

Determinantes de la sostenibilidad del capital humano en las pymes: caso de las ciudades de Bucaramanga, Montería y Palmira*

pp. 70-86

JOSÉ LUIS DÍAZ BALLESTEROS**
PAOLA ANDREA SALAZAR VALENCIA***
DEIVI DAVID FUENTES DORIA****
ANDRÉS FELIPE PARRA PEREA*****
ROSA MARÍA RODRÍGUEZ BARÓN*****

*Este producto es resultado del proyecto de investigación “Evaluación de la gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas de Bucaramanga, Montería y Palmira”, de la Universidad Pontificia Bolivariana; adscrito a los grupos de investigación: “Estudios Sobre Organizaciones”, de la Sede Palmira”; “Equipo de Estudios Económicos y Administrativos para el Desarrollo Regional —ESDER—”, de la Sede Montería; “Grupo de Investigación en Administración —GIA—”, de la Sede Bucaramanga.

** Magíster en Administración de Empresas e Innovación. Universidad Pontificia Bolivariana, Montería, Colombia. E-mail: jose.diazb@upb.edu.co. ORCID: 0000-0002-8296-7156. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=Cx21Vp8AAAAJ&hl=es>.

*** Magíster en Administración de Empresas. Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia. E-mail: paolaandrea.salazar@upb.edu.co. ORCID: 0000-0001-6977-7772. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=oKmourYAAAAJ&hl=es>.

**** Doctor en Ciencias. Universidad Pontificia Bolivariana, Montería, Colombia. E-mail: deivi.fuentesd@upb.edu.co. ORCID: 0000-0002-0699-286X. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=NfH3bgEAAAAJ&hl=es>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211404164>.

***** Magíster en Enseñanza de las Matemáticas. Universidad Pontificia Bolivariana, Palmira, Colombia. E-mail: andresfelipe.parra@upb.edu.co. ORCID: 0000-0001-7790-1315. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=uYSEd7IAAAAJ&hl=es>.

***** Magíster en Administración de Organizaciones. Universidad Pontificia Bolivariana, Montería, Colombia. E-mail: rosa.rodriguez@upb.edu.co. ORCID: 0000-0003-4401-6744. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=jGMuRS8AAAAJ&hl=es>.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO
How to cite this article:

Díaz, J.L. et al. (2024). Determinantes de la sostenibilidad del capital humano en las pymes: caso de las ciudades de Bucaramanga, Montería y Palmira. *Revista Perspectiva Empresarial*, 11(1), 70-86.

Recibido: 20 de octubre de 2024
Aceptado: 30 de abril de 2024

RESUMEN **Objetivo.** Conocer las condiciones actuales del capital humano en las pequeñas y medianas empresas de algunas regiones del territorio colombiano, a partir de los antecedentes investigativos llevados a la práctica en la actividad empresarial. **Metodología.** Se trata de una investigación de enfoque cuantitativo que describe la estructuración del capital humano, la conformación laboral, las responsabilidades en los cargos del capital humano y las distintas estrategias para su mejora en las pequeñas y medianas empresas. La información se obtuvo mediante una encuesta de 20 preguntas cerradas, tipo Likert de frecuencia con 5 opciones de respuesta, validada con una prueba de expertos y una confiabilidad de 0,940 según el coeficiente alfa de Cronbach, aplicada a una muestra de 523 pequeñas y medianas empresas de las regiones de Montería, Bucaramanga y Palmira; esta encuesta fue procesada con el software SPSS. **Resultados.** Los resultados muestran las estrategias más importantes utilizadas para gestionar el capital humano, las fortalezas y debilidades en los diferentes tipos de contratación, los procesos de capacitación utilizados, la remuneración y las relaciones laborales. Se establece en el estudio la importancia en los procesos de formación para el fortalecimiento de las capacidades empresariales y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de las empresas. **Conclusiones.** El estudio plantea que las distintas estrategias alrededor del capital humano dependen de la cultura de la región y de las capacidades económicas de las empresas en sí mismas. Asimismo, propone que directivos y responsables del capital humano desde su liderazgo y capacitación son imprescindibles para el éxito en un entorno empresarial altamente cambiante.

PALABRAS CLAVE capital humano, contratación, compensación, capacitación, relaciones laborales.

Determinants of human capital sustainability in SMEs: the case of the cities of Bucaramanga, Montería and Palmira

ABSTRACT **Objective.** To investigate the current state of human capital in small and medium-sized enterprises across several Colombian regions, drawing on research background applied in business activity. **Methodology.** The research employs a quantitative approach to characterize the structuring of human capital, labor composition, roles in human capital positions, and strategies for its improvement in small and medium-sized enterprises. Twenty closed-ended survey questions were used to gather data from a sample of 523 small and medium-sized businesses in the Montería, Bucaramanga and Palmira regions. Five-point Likert-type frequency scales were employed, previously validated through expert assessment, achieving a Cronbach's alpha reliability coefficient of 0.940. The survey was processed with SPSS software. **Results.** The findings highlight the most relevant human capital management strategies, the strengths and drawbacks of various recruitment methods, training processes, remuneration schemes, and labor relations. **Conclusions.** The research posits that various approaches to human capital are influenced by the local culture and the economic capacity of the companies involved. Furthermore, it suggests that in a rapidly changing business environment, managers and those responsible for human capital are vital for success through their leadership and training.

KEY WORDS Human Capital, Recruitment, Remuneration, Training, Labor Relations.

RESUMO

Introducción

El desarrollo del capital humano —CH— y su sostenibilidad en el tiempo son considerados unos de los factores más relevantes en las organizaciones empresariales, lo que permite el cumplimiento de los objetivos financieros, económicos y sociales (Pocztowski and Pauli, 2022). Así, desde el punto de vista empresarial, el CH es definido como el activo intangible con mayor valor económico que integra conocimiento, experiencia y desarrollo de prácticas en el cumplimiento de las metas empresariales (Rohana, Nurul-Aizar and Muhammad, 2022).

Sin duda alguna el CH ha tenido una evolución histórica interesante en el campo empresarial, pasando de ser un simple factor de producción a convertirse en una herramienta esencial en la estabilidad económica y sostenibilidad de las empresas (Fuentes-Doria et al., 2021). Esto marca una línea de importancia para los gerentes y propietarios, los cuales han valorado el conocimiento y las habilidades de las personas como un factor de productividad que aporta al crecimiento y estabilidad del negocio (Islam and Chowdhury, 2018).

De hecho, con la emergencia social y económica vivida por la pandemia de la COVID-19 —que impactó de manera negativa múltiples empresas a nivel mundial— se demostró que las habilidades y capacidades del CH son determinantes en la estrategia de sostenibilidad de los negocios (Suriyankietkaew, Krittayaruangroj and Iamsawan, 2022); así que los múltiples cambios de paradigma e innovaciones en los procesos de ventas, compras y formas de negociar fueron los factores más importantes para sobrevivir a la crisis económica (Vega-Jurado et al., 2022). Aunque en lo relacionado con salarios y motivación laboral es claro que el CH sufrió múltiples afectaciones derivadas de los despidos masivos y cierres de establecimientos, lo que afectó de manera negativa a las empresas y al tejido empresarial de los territorios (Shammi et al., 2020).

