic economic environment. This article aims to identify the most effective human talent management practices to improve the competitiveness of msmes and the retention of their personnel. Research was conducted by analyzing recent studies and market research that address the relationship between human talent management and organizational performance in these organizations. The results indicate that practices such as proper onboarding, staff retention plans and programs, and effective recruitment and selection processes are fundamental to fostering a productive and motivating work environment. These practices not only improve employee satisfaction, but also have a positive impact on productivity, competitiveness and the quality of services offered. The research concludes that the implementation of effective human talent management strategies is essential for msmes to achieve a sustainable competitive advantage. It is suggested that future research should focus on the impact of digitalization on human talent management and on employees' perception of these practices, which could enrich the field of study and provide practical tools for these companies.

**Keywords:** human talent management, competitiveness, training, performance evaluation, talent retention

*Artículo recibido: 15 de diciembre 2025  
Aceptado para publicación: 22 de enero 2025*



## INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las mipymes es un factor crítico para su supervivencia y crecimiento en mercados globalizados, ya que les permite diferenciarse a través de la capacidad y el compromiso de sus colaboradores (García & Malena, 2018; Mero et al., 2020; Rachmawati et al., 2025; Vera, 2018). Esta gestión se ha convertido en un pilar fundamental para el desarrollo y la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en un entorno económico cada vez más globalizado y competitivo, donde el talento humano se reconoce como recurso estratégico para la permanencia, el crecimiento y la generación de rentabilidad financiera y social (García & Malena, 2018; Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018; Molina et al., 2018; Córdova & Espinoza, 2019). Estas organizaciones representan una parte significativa de la economía mundial y nacional, y su capacidad para adaptarse y prosperar depende en gran medida de cómo gestionan su capital humano (Mero et al., 2020; Velásquez & Valderrama, 2019; Franco-López & Bedoya-Zapata, 2018; Koppa et al., 2024). La importancia de este tema radica en que una gestión efectiva del talento humano no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también contribuye a la sostenibilidad, la innovación y el crecimiento de estas empresas (Mero et al., 2020; Koppa et al., 2024; Carreras et al., 2020; Córdova & Espinoza, 2019). En este contexto, identificar las prácticas de gestión del talento humano que son más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes se convierte en un objetivo crucial para la investigación (Rachmawati et al., 2025; Koppa et al., 2024; Molina et al., 2018). Para las mipymes, una gestión efectiva del talento no solo se traduce en una mayor productividad, sino que también fomenta la innovación y la adaptabilidad, elementos esenciales para competir con organizaciones de mayor tamaño en mercados internacionales (Mero et al., 2020; Rachmawati et al., 2025; Carreras et al., 2020).

Recientes estudios han comenzado a explorar la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional. Las prácticas de gestión del talento humano, como la capacitación continua y los programas de desarrollo, son determinantes para construir una ventaja competitiva sostenible en las mipymes, al asegurar que los empleados posean las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos del mercado (Pérez y Castro, 2020). Por ejemplo, Aguilar (2023) señala que la implementación de sistemas de evaluación del desempeño puede ser determinante para mejorar la productividad y satisfacción de los empleados, lo que a su vez impacta positivamente en la

competitividad de las mipymes. La competitividad de las mipymes está directamente vinculada a su capacidad para atraer, retener y desarrollar talento. Una estrategia sólida en este ámbito se convierte en un motor de crecimiento y rentabilidad (Ramírez, 2021); Asimismo, Criollo et al. (2023) enfatizan que la atracción, desarrollo y retención del talento son procesos clave que deben ser gestionados de manera estratégica para maximizar el potencial de estas organizaciones. Estos estudios subrayan la necesidad de adoptar prácticas de gestión del talento humano que no solo se alineen con los objetivos organizacionales, sino que también respondan a las particularidades del contexto de las mipymes.

A pesar de los avances en la investigación, existen vacíos significativos que justifican la necesidad de este estudio. En particular, se ha observado una falta de modelos integrales que aborden específicamente las prácticas de gestión del talento humano en las mipymes (Caizaguano et al., 2023). destacan que, aunque se han identificado prácticas efectivas en grandes organizaciones, estas no siempre son aplicables a estos negocios debido a sus limitaciones de recursos y estructura organizativa. Los modelos de gestión del talento diseñados para grandes corporaciones a menudo resultan ineficaces para las mipymes, debido a sus limitaciones de recursos financieros, infraestructura y personal especializado. Es imperativo desarrollar marcos teóricos que se ajusten a su realidad (González et al., 2022); Además, la escasez de estudios empíricos que analicen la efectividad de estas prácticas en el contexto de estas organizaciones limita la capacidad de los gerentes para tomar decisiones informadas sobre la gestión del talento humano. A pesar del reconocimiento de la importancia del talento humano, existe una brecha en la literatura en cuanto a estudios empíricos que validen cuáles son las prácticas más efectivas para las mipymes. Esto dificulta la toma de decisiones estratégicas por parte de sus gerentes (Sánchez y Herrera, 2023).

El objetivo de este artículo es identificar las prácticas de gestión del talento humano que se consideran más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes, entendidas como el conjunto de políticas y procesos de reclutamiento, selección, desarrollo, compensación y retención que fortalecen las capacidades internas de la organización (Nawangsari et al., 2023; Riskiana et al., 2024; Sungwa, 2025; Koppa et al., 2024). Este objetivo no solo busca llenar los vacíos temáticos identificados en torno al papel estratégico de la gestión del talento en las pequeñas empresas —especialmente en contextos de recursos limitados y alta incertidumbre—, sino también proporcionar un marco de información que sirva

como guía para futuras investigaciones y prácticas en el ámbito de la gestión del talento humano (Koppa et al., 2024; Pajri & Sesriyenti, 2025; Mariam et al., 2024). A través de un análisis exhaustivo de la literatura existente, complementado con una investigación de mercado, se espera contribuir al desarrollo de estrategias que permitan a las mipymes optimizar su gestión del talento humano, mediante la mejora de competencias, la implementación de sistemas de desempeño y recompensas, y el fomento de culturas innovadoras y, en consecuencia, mejorar su competitividad y sostenibilidad en mercados cada vez más dinámicos y digitalizados (Supriyadi et al., 2025; Sjachriatin et al., 2023; Rachmawati et al., 2025; Rokhim et al., 2024; Effendy et al., 2025; Indrayani et al., 2025; Christina et al., 2023).

