Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN - COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

UNIVERSIDAD EAFIT®

AD-minister
Número 44 Enero – Junio de de 2024
pp. 110
ISSN 1692-0279
e-ISSN 2256-4322
DOI: 10.17230/ad-minister
www.eafit.edu.co/ad-minister
Universidad EAFIT

AD-minister se encuentra incluida en:

- ABI/INFORM Global
- BIBLAT
- CAPES
- CLASE y Periódica
- Clasificación integrada de Revistas Científicas – CIRC
- Cengage Learning
- Dialnet
- DOAJ
- DoTEc
- EBSCO, Fuente Académica Plus
- Emerging Sources Citation Index - Clarivate Analytics
- e-Revist@s (CINDOC - CSIC)
- Fuente Académica
- LatAmPlus
- Latindex / México
- ProQuest
- Publindex / Colombia - Categoría B
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimientos científico - REDIB
- SciELO Citation Index
- SciELO Colombia
- Science Citation Index – SCI

Esta revista tiene clasificación SHERPA/RoMEO Blue journal. Puede archivarse el *post-print* (i.e. la versión final posterior a la revisión por pares) o versión del editor en PDF

Canje

Programa Canje electrónico
Centro Cultural Biblioteca Luís Echavarría Villegas
Universidad EAFIT
Tel: (054) 2619500 ext. 9263
canje@eafit.edu.co

Información detallada sobre la presentación de artículos puede ser consultada al final de este número o visitando el sitio web **www.eafit.edu.co/ad-minister**

Las imágenes y figuras publicadas en la versión en papel están reproducidas en escala de grises, pero pueden ser consultadas a todo color en la versión electrónica.

Información de contacto:
Universidad EAFIT
Carrera 49 7 sur 50, oficina 26-417
Medellín- Colombia
Teléfono: +57 (4) 2619500 exts. 9526 y 9514
Fax: +57 (4) 2664284
Correo electrónico: ad-minister@eafit.edu.co
Síganos en *Facebook*:
https://www.facebook.com/administer

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

AARÓN A.
VARGAS- ZELEDÓN

SU-YOL
LECTURER

JEL: L26, M12, O15

DOI:https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.1

www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

ENTREPRENEURSHIP AND HRM IN EMERGING MARKETS: A KNOWLEDGE MANAGEMENT AND SKILL PERSPECTIVE

EMPRENDIMIENTO Y GRH EN MERCADOS EMERGENTES: UNA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y HABILIDADES

AARÓN A.VARGAS-ZELEDÓN[1]
SU-YOL LEE LECTURER[2]

ABSTRACT
This study examines the relationship between entrepreneurship and human resource management in small ventures through knowledge management and skills in terms of how these competencies affect venture performance due to the scarcity of studies focused on minor entrepreneurial organizations in emerging markets—using 62 respondents derived from a mix of micro and small ventures to test the hypotheses in the Nicaraguan context. This study advances scholars' calls to examine the relationship between both fields. The findings of this research are as follows: Firstly, entrepreneurship and human resource management are positively associated with knowledge management of venture performances. Second, the skills required by entrepreneurs, i.e., technical, business, entrepreneurial, and personal, are not associated with human resource management-entrepreneurship related to the small venture's performance. Hence, the proposed model has demonstrated the relationship between the variables related to this paper's topic, contributing to disseminating the business management literature. This study can assist entrepreneurs and practitioners in small ventures in intending and realizing better human resource management actions.

KEYWORDS
Entrepreneurship, HRM, Knowledge management, Skills, Small ventures, Lower-middle-income economy, Nicaragua

RESUMEN
Este estudio examina la relación entre el emprendimiento y la gestión de recursos humanos en pequeñas empresas a través de la gestión del conocimiento y las habilidades en términos de cómo estas competencias afectan el desempeño de la empresa debido a la escasez de estudios centrados en organizaciones empresariales menores en mercados emergentes, utilizando 62 encuestados derivados de una combinación de micro y pequeñas empresas para probar las hipótesis en el contexto nicaragüense. Este estudio promueve los llamados de los académicos a examinar la relación entre ambos campos. Los hallazgos de esta investigación son los siguientes: En primer lugar, el espíritu

[1] Ph.D. Candidate Business Administration (Operations Management & Analytics – OM&A) College of Business Administration Chonnam National University Gwangju, South Korea E-mail: aaron.vargasz@outlook.com https://orcid.org/0000-0002-1232-9378
[2] Ph.D. of Management Case Development and Field Problem Solving College of Business Administration Chonnam National University Gwangju, South Korea E-mail: leesuyol@jnu.ac.kr
*The proofreading and style correction of this document were carried out by the authors.

*La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

JEL: L26, M12, O15
RECEIVED: 03/07/2023
MODIFIED: 02/02/2024
ACCEPTED: 16/02/2024
DOI: https://doi.org/10.17230/ Ad-minister.44.1

empresarial y la gestión de recursos humanos están asociados positivamente con la gestión del conocimiento en relación con el desempeño de las empresas. En segundo lugar, las habilidades requeridas por los emprendedores, es decir, técnicas, comerciales, empresariales y personales, no están asociadas con la gestión de recursos humanos-emprendimiento relacionado con el desempeño de la pequeña empresa. Así, el modelo propuesto ha demostrado la relación entre las variables relacionadas con el tema de este artículo, contribuyendo a la difusión de la literatura sobre gestión empresarial. Este estudio puede ayudar a emprendedores y profesionales de pequeñas empresas a planificar y realizar mejores acciones de gestión de recursos humanos.

PALABRAS CLAVE
Emprendimiento, Gestión de recursos humanos, Gestión del conocimiento, Habilidades, Pequeñas empresas, Economía de ingreso medio-bajo, Nicaragua

1. INTRODUCTION

A business visionary works alone occasionally; sooner or later, small entrepreneurial ventures demand other human inputs (Jack et al., 2006; Moustaghfir et al., 2020b). Having an adequate workforce supply to perform the required work is crucial to small ventures (Wickramasinghe, 2022). In recent years, scholars have received attention for additional works on the connection between human resource management (HRM) and entrepreneurship fields (Barrett & Mayson, 2006; Novo-Melo & Machado, 2013; Van Lancker et al., 2022). As a result, studies looking at the devotion of HRM actions to entrepreneurship differ widely in a locus and mainly fearing the dependent variable (Hayton, 2005; Novo-Melo & Machado, 2013), such as entrepreneurship and productivity must be reinforced in the link to fortify the finesses of human resource (Sembiring, 2016). Despite the answers of studies concerning HRM as pivotal for small and entrepreneurial ventures, only limited works search the connection between the possible impact of entrepreneurship and HRM actions (Al Qaydi & Aris, 2021; Baron, 2003; Dabić et al., 2011; Heneman & Tansky, 2002; Irwin et al., 2018; Jack et al., 2006; Schmelter et al., 2010; Van Lancker et al., 2022; Wickramasinghe, 2022).

In this regard, it is arguable that small ventures are notably more modest and appropriately do not address the case for reasons of size, just as in business settings (Barrett & Mayson, 2007; Cardon & Stevens, 2004; Patel & Cardon, 2010). In addition, in expanding the contingent frontier, for instance, Daspit et al. (2018) argue that more effort still needs to be made to this well-known by the small number of works in their review literature. As long as HRM research is commonly connected with large, well-resourced ventures, it has much to express for smaller ventures, remarkably those challenged with the demands and challenges of venture growth in competitive markets (Barrett & Mayson, 2006), the number of works looking at the issue in entrepreneurial or small ventures is accelerating, albeit off a low base. Time advance has been slow, and continuous proficiency has primarily come from one direction. Further, there needs to be more consistency across the works regarding the HRM actions under assessment (Barrett & Mayson, 2007). Actions can contribute to disseminating creativity in the entrepreneurship setting connected with HRM. In this aspect, a business venture indicates the adequacy of a venture's HRM and the number of entrepreneurship motions that can be exalted by HRM actions (Castrogiovanni et al., 2011). Nonetheless, despite the growing literature on HRM actions, the examination of the smaller venture setting continues to be under-theorized and under-learned (Al Qaydi & Aris, 2021; Gilman et al.,

2015; Novo-Melo & Machado, 2013; Van Lancker et al., 2022; Wickramasinghe, 2022). When developing small ventures, it is crucial to pay attention to human resources by refining the knowledge and skills of small ventures (Namdarian et al., 2020; Sembiring, 2016).