Desde esta perspectiva se puede notar que el CH se ha convertido en una pieza fundamental en el desarrollo económico no solo de las organizaciones sino de los territorios que son actores esenciales

en el desempeño económico, el gobierno y la empresa (Daat, Sanggenafa and Larasati, 2021), sin dejar de lado el aporte que hacen los centros de conocimiento como entes de formación y generación de conocimientos (Marques, 2017). Es así que lograr entender el CH, atender sus necesidades, fortalecer sus capacidades y habilidades se convierte en un insumo esencial para el fortalecimiento de la economía y la responsabilidad social (Santos-Jaén, Madrid-Guijarro and García-Pérez-de-Lema, 2021).

Sin embargo en la literatura científica se han notado algunas problemáticas que requieren acciones de mejora en las organizaciones con el fin de mantener la motivación en el CH como factor esencial para mejorar la productividad y la innovación empresarial (AlQershi, Mokhtar and Abas, 2021; González-Loureiro and Dorrego, 2012; Omerzel and Jurdanab, 2016; Vuorio, Torkkeli and Sainio, 2020; Devins et al., 2016), desarrollar el liderazgo de los directivos y la influencia en el CH productivo (Timothy, 2022; Prommer, Tiberius and Kraus, 2020; El Shoubaki, Laguir and den Besten, 2020) y la adopción de la innovación verde para el mejoramiento de las condiciones productivas de las empresas (Najib et al., 2022; Baeshen, Soomro and Bhutto, 2021).

Igualmente se requiere la medición del impacto del capital intelectual en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas —pymes— (en especial, de las manufactureras) (Aljuboori et al., 2022; Li et al., 2020; Benevene et al., 2019), el CH sostenible y su integración en el desarrollo económico y social (Baeshen et al., 2021; Lorincová et al., 2018; Jahanshahi and Brem, 2018; Gross-Gołacka, Kusterka-Jefmanska and Jefmanski, 2020; Chowdhury and Shumon, 2020; Rekart et al., 2019), el CH y su relación con el emprendimiento (Prasetyo and Kistanti, 2020; Širec and Močnik, 2012; Le Trinh, 2019; Chandra et al., 2014; Dvorský et al., 2021; Omar et al., 2020).

Todo este escenario global se integra con las problemáticas que vive Colombia (en especial, la región Caribe) donde las pymes no se interesan por el desarrollo de innovaciones, en donde persisten estilos de liderazgos autoritarios y el desinterés por las prácticas de sostenibilidad social y ambiental. A esto se le suma la inseguridad laboral de sus trabajadores debido a que muchas de las vinculaciones laborales son bajo contratos

de obras y labor, a término fijo, inferiores a un año, y en muchos casos por prestación de servicios; prácticas, que no le permiten gozar al trabajador de estabilidad laboral ni de seguridad social. Incluso gran parte de los contratos son verbales, lo que rompe el esquema de protección constitucional y el espíritu normativo del derecho al trabajo por la misma forma de probar las relaciones laborales.

De igual manera los débiles liderazgos organizacionales con base en cuadros de mandos que solo se interesan por el rendimiento económico, desconocimiento de las necesidades de los trabajadores, las capacidades y el potencial del CH y las habilidades que tiene cada persona en el desarrollo de sus funciones. Sin duda

alguna estas debilidades desgastan a la empresa, disminuye el compromiso laboral y afecta el clima organizacional por la insatisfacción de las personas al desempeñar su trabajo.

En este sentido el presente estudio se centró en conocer el estado actual del CH en las pymes de Bucaramanga, Montería y Palmira, considerando que son el mayor activo del tejido empresarial y económico de las regiones. En primera instancia se busca conocer la conformación laboral del CH en las pymes; en segunda instancia, las responsabilidades en los cargos del CH en las pymes y finalmente las distintas estrategias para mejorar el CH en las pymes en estas regiones.

Tabla 1. Antecedentes en la literatura del CH en las pymes por su factor de visibilidad

Autores	Título	Año	Citaciones
Singh, S.K. et al.	“Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management”	2020	287
Javalgi, R.G., Todd P.R.	“Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India”	2011	197
Khalique, M. et al.	“Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan”	2015	127
Cowling, M. et al.	“What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics”	2015	101
Sardo, F., Serrasqueiro, Z., Alves, H.	“On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels”	2018	87

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En la tabla 1 se destacan los textos con mayor relevancia publicados en revistas de alto impacto y se trazan algunas investigaciones por su factor de visibilidad (citaciones). Esto permite conocer aquellos estudios con mayor importancia en la comunidad académica y en la aplicación práctica.

Entre estos se encuentra el estudio “Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management”, desarrollado

por Singh et al. (2020), el cual explica como el recurso humano ecológico está vinculado a la transformación e innovación empresarial en los procesos de rendimiento ambiental. Este estudio utiliza una muestra de 309 pymes, examinando a través de ecuaciones estructurales la relación de los recursos humanos ecológicos y su impacto en el rendimiento y liderazgo empresarial. Los resultados de este estudio sugieren que las prácticas de CH ecológico median la influencia del liderazgo transformacional ecológico en la

innovación ecológica. En general, los resultados del estudio apoyan las hipótesis de los efectos directos e indirectos y tienen varias implicaciones teóricas y prácticas. Avanza significativamente en la teoría y sugiere que la relación CH ecológico-rendimiento no depende del efecto aditivo del liderazgo transformacional y de la innovación verde como antecedentes y mediadores ni de su efecto interactivo sino de una mezcla de ambas formas combinadas para afectar al rendimiento medioambiental de la empresa.

Por su parte la investigación realizada por Javalgi y Todd (2011), titulada “Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India”, tuvo como objetivo conocer el contexto y la contribución empresarial y su expansión en el comportamiento del mercado. La investigación amplía el concepto de las relaciones que rodean las pymes y su comportamiento económico, así como su aporte a la internacionalización. El estudio utilizó un total de 150 pymes con el fin de medir las variables de educación, turbulencia del mercado, experiencia internacional, orientación al emprendimiento y moderación. Los resultados demuestran una relación del conocimiento y experiencia internacional en la orientación hacia el emprendimiento; del mismo modo la situación implica que la variable moderadora (turbulencia del mercado) modifica la relación entre la orientación empresarial y la variable criterio (grado de internacionalización). Esta investigación demuestra que los conocimientos existentes sobre la importancia estratégica de la orientación empresarial, el compromiso de la dirección con la internacionalización y el CH explican los logros en la internacionalización de las pymes en el mercado emergente. La hipótesis de que el CH está relacionado positivamente con el grado de internacionalización de las pymes indias está respaldada por los resultados del estudio. Asimismo, el nivel educativo y la experiencia internacional fueron significativos como predictores del grado de internacionalización de la empresa.

Del mismo modo el estudio de Khalique et al. (2015), titulado “Intellectual capital in Pakistani small and medium enterprises”, tuvo como objetivo principal analizar la relación del CH y el rendimiento organizacional —RO— en las pymes (principalmente en empresas del sector de fabricación de productos eléctricos). La muestra

incluyó 247 pymes encuestadas, analizada a través de regresiones múltiples para comprobar la hipótesis de la relación entre el CH y el RO. Los resultados de este estudio demuestran que el modelo de regresión global del capital intelectual en el rendimiento organizacional presenta un buen ajuste, mientras que un componente del capital intelectual (el CH) resultó ser insignificante. En consecuencia, seis de las siete hipótesis de investigación fueron aceptadas.