## **MARCO TEÓRICO**

Las prácticas de gestión del talento humano pueden ser aplicadas de diversas maneras en las mipymes para mejorar su competitividad. Por ejemplo, la implementación de programas de capacitación y desarrollo puede ayudar a los empleados a adquirir nuevas habilidades y competencias que son esenciales para adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Según López et al. (2020), las mipymes que invierten en el desarrollo de sus empleados no solo mejoran su desempeño, sino que también aumentan la lealtad y satisfacción del personal, lo que a su vez reduce la rotación de empleados y los costos asociados.

En la contextualización del tema, la gestión del talento humano es un componente crítico para el éxito de las mipymes, especialmente en un entorno económico que exige innovación y competitividad constante, dado que su adecuada administración impacta directamente en la productividad y el desempeño organizacional (Velásquez & Valderrama, 2019; Carreras et al., 2020; Barrios-Hernández et al., 2020). Las mipymes representan una proporción significativa de la economía y su capacidad para competir depende en gran medida de cómo gestionan su capital humano y sus capacidades de conocimiento e innovación (Carreras et al., 2020; Mero et al., 2020; Urueña & Moreno, 2020). Diversos estudios señalan que estas organizaciones deben adoptar prácticas de gestión del talento humano alineadas con sus objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, ajustadas a las particularidades de su contexto operativo, de modo que la GTH funcione como herramienta de dirección para alcanzar objetivos competitivos y sostenibles (Gómez et al., 2020; Río-Cortina et al., 2022; Molina et al., 2019). Esto implica concebir la gestión del talento humano como un factor clave para la sostenibilidad y el

crecimiento, integrando procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensación y retención que desarrollen competencias y generen ventajas competitivas (Velásquez & Valderrama, 2019; Gómez et al., 2020; Mero et al., 2020; Aragón et al., 2020). Además, la implementación de prácticas efectivas de gestión del talento humano especialmente en atracción, desarrollo y retención de empleados— se asocia con mejoras significativas en el desempeño organizacional, la motivación y el compromiso, lo que fortalece la competitividad de las mipymes en mercados dinámicos (Velásquez & Valderrama, 2019; Mero et al., 2020; Río-Cortina et al., 2022; Aragón et al., 2020).

La gestión del talento humano se refiere al conjunto de prácticas y políticas que una organización implementa para atraer, desarrollar y retener a su personal. Según (Criollo et al., 2023), esta gestión abarca todos los procesos de recursos humanos, enfatizando la importancia de la atracción, desarrollo y retención del talento como elementos fundamentales para el éxito organizacional. En el contexto de las mipymes, estas prácticas deben ser adaptadas para responder a las limitaciones de recursos y la estructura organizativa menos formal que caracteriza a estas empresas.

Por otro lado, la competitividad se define como la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado de manera más efectiva que sus competidores. (Mestas et al. 2021) argumentan que la competitividad de las mipymes está intrínsecamente relacionada con su capacidad para gestionar el talento humano de manera efectiva, lo que implica que las prácticas de gestión del talento humano deben ser estratégicas y orientadas a resultados.

Otra aplicación práctica es la evaluación del desempeño, que permite a las mipymes medir y mejorar la productividad de sus empleados. Aguilar (2023) señala que establecer sistemas de evaluación del desempeño ayuda a las organizaciones a identificar áreas de mejora y a reconocer el trabajo bien hecho, lo que fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador. Estas prácticas no solo contribuyen a la mejora del clima laboral, sino que también impactan directamente en la competitividad de las mipymes. La implementación de prácticas efectivas de gestión del talento humano ofrece múltiples beneficios para las mipymes. En primer lugar, estas prácticas pueden conducir a una mayor satisfacción y compromiso de los empleados, lo que resulta en una mayor productividad y eficiencia organizacional. Según Ríos (2013), una buena gestión del talento humano permite a las organizaciones maximizar el potencial de sus empleados, lo que se traduce en un mejor desempeño y competitividad en el mercado.



A pesar de los beneficios, las mipymes enfrentan varios desafíos al implementar prácticas de gestión del talento humano. Uno de los principales desafíos es la falta de recursos financieros y humanos para desarrollar e implementar programas de gestión del talento humano de manera efectiva. Según Monsalve, (2022), muchas mipymes carecen de la infraestructura necesaria para llevar a cabo prácticas de gestión del talento humano que sean sostenibles y efectivas. Esto puede limitar su capacidad para competir en un entorno empresarial cada vez más exigente.

Además, las consideraciones éticas en la gestión del talento humano son cruciales. Las mipymes deben asegurarse de que sus prácticas de gestión del talento humano sean justas y equitativas, evitando cualquier forma de discriminación o favoritismo. La ética en la gestión del talento humano no solo es importante para el bienestar de los empleados, sino que también impacta en la reputación y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

Las perspectivas futuras en la gestión del talento humano en las mipymes apuntan hacia la necesidad de adoptar enfoques más estratégicos e innovadores. La digitalización y el uso de tecnologías de la información están transformando la forma en que las mipymes gestionan su talento humano. Según Lunavictoria, (2023), la inteligencia de negocios puede ser una herramienta valiosa para mejorar la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones informadas basadas en datos. Esto no solo optimiza la gestión del talento humano, sino que también contribuye a la competitividad organizacional.