Because entrepreneurship is generally established as the driver of economic prosperity and societal well-being (Brush et al., 2017), there are other reasons that HRM should be drawn to the domain of entrepreneurship and should be distinct from it (Baron, 2003). Closer ties can bring fresh knowledge to entrepreneurship (Barrett & Mayson, 2006, 2007). In this vein, Daspit et al. (2018), in their review of literature about HRM actions and family ventures, highlight opportunities at the connection of both fields of study, noting that HRM actions have been presupposed in the context of family ventures. Nonetheless, studies have primarily sharpened examining dissimilarities concerning family and non-family ventures. In turn, the domain of entrepreneurship can benefit significantly from HRM. Human resources challenges and pressures that exist in and support the development of all ventures are brought into play once a new venture is created, designated as an organization, and hired its first workers (Baron, 2003).

Knowledge plays a precious role in preparing a qualified and antagonistic human. Because knowledge is appointed as the focal point, everything is reflected and should be appropriately tended. The skills accentuating human resources are considered fundamental mechanisms in refining the fulfillment of small ventures. With the accessibility of highly skilled human resources to manage small ventures, it is unsurprising that better fulfillment of these ventures will be reached (Dabić et al., 2011; Sembiring, 2016). The main reason and principle of HRM, especially in small ventures, is to use the current human resources and the desire to have talented and skillful workers to make their venture more viable than their competitors (Shafeek, 2016). Refining labor skills is a fundamental issue for the prosperity of small ventures, particularly managers' skills, which directly influence the workers' skills and small ventures' performance. Critical challenges of HRM include refining workers' skills. Therefore, small ventures must inspire and support HRM for incessant improvement. For a small venture to succeed in a knowledge-based economy, HRM is essential. Small ventures may only enhance their resources, knowledge, skills, and capacities to expand, develop, and prosper in the dynamic and changing setting (Danns & Danns, 2023; Moustaghfir et al., 2020b; Voca & Havolli, 2019).

According to academic research on HRM, the discipline might benefit from paying closer attention to new and small ventures (Baron, 2003; Barrett & Mayson, 2006; Van Lancker et al., 2022); however, it was not only until a few years ago that HRM researchers newly turned their notice to the dissimilar levels at which this interface happens (Dabić et al., 2011; Renkema et al., 2017). For instance, Cardon and Stevens (2004) believe that our comprehension of critical human resource challenges in incipient ventures attain pivotal skills because the management of the human resources in small ventures presents difficulties exacting from those of their greater venture counterparts; thus, scholars maintain additional search of HRM in small ventures is merited which nowadays still is persisting. Conversely, Heneman and Tansky (2002) argue that there is precious little theory and studies with a clear purpose for examining the HRM field in entrepreneurial organizations such as small ventures (Dabić et al., 2011; Hinteregger, 2017). For instance, it would be beneficial to do a deeper and more thorough examination of how HRM affects start-ups and their performance.

Scholars recognize a need for more work on the connection between HRM and entrepreneurship (Barrett & Mayson, 2007; Dabić et al., 2011; Van Lancker et al., 2022). However, the most frequently found HRM actions in small ventures reveal operational needs and sensible concerns. Over time, mainly from the HRM field, there has been an argument about what can be taken and applied to help us appreciate valuable issues in entrepreneurship (Barrett & Mayson, 2006; Erävala et al., 2021). Still, little is known about how people manage these ventures; the management of human resources in small entrepreneurial ventures is a subject regularly disregarded (Jack et al., 2006; Novo-Melo & Machado, 2013; Van Lancker et al., 2022), studies conducted across countries and industry sectors, appears to be a valid alternative tool to examine the role of HRM in encouraging small venture entrepreneurship (Moustaghfir et al., 2020a), the literature reveals less guidance, on the interplay about HRM actions and entrepreneurial behaviors. Further studies may provide strategies for expanding our awareness of HRM in small ventures (Jack et al., 2006; Van Lancker et al., 2022). Entrepreneurs can deal with challenges connected to the instability of business settings by having broad skills and specialized knowledge (Danns & Danns, 2023; Hinteregger, 2017; Inmyxai & Takahashi, 2009). Expanding knowledge in the context of small ventures would be attractive to relate HRM actions to the individual entrepreneurship dimensions (Schmelter et al., 2010).

Therefore, the aim of the research posits to fortify better the gaps that exist regarding understanding entrepreneurship with the field of HRM by the connection of knowledge and skills considered precious and vital mechanisms mainly for organizations such as micro and small ventures, which conventionally are considered and relegated for its poor human resource actions, and even more remarkable in emerging markets. However, small ventures brought about meaningful change and inputs to economies both at the national and regional levels in a global context. In other words, small ventures can potentially implement higher levels of human capital enhancement actions (Patel & Cardon, 2010). In this vein, and even though the literature refers to small and medium-sized enterprises (SMEs), this study prefers to focus on small entities; it is advisable to divide the SMEs category into small ventures, which entities should demand much more diligence (Dabić et al., 2011; Zieba et al., 2016). Small ventures usually require singular, highly adjusting tools for managing their knowledge; they test novel solutions and can alter the existing ones to their own needs. In other words, this study poses the following research question: Do entrepreneurship and human resource management enclose knowledge management and skills in small ventures' performance? This work adds to the body of literature in three distinct ways.

First, from an empirical and methodological way, this study examines small ventures through knowledge management and skills critical for progressive growth concerning better innovation, competitive advantages, and design of suitable business strategy because there is a shortage of academic attention addressing the relationship concerning entrepreneurship and HRM, that is, management practices for the small ventures particular in emerging markets, where indeed represent a vital contribution to economic prosperity. Second, this study expands the literature on entrepreneurship and HRM by examining small ventures and providing evidence from one category of economic context: lower-middle-income economies. Third, the findings can provide reference material for evaluation and planning for micro and small venture management, as well as in terms of transfer of knowledge, those plans, and competencies to improve the effectiveness of this type of venture.

This paper is organized as follows in the remaining parts: A detailed literature review and the research framework, including hypotheses, are presented in the next section. Then, it evinces the research methodology. The following section presents the results and discussion and concludes with academic implications and suggestions for future research.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESIS DEVELOPMENT

2.1 Entrepreneurship and HRM

Accordingly, HRM as a scope has been progressively linked with well-built organizations, which underpins the feeling that small ventures do not demand appropriate actions in their management, likewise given the entrepreneurship-driven class of such businesses (Schmelter et al., 2010). Over time, we might have a case of myopia. Researchers from the HRM field are revealing the connection between these two fields (Barrett & Mayson, 2006; Dabić et al., 2011). Entrepreneurship is a complex and robust process involving countless forces inside and outside ventures (Esnard & Stephens, 2023). Equally clear is the valuable role HRM plays in entrepreneurship (Elia et al., 2017; Hayton, 2005). We can be sure that HRM actions have been found to change with organizational size (Jack et al., 2006; Van Lancker et al., 2022). Our knowledge, experience, and prescriptions for HRM are typically formed from studies in large organizations; nonetheless, by not inspecting the relationship of HRM and its conceivable effect and impact on these endeavors, we perceive a chance at that point as analysts. As an illustration, newly launched ventures by entrepreneurs provide a unique and potentially priceless venture setting for evaluating the HRM principles and theories (Baron, 2003), and actions contribute to comprehending the issues challenged by the entrepreneurial venture (Barrett & Mayson, 2007; Esnard & Stephens, 2023).