Entretanto la investigación desarrollada por Cowling et al. (2015), titulada “What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics”, tuvo como objetivo verificar cómo han afrontado las pymes a la crisis financiera. Esto es importante porque las pymes contribuyen en gran medida a la creación de empleo, pero son vulnerables a la caída de la demanda. La metodología se centró en entrevistar un total de 9362 pymes (empresas con menos de 250 empleados) mediante un método de selección de muestras aleatorias estratificadas distribuidas uniformemente en 13 regiones del Reino Unido, las muestras se extrajeron aleatoriamente de todos los sectores comerciales de la economía. Entre las pymes de la muestra anterior a la recesión el 45 % son microempresas (0 a 9 empleados), el 38 % son pequeñas empresas (10 a 49 empleados) y el 17 % son medianas empresas. Los resultados muestran que durante la recesión económica mientras que el empleo tenía un crecimiento real a un ritmo mayor (3,3 %), la facturación media había disminuido casi en un 9 %; lo anterior, se traducía en una disminución media de las ventas de 113000 libras. Los encuestados declararon un aumento de las ventas y/o del empleo, así como la intención de crecer en el futuro antes y durante la recesión (entre septiembre de 2008 y febrero de 2010). Se puede observar que tanto el empleo como las ventas eran significativamente menores en comparación con los niveles anteriores a la recesión, siendo inferior a la aspiración de crecimiento de las pequeñas empresas.

Dado que esta recesión económica mundial tenía sus raíces en el sector financiero, los resultados muestran que las restricciones crediticias a nivel de empresa inhiben la capacidad de una empresa para aumentar sus ventas; lo anterior, crea un efecto multiplicador negativo. El efecto de la disponibilidad de capital en el rendimiento empresarial,

especialmente en las ventas, es coherente con la opinión tradicional de que la actividad empresarial y el crecimiento de las pymes se pueden ver seriamente restringidos por el acceso limitado a los recursos financieros.

Finalmente el estudio realizado por Sardo et al. (2018), titulado "On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels", se centra en analizar los efectos del capital intelectual en los resultados financieros de las pymes (en especial, en el sector hotelero). El estudio tuvo una muestra de 934 hoteles, adoptando un sistema estimador GMM para analizar a través de paneles de datos dinámicos. Los resultados sugieren que los componentes del capital intelectual (es decir, el CH, el capital estructural y el capital relacional) tienen un impacto positivo en el rendimiento financiero de los hoteles. El CH y el capital relacional parecían ser elementos clave para el éxito de los hoteles, siendo la base de la calidad del servicio en el sector hotelero. Además, los resultados mostraron que el CH y el capital estructural se capitalizan mediante el establecimiento y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con las principales partes interesadas. Estos resultados indicaron que la interacción entre los componentes del capital intelectual mejora el rendimiento financiero del hotel. En este sentido se destaca la importancia del capital intelectual en los resultados financieros de los hoteles pequeños y medianos.

Metodología

La investigación es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional con base en la estadística descriptiva, lo que hizo posible conocer los determinantes de la sostenibilidad del CH en las pymes de las ciudades de Bucaramanga, Montería y Palmira; en donde las empresas participantes e investigadores tienen presencia. La población total corresponde a 3908 empresas que cumplieron dos criterios básicos de selección, a saber: (i) ser una pyme y (ii) estar legalmente constituida y registrada en la cámara de comercio (ente administrativo de registro de empresa) de las respectivas ciudades a diciembre de 2020. El cálculo de la muestra se realizó de manera aleatoria simple, con un nivel

de error del 4 % y un margen de confianza del 95 %, la cual arrojó un total de 523 empresas que constituyeron el objeto de estudio.

La distribución de la muestra por cada ciudad fue de la siguiente manera: Bucaramanga, 382 empresas; Montería, 59; Palmira, 82. En cuanto, por sectores económicos la participación fue: sector primario (22); sector secundario (80); sector terciario (421). Para recolectar la información se diseñó un cuestionario de 20 preguntas cerradas tipo Likert de frecuencia, con cinco opciones de respuesta: (1) nunca; (2) casi nunca; (3) algunas veces; (4) casi siempre y (5) siempre; distribuidas en las dimensiones: (i) estrategia de talento humano; (ii) vinculación del talento, capacitación; (iii) desarrollo; (iv) remuneración; (v) relaciones laborales y (vi) ambiente de trabajo. El instrumento se validó mediante una prueba de expertos que arrojó una consistencia del 89 % y una confiabilidad del 0,940 bajo el coeficiente alfa de Cronbach.

La encuesta se aplicó por los investigadores a través del formato Forms de Google en línea de Microsoft, enviado a los distintos correos empresariales suministrados por la base de datos de cada cámara de comercio. Asimismo, fue necesario hacer contacto vía telefónica para impulsar la respuesta y diligenciamiento de la información relacionada con el manejo del CH. Aquellas empresas que no respondieron o no fueron contactadas vía correo electrónico o telefónica, fueron remplazadas por otras hasta completar el total de la muestra deseada.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el software SPSS V7, lo que hizo posible analizar la información recolectada y establecer las correlaciones de las distintas variables propuestas en el estudio. Del mismo modo se hicieron pruebas piloto para medir la confiabilidad y viabilidad del instrumento, el cual mostró un indicador excelente.

Resultados y discusión

Los resultados de la presente investigación se dividen en tres partes, a saber: en la primera se presenta la información descriptiva; en la segunda el análisis estadístico de la encuesta de las seis

dimensiones abordadas y en la tercera el análisis inferencial de datos comparativos entre ciudades.

En este sentido la figura 1 muestra la denominación del cargo responsable del CH en las pymes de cada ciudad, así como el número y porcentaje de empresas en las que se usa cada denominación. Se destaca que en Bucaramanga y

en Montería el 26,18 % y el 30,51 % es el gerente general-propietario el que tiene a cargo la función de gestionar el talento humano; en segundo lugar de importancia, con un 24,08 % y 25,42 %, está a cargo de un director o jefe de recursos humanos. Mientras que en Palmira, con un 52,44 %, la función está a cargo de un director o jefe de recursos humanos.