Asimismo, la creciente importancia de la responsabilidad social y la sostenibilidad en el entorno empresarial actual sugiere que las mipymes deben integrar estas consideraciones en sus prácticas de gestión del talento humano. La adopción de prácticas éticas y sostenibles no solo mejora la imagen de la organización, sino que también puede atraer a empleados talentosos que valoran estas iniciativas. En este sentido, las mipymes tienen la oportunidad de posicionarse como líderes en la gestión del talento humano, contribuyendo así a su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

## **METODOLOGÍA**

Para el proceso de búsqueda de información y selección de fuentes sobre las prácticas de gestión del talento humano que se consideran más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes, se realizó un proceso sistemático de búsqueda y selección de fuentes de información utilizando bases de



datos académicas reconocidas, como Scopus y Web of Science, que ofrecen acceso a una amplia gama de artículos revisados por pares en el campo de la gestión empresarial y el talento humano. Las estrategias de búsqueda incluyeron el uso de palabras clave específicas como "gestión del talento humano", "competitividad mipymes", "prácticas efectivas" y "desempeño organizacional". Estas palabras clave fueron combinadas para refinar los resultados y asegurar que se obtuvieran artículos relevantes y actuales. Durante el proceso de búsqueda, se estableció un rango temporal que abarca los últimos cinco años del 2019 a la fecha, lo que permitió centrar la atención en investigaciones recientes que reflejan las tendencias actuales en la gestión del talento humano. Se revisaron los resúmenes y las palabras clave de los artículos para determinar su pertinencia en relación con el objetivo de investigación. Este enfoque sistemático garantizó que las fuentes seleccionadas fueran relevantes y contribuyeran al entendimiento del tema en cuestión Aguilar (2023).

Por otra parte, para asegurar la calidad y relevancia de los estudios seleccionados, se aplicaron criterios de inclusión y exclusión rigurosos. Los criterios de inclusión incluyeron: artículos publicados en revistas científicas indexadas en bases de datos reconocidas, estudios que abordaran explícitamente la gestión del talento humano en el contexto de las mipymes, investigaciones que presentaran datos empíricos o revisiones teóricas sobre prácticas efectivas de gestión del talento humano, y publicaciones que fueran recientes, preferiblemente dentro de los últimos cinco años. Por otro lado, los criterios de exclusión incluyeron: artículos que no se centraran en el contexto de las mipymes o que abordaran temas generales de gestión del talento humano sin un enfoque específico, estudios que no contaran con un diseño metodológico claro o que no fueran revisados por pares, publicaciones que no presentaran resultados relevantes para el objetivo de investigación, y artículos que no estuvieran disponibles en texto completo o que presentaran problemas de acceso. Estos criterios permitieron seleccionar un conjunto de estudios que no solo fueran de alta calidad, sino que también aportaran información valiosa para identificar las prácticas de gestión del talento humano más efectivas en el contexto de las mipymes (Mestas et al., 2021).

Con la finalidad de respaldar la búsqueda de información que respalde esta investigación se realizó una investigación de mercado con la valiosa ayuda de 32 estudiantes de la Licenciatura en Administración y Gestión empresarial de 4º cuatrimestre de la Universidad Politécnica de Sinaloa, quienes previamente



capacitados como encuestadores aplicaron encuestas a micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa teniendo este estudio un enfoque cuantitativo de diseño transversal con un tipo causal; para ello se realizó un muestreo probabilístico aleatorio en empresas de giro comercial y de servicios cuya cantidad de empleados oscila en un rango de 1 a 50 integrantes, con un nivel de confianza de 95%, un margen de error del  $\pm 5\%$  y con una probabilidad estimada del  $p=0.5$  (50%).

Cada estudiante aplicó un total de 15 encuestas, obteniendo un total de 480 encuestas válidas durante el período de un mes, del 01 al 31 de octubre, dicha encuesta se elaboró de manera digital en Google Forms y fue aplicada empleando dispositivos digitales como celulares, laptops y tabletas, asistiendo a los establecimientos y una vez que les fue autorizado llevar a cabo el ejercicio en las instalaciones se cuestionaba a los encargados, gerentes, supervisores o personal de recursos humanos de cada establecimiento.

Una vez que las encuestas fueron llenadas, se vaciaban en una base de datos para generar gráficos de Excel y así proceder a su análisis, detectando hallazgos de la investigación teniendo los siguientes resultados: del total de encuestados el 74% fueron mujeres y el 26% hombres, sus edades oscilan entre los 22 y 55 años, con un promedio de 42 años y una media de 40, en cuanto a su formación académica solo el 18% cuenta con estudios de nivel superior, 72% de nivel media superior y el restante 10% con estudios de nivel básico; el estado civil del 45% es casados y el 55% solteros o viven en unión libre. En cuanto al giro de los negocios encuestados el 56% son de tipo comercial y el 44% del giro de servicios y en cuanto a la cantidad de empleados estan en el tango de 1 a 50 trabajadores, donde el 40% emplean de 1 a 10 trabajadores y el restante 60% emplean de 11 a 50 integrantes de la organización.

Aunado al objetivo de esta investigación y con la información recopilada, se plantean las siguientes hipótesis:

H0: El fortalecimiento de la competitividad de las Mipymes no se genera por la identificación de estrategias de gestión de talento humano.

H1: El fortalecimiento de la competitividad de las Mypymes se genera identificando estrategias de gestión de talento humano.

Con relación al instrumento que se aplicó en las encuestas, fue elaborado mediante la herramienta de Gmail, llamada Google Forms, integrado por 13 preguntas cerradas dicotómicas y algunas con escala

Likert, con una ponderación del 0 al 5, donde 0 es el valor mínimo y 5 el valor máximo enfocadas a abordar el sentir de los encuestados e identificando los casos de éxito de las estrategias que han coadyuvado a una óptima gestión de talento humano, dicho ejercicio se realizó de forma anónima con la autorización de los encargados en turno para aplicarlas sin afectar sus funciones.