Although entrepreneurs occasionally consider HRM, it can be integral in refining the manageability of business organizations (Ren & Jackson, 2020) because it spreads meaningfully beyond a venture's fuzzy boundary. Closer ties concerning HRM, and entrepreneurship can indeed play a part in valuable reciprocal benefits for both. All entrepreneurs desire a working knowledge of the principles and findings of HRM in connection to finding and managing new ventures that subsist and prosper, and the field of HRM reaps the valuable benefits with better forms on entrepreneurs and their new ventures. Both fields might benefit enormously from the construction of a closer weave because they are not that diverse from one another (Baron, 2003). Excluding in small ventures, such understanding is not prone to result essentially from exact communications concerning HRM and workers, nonetheless rather than information conveyed through many formal and informal communication channels (Ren & Jackson, 2020). Closer meshes help us comprehend whether and how theories of HRM are applied to new and traditional small ventures (Barrett & Mayson, 2006). In rapid growth, the management of HRM should be designated as meaningfully more critical. For instance, many workers working in family businesses are not family members, which suggests the need to execute professional HRM actions (Daspit et al., 2018).

Thus, HRM opens the door to appending works intended to progress and improve our comprehension of the needs of the entrepreneurial role and, consequently, to apply append discoveries from the field of HRM to comprehend the entrepreneurial process (Baron, 2003). The HRM literature, nonetheless, raises valuable points that are worth pondering when exploring small ventures (Gilman et al., 2015), maximizes workers'

knowledge and skills (Hinteregger, 2017; Hornsby & Messersmith, 2014), knowledge and skills required for HRM to be natural entrepreneurs are much more widespread than the typical grouping of technical business knowledge and HRM-specific knowledge and experience (Danns & Danns, 2023; Ren & Jackson, 2020).

Specifically, in family ventures, the HRM scheme could be an unequivocal indication of the family's internal system; a scarce equilibrium in the family makes an ascendance to a scarce equilibrium in the venture, which might, in the best of the case, ultimately impact performance (Daspit et al., 2018; Van Lancker et al., 2022). Such connections will, in any case, save both sides from wasting time and effort trying to find the knowledge that likewise exists (Baron, 2003), while there is still much to be gained from looking at the connection of these two fields of scope (Barrett & Mayson, 2006; Van Lancker et al., 2022), human resource actions contribute to nurturing entrepreneurship within small ventures (Castrogiovanni et al., 2011). The culture of small entrepreneurial ventures reinforces the venture's capability to familiarize itself with change (Barrett & Mayson, 2006). HRM can influence entrepreneurship through the formation of an entrepreneurial culture (Hayton, 2005; Hinteregger, 2017; Moustaghfir et al., 2020b; Namdarian et al., 2020), vast levels of enclosed communication are operational human resource actions for inspiring entrepreneurship in small ventures (Castrogiovanni et al., 2011) where the entrepreneurial attitudes emerge, HRM and entrepreneurship is a valuable subject for future exploration, and further inspections should be supported. We urge researchers to further comprehend HRM combined affairs within family ventures (Daspit et al., 2018) by taking an in-depth look.

A contingent scope is the most significant appointment to make an in-depth yet deserted comprehension of how and why workers are in entrepreneurship. The value of a contingent domain lies in its comprehension of the incrusted class of ontology, affording a chance to study the procedures of and more comprehensive HRM actions (Gilman et al., 2015). However, HRM actions appear to be less widespread in some ventures than others (Daspit et al., 2018); HRM actions are likely to be less formalized because small ventures are recognized more to use ad hoc actions, the unclear of HRM are least likely to expand skills and knowledge needed (Cardon & Stevens, 2004; Mayson & Barrett, 2006; Novo-Melo & Machado, 2013), notably much of the knowledge of entrepreneurial ventures exist in within workers (Heneman & Tansky, 2002). Because of that, one would expect that HRM actions that influence workers will be joined with knowledge development (Hayton, 2005; Hinteregger, 2017).

In small ventures, mainly in emerging markets, in comparison with other members of the organizations, entrepreneurs are pivotally influential human resources, such as stock of knowledge and skills. Entrepreneurs who are incredibly knowledgeable and skilled can handle complex business operations and create plans for the future of their ventures (Danns & Danns, 2023; Inmyxai & Takahashi, 2009). A key factor is deciding what workers demand to be unequivocal in entrepreneurship. Once this is determined, the venture can define the specific HRM actions that the organization needs to use (Schmelter et al., 2010). Many researchers have examined dissimilar parts of HRM development during the preceding years. For instance, the in-depth analysis of (Renkema et al., 2017) illustrates that multidimensional thinking is still fully utilized in HRM. HRM initiatives and actions can be beneficial in helping workers become accustomed to the new working actions fostered by technological advancements. Thinking about the incredible significance of small ventures for economic prosperity, they should capitalize on many HRM actions,

regardless of the sector they operate in, their size, or the area where they perform their activity (Voca & Havolli, 2019).

HRM decisions made by a venture, compulsory during their initial stages of venture development, impact the venture's long-term goals, and thus, attention to how HRM actions are developed and implemented is helpful in long-term economic and noneconomic success (Cardon & Stevens, 2004; Daspit et al., 2018). Lansberg's (1983) account among one of the first to consider human resource issues in family ventures, calling attention to the special connection of family and venture agendas made countervailing pressures on leaders recognized with determination, remuneration, examination, and preparation of workers. HRM is a system of management activities targeted to induce valuable changes in the worker base concerning entrepreneurship (Hinteregger, 2017; Schmelter et al., 2010). Recent works have begun this discussion; nonetheless, this must be spread to comprehend the connections concerning HRM actions and entrepreneurship (Hornsby & Messersmith, 2014).

Challenges for future studies include developing and applying a contingent scope to a broader range of issues and phenomena to explain worker voice in small ventures in greater depth (Esnard & Stephens, 2023; Gilman et al., 2015; Hinteregger, 2017). Through the activities and actions of HRM, workers achieve individual knowledge and novel skills and aptitudes (Voca & Havolli, 2019). Entrepreneurs rely on entrepreneurship – peculiarly skills and knowledge through time, append abilities may be demanded entrepreneurship, specifically, to distinguish and exploit chances which can create optimistic and external adhesive effects (Danns & Danns, 2023; Estrin et al., 2016), the choice to enroll in entrepreneurship will be conditioned on the individual's human capital that enables the identification and formation of a relatively complex venture which is recognized by the joint supply of outcome. Through the constant generation and use of competitive advantage, entrepreneurship secures novel seeds of knowledge; in this vein, entrepreneurship is a valuable feature of venture performance that HRM actions are predicted to be compulsory (Esnard & Stephens, 2023; Hayton, 2005).

HRM actions can significantly diverge in encouraging entrepreneurship; nonetheless, more specific prescriptions concerning HRM actions tend to be challenging to find and are typically contradictory. A more appropriate perspective on entrepreneurship would encourage building an affordable affinity between workers and the venture. These organizational relationships serve as vital channels for the movement of knowledge and entrepreneurial opportunities. The venture owners might require advanced knowledge and skills as a crucial component of the venture's human resources, which entrepreneurs have acquired over a while (Inmyxai & Takahashi, 2009). Entrepreneurs' pertinent, particular knowledge and abilities may affect outcomes more effectively. Schmelter et al. (2010) propose that HRM actions regarding entrepreneurial criteria surrogate entrepreneurial thinking, orientation, and activity within workers, thereby creating and nurturing entrepreneurship activity; skills coupled with abilities to work in a team are valuable for entrepreneurship as entrepreneurial activities are distinctively teams concerned. The skills of the owner-managers have a vital chain reaction in small ventures. For instance, indicators of skills include production skills, communication, teamwork and organization, supervision, finance, administration, and accounting (Ardiana et al., 2010; Erävala et al., 2021).