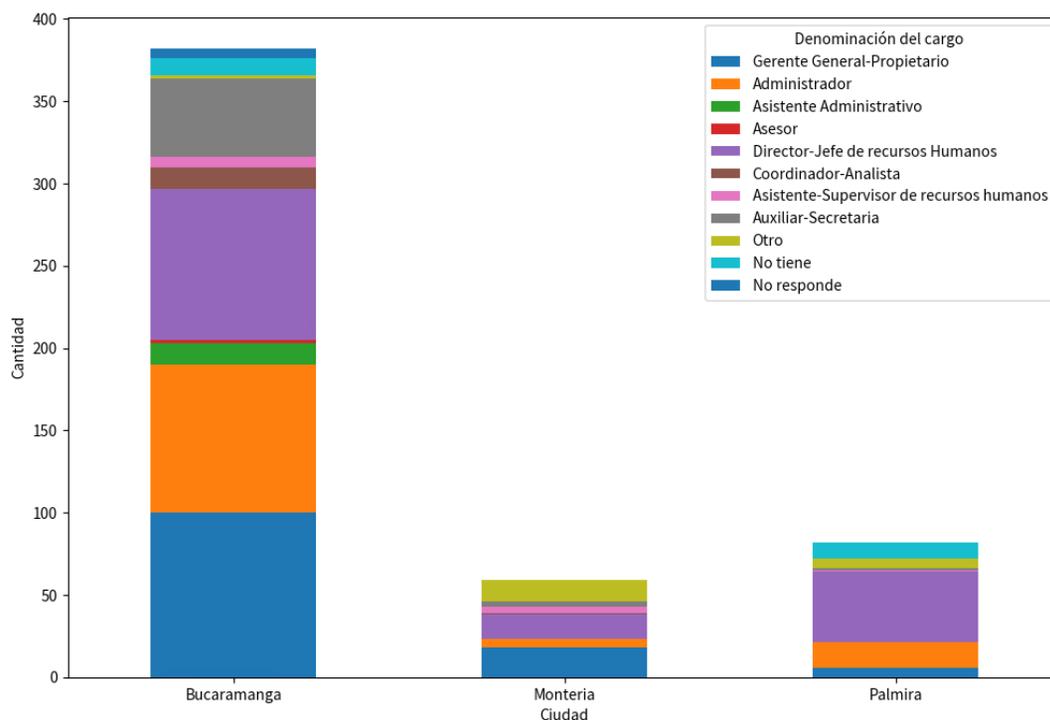


Figura 1. Distribución de cargo por ciudades. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Por otro lado, la figura 2 representa la distribución del número de empleados en las tres ciudades objeto de estudio. Los datos se agrupan en categorías que representan rangos de número de empleados, desde "0-25" hasta ">200". Cada punto en la figura corresponde al porcentaje de empresas en una ciudad que cabe dentro de una categoría de número de empleados específica. En Bucaramanga, la mayoría de las empresas (aproximadamente el 76 %) tienen entre 0 y 25 empleados. Este porcentaje disminuye significativamente a medida que aumenta el número de empleados, con solo alrededor del 1,7 % de las empresas con más de

200. Esto sugiere que la mayoría de las empresas en Bucaramanga son pequeñas en términos de número de empleados. En Montería, la distribución es similar a la de Bucaramanga debido a que la mayoría de las empresas (aproximadamente el 76 %) tienen entre 0 y 25 empleados. Sin embargo, a diferencia de Bucaramanga, Montería tiene una mayor proporción de empresas con más de 200 empleados (superior al 1,7 %). En Palmira, la distribución es ligeramente diferente. Aunque la mayoría de las empresas (aproximadamente el 71 %) tienen entre 0 y 25 empleados, hay una mayor proporción de empresas entre 26 y 50 empleados

(aproximadamente el 18 %) en comparación con las otras dos ciudades. Además, Palmira tiene una mayor proporción de empresas con más de 200 empleados (aproximadamente el 4,9 %).

relativamente pequeño de empleados. Aunque hay algunas diferencias en la distribución del número de empleados entre las ciudades, lo que podría reflejar diferencias en las estructuras económicas y los tamaños de las empresas en estas áreas.

En general, la figura muestra que la mayoría de las empresas en las tres ciudades tienen un número

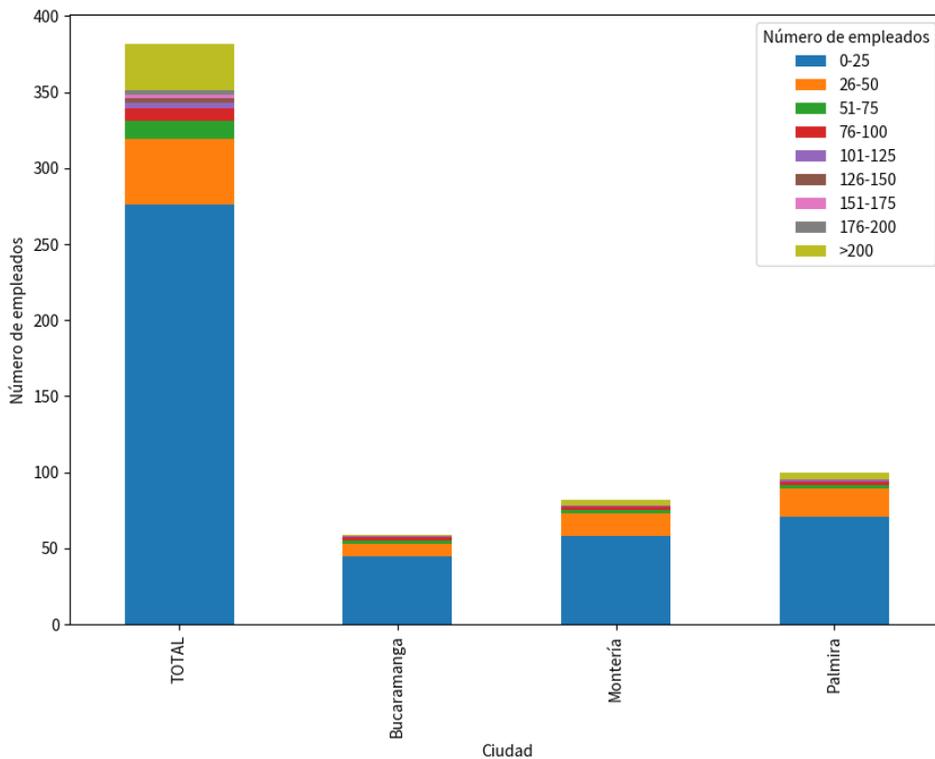


Figura 2. Distribución de trabajadores por ciudades. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La figura 3 presenta un análisis estadístico de varias dimensiones del CH en las tres ciudades. Las dimensiones analizadas incluyen la estrategia de talento humano, la dotación de talento humano, la capacitación y desarrollo, la remuneración, las relaciones laborales y el ambiente de trabajo.

atípicos o extremos. El EE, por otro lado, es una medida de la precisión estadística de una estimación igual a la desviación estándar dividida por la raíz cuadrada del número de muestras. Esta proporciona una indicación de cuán cerca es probable que esté la media de la muestra de la media de la población.

Los valores de la figura representan la mediana —ME— y el error estándar —EE— de cada dimensión en las tres ciudades. La ME es una medida de tendencia central que representa el valor medio en un conjunto de datos cuando los puntos de datos se ordenan en orden ascendente. Es una medida robusta que no se ve afectada por valores

En Bucaramanga, la ME más alta se observa en la dimensión del ambiente de trabajo (3,81) y la más baja está en la dimensión de dotación de talento humano (3,35). En Montería, la ME más alta está en la dimensión de remuneración (3,76) y la más baja está en la dimensión de relaciones laborales (3,32). En Palmira, la ME más alta está en la dimensión del

ambiente de trabajo (4,24) y la más baja está en la dimensión de estrategia de talento humano (3,86).

A su vez, los asteriscos (*) junto a algunos valores indican una diferencia significativa con

respecto a la ME total para esa dimensión. Cuantos más asteriscos, mayor es el nivel de significación; siendo tres asteriscos (***) indicativos de un nivel de significación de 0,001.