Este instrumento fue validado mediante el coeficiente Alpha de Cronbach que sirve para medir la fiabilidad de la escala de medida, así como la validación del instrumento mediante su fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

$\alpha$  : Alfa de Cronbach  
 $k$  : Número de ítems  
 $V_i$  : Varianza de cada ítem  
 $V_t$  : Varianza del total

Para que la encuesta sea validada, debe de estar posicionada en una ponderación óptima con base a la siguiente escala de análisis de consistencia:

#### Análisis de la consistencia



Con base a la cantidad de preguntas y personas encuestadas se aplica la fórmula de Alpha de Cronbach y en este caso se obtienen los siguientes resultados:

$k = 13$   
 $V_i = 14.455$   
 $V_t = 60.310$

$\alpha = 0.824$

Con esta información se detecta que la encuesta es válida mediante este coeficiente, ya que el resultado obtenido de 0.824, está dentro del rango del nivel Alto en el análisis de consistencia.

Entre los hallazgos más relevantes generados por esta investigación y que pueden servir de insumo para otras investigaciones, se puede mencionar los siguientes factores que actualmente funcionan en la gestión del talento humano en esas organizaciones y que fueron mencionadas por los encuestados como se muestran en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Factores de gestión de talento humano

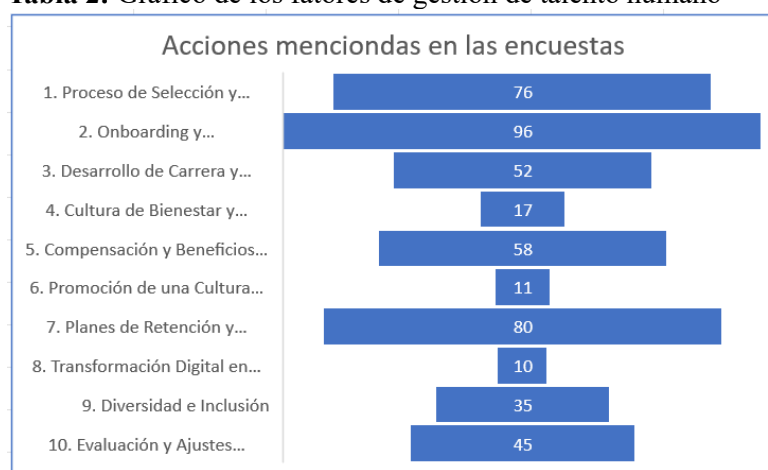
Factores de gestión de talento humano	Acciones mencionadas
1. Proceso de selección y reclutamiento eficaz	76
2. Onboarding y acompañamiento inicial	96
3. Desarrollo de carrera y capacitación continua	52
4. Cultura de bienestar y equilibrio vida-trabajo	17
5. Compensación y beneficios competitivos	58
6. Promoción de una cultura organizacional positiva	11

7. Planes de retención y desarrollo de liderazgo	80
8. Transformación digital en gestión del talento	10
9. Diversidad e inclusión	35
10. Evaluación y ajustes periódicos	45
Total	480

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizado dichos factores, se elabora de manera gráfica las menciones destacando el onboarding al personal de nuevo ingreso, así como planes y programas de retención del personal como estrategias funcionales y que han sido de mucha ayuda para una correcta gestión del personal (Tabla 2).

**Tabla 2:** Gráfico de los factores de gestión de talento humano



Fuente: Elaboración propia

Después de haber recolectado dicha información, se muestran en la Tabla 3, las estrategias que se realizan en cada uno de los factores y que han contribuido a una óptima gestión de talento humano.

**Tabla 3:** Estrategias aplicadas en los factores de gestión de talento humano

Factores de gestión de talento humano	Estrategias
<b>1. Proceso de Selección y Reclutamiento Eficaz</b>	<p>a) Perfilamiento: Definir claramente el perfil de los puestos y las competencias requeridas.</p> <p>b) Evaluación basada en competencias: Evaluar habilidades y competencias específicas relacionadas con el puesto, además de la experiencia previa.</p> <p>c) Marca empleadora: Desarrollar una marca empleadora atractiva para atraer talento de calidad.</p>
<b>2. Onboarding y Acompañamiento Inicial</b>	<p>a) Programas de inducción: Asegurar que los empleados conozcan la cultura, misión y visión de la empresa.</p>

	<p>b) Mentoría y tutelaje: Asignar mentores para que el nuevo talento se adapte rápidamente.</p> <p>c) Seguimiento inicial: Realizar evaluaciones periódicas durante los primeros meses para medir la integración y satisfacción.</p>
<b>3. Desarrollo de Carrera y Capacitación Continua</b>	<p>a) Planes de carrera: Crear rutas de desarrollo profesional para retener talento.</p> <p>b) Capacitación y desarrollo: Invertir en el crecimiento profesional con programas de formación técnica y soft skills.</p> <p>c) Evaluación de desempeño: Implementar evaluaciones periódicas de desempeño para detectar áreas de mejora y progreso.</p>
<b>4. Cultura de Bienestar y Equilibrio Vida-Trabajo</b>	<p>a) Beneficios flexibles: Ofrecer beneficios que fomenten la salud física y mental.</p> <p>b) Horario flexible y trabajo remoto: Permitir modalidades de trabajo flexibles según sea posible.</p> <p>c) Apoyo en salud mental: Facilitar acceso a servicios de apoyo psicológico y programas de bienestar emocional.</p>
<b>5. Compensación y Beneficios Competitivos</b>	<p>a) Salarios competitivos: Mantener salarios alineados con el mercado y justos en relación con la experiencia y habilidades.</p> <p>b) Bonos y recompensas: Ofrecer incentivos económicos y no económicos basados en el desempeño.</p> <p>c) Beneficios personalizados: Ofrecer beneficios a medida, como días libres adicionales, apoyo educativo, entre otros.</p>
<b>6. Promoción de una Cultura Organizacional Positiva</b>	<p>a) Valores y cultura: Promover valores de inclusión, respeto y colaboración.</p> <p>b) Reconocimiento de logros: Implementar programas de reconocimiento para motivar y valorar al talento.</p> <p>c) Feedback abierto y constructivo: Fomentar una comunicación abierta, donde el feedback sea frecuente y recíproco.</p>
<b>7. Planes de Retención y Desarrollo de Liderazgo</b>	<p>a) Identificación de altos potenciales: Detectar empleados con potencial de liderazgo y crear programas para su desarrollo.</p> <p>b) Programas de sucesión: Preparar talento interno para ocupar posiciones clave.</p> <p>c) Compromiso y motivación: Medir regularmente el compromiso y satisfacción del personal.</p>