HRM actions will underpin one another in an interactive trend in their compatibility with entrepreneurship; still, there needs to be more literature interlacing HRM actions with entrepreneurship (Hayton, 2005; Heneman & Tansky, 2002). Jack et al. (2006)

evince the significance of HRM to entrepreneurship grounded in their review; nonetheless, HRM requires skill and endeavor, and many entrepreneurs prefer other paths in their entrepreneurial activities. The future challenge appears to broaden our comprehension of the role of HRM actions in bringing about the prosperity of small entrepreneurial ventures. The knowledge that secures strategies in human resources, more than others, can raise creativity that will contribute to entrepreneurs of smaller ventures shaping their virtuosity resources on such human resources (Castrogiovanni et al., 2011). From the above, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 1: *Entrepreneurship and HRM are positively associated through knowledge management in small ventures' performance*

2.3 Knowledge management and skills

Due to the necessity of specific abilities in the workplace, we must progress in our knowledge of how HRM contributes to creating successful ventures (Jack et al., 2006; Moustaghfir et al., 2020b). In the current knowledge-based era, the venture's knowledge and other physical properties, e.g., human resources, are considered the most critical organizational property and source of competitive advantage (Namdarian et al., 2020). Enticing, keeping, and nurturing entrepreneurs with the knowledge, skills, and capacities to achieve the venture's goals are all parts of knowledge management (Hornsby & Messersmith, 2014); workers with the correct profile of knowledge and skills will fit the venture's innovative bearing (Franco-Arango & Álvarez-Mesa, 2022). Therefore, workers who can recurrently refine their skill sets are likely to be more productive in entrepreneurial organizations. Skills include taking advantage of opportunities to be persistent and removing challenges to start a new venture (Esnard & Stephens, 2023).

Up to now, there may likewise be dissimilarities in the comparative productivity of the entrepreneurial skills with a broader applicability for entry into entrepreneurship - rationality utility maximizes individuals' choice to be appointed entrepreneurs. The skills of workers in this setting can be measured by several indicators such as a) determining how to complete the task/job, b) determining the best procedure in carrying out the task/job, c) executing a well-done job, d) determining the size/volume of the best tasks that can be completed, e) determining the best measure of the quality of work that can be completed, f) predicting the results of the implementation of tasks/work (Alhempi & Harianto, 2013), how human capital has the power to influence and nurture entrepreneurship entry is less well researched, and the findings are conflicting to date (Estrin et al., 2016).

Regarding these latter scholars, they argue that issues of recruiting and merely qualified workers whose knowledge repeatedly serves the venture's most precious capital value. However, there is still more to be done, and as long as small ventures are a source of continued interest, more research must be done on HRM from within the entrepreneurship field (Mayson & Barrett, 2006). HRM decisions made timely in a venture's creation process of dearly pivotal downstream success of ventures, in the field both HRM and entrepreneurship, do not spend plenty of time sharped on the succeeding forces of these options; therefore, entrepreneurial enterprises that deal with human issues do so in a way that is more prudent and comprehensive in perspective of the dynamic and the ever character of HRM (Cardon & Stevens, 2004). Similarly, in the family venture literature, there are only a small number of studies shaping HRM actions in

general or high fulfillment in particular (Daspit et al., 2018); thus, in family ventures exist, comparatively insufficient works on HRM actions.

HRM actions are increasingly performed in large firms; nonetheless, far less in smaller ones is defined as performance valuation or management (Jack et al., 2006). HRM performance is fundamental to nurturing entrepreneurship; nonetheless, little is known about its features in small ventures (Castrogiovanni et al., 2011). Given the value of HRM actions to entrepreneurship, research is needed on the human factors governing the emergence of entrepreneurship in small ventures and the process underlying its implementation. Communication profoundly improves cooperation and the generation of trust in small ventures and, at the same time, facilitates knowledge. Family ventures may not easily alter HRM actions when challenged with the need to change, and disproportionality rigid HRM actions scarce and flexible hinder venture performance - valuable skills (Daspit et al., 2018); such divided HRM actions likely hamper the economic direction achievement of the venture, thus, HRM actions in family ventures influencing both economic and noneconomic venture outcomes.

Recognizing the need for owner-managers to introduce a more profound and more systematic professional management skill, one that disseminates change and learning through the prelude of novel knowledge and the latest perspectives (Danns & Danns, 2023; Franco-Arango & Álvarez-Mesa, 2022; Gilman et al., 2015), HRM makes a rationale for the use and operation of voice led owner-managers to reevaluate constraints and provide opportunities for worker voice. Previous contingent approaches (Baron, 2003; Barrett & Mayson, 2006; Cardon & Stevens, 2004; Hayton, 2005), HRM in small ventures allows one to analyze, present, and explore complex phenomena (Gilman et al., 2015). HRM actions combined with medium- and high-knowledge-intensity ventures (Hayton, 2005) and entrepreneurial ventures are inclined to make systematic investments in worker skills. Formal HRM actions are the attribute of some essential reasoning about how workers' skills contribute to achieving the venture's purpose (Mayson & Barrett, 2006).

Because human resource policies are necessary to inspire workers and foster a sense of belonging among workers, human resource skills and knowledge are indicators of human capital that can increase productivity (Inmyxai & Takahashi, 2009; Namdarian et al., 2020). Human resources are entrepreneurs and workers who have capabilities and competencies that can be deployed to influence venture performance. The most valuable skills for entrepreneurs are the ability to forecast and make decisions under circumstances of uncertainty, the value derived from the unique contribution of skills, and knowledge in achieving venture goals (Danns & Danns, 2023; Mayson & Barrett, 2006). Small venture success has been recurrently categorized in the literature into three categories of backgrounds: the individual features of the owner-manager, venture features, and environmental features (Rutherford & Oswald, 2000).

Distinctive attributes include the owner-managers age, education, managerial know-how, industry experience, and social skills. The venture attributes referred to the strategy, structure, location, and venture-specific policy by mentioning some of them. The environmental attributes are joined to market circumstances. Scholars have the opinion that entrepreneurial capabilities in particular categories are primordial for business success, like entrepreneurial skills, technical skills, managerial skills, and personal maturity skills (Danns & Danns, 2023; Narkhede et al., 2014; Smith et al., 2007) well-known and well-accepted in the literature and commonly admitted for practitioners as essential entrepreneurial skills. Training and development, performance management,

and worker relations are the most significant strategic HRM actions (Moustaghfir et al., 2020b).

Nonetheless, very scarce empirical works are not enough to help us better comprehend the requirements for and the impact of exactly seeking creative and entrepreneurial actors. HRM actions are expected to positively influence the levels of human – knowledge and skills within the venture (Hornsby & Messersmith, 2014; Lee et al., 2022; Mayson & Barrett, 2006; Moustaghfir et al., 2020b). Mainly, a venture's HRM is understood as a precious mechanism for developing entrepreneurial behaviors. For instance, Langwell and Heaton (2016) state that HRM only plays an outlying part due to a scarcity of knowledge. Regardless of size, most businesses do not use HRM as a strategic partner. Small ventures have historically been more likely to choose a short-term, operational solution to their current HRM issues because of a shortage of knowledge about the enhancement of a more strategic scope of HRM (Mayson & Barrett, 2006).

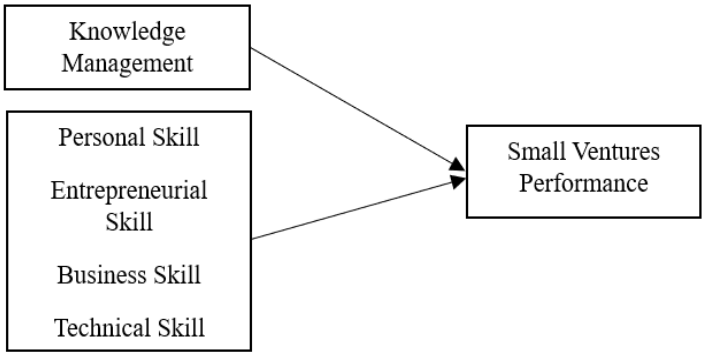
Refining the quality of human resources is highly needed, clearly in the field of HRM capabilities such as knowledge, skills, and attitude to entrepreneurship. Therefore, it is necessary to research the persuasion of knowledge, skills, and HRM. Knowledge reflects the cognitive ability of a worker in the link to recognize, realize, and comprehend a task/job. Skills are the ability to operate a job quickly and precisely, which requires a basic job understanding (Sembiring, 2016). The higher the knowledge and skills of HRM, the better the fulfillment of small ventures or vice-versa. Because of that, knowledge and skills need to be disseminated and maintained to encourage entrepreneurs and workers to accomplish better fulfillment, which will enrich and expand the fulfillment of small ventures (Danns & Danns, 2023; Esnard & Stephens, 2023; Moustaghfir et al., 2020b). Works in the smaller venture setting remain under-theorized and under-learned (Gilman et al., 2015; Novo-Melo & Machado, 2013), which opens the admission of room for additional research from the field of HRM to comprehend entrepreneurship (Baron, 2003; Van Lancker et al., 2022). Therefore, it is unsurprising that many works have been accomplished, and we need more and better research concerning comprehending HRM in entrepreneurial ventures (Heneman & Tansky, 2002). Accordingly, HRM is supplementary because many businesses, regardless of size, do not use HRM as a strategic ally. Strategic enablers such as talent, change, and knowledge management can provide an enabling context (Franco-Arango & Álvarez-Mesa, 2022). HRM actions play a pivotal role in embracing the rising circumstances within the context of a venture, which has the potential to nurture the venture's entrepreneurial learning (Moustaghfir et al., 2020a).