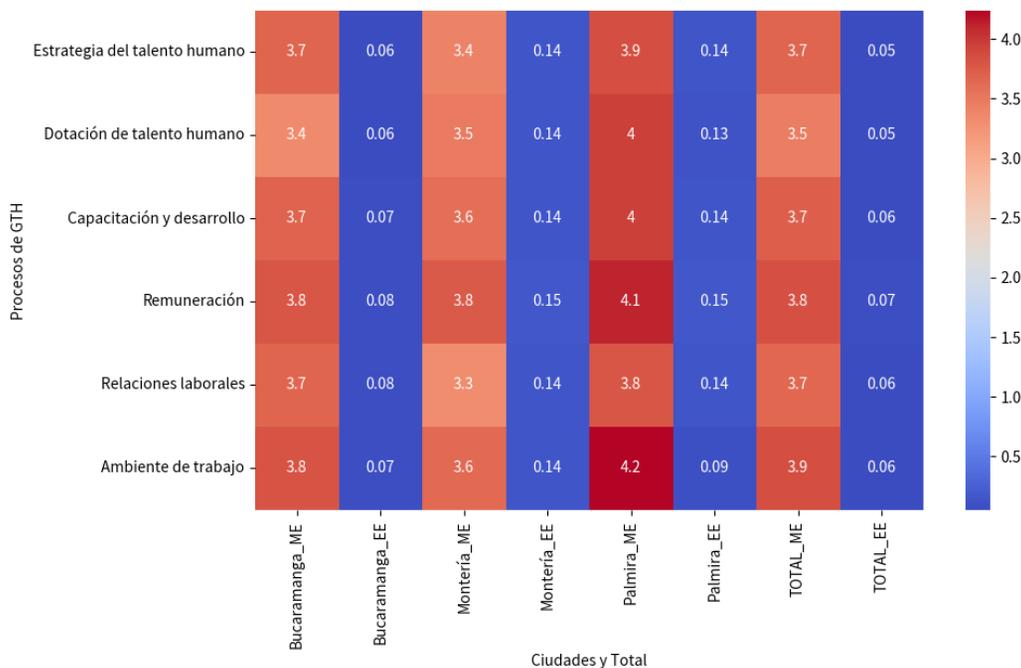


Figura 3. Estadísticos por dimensiones. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Entretanto, la figura 4 presenta una serie de gráficos. Bajo este contexto, los gráficos son mapas de calor de correlación. Cada celda en el mapa de calor representa la correlación entre dos dimensiones del CH. Las dimensiones incluyen a: estrategia de talento humano —Est.TH—; dotación de talento —Dot.TH—; capacitación y desarrollo —Cap.Des—; remuneración —Rem—; relaciones laborales —RL— y ambiente de trabajo —AT—.

La correlación es una medida estadística que indica la extensión en la que dos o más variables fluctúan juntas. Los coeficientes de correlación varían de -1 a 1. Un valor de 1 implica que hay una correlación positiva fuerte entre las dos variables, mientras que un valor de -1 implica una correlación negativa fuerte. Por otro lado, un valor de 0 implica que no hay correlación; entretanto, en los mapas de calor, los colores más oscuros

representan valores de correlación más altos. Por tanto, las celdas más oscuras en el mapa de calor indican una correlación más fuerte entre las dos dimensiones correspondientes.

Para el caso de Bucaramanga se tiene una correlación fuerte entre la capacitación y desarrollo y el ambiente de trabajo, así como entre la estrategia de CH. Esto sugiere que, en Bucaramanga, las empresas que se enfocan en la capacitación y desarrollo y en estas estrategias tienden a tener un mejor ambiente laboral. Por su parte, en Montería la correlación más fuerte se observa entre la estrategia de talento humano y las relaciones laborales. Esto sugiere que en Montería, una estrategia de talento humano sólida está fuertemente asociada con mejores relaciones laborales. Respecto a Palmira se observa una correlación fuerte entre la capacitación y desarrollo y el ambiente de

trabajo, así como entre la dotación de talento y la estrategia de talento humano. Esto sugiere que las empresas que se enfocan en la capacitación y desarrollo tienden a tener un mejor ambiente de trabajo y aquellas que tienen una buena estrategia de talento humano también tienden a ser buenas en la dotación de talento.

En términos generales, en las tres ciudades, en la matriz de correlaciones, se muestran correlaciones altas o moderadas y directas entre las dimensiones (coeficiente de correlación de Spearman positivo >0,5: si crece la dimensión X, la dimensión Y también lo hace). Esto indica que al existir una correlación

alta o moderada por encima de 0,5 entre las 6 dimensiones (positiva) miden la misma destreza o característica, en el caso de esta investigación: el CH.

Las correlaciones más altas se dieron en las empresas de Palmira, lo que indica que cada una de las dimensiones están muy relacionadas directamente; mientras que las correlaciones más débiles se dieron en Montería, siendo muy baja la relación entre la dotación de talento humano y las relaciones laborales. Todas las correlaciones fueron significativas en el nivel 0,01, lo que sugiere que a nivel poblacional existe relación entre todas las dimensiones.

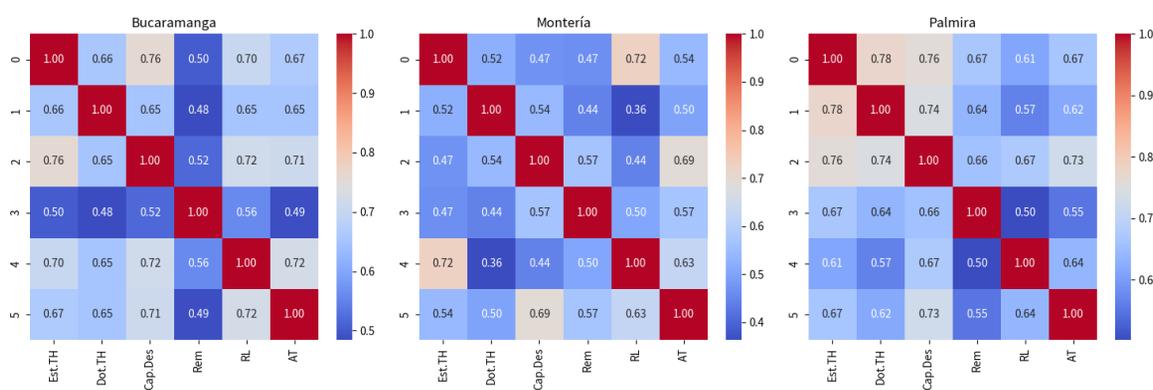


Figura 4. Análisis inferencial de la gestión de talento humano. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Con el fin de evaluar la gestión del CH en las tres ciudades se deseaba establecer si existían diferencias entre ellas de acuerdo con las dimensiones planteadas. Para contrastar las hipótesis se realizó una prueba no paramétrica como lo es el análisis en una dirección de la varianza por rangos de Kruskal-Wallis debido a que los datos están en una escala ordinal, por lo que no se cumplen los supuestos de normalidad (prueba de normalidad Shapiro-Wilks). Si existen diferencias significativas en las pymes de las tres ciudades, entonces se hará el proceso de comparación múltiple (prueba de Dunn) que permite verificar por pares si existen diferencias significativas. En este estudio los pares serían conformados por las pymes de Palmira-Montería, Palmira-Bucaramanga, Montería-Bucaramanga. Se seleccionó un nivel de significancia de 0,05.