<b>8. Transformación Digital en Gestión del Talento</b>	a) Analítica de talento: Utilizar análisis de datos para tomar decisiones informadas sobre talento, identificar tendencias y áreas de mejora. b) Automatización de procesos: Implementar herramientas de recursos humanos (HRIS) para simplificar tareas administrativas. c) Formación digital: Fomentar el desarrollo de habilidades digitales entre el equipo.
<b>9. Diversidad e Inclusión (D&amp;I)</b>	a) Políticas de inclusión: Implementar políticas que promuevan una fuerza laboral diversa e inclusiva. b) Programas de sensibilización: Realizar talleres y capacitaciones para evitar sesgos y fomentar un ambiente inclusivo. c) Grupos de afinidad: Facilitar la creación de grupos que promuevan la inclusión y el apoyo entre empleados.
<b>10. Evaluación y Ajustes Periódicos</b>	a) Encuestas de clima organizacional: Evaluar el ambiente de trabajo y realizar ajustes según los resultados. b) KPIs de talento: Establecer indicadores clave de rendimiento para medir efectividad de gestión de talento. c) Retroalimentación continua: Obtener retroalimentación frecuente de los empleados y hacer ajustes según sea necesario.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la investigación en este estudio sobre las prácticas de gestión del talento humano más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes se alinean en gran medida con la literatura existente. En particular, se ha encontrado que la capacitación y el desarrollo de los empleados son prácticas clave que impactan positivamente en el desempeño organizacional. Este hallazgo es consistente con el estudio de Aguilar (2023), que señala que la evaluación del desempeño y el desarrollo de competencias son fundamentales para la competitividad organizacional en las mipymes. Asimismo, González et al. (2023) destacan que la gestión del talento humano debe ser vista como un proceso estratégico que influye en la competitividad sistémica de las organizaciones, lo que refuerza la importancia de las prácticas de gestión del talento humano en el contexto de las mipymes.

Sin embargo, también se han identificado algunas divergencias en los hallazgos. Por ejemplo, mientras que este estudio enfatiza la importancia de la retención del talento como una práctica efectiva, otros

trabajos muestran que muchas mipymes aún enfrentan dificultades para implementar modelos formales de gestión del talento humano que incluyan estrategias de retención adecuadas, recurriendo a prácticas más informales debido a su contexto (Rachmawati et al., 2025; Loah, 2025; Wang, 2025; Kravariti et al., 2021; Novilia & Senen, 2023). Esta discrepancia puede explicarse por las limitaciones de recursos financieros, tecnológicos y de infraestructura de recursos humanos en las mipymes, lo que dificulta la institucionalización de prácticas estratégicas y sistemáticas de gestión del talento humano (Rachmawati et al., 2025; Wang, 2025; Kravariti et al., 2021; Endris & Kassegn, 2022).

Este estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados. En primer lugar, la revisión se basa en la literatura disponible en bases de datos específicas, lo que puede haber excluido estudios relevantes no indexados en estas plataformas (por ejemplo, actas de congresos, capítulos de libros o documentos en otros idiomas), restringiendo la generalización de los hallazgos a un contexto más amplio (Piowar-Sulej et al., 2022; Kraus et al., 2024; Hiebl, 2021). Por otra parte, en muchos casos no fue posible aplicar encuestas a los empleados, ya que la información relativa a la gestión del talento se considera privada o sensible, cuestión que coincide con la evidencia de que, en pymes, la perspectiva de los empleados está poco representada en la investigación sobre talento (Kravariti et al., 2021; Novilia & Senen, 2023).

Otra limitación es la variabilidad en la calidad metodológica de los estudios incluidos en la revisión: la literatura sobre gestión del talento presenta heterogeneidad conceptual y diseños empíricos de rigurosidad diversa, lo que puede afectar la validez y comparabilidad de las conclusiones (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016; Piowar-Sulej et al., 2022). Por último, la naturaleza de la revisión bibliográfica implica que no se han realizado investigaciones empíricas directas en este trabajo, por lo que no es posible establecer relaciones causales firmes entre las prácticas de gestión del talento humano y la competitividad de las mipymes, quedando esta relación como una inferencia sustentada en estudios previos y en agendas de investigación que llaman a más evidencia empírica (Piowar-Sulej et al., 2022; Kraus et al., 2024; Hiebl, 2021).

Con base en los resultados obtenidos y las limitaciones identificadas, se sugieren varias áreas para futuras investigaciones. En primer lugar, sería valioso realizar estudios empíricos que exploren la efectividad de las prácticas de gestión del talento humano en diferentes contextos geográficos y sectores



industriales. Esto podría ayudar a validar los hallazgos de este estudio y proporcionar una comprensión más completa de cómo estas prácticas impactan la competitividad de las mipymes.

Además, se recomienda investigar el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías en la gestión del talento humano. La transformación digital está reconfigurando los enfoques tradicionales de gestión del talento y de recursos humanos, impulsando el uso de sistemas de información, analítica de datos e inteligencia artificial para reclutamiento, desarrollo y retención, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Vasisht, 2025; Zhang et al., 2022; Mariam et al., 2024; Hanafiah et al., 2025; Shi et al., 2025). Dado que la transformación digital afecta a prácticamente todas las industrias, comprender cómo las mipymes pueden aprovechar estas tecnologías para mejorar su gestión del talento humano y fortalecer sus capacidades de conocimiento y aprendizaje organizacional constituye un campo de investigación particularmente prometedor (Rupeika-Apoga & Petrovska, 2022; Sijabat, 2022; Zhang et al., 2022; Shao et al., 2025).