HRM scholars are now formulating novel perspectives; HRM-based change implicates more than the activities connected with the usual strategic change agent role prescribed for HRM and instead requires initiating and enabling changes that disrupt form and disrupt the prevailing logic (Ren & Jackson, 2020; Van Lancker et al., 2022). Humans have an essential ability that moves them toward reaching goals and outcomes. Unfortunately, movements or functions are not continually precise because the knowledge and skills concerning introducing functions and objectives to be achieved still need to be entirely right. By enlarging strategic forms of HRM, small ventures can cultivate entrepreneurial capabilities that leverage knowledge (Moustaghfir et al., 2020a). The strengthening of knowledge implies raising the appropriation of the individual to the collective as a dynamic capability of the ventures (Franco-Arango & Álvarez-Mesa, 2022). Therefore:

Hypothesis 2: *Entrepreneurship and HRM are positively associated through personal, entrepreneurial, business, and technical skills in small ventures' performance*

To better comprehend this study, the research framework is presented as follows:

Figure 1. Research framework:
Entrepreneurship and HRM in emerging markets



Source: Authors' elaboration

The latent interconnections concerning entrepreneurship and the venture's HRM endure search. Considering the relationship between HRM and small venture entrepreneurship (Schmelter et al., 2010) is pertinent. Remarkably, HRM actions can supremacy to entrepreneurship. For all that, a model is essential to design methods in which ventures build adequate human resources and entrepreneurial solutions (Hornsby & Messersmith, 2014). Contemporary HRM actions enable elemental material at the individual level to manifest as aggregate phenomena. In this regard, HRM influences workforce development with solid talents, incentives, and chances for successful interpersonal interaction (Renkema et al., 2017). For instance, regarding incorporation and job analysis, HRM actions are appointed as more institutionalized as ventures grow. Small ventures are groups' efforts that most can endure when the economic crisis hits a country; even though the number of small business units continues to increase, it can open a big job. However, small businesses are still understood as having weak performance. Hence, it is necessary to do more extensive work to examine how small ventures manage their knowledge. HRM researchers and practitioners need to be more sensitive to the needs of nascent ventures. While these types of ventures are crucial and pivotal to the success of our economy, smaller entrepreneurial ventures are the drivers for economic prosperity. HRM researchers, who relegate the need to develop theory-building and practices for nascent ventures, risk becoming archaic (Heneman & Tansky, 2002; Hinteregger, 2017). Depending upon which facet of entrepreneurship one addresses, there may be dissimilar combinations of HRM actions helpful to the venture (Moustaghfir et al., 2020b).

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1 Sample and data

In this study, the unit of analysis concerns small ventures depicted by the owner-managers or deputies in the Nicaraguan context. The reason for the selection is that, in micro and small ventures, the primary actor in the responsibilities and tasks associated

with the growth of the venture are the owner-manager or their deputies. Accordingly, by studying the perception of the managers or the owners, descriptive information about the organization can be achieved. In addition, the motives of examining the relationships between entrepreneurship and HRM through knowledge management and skills needed by a venture with, e.g., ten workers are far too dissimilar from the ones essential in a large company. Therefore, micro and small ventures should deserve much more attention, considering that depending on geographical location, the categorization differs notably.

For instance, based on the above-mentioned small ventures in the Nicaraguan context, they are defined as micro ventures with 1 to 5 workers and small ventures with 6 to 30 workers (MIFIC, 2023). Then, to ensure the representativeness of the sample population, the ventures were chosen from dissimilar locations and industries. Data collection is primary via a self-administrated questionnaire, where the sample selection is derived from specific criteria by citing that small ventures should have a workforce with a minimum of 5 workers. The questionnaire was translated from English to Spanish following a back-translation procedure (Brislin, 1970). The questionnaire was applied from October 2022 to February 2023. A sample of 62 small ventures participated in the study, resulting in a representative response rate of 77.5% out of the initial 80 small ventures contacted. The survey was distributed and administered electronically; in some cases, it was completed in person using paper and pencil format. Moreover, the researchers followed suggestions of studies encouraging scholars to consider country differences, which by logic, knowledge management, and skills differ between small ventures (Moustaghfir et al., 2020b; Zieba et al., 2016).

3.2 Measurement

An inductive scope has been accomplished to develop and test the connection concerning entrepreneurship and HRM actions in small ventures' performance. Accordingly, knowledge can be obtained from arranging and managing the ventures' relations with the setting. Under this perspective, the present research aims to find the connection between knowledge management and small ventures, assuming that small ventures have some particular features that make them dissimilar from large companies, and this is why they have to be treated differently (Zieba et al., 2016). Therefore, to measure knowledge management, 18 items were adapted from Bontis et al. (2000), Bozbura (2004, 2007), and the OECD (2003), which describe knowledge management as an effect of dissimilar outside resources to the success of small ventures that is, worker training, policies and strategies, creation and acquisition, and organizational culture. One of the most precious features is being a family venture, which is a vast majority of small ventures.

Small ventures are confronted with severe challenges in the present economic setting, which makes it necessary to research how the entrepreneurs' talents affect the endeavor's performance. The literature implies that skills are needed for the success and fulfillment of small ventures. Skills of management competencies of know-how, capacity, and ability are linked with a thriving business; venture functioning is the straight function of divergent skills. If any entrepreneur possesses these skills, the fulfillment of that particular industry is better because of the pivotal supremacy of an entrepreneur in a small venture (Narkhede et al., 2014). To find the connection of skills with small ventures, the present study measured skills derived from relevant literature regarding the four elements of skills – personal, entrepreneurial, business, and technical skills adapted from Narkhede et al. (2014) and Smith et al. (2007). Regarding the context and for the present work about small ventures, the literature's most common and accepted constructs were

considered, and 23 items concerning the four skills elements were used. Examples include adaptability to change, competencies for resource acquisition and use, and the ability to use tools, procedures, and techniques. Concerning the venture's performance, this was operationalized and derived from the profitability performance level, sales turnover, and return on investment, which were used to measure the venture's performance. All the construct variables were measured using a 7-point Likert scale.

4. RESULTS AND DISCUSSION

4.1 Descriptive statistics and analysis strategic

In this study, the reliability and validity of the variables were assessed. Composite reliabilities were more significant than 0.70 for all variables, which indicates sufficient internal consistency. Additionally, the Cronbach alpha indicator, which is derived, demonstrates appropriate indices because all the variables are more significant than the threshold of 0.70. Establishing validity requires that the average variance extracted (AVE) is more significant than 0.50 and that the AVE values are equal to or greater than 0.50 points. Table 1 illustrates the results. In this study, no evidence of common method bias due to the use of a single method (i.e., survey) to collect data was found (Podsakoff et al., 2003) after using Harman's single factor test (36.80%) to analyze multicollinearity concerns and the latent common method bias. Each variable's variance inflation factor (VIF) is less than 5, which shows that multicollinearity is not an issue. Thus, all these tests corroborate that the conditions expended in this study have validity (Al Qaydi & Aris, 2021; Almarashda et al., 2021; Khahro et al., 2021).