Para el análisis se tomaron tres grupos, a saber: grupo 1: Bucaramanga; grupo 2: Montería y grupo 3: Palmira. Las diferencias en los valores de la ME entre las tres ciudades son más grandes de lo que se podría esperar por azar. Hay una diferencia significativa en las distribuciones de los puntajes de los procesos de estrategia del CH, dotación de talento, remuneración, relaciones laborales y ambientes de trabajo. Así las cosas, el proceso de capacitación y desarrollo no mostró diferencias significativas en las tres ciudades. Para averiguar qué grupo difiere de otro se aplicó el proceso de comparación múltiple (prueba de Dunn) en cada dimensión, encontrando los resultados explicados en la tabla 2.

Tabla 2. Resultados de comparación múltiple entre las dimensiones del CH por ciudad

Dimensiones	Palmira-Bucaramanga	Palmira-Montería	Bucaramanga-Montería
Estrategia de talento humano	No	Si	No
Dotación de talento	Si	Si	No
Capacitación y desarrollo	No	No	No
Remuneración	Es posible que sí	No	Es posible que sí
Relaciones laborales	No	No	Si
Ambientes de trabajo	No	Si	No

Nota: No: no son significativamente diferentes; si: si son significativamente diferentes; es posible que sí: posiblemente son significativamente diferentes.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

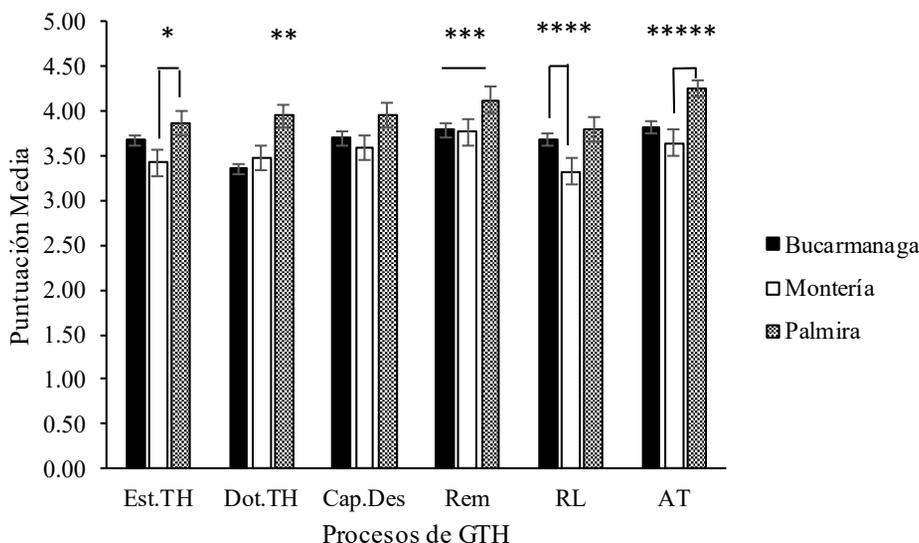


Figura 5. Promedio por procesos de acuerdo con cada ciudad.

Nota: *diferencia estadísticamente significativa; las barras ligadas corresponden a las pymes de las ciudades que tienen esa diferencia en los procesos. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Los datos mostrados en la figura 5 corresponden a la consolidación de los datos de los resultados específicos de los indicadores de cada dimensión. Es así como el ambiente de trabajo puede tener mejores condiciones en las ciudades de Bucaramanga y Palmira dado que, por ejemplo, las empresas de Palmira en un 88 % tienen implementado un sistema

de gestión en seguridad y salud en el trabajo — SG-SST— y que el 92 % de las empresas de Bucaramanga están en el mismo rango; en ambas ciudades, en las organizaciones pequeñas están instaurados en el 61 % y el 64 % respectivamente. Mientras en Montería tan solo el 33 % de las pymes tienen implementado un SG-SST, que en comparación con

las otras dos ciudades objeto de estudio está muy por debajo en esta dimensión; incluso, las otras dos ciudades la doblan en porcentaje.

También es importante destacar que en el 77 % de empresas medianas de Bucaramanga y Palmira se implementan acciones de mejora a partir de las mediciones periódicas del clima organizacional, lo cual es un indicador positivo; de igual manera en las empresas pequeñas de estas ciudades los porcentajes oscilan entre el 46 % y el 43 % respectivamente; mientras que Montería está también en este indicador por debajo de las otras ciudades mencionadas.

En cuanto a las políticas y los programas de bienestar laboral y social hay mayor presencia en las empresas de Bucaramanga debido a que en el 48 % de las organizaciones pequeñas y el 81 % de las medianas se presentan este tipo de políticas. Por su parte, en Palmira con porcentajes del 43 % y el 66 % están cercanas a las referencias de la primera ciudad mencionada; mientras que la ciudad de Montería está por debajo del promedio con porcentajes del 22 % y del 50 % respectivamente.

Teóricamente las relaciones laborales y el manejo de conflictos evidencian un mayor grado de desarrollo e implementación en las empresas medianas y grandes. Esto es evidente en la tasa de respuesta de las tres ciudades dado que en el ítem 'siempre' se situó en la mayoría de las respuestas con un 84,85 % en Bucaramanga, 50 % en Montería y 66,67 % en Palmira. El resultado también demuestra que las pequeñas empresas también consideran importante este aspecto, pues están direccionando estrategias que denoten esta práctica dado que el conglomerado de respuestas se ubica en "algunas veces", así: 11,71 % en Bucaramanga; 22,64 % en Montería y 20,55 % en Palmira. La respuesta "casi siempre" en las pequeñas empresas se sitúa en un 7,59 % en Bucaramanga, un 37,74 % en Montería y un 20,55 % en Palmira.

El mismo fenómeno se presenta en la conformación de un comité de convivencia en las ciudades de Montería y Palmira, más no para Bucaramanga. Para las medianas empresas la tasa de respuesta más representativa se encuentra en 'siempre' con un 93,34 % en Bucaramanga y un 66,67 % en Palmira; en el caso de Montería, el mayor porcentaje se encuentra en "algunas veces" con un 50 %.

Para las pequeñas empresas el mayor porcentaje se concentra en "algunas veces" en Montería y Palmira con un 28,30 % y 20,55 % respectivamente, lo cual no ocurre con Bucaramanga cuyo nivel de respuesta más frecuente en pequeñas empresas fue el ítem 'siempre' con un 49,68 %.

Por su parte la evolución del pensamiento administrativo ha estado permeada por la gestión de talento humano, aunque con enfoques diferentes. Empero, cada uno de ellos de manera directa o indirecta lo considera como un factor importante en el proceso administrativo. Sin embargo es claro que los efectos más claros y evidentes de esta evolución aún están por verse dado que la actualidad política y económica a nivel global exige un dinamismo veloz al cual las organizaciones deben adaptarse a pasos agigantados.

Así las cosas, el CH (especialmente en la formación y generación de conocimiento) se ha convertido en una pieza fundamental en el desarrollo económico tanto de las organizaciones como de los territorios. Se destaca la importancia de entender y atender las necesidades del CH, fortaleciendo sus capacidades y habilidades para contribuir al fortalecimiento de la economía y la responsabilidad social. Esta idea se apoya en las investigaciones de Daat, Sanggenafa y Larasati (2021) y Santos-Jaén, Madrid-Guijarro y García-Pérez-de-Lema (2021), las cuales se relacionan con la función que desempeñan tanto los centros de conocimiento en este proceso como las herramientas que apoyan sus actividades; en este sentido se evidencia en el estudio que las pymes de Bucaramanga, Palmira y Montería en cuanto al proceso de capacitación y desarrollo no mostró diferencias significativas entre las tres ciudades, lo que permite inferir la claridad que tienen los directivos respecto a que el crecimiento y la competitividad empresarial se alcanzan con un personal preparado y formado para ello.