Por último, se sugiere explorar las percepciones de los empleados sobre las prácticas de gestión del talento humano, ya que la literatura indica que, aunque su punto de vista ha sido poco abordado en estudios sobre pymes, resulta fundamental para evaluar cómo se experimentan las políticas de atracción, desarrollo y retención en el día a día (Novilia & Senen, 2023). La evidencia empírica muestra que las prácticas de gestión del talento y de recursos humanos influyen de manera significativa en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la lealtad y la intención de permanencia, por lo que incorporar la voz de los empleados puede aportar información valiosa sobre la efectividad real de estas prácticas y su impacto en la satisfacción y retención del personal (Indrayani et al., 2025; Almomani et al., 2021; Kumar, 2021; Korff et al., 2017; Indrati et al., 2025).

En conclusión, este estudio proporciona una visión integral de las prácticas de gestión del talento humano que son más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes. A pesar de las limitaciones, los hallazgos son consistentes con la literatura existente y resaltan la importancia de la capacitación, el desarrollo y la retención del talento en el contexto de las mipymes. Las recomendaciones para futuras investigaciones ofrecen un camino claro para continuar explorando este tema crucial, contribuyendo así al desarrollo de estrategias efectivas que permitan a las mipymes prosperar en un entorno empresarial competitivo.

## CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio revelan que las prácticas de gestión del talento humano más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes incluyen un óptimo proceso de onboarding al personal de nuevo ingreso, planes y programas de retención del personal, así como un buen proceso de reclutamiento y selección del personal. Estas prácticas no solo contribuyen a la satisfacción y compromiso de los empleados, sino que también impactan directamente en el desempeño organizacional y la capacidad de las mipymes para competir en un entorno dinámico. En particular, se ha observado que las mipymes que invierten en el desarrollo de sus empleados tienden a experimentar mejoras significativas en su productividad y en la calidad de sus productos y servicios, lo que refuerza la importancia de la gestión del talento humano como un factor clave para el éxito empresarial.

Este estudio ha logrado responder al objetivo planteado de identificar las prácticas de gestión del talento humano que se consideran más efectivas para mejorar la competitividad de las mipymes. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, así como una investigación en el mercado se detectan las prácticas esenciales que no solo mejoran el clima laboral, sino que también fomentan la innovación y la adaptabilidad organizacional. Estos resultados son coherentes con la literatura existente, que destaca la relación entre la gestión del talento humano y la competitividad organizacional.

Las implicaciones de este estudio son significativas, ya que subrayan la necesidad de que las mipymes adopten prácticas de gestión del talento humano que sean estratégicas y alineadas con sus objetivos organizacionales. A pesar de los hallazgos positivos, es fundamental reconocer las limitaciones de este estudio, como la falta de datos empíricos directos y la variabilidad en la calidad de los estudios revisados. Por lo tanto, se sugiere que futuras investigaciones se centren en la realización de estudios empíricos que evalúen la efectividad de estas prácticas en diferentes contextos y sectores. Además, sería valioso explorar el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías en la gestión del talento humano, así como la percepción de los empleados sobre estas prácticas. Estas direcciones futuras no solo enriquecerán el campo de estudio, sino que también proporcionarán a las mipymes herramientas prácticas para mejorar su competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, L. M. R., Palma, C. M. C., Jiménez, M. M. J., Miranda, D. I. C., Rivas, E. A. M., & Macías, S. C. M. (2023). La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional. *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530-2542  
<https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-025>
- Almomani, L., Obeidat, B., & Sweis, R. (2021). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*.  
<https://doi.org/10.1504/ijbe.2021.10043619>
- Caizaguano, E. M. C., Aguilar, C. N. S., & Yépez, H. F. C. (2023). Gestión del talento humano y el desempeño laboral. caso de estudio “lácteos maribella”. *Religación. Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 8(35), e2301002.  
<https://doi.org/10.46652/rgn.v8i35.1002>
- Carreras, A., Blanco, J., & Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes). *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 30, 25-36. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85192>
- Christina, L., Siswanti, I., Yusoff, Y., & Muhammad, Z. (2023). Human Resources Management Strategy to Create a Sustainable Competitive Advantage. *Jurnal Abdimas Perbanas*.  
<https://doi.org/10.56174/jap.v4i2.537>
- Criollo, A., Campoverde, C., Castillo, J., & Herrera, W. (2023). Estrategias para valoración de la calidad del talento humano. *Technology Rain Journal*, 2(1), e9. <https://doi.org/10.55204/trj.v2i1.9>
- Derhab, N., & Elkhwesky, Z. (2022). A systematic and critical review of waste management in micro, small and medium-sized enterprises: future directions for theory and practice. *Environmental Science and Pollution Research International*, 30, 13920 - 13944.  
<https://doi.org/10.1007/s11356-022-24742-7>
- Effendy, A., Sunarsi, D., Supriyatna, W., Masriah, I., & Nurhadi, A. (2025). Enhancing MSME Competitiveness In The Creative Industry Through Human Resources Development In South Tangerang. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*.  
<https://doi.org/10.30988/jmil.v9i2.1632>



- Endris, E., & Kassegn, A. (2022). The role of micro, small and medium enterprises (MSMEs) to the sustainable development of sub-Saharan Africa and its challenges: a systematic review of evidence from Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11.  
<https://doi.org/10.1186/s13731-022-00221-8>
- Eny Lestari Widarni y Suryaning Bawono (2020). Fundamentos de la gestión internacional de recursos humanos. DOI: 10.54204/widarnithrm1spain2021
- Fernández-Vidal, J., Perotti, F., González, R., & Gascó, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Franco-López, J. A. and Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85-101.  
<https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38, 31-56.  
<https://doi.org/10.1108/er-10-2015-0194>
- García, O., & Malena, D. (2018). Estrategias de gestión del talento humano en Mipymes sector diseño y su incidencia en la competitividad.  
<https://hdl.handle.net/20.500.11839/6991>
- Gestión de recursos humanos en la empresa social. (2015). *UCJC Business and Society Review* (formerly Known As *Universia Business Review*), 47.  
<https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1508>
- Hanafiah, H., Tsuraya, G., Almira, F., & Maheswari, N. (2025). Digital Transformation, Human Resource Capacity and Government Support As a Factor That Influences Success of Internationalization MSME Tourism Industry in Bali's. *Innovative Research Journal of Sociology and Humanities*  
<https://doi.org/10.58806/irijsh.2025.v2i8n01>
- Heredia González, A., Heredia Mendoza, M. E., Ortuño Barba, L. C., & Ortiz Saucedo, . R. E. (2020). Los factores del recurso humano que inciden en el funcionamiento de las pymes manufactureras