Table 1. Descriptive statistics

Variable	M.	S. D.	Reliabilities	α	AVE	KM	PS	ES	BS	TS	SV
Knowledge management	4.59	.47	.83	.91	.62	**.79**					
Personal skills	4.71	.50	.80	.82	.56	.61**	**.75**				
Entrepreneurial skills	5.06	.40	.70	.72	.51	.49**	.34**	**.71**			
Business skills	4.81	.71	.94	.95	.70	.67**	.70**	.52**	**.84**		
Technical skills	4.69	.61	.85	.87	.70	.79**	.75**	.49**	.83**	**.84**	
Small ventures	5.09	.44	.70	.77	.50	.30*	.12	.19	.19	.29*	**.71**

Note: Diagonal elements (in bold) are the square root of the average variance extracted (AVE). **significant at 0.01; *significant at 0.05

The characteristics of the small ventures are shown in Table 2. The sample consisted of a mix of micro and small ventures, and all the ventures had less than 30 workers on board. To investigate potential multicollinearity issues, variance inflation factors' VIFs for all the variables were calculated (Table 3). VIF values greater than 10 indicate reasons for concern due to collinearity among the variables, and tolerance values less than 0.1 indicate collinearity among variables. In this study, the values do not suffer from collinearity.

Table 2. Characteristics of the survey sample

Characteristic	Frequency	Percent	Characteristic	Frequency	Percent
Firm age (years)			*Industry sector*		
< 5	31	50.00	Commerce	22	35.50
6 – 10	19	30.60	Processing manufacturing (food, craft, textile)	14	22.60
11 – 15	5	8.10	Services	8	12.90
16 – 20	2	3.20	Education	4	6.50
21 – 30	5	8.10	Processing industry (metal, wood, leather)	4	6.50
Number of workers			Health, social services (communal, personal)	2	3.20
= 5	18	29.00	Building and construction	2	3.20
6 – 10	26	41.90	Financial establishment and insurance	2	3.20
11 – 30	18	29.00	Tourism, hospitality (hotel, restaurant)	2	3.20
Gender (owner-manager)			Agriculture	1	1.60
Male	26	41.90	Real estate trade	1	1.60
Female	36	58.00			
Type of firm					
Family business	48	77.40			
Non-family business	14	22.60			
Country					
Nicaragua	62	100.00			

Note: Processed primary data

Table 3. Multicollinearity test on variables

Variable	VIF[a]	Tolerance[b]
Knowledge management	2.84	.35
Personal skills	2.47	.40
Entrepreneurial skills	1.47	.68
Business skills	3.69	.27
Technical skills	5.53	.20

Note: [a]VIF values greater than 10 indicate reasons for concern due to collinearity among variables. [b] Tolerance values less than 0.1 indicate collinearity among variables. Our values do not suffer from collinearity.

Confirmatory factor analysis (Table 4) was applied to determine which items measure each factor using specific statistical criteria like the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test for sampling adequacy and Bartlett's test of sphericity for the analysis of the different constructs to obtain the factorial structure for a straightforward and significant interpretation (Irwin et al., 2018). After removing the lower loadings, most loadings are 0.55 or higher.

Table 4. Factorial Model

Variable	Indicator	Loadings	Variance explained (%)	Goodness of fit
Knowledge management	KME1	.73	74.85	KMO: .78 Bartletts: 920.67 (p= .000)
	KME2	.71		
	KME3	.83		
	KME4	.90		
	KMP1	.56		
	KMP2	.56		
	KMP3	.77		
	KMP4	.77		
	KMP5	.77		
	KMC1	.73		
	KMC2	.70		
	KMC3	.62		
	KMC4	.72		
	KMC5	.87		
	KMO1	.59		
	KMO2	.77		
	KMO3	.68		
	KMO4	.68		
Personal skills	PS1	.85	69.53	KMO: .74 Bartletts: 123.62 (p= .000)
	PS3	.73		
	PS4	.82		
	PS5	.74		
	PS6	.62		
Entrepreneurial skills	ES1	.75	72.32	KMO: .50 Bartletts: 58.16 (p= .000)
	ES2	.84		
	ES3	.74		
	ES4	.96		
	ES6	.78		
Business skills	BS1	.71	82.36	KMO: .90 Bartletts: 431.70 (p= .000)
	BS2	.97		
	BS3	.92		
	BS4	.91		
	BS5	.90		
	BS6	.87		
	BS7	.87		
	BS8	.87		
Technical skills	TS1	.62	67.04	KMO: .59 Bartletts: 61.81 (p= .000)
	TS2	.89		
	TS3	.90		
Venture performance	VPER1	.84	58.97	KMO: .56 Bartletts: 32.37 (p= .000)
	VPER2	.55		
	VPER3	.86		
Model Fit: x^2/df = 1.24; RMSEA = 0.06; CFI = 0.97; GFI = 0.83; NFI = 0.87; TLI = 0.96				

Note: Processed primary data

This study applied the multiple regression method to a sample of 62 micro and small ventures to examine the relationship between entrepreneurship and HRM through knowledge management and skills. Therefore, this study measures a variety of variables concerning entrepreneurship and HRM. The data was analyzed using the linear modeling method for several reasons: First, the dataset evinces a high prediction rate *per se* (Mark & Goldberg, 1988; Mason & Perreault, 1991). In this aspect, the study tries to elucidate

how to arrange a set of capabilities and abilities so that the point estimates for the dependent variable across a collection of data are as accurate as possible (Lee et al., 2022; Mason & Perreault, 1991). Second, the regression method permits the tools to examine the relationships due to a lack of scientific research that looks at the link derived from knowledge management and skills to small ventures in terms of entrepreneurship and HRM. Third, the regression method was used as it yields suitable equilibrium rates and statistical power while likewise embracing the examination of the variables in context, which provides statistics about variance associated with the entrepreneurship country level (Lee et al., 2017).

Therefore, consistent with the theoretical focus, SmartPLS 4 and SPSS 25 were used to ascertain the relationship among variables, the examination of knowledge management, and skills, which can influence the performance of the small venture. The relationships between entrepreneurship and HRM were estimated after confirming that all the variables are cointegrated. Whenever a potential action has several possible results - in this case, knowledge management and skills - the total utility expected from that behavior is the arithmetic product of the significance of an expected outcome and the organizational strategy toward, i.e., HRM (Hair et al., 2010). Table 5 summarizes the regression analysis results to verify the relationship between the independent variables and entrepreneurial outcomes. As can be seen, in the first model, it was found support for the first hypothesis ($\beta = .30$, $p < .01$) derived from the research question in terms of enclosing knowledge management; however, concerning the second hypothesis in terms of skills in small ventures' performance in the second model was not supported.

Table 5. Regression analysis

Variable	Small Ventures	
	Model 1	Model 2
Knowledge management	.30**	.18
Personal skills		-.19
Entrepreneurial skills		.06
Business skills		-.14
Technical skills		.37
R^2	.09	.12
Adjusted R^2	.07	.04
F-value	6.05**	.56

Note: **significant at 0.01 level

5. DISCUSSION

The development of multiple regression analysis showing the relationship between entrepreneurship and HRM actions and competencies, i.e., knowledge management and skills of organizational performance of small ventures in the Nicaraguan context, was presented in this paper. The developed model comprises five independent constructs regarding entrepreneurship and HRM actions and one dependent construct of small ventures' organizational performance. The model was developed based on five measurable indicators where 41 items were represented by five independent variables and three items in the dependent variable. The findings of the package assessment criteria revealed that the developed model is accepted for explaining the relationship between entrepreneurship and HRM, but only in terms of knowledge management. For instance, from value, R^2 used value as significant 0.092 or 9,2%. That is, under variable Y,

influenced as significant 9.2% by knowledge management (X_1), obtained $t_{account}$ as big 6.059 with significant t as big 0.017. Conversely, skills (X_2) $t_{account}$ for as low as 0.566, which is insignificant. However, the proposed framework only represents a single aspect depicting the interaction between HRM and entrepreneurship.