Si bien existen problemáticas identificadas en la literatura científica que requieren acciones de mejora en las organizaciones tales como mantener la motivación del CH, desarrollar el liderazgo de los directivos y la influencia en el capital humano productivo, estas acciones son consideradas esenciales para mejorar la productividad y la innovación empresarial (AlQershí, Mokhtar and Abas, 2021; González-Loureiro and Dorrego, 2012; Omerzel and Jurdanab, 2016; Vuorio, Torkkeli and Sainio, 2020; Devins et al., 2016; Timothy, 2022;

Prommer, Tiberius and Kraus, 2020; El Shoubaki, Laguir and den Besten, 2020; Najib et al., 2022; Baeshen, Soomro and Bhutto, 2021). Bajo este contexto, la presente investigación arrojó hallazgos como que las pymes de Bucaramanga y Palmira implementan acciones de mejora a partir de mediciones periódicas del clima organizacional en un porcentaje mayor al de Montería. De igual manera las políticas y programas de bienestar laboral y social también tienen una mayor presencia en las empresas de Bucaramanga, seguidas de cerca por las de Palmira. En cuanto a las relaciones laborales y el manejo de conflictos se observa que las empresas medianas y grandes están implementando prácticas en mayor medida y que las pequeñas empresas también consideran importante este aspecto y están trabajando en direccionar estrategias para mejorar en este ámbito.

Estos datos muestran que hay una tendencia positiva respecto a la implementación de políticas y programas de bienestar laboral y social dada la medición del clima organizacional y el manejo de conflictos laborales en empresas de diferentes tamaños y en diferentes ciudades. Sin embargo también se observan algunas diferencias entre las ciudades, lo cual indica que puede haber oportunidades para que empresas de una ciudad determinada aprendan de las prácticas exitosas de otras ciudades.

Conclusiones

Los resultados obtenidos demuestran que en un alto porcentaje las pymes consideran que el área de gestión de talento humano es una labor más de la gerencia o de las áreas no especializadas a las cuales le reportan, pero que poseen otras actividades también importantes (tales como las áreas de contabilidad, calidad, seguridad y salud en el trabajo). Con esto se refleja que, si bien se conoce la necesidad que se tiene del personal para el buen funcionamiento de sus empresas, no son conscientes que la labor con los empleados no se limita al pago de los salarios sino que tiene que ver con una serie de variables que bien gestionadas redundarán en una mayor productividad dentro de las organizaciones.

Cuando se les preguntó a las pymes que indicaran a cuál área organizacional pertenece el proceso de gestión de talento humano, gran parte de las respuestas se orientaron hacia una articulación entre gerencia, administración y el área de talento humano, lo cual puede influir en los resultados de la gestión puesto que no existe un programa estratégico direccionado a potencializar dicha área.

En lo referente a la planificación de la empresa respecto a sus necesidades de personal, usualmente esta se realiza de acuerdo con el número de pedidos que posean; de forma que se rota el personal dependiendo del nivel de ventas. Algunas empresas lo hacen en reuniones trimestrales para balance y registro de atención al cliente y solicitudes del personal, esto muestra la improvisación en cuanto a pronósticos de personal. La manera en que reclutan nuevo personal se concentra en recomendaciones, medios digitales, páginas Web, SENA, Comfandi y las alcaldías; este proceso de selección se caracteriza por realizarse con entrevistas cuyas preguntas son de conocimiento sobre la actividad explícita que desarrolla la empresa, posteriormente se examinan los títulos y pruebas laborales. Todo es articulado por la gerencia, demostrando el poco conocimiento en cuanto a la gestión de talento humano que requiere formación por parte de los responsables del área o de los procesos de personal.

El proceso de inducción se caracteriza por ser constante, por ejemplo, este dura un mes y todos los días de ese mes se realiza inducción. En algunos casos cada persona tiene su capacitación porque los trabajadores llegan con experiencia en la rama o el personal recién contratado tienen inducción dos veces por semana durante dos meses. Los criterios para definir el plan de capacitación y desarrollo del personal se planifican con base en las necesidades de los trabajadores. Algunas son más específicas: seguridad en el trabajo, métodos de salud ocupacional, comercial → gerente comercial → capacitación, normas y políticas de la empresa, las cuales son articuladas con el SG-SST y la metodología varía entre presencial y por videollamada.

Los factores que conforman la remuneración de los trabajadores de la empresa son en su mayoría lo acordado por la ley, experiencia laboral y nivel de estudios, dejando a un lado aspectos tan importantes como la entrega de incentivos y beneficios que generan atracción y mantenimiento de personal.

En cuanto al manejo de las relaciones y los conflictos laborales basados en el diálogo, asesorados por el área de recursos humano o el comité de convivencia, se resalta como las organizaciones medianas de la ciudad de Bucaramanga y Palmira implementan acciones de mejora a partir de las mediciones periódicas del clima organizacional; entretanto en Montería este indicador se encuentra por debajo de las otras dos ciudades, destacando como el CH y el capital estructural se capitalizan mediante el establecimiento y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con las principales partes interesadas. En este sentido se destaca la importancia del capital intelectual en los resultados financieros de las organizaciones.

El sistema de seguridad y salud en el trabajo de la empresa se encuentra actualizado o en estado avanzado de actualización, usualmente el proceso se hace con asesoría de profesionales y de la junta directiva o gerencia. Así las cosas, el ambiente de trabajo tiene mejores condiciones en las ciudades de Bucaramanga y Palmira dado que las pymes en su mayoría tienen implementado un SG-SST; no obstante, este comportamiento puede estar comprometido por la obligatoriedad del requisito. Mientras que en Montería es bajo el nivel de implementación en el SG-SST en comparación con las otras ciudades del estudio puesto que la doblan en porcentaje.

Los programas de bienestar laboral y social que realizan las empresas se dirigen específicamente hacia crear espacios de recreación, realizar actividades de recreación una o dos veces al año basadas principalmente en la motivación del personal con actividades y estímulos económicos. Asimismo, muchas de estas actividades se sincronizan con los trabajadores. En cuanto a las políticas y los programas de bienestar laboral y social tienen mayor presencia en las empresas de Bucaramanga, mientras que en Palmira en porcentajes de 43% y 66% están cercanas a las referencias de la primera ciudad mencionada; entretanto, la ciudad de Montería está por debajo del promedio con porcentajes del 22 % y 50 % respectivamente.

En la búsqueda del concepto de talento humano se pudo evidenciar que este va ligado a la gestión de personal en el ámbito empresarial, que no solo se limita en la aplicación de funciones

y la parte operativa de la misma sino que debe estar orientada a alinear las energías de los talentos en la cualificación del desarrollo humano y organizacional, permitiendo la aportación del personal para la consecución de objetivos y metas organizacionales, generando mayor productividad y competitividad empresarial. Se resalta la necesidad de formación y liderazgo no solo de los responsables de gestión humana sino de directivos para enfrentar la evolución y cambios del entorno empresarial y las necesidades en cuanto al CH.