- de Tehuacán: Factors of the Human Resource that affect the operation of Tehuacán Manufacturing SMEs. *Revista RELAYN- Micro Y Pequeña Empresa En Latinoamérica*, 4(3), 60–67. <https://doi.org/10.46990/relayn.2020.4.3.46>
- Hiebl, M. (2021). Sample Selection in Systematic Literature Reviews of Management Research. *Organizational Research Methods*, 26, 229 - 261.  
<https://doi.org/10.1177/1094428120986851>
- Indrati, I., Ardi, A., & Berlianto, M. (2025). Impact of Talent Management, Job Satisfaction, and Commitment on Employee Retention. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, dan Manajemen*.  
<https://doi.org/10.35912/jakman.v6i3.4181>
- Indrayani, T., Fermayani, R., Egim, A., Chen, L., & Andra, Y. (2025). Do Human Resource Management Practices Improve Employee Performance The Mediation Role of Job Satisfaction in Indonesian MSMEs. *Jurnal Manajemen Bisnis*.  
<https://doi.org/10.18196/mb.v16i2.26310>
- Koppa, K., Sood, G., Harikumar, P., Mishra, S., & Agrawal, S. (2024). A review of talent management and human resource practices in the context of small and medium enterprises. *Multidisciplinary Reviews*.  
<https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss094>
- Korff, J., Biemann, T., & Voelpel, S. (2017). Human resource management systems and work attitudes: The mediating role of future time perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 45-67.  
<https://doi.org/10.1002/job.2110>
- Kraus, S., Bouncken, R., & Aránega, A. (2024). The burgeoning role of literature review articles in management research: an introduction and outlook. *Review of Managerial Science*, 18, 299 - 314.  
<https://doi.org/10.1007/s11846-024-00729-1>
- Kravariti, F., Oruh, E., Dibia, C., Tasoulis, K., Scullion, H., & Mamman, A. (2021). Weathering the storm: talent management in internationally oriented Greek small and medium-sized enterprises. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.  
<https://doi.org/10.1108/joepp-01-2021-0022>

- Kumar, S. (2021). The impact of talent management practices on employee turnover and retention intentions. *Global Business and Organizational Excellence*.  
<https://doi.org/10.1002/joe.22130>
- Loah, A. (2025). Talent Management and The Sustainability of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises (MSMES) In The Bamenda Municipalities, Nwr, Cameroon. *International Journal of Business & Management Studies*.  
<https://doi.org/10.56734/ijbms.v6n6a3>
- López, S. C. G., Flores, J. M., & Torres, D. E. T. (2020). Covid-19 en México: repercusiones y retos del factor humano, financiero y fiscal. *Ciencia, Economía Y Negocios*, 4(2), 5-32.  
<https://doi.org/10.22206/ceyn.2020.v4i2.pp5-32>
- Macias, Á. A. F., Macias, A. A. F., Pazmiño, H. C. P., & Zambrano, S. E. M. (2022). Deserción educativa generada a raíz de la pandemia del covid-19 en los centros educativo del Ecuador. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(7), 25-37.  
<https://doi.org/10.51798/sijis.v3i7.499>
- Mariam, S., Idrus, S., Luh, S., Damayanti, P., & Bagiastra, K. (2024). Human resource management strategy in msme to face the global market through innovation and digital technology. *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship (IJE3)*.  
<https://doi.org/10.53067/ije3.v4i3.319>
- Mero, M., Chávez, C., & Schettini, H. (2020). Talento humano y la gestión del conocimiento en las microempresas. *Podium*.  
<https://doi.org/10.31095/podium.2020.37.6>
- Mestas, G., Cruz, A., Salguero, C., & Mamani, Y. A. Q. (2021). Gestión del talento humano y desempeño laboral en un municipio del Perú. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(2), 21-29.  
<https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.02.002>
- Mieles, J. J. M., Macías, G. M. M., & Poveda, M. L. P. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337.  
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>

- Molina, R., Zúñiga, H., & Alfaro, K. (2018). Gestión del talento humano como estrategia organizacional en las pequeñas y medianas empresas.16, 20-42.
- Monsalve, Y. E. C. (2022). ¿cómo se gestiona el talento humano en las mipymes de la provincia el oro, ecuador, para mejorar los niveles competitivos. Ciencia Y Sociedad, 47(4), 55-64.  
<https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i4.pp55-64>
- Nawangarsi, L., Siswanti, I., & Soelton, M. (2023). Human resources management strategy for business sustainability in msms. Iccd.  
<https://doi.org/10.33068/iccd.v5i1.599>
- Novilia, F., & Senen, S. (2023). Talent Management Focus on Small and Medium Enterprises A Systematic Literature Review. West Science Social and Humanities Studies.  
<https://doi.org/10.58812/wsshs.v1i06.463>
- Pajri, M., & Sesriyenti, E. (2025). Role of Human Resource Management (HRM) in Creating MSMEs' Competitive Advantages in Kerinci Regency. BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal).  
<https://doi.org/10.37638/bima.6.1.1-10>
- Pérez Espinoza, M. J., & Maldonado Córdova, A. V. (2019). El Talento Humano: la clave del éxito para el mejoramiento de la competitividad de las empresas. Revista Científica Agroecosistemas, 7(1), 68-74. Recuperado de <https://aes.ucf.edu/cu/index.php/aes>
- Piowar-Sulej, K., Wawak, S., Tyrańska, M., Zakrzewska, M., Jarosz, S., & Sołtysik, M. (2022). Research trends in human resource management. A text-mining-based literature review. International Journal of Manpower.  
<https://doi.org/10.1108/ijm-03-2021-0183>
- Rachmawati, D., Sudarmiatin, S., & Handayati, P. (2025). The Role of Talent Management and Employee Engagement in MSMEs Going International. International Journal of Business, Law, and Education.  
<https://doi.org/10.56442/ijble.v6i1.1070>
- Ríos, J. G. S. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. Estudios Gerenciales, 110-117.