It has been theorized and empirically established that HRM is synonymous with adopting a set of management actions and strategic activities, aligning them with the venture and its other strategies (Wickramasinghe, 2022). The findings evince that the respondents need a better understanding of the types of skills required by ventures, at least for the most minor, i.e., micro. It was found that the HRM action is not at a satisfactory level; the skills needed for growth are enormously different from those needed for businesses (Estrin et al., 2016; Inmyxai & Takahashi, 2009; Shafeek, 2016), the formalization of HRM action leads to greater HRM intensity (Wickramasinghe, 2022). For instance, generating management and leadership skills are much more critical among ventures. Evidence collected in this study shows that managers only play a peripheral part in HRM actions due to the scarcity of knowledge (Langwell & Heaton, 2016). The HRM actions needed to face new challenges and types of venture in the workplace can be obtained by understanding the traits we look for in the individuals who work in these ventures (Ardiana et al., 2010); knowledge can be found from organizing and managing the venture's relations with the environment (Bozbura, 2007; Erävala et al., 2021; Namdarian et al., 2020). Therefore, Nicaragua's micro-enterprises and micro-entrepreneurs persist in their early stage, particularly from a business and economic perspective (Pisani, 2018; Pisani & Yoskowitz, 2012).

Thus, nearly 60% of small businesses still use traditional techniques, and most need help to fulfill the managerial requirements. The effect of the skills variable does not have a significant impact on the performance of small ventures. In other words, to develop small ventures, they should pay attention to the competence of the small ventures' human resources involved in running their business so that small ventures can exist and be profitable and compete better (Narkhede et al., 2014; Voca & Havolli, 2019). One of the leading causes of some managers' final failure is their inability to handle HRM actions effectively (Baron, 2003; Cardon & Stevens, 2004). These individuals need to be managed so that the venture's goals are understood. As a result, there is a trap we can all fall into, which is to focus on HRM in small ventures, *per se*, rather than look at entrepreneurship more generally. Thus, this can be problematic as not all venture owners are entrepreneurs, and not all ventures are entrepreneurial. Numerous small ventures are not the site for innovation, and many small venture owners need business growth as a goal. Implicitly or explicitly implies something is wrong with what occurs in small ventures (Cardon & Stevens, 2004; Jack et al., 2006; Mayson & Barrett, 2006; Novo-Melo & Machado, 2013).

Concerning the contribution of the research to the existing literature, small ventures represent the country's most critical category of businesses, crucial in terms of economic prosperity. The existing literature identifies HRM as one of small ventures' most essential management activities (see, for example, Wickramasinghe, 2022). However, studies on HRM and small ventures are minimal; thus, they remain a phenomenon mainly in large companies. As small ventures for academics trained in traditional HRM paradigms, the need for HRM units in start-ups, in particular, poses a challenge (Dabić et al., 2011). This perspective should be used to study the relationship between HRM and entrepreneurship (Erävala et al., 2021; Heneman & Tansky, 2002; Van Lancker et al., 2022). The findings contend that HRM may help deeper comprehension of the function of HRM in small

ventures, given current requests for enhanced theory-building at the intersection between HRM and small ventures. Therefore, by searching small ventures, the current study focused on a type of venture that has been disregarded in the HRM and entrepreneurship research perspective in part because studies examining such venture types, i.e., micro, small, and medium-sized as a unique group (Wickramasinghe, 2022; Zieba et al., 2016), thus, the dissimilar types of ventures cannot put into the same basket when examining HRM actions.

The impact of human resources, knowledge, and skills must be studied. Using knowledge, skills, and abilities to enhance and advance venture capabilities and transform them into performance results is the goal of HRM, which consists of several procedures and actions (Moustaghfir et al., 2020b; Ren & Jackson, 2020). Growing small ventures are more likely than non-growing small ventures to have formal HRM actions, which means they are either written down, regularly applied, or assured to take place (Barrett & Mayson, 2007; Cardon & Stevens, 2004). That is since most of the small ventures in the Nicaraguan context are family ventures, the managers, likewise, the owners of these ventures are concerned about going out of business since they can no longer control even the most basic information about them (Bozbura, 2007; Heneman & Tansky, 2002; Shafeek, 2016). Even for essential roles, they do not hire professionals. Managers believe that knowledge flow and sharing are unimportant for the success of small ventures. For entrepreneurial activity, knowledge and learning are seen as necessary inputs (Moustaghfir et al., 2020b). Therefore, this study explains how small ventures perceive firsthand and intimate feelings concerning HRM. Theoretically, it points to some conceptual and measurement issues related to management and entrepreneurial capabilities and intentions of ventures essential for economic prosperity, as well as the examination of the relationship between two big fields considered critical to venture performance. Thus, progressing toward this conceptual and methodological aspect, small ventures in the Nicaraguan context need more purposeful exploration. If small ventures are appropriately managed, HRM pushes the long-term growth and survival of the venture. The findings generally support the observations of previous research on HRM function (Voca & Havolli, 2019; Wickramasinghe, 2022).

The findings also show that educational parity, i.e., entrepreneurial education has impact on whether the owner-mangers will run ventures and how well they will handle human resource units. Nonetheless, at both phases of business development, gender parity in the process or system matters significantly, as does opportunity-driven small venture activity (Brush et al., 2017; Voca & Havolli, 2019). As a result, we need a greater comprehension of the significant challenges that HRM faces in small ventures, such as acquiring essential skills and competencies and building sustainable actions (Cardon & Stevens, 2004; Estrin et al., 2016). Moreover, the instability of HRM demands that small venture managers are least likely to develop the skills and tacit knowledge to perform needed HRM actions. However, only recently has research on HRM in the entrepreneurial process started to surface (Dabić et al., 2011; Novo-Melo & Machado, 2013; Van Lancker et al., 2022). The contingency and configurational perspectives derive from the idea that specific HRM actions will support a strategy by shaping behaviors and outcomes. The venture's ability to react to knowledge-based organizational challenges is crucial, particularly regarding knowledge management policies and strategies (Namdarian et al., 2020).

An example is human resources acquisition and deployment in small and highly innovative ventures. Considering the great significance of small ventures in economic

prosperity, and regardless of their sector, the size of their business, or the location of their workplace, small ventures should engage in diverse HRM strategies. Small ventures will be successful in the market and competitive in this way (Voca & Havolli, 2019). The findings of this empirical analysis do not allow us to reiterate firmly the existence of rhetoric or reality of HRM in small ventures. To define HRM concerning small ventures, it is necessary to mention that this is developed informally and has no strategic integration with business (Novo-Melo & Machado, 2013). Thus, small ventures are not a lesser form of larger firms; they need singular notice due to the characteristics they face, which impact their venture performance.

6. CONCLUSION AND IMPLICATIONS

This empirical research aims to comprehend the nature of entrepreneurship and HRM in the Nicaraguan context. It focuses on small businesses, which are considerably smaller than their counterparts in other regions, using a sample combination of micro and small ventures. The objective was to fortify a better comprehension of whether venture competencies, i.e., knowledge management and skills, are more likely to be used (or not) in venture performance. In so doing, this study, consistent with recent calls in the literature (see, for example, Daspit et al., 2018; Moustaghfir et al., 2020a; Novo-Melo & Machado, 2013; Van Lancker et al., 2022; Wickramasinghe, 2022), examine issues at the connection of entrepreneurship and HRM studies (see, for example, Barrett & Mayson, 2006; Gilman et al., 2015).

Concerning theoretical implications, small ventures should exhibit more formalized HRM actions to gain or maintain a competitive advantage based on HRM intensity (Wickramasinghe, 2022). This may result in beneficial consequences for the venture, such as improvements in and maintenance of current performance and focused expectations for future performance. As ventures grow, HRM actions become more institutionalized, as growth theories suggest (Heneman & Tansky, 2002). Human resources and knowledge management are highly interwoven. In this regard, creating an adequate setting for ideas and developing human resources skills and expertise to foster venture performance can be helpful (Namdarian et al., 2020).

This study indicates a scarcity of individual competencies; the unavailability of skills is a challenge that relates to both the individual competencies of the responsibility of a venture and the way to influence workers. The findings of this study showed that some ventures in Nicaragua operate under a less reliable, educated, and skilled workforce due to particular characteristics (Wickramasinghe & Mahmood, 2017). For instance, Esnard and Stephens (2023) found different predictors of entrepreneurship intentions related to skills by examining entrepreneurs from three Caribbean countries, explaining the highest yet low predictive value of variables such as capabilities, i.e., skills and knowledge.