En suma, los resultados obtenidos en este estudio brindan un panorama interesante sobre el CH en las pymes de las ciudades de Bucaramanga, Palmira y Montería. Sin embargo es importante tener en cuenta las limitaciones de esta investigación como producto de los cambios constantes a los que se enfrentan las empresas hoy, reconociendo la importancia del uso de la tecnología cada vez más en los procesos y puestos de trabajo; de ahí que la gestión humana requiera abordar temas como la actualización de las prácticas de gestión del talento a través de la utilización de herramientas tecnológicas y la retención de distintas generaciones en las que la continua evolución de la tecnología y las tendencias de la era digital las pueden afectar de forma diferente; por último, además de la importancia de la inversión en tecnología, la adopción de tecnología en el área de recursos humanos puede tener un impacto significativo en la eficiencia y precisión de los procesos.

Referencias

- Aljuboori, Z.M. et al. (2022). Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective. *Sustainability*, 14(1), 154.
- AlQershi, N., Mokhtar, S.S.M. and Abas, Z. (2021). The relationship between strategic innovations, human capital and performance: An empirical investigation. *Sustainable Futures*, 3(3), 100056.
- Baeshen, Y., Soomro, Y.A. and Bhutto, M.Y. (2021). Determinants of Green Innovation to Achieve Sustainable Business Performance: Evidence from SMEs. *Frontiers in Psychology*, 12.

- Benevene, P. et al. (2019). Intellectual capital management among Italian non-profit socio-cooperatives. *Journal of Workplace Learning*, 31(1), 17-30.
- Chandra, K. et al. (2014). Rural Malay involvement in Malaysian herbal entrepreneurship. *Asian Social Science*, 10(2), 202-208.
- Chowdhury, P. and Shumon, R. (2020). Minimizing the gap between expectation and ability: Strategies for SMEs to implement social sustainability practices. *Sustainability*, 12(16), 6408.
- Cowling, M. et al. (2015). What really happens to small and medium-sized enterprises in a global economic recession? UK evidence on sales and job dynamics. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(5), 488-513.
- Daat, S.C., Sanggenafa, M.A. and Larasati, R. (2021). The role of intellectual capital on financial performance of SMEs. *Universal Journal of Accounting and Finance*, 9(6), 1312-1321.
- Devins, D. et al. (2016). Innovation and Growth in the City Region: Microeconomic Evidence of Asymmetries. *International Journal of Innovation Management*, 20(2), 1-25.
- Dvorský, J. et al. (2021). The influence of competitiveness on start-up in SMEs segment. *E&M. Economics and Management*, 24(1), 102-117.
- El Shoubaki, A., Laguir, I. and den Besten, M. (2020). Human capital and SME growth: The mediating role of reasons to start a business. *Small Business Economics*, 54(4), 1107-1121.
- Fuentes-Doria, D.D. et al. (2021). Impacto social y económico del capital humano en las microempresas: un contraste colombiano y global. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 104-121.
- González-Loureiro, M. and Dorrego, P.F. (2012). Intellectual capital and system of innovation: What really matters at innovative SMEs. *Intangible Capital*, 8(2), 239-274.
- Gross-Gołacka, E., Kusterka-Jefmanska, M. and Jefmanski, B. (2020). Can elements of intellectual capital improve business sustainability?—The perspective of managers of SMEs in Poland. *Sustainability*, 12(4), 1-23.
- Islam, M.R. and Chowdhury, H.J. (2018). Human Resource Development as a Tool for Developing the Small and Medium Enterprises. *ANWESH: International Journal of Management and Information Technology*, 3(2), 42-47.
- Jahanshahi, A.A. and Brem, A. (2018). Antecedents of corporate environmental commitments: The role of customers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(6), 1191.
- Javalgi, R.G. and Todd, P.R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Khalique, M. et al. (2015). Intellectual capital in Pakistani small medium enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 16(1), 1-19.
- Le Trinh, T. (2019). Factors affecting startup performance of small and medium-sized enterprises in Danang City. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 187-203.
- Li, G. et al. (2020). Intellectual capital and the efficiency of SMEs in the transition economy China; Do financial resources strengthen the routes? *PLoS ONE*, 15(7), 1-25.
- Lorincová, S. et al. (2018). Strategic instrument for sustainability of human resource management in small and medium-sized enterprises using management data. *Sustainability*, 10(10), 3687.
- Marques, P. (2017). Human capital and university-business interactions: An example from the wine industry. *Regional Studies, Regional Science*, 4(1), 154-160.
- Najib, M. et al. (2022). Organizational Capability, Market Perspective, and Green Innovation Adoption: Insight from Indonesian Food Processing Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Strategy*, 32(2), 51-66.
- Omar, S.S. et al. (2020). Network ties' governance in entrepreneurial networking of SMEs: Cases of the owner-managers in the southern region of Malaysia. *Asian Academy of Management Journal*, 25(1), 85-101.
- Omerzel, D.G. and Jurdanab, D.S. (2016). The influence of intellectual capital on innovativeness and growth in tourism SMEs: Empirical evidence from Slovenia

- and Croatia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 1075-1090.
- Pocztowski, A. and Pauli, U. (2022). The impact of contextual factors on talent management practices in SMEs. *Human Systems Management*, 41(1), 87-101.
- Prasetyo, P.E. and Kistanti, N.R. (2020). Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2575-2589.
- Prommer, L., Tiberius, V. and Kraus, S. (2020). Exploring the future of startup leadership development. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00200.
- Rekarti, E. et al. (2019). The sustainability of Muslim women entrepreneurs: A case study in Malaysia. *International Journal of Financial Research*, 10(5), 430-439.
- Rohana, N., Nurul-Aizar, A. and Muhammad, K. (2022). The impact of Innovation, Organizational, Technological Capital on innovation performance of SMEs: The mediating effect of. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 427-443.
- Santos-Jaén, J.M., Madrid-Guijarro, A. and García-Pérez-de-Lema, D. (2021). The impact of corporate social responsibility on innovation in small and medium-sized enterprises: The mediating role of debt terms and human capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1200-1215.
- Sardo, F., Serrasqueiro, Z. and Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- Shammi, M. et al. (2020). Strategic assessment of COVID-19 pandemic in Bangladesh: comparative lockdown scenario analysis, public perception, and management for sustainability. *Environment, Development and Sustainability*, 23, 6148-6191.
- Singh, S.K. et al. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Širec, K. and Močnik, D. (2012). Gender specifics in entrepreneurs' personal characteristics. *Journal for East European Management Studies*, 17(1), 11-39.
- Suriyankietkaew, S., Krittayaruangroj, K. and Iamsawan, N. (2022). Sustainable Leadership Practices and Competencies of SMEs for Sustainability and Resilience: A Community-Based Social Enterprise Study. *Sustainability*, 14(10), 5762.
- Timothy, V.L. (2022). The effect of top managers' human capital on SME productivity: The mediating role of innovation. *Heliyon*, 8(4), e09330.
- Vega-Jurado, J.M. et al. (2022). Determinants of open innovation in low-tech SMEs: The influence of the top management team and employees' human capital. *Journal of Technology Management & Innovation*, 17(1), 3-14.
- Vuorio, A., Torkkeli, L. and Sainio, L.M. (2020). Service innovation and internationalization in SMEs: Antecedents and profitability outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 92-123.