[https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70026-3](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70026-3)

Riskiana, H., Santoso, P., Santoso, P., & Ismail, I. (2024). The Role of Human Resource Management to Increase Competitiveness. Indonesian Journal of Contemporary Multidisciplinary Research.

<https://doi.org/10.55927/modern.v3i1.7299>

Rodrigues, P. & Ferreira, A. (2021). Recursos humanos frente a las exigencias contemporáneas de cambios en el ambiente de trabajo. ID on line. Revista de psicología.

<https://doi.org/10.14295/idonline.v15i57.3221>

Rokhim, A., Sholeh, M., Saing, D., Produk, I., Digital, P., Manajemen, S., & Bisnis, U. (2024). Business Management Strategies to Enhance MSME Competitiveness. Indonesian Economic Review.

<https://doi.org/10.53787/iconev.v4i2.45>

Rupeika-Apoga, R., & Petrovska, K. (2022). Barriers to Sustainable Digital Transformation in Micro-, Small-, and Medium-Sized Enterprises. Sustainability.

<https://doi.org/10.3390/su142013558>

Sánchez Lunavictoria, J. C., Gaibor Coello, A. S., Leon Muñoz, L. E., & Tenemaza Fernández, D. A. (2023). Inteligencia de negocios para la gestión del talento humano: mejorando la eficiencia organizacional. Visionario Digital, 7(4), 212-223.

<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v7i4.2869>

Sánchez Pérez, J. (2002). Una aproximación al factor humano desde el enfoque de recursos y capacidad. TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales, 11.

<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.177>

Sánchez, S. y Herrera, M. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. Revista Facultad de Ciencias Económicas, 24(133-146).

<https://doi.org/10.18359/RFCE.2216>

Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., García-Vidal, G., Fernández-Ochoa, Y., Martínez-Vivar, R., & Alvarez-Subía, F. (2025). Human Behavioral Drivers of Sustainable Supply Chains: The Role of Green Talent Management in Ecuadorian MSMEs. Sustainability.

<https://doi.org/10.3390/su17198810>



Saskia, D., Karhab, R., & Anitra, V. (2025). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan pada Kafe Coffee Comunitas. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*.

<https://doi.org/10.55606/jurima.v5i2.5391>

Shao, Q., Lin, J., Liou, J., Zhu, D., & Tzeng, G. (2025). Analysis of Key Factors Affecting the Digital Transformation of Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises in China. *SAGE Open*, 15.

<https://doi.org/10.1177/21582440251336077>

Shi, Y., Wang, Y., & Zuo, H. (2025). Employee loyalty evaluation using machine learning in technology-based small and medium-sized enterprises. *Scientific Reports*, 15.

<https://doi.org/10.1038/s41598-025-06475-y>

Sijabat, R. (2022). The Effects of Business Digitalization and Knowledge Management Practices on Business Performance: Findings from Indonesian Micro, Small, and Medium Enterprises. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*.

<https://doi.org/10.20476/jbb.v29i2.1350>

Sjachriatin, E., Riyadi, S., & Mujanah, S. (2023). The effects of knowledge-oriented leadership style, digital transformation, and human resource development on sustainable competitive advantage in East Java MSMEs. *Uncertain Supply Chain Management*.

<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.6.021>

Souto, L. & Garcia, I. (2016).

[Modelo de Gestion de los Recursos Humanos con base en la teoría de los subconjuntos borrosos](#), [Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología \(GECONTEC\)](#), *Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECONTEC)*, vol. 4(2), pages 14-34, November.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.7506416>.

Sungwa, J. (2025). Strategic human resources management practices are key to small, medium and micro enterprises effectiveness in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2763>



- Supervielle, M., (2016). Una aproximación sociológica a la gestión de los recursos humanos. Mirada a partir de la lucha por el reconocimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(38), 13-36.
- Supriyadi, S., Sholahuddin, M., & Setianingsih, A. (2025). Human resources development through msme in the digital era to improve the economy local in surabaya. *Proceeding of International Conference on Social Science and Humanity*.  
<https://doi.org/10.61796/icossh.v2i1.253>
- Vasisht, G. (2025). Talent Management and Leadership Development in the era of Digital Transformation. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*.  
<https://doi.org/10.48175/ijarsct-27990>
- Velásquez, M., & Valderrama, E. (2019). La gestión del talento humano en las MIPYMES de Barranquilla. *INVESTICGA Revista de Investigación en Gestión administrativa y Ciencias de la Información*.  
<https://doi.org/10.23850/25907662.2553>
- Vera, F. (2018). Gestión del talento humano basado en competencia en areas de sociales, 2, 14-27.  
<https://doi.org/10.31876/cs.v2i1.8>
- Vesga Rodríguez, Juan Javier. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 16 (1), 201-213. Publicación electrónica del 01 de enero de 2020.  
<https://doi.org/10.15332/22563067.5551>
- Wang, Y. (2025). Talent management in resource-constrained small and medium-sized enterprises: Strategies for acquisition, retaining, and developing personnel. *Economics and Management*.  
<https://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-10-1354-1360>
- Zhang, X., Xu, Y., & , L. (2022). Research on Successful Factors and Influencing Mechanism of the Digital Transformation in SMEs. *Sustainability*.  
<https://doi.org/10.3390/su14052549>