Conversely, Danns and Danns (2023) evince that entrepreneurs in the Caribbean exhibit the necessary skills and knowledge, management, and entrepreneurial ability, suggesting that entrepreneurs are legitimate entrepreneurs in their own right in pursuing entrepreneurship intention. Voca and Havolli (2019), examining the impact of human resource development on small and medium-sized enterprises in Kosovo, also stress that entrepreneurs have the necessary capabilities to manage ventures. Therefore, from the perspective of competencies in the Nicaraguan context, small ventures must seriously consider reinforcing their managerial, individual, and reengineering management in terms of venture performance (Erävala et al., 2021; Hayton, 2005; Lee et al., 2022); skills include being aware of opportunities and developing business plans to

take advantage of them, in addition to being proactive and overcoming the dissimilar barriers to achieving business performance (Estrin et al., 2016), while the owner-managers decisions and strategies for navigating a standard set of management-related challenges powerfully influence the outcomes (Gilman et al., 2015).

Thus, the findings of this study suggest that it is worth clarifying that although the reference framework is based on analyzed cases, it can be a guide for smaller ventures that do not yet have a declared and aligned purpose regarding the possibility of taking what best suits their needs ventures and the flexibility to put it into practice (Franco-Arango & Álvarez-Mesa, 2022), a greater intensity of practices can address the specific skills and create the value that a venture need about more standardized HRM actions and procedure resulting in the best level for more effective management of the growing workforce (Wickramasinghe, 2022), the more flexible the organizational structure and procedures are, the better they can be adapted to the changes related to knowledge management (Namdarian et al., 2020). However, the literature on HRM and small ventures is still exploratory in design and descriptive (Štangl-Šušnjar et al., 2016). In this context, the study developed measures suitable for small ventures assessing the relationship between entrepreneurship and HRM based on knowledge management and skill.

In terms of practical implications, the findings of this study can help entrepreneurs and practitioners in small venture organizations properly plan and implement HRM to achieve the desired venture performance. In this perspective, all entrepreneurs and venture-related elements can be operationalized by recognizing suitable essential performance and target actions. Management practices are to be assumed as managerial targets during successful knowledge management to create the right conditions for a performing process (Elia et al., 2017). So, while it is essential to comprehend HRM in small ventures, we must be careful to make clear that this only sometimes captures what happens in entrepreneurial (growth) ventures. The findings suggest that the internal dynamics of the small ventures are likely to have a notable influence on the development of a broad range of HRM actions, including, but not limited to, successful planning (Daspit et al., 2018). Thus, this implies that small ventures must have HRM strategies and procedures. In addition, HRM actions should be broad enough to measure and evaluate diverse venture goals.

The venture setting changes continually; thus, entrepreneurs and ventures must be willing to change. Nicaragua's small ventures can grow, develop, and succeed in changing and dynamic settings by increasing HRM's knowledge, skills, and related competencies. For instance, entrepreneurial ventures face unique issues derived from their youth and small size at inception. From a sustainability perspective, since small ventures do not usually utilize succession planning, HRM actions could help establish and identify essential behaviors associated with the overall strategic goals of the ventures (Langwell & Heaton, 2016). Considerable transformations in HRM actions occur after venture inception, and there is much left to comprehend concerning how small venture managers decide when to change actions and how to manage these organizational transitions (Cardon & Stevens, 2004). Applying HRM actions can increase organizational adaptation in the work setting and the ability to increase and apply the resulting knowledge and skills in the performance of ventures and achieving goals (Lee et al., 2022). In small ventures, managers do not talk about HRM but rather as a series of connected tasks they manage concerning their workers, which alter and change as time passes, suggesting that

the formalization of HRM actions in small ventures may not be a desirable trend and that, instead, these actions may suppress creativity.

Furthermore, the cost of setting up and upholding an HRM unit can be spread over the number of workers. Therefore, the formalization should be considered as something other than an alternative option (Wickramasinghe, 2022). For HRM action, ventures with less than 12 workers are apt to be quite distinct from those with more than 30, derived from the categorization for medium-sized ventures in the Nicaraguan context. Therefore, when the number of workers at small ventures increases, they may experience a need for recognizable HRM actions, formal policies, and procedures; as a consequence, HRM actions could result in higher levels for a more operational venture performance. In this regard, the role of knowledge management would be helpful in problem-solving, dynamic learning, strategic planning, decision-making, and avoiding tensions, and lead to rising flexibility and organizational performance (Namdarian et al., 2020). HRM and entrepreneurship in small ventures are relevant topics for future research, and further studies should be encouraged. In other words, HRM actions are needed to channel the explosion of energy into the correct path. The related actions rushed into HRM actions are expected to positively influence humans regarding knowledge, skills, and abilities (Hinteregger, 2017).

6.1 Limitations

There were constraints on the type of analysis that could be done and the relationships that could be investigated due to the data used in this study. For instance, the researchers did not collect the data directly, so they were limited in exploring potential respondents (see, for example, Barrett & Mayson, 2007). Hence, even though the respondents seem to comprehend the value of HRM for their ventures, its implementation on the ground could be more evident.

This analysis is a preliminary to this scale survey of small ventures and their HRM actions. There is difficulty in collecting data on both HRM and entrepreneurship, along with the need for a comprehensive and rigorous theoretical model relating to both areas (Dabić et al., 2011). Scholars should mix qualitative and quantitative data whenever possible. For instance, due to the non-cooperation of the ventures in completing the questionnaire, it was possible obtain only the data of 62 respondents. However, if more small ventures had cooperated, the possibility of generalizing the findings would have increased, given that sound generalizability requires data on large populations to increase the accuracy of the study findings (Namdarian et al., 2020). A broader representative sample should be employed to test the proposed framework developed in this research. However, the findings of this study can be utilized as a visual tool for other research developments in the field of small ventures and development.

Another limitation of the data concerns a single snapshot of small ventures. At the same time, it was possible to identify non-growing small ventures amongst the sample; it needs to be corrected to assume that they have not grown in the future to reach their venture performance. As a result, academics must conduct more research into HRM to support entrepreneurial endeavors. Despite how modest the ventures in this sample were, the data analysis supports the argument that growing small ventures are more likely than non-growing small ventures to use formalized HRM actions. However, it was not possible to determine, using this data, whether these ventures have a distinct competence in aligning HRM actions with business strategy to enable superior venture performance, even though the growing small venture is more likely to have higher total

sales (Barrett & Mayson, 2007). Case study research could likely be fruitfully undertaken to explore these issues, a valid alternative to investigate HRM's role in encouraging small ventures' performance (Moustaghfir et al., 2020a).

Likewise, future research should differentiate between small ventures, for instance, concentrate on a particular sector, venture in a particular location, or venture owned and operated by particular groups of people, as small ventures and small growth-oriented ones are not a homogeneous group (Barrett & Mayson, 2007; Brush et al., 2017). In so doing, a greater comprehension of how growth-oriented small ventures handle HRM can be developed. Future studies can also look at HRM from dissimilar perspectives to expand the comprehension concerning HRM and small entrepreneurial ventures. As an illustration, future researchers can begin concentrating on HRM in specific subcategories of entrepreneurial endeavors, such as new businesses, as well as focus on (Van Lancker et al., 2022), HRM actions are also significantly influenced by an entrepreneur's traits like education, social capital, or HRM philosophy. For instance, HRM philosophies can be measured at the venture level by asking managers about the philosophy of the whole venture, at the unit level, by asking a unit manager about the philosophy of a specific unit or sub-unit, or at the individual level, by asking workers about their perceptions of the HRM philosophy (Renkema et al., 2017).

REFERENCES

Al Qaydi, E. M. S., & Aris, A. (2021). Model of human resources Management (HRM) practices factors affecting small and medium enterprises (SMEs) performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, *12*(5), 94–105. https://doi.org/10.30880/ijscet.2021.12.05.010

Alhempi, R. R., & Harianto, W. (2013). Pengaruh pelatihan and terhadap pengembangan Usaha kecil pada program kemitraan bina lingkungan, (The influence of training and development toward SMEs). *Media Riset Bisnis and Manajemen*, *13*(1), 20–38

Almarashda, H. A. H. A., Baba, I. B., Ramli, A. A., Memon, A. H., & Rahman, I. A. (2021). Human resource management and technology development in artificial intelligence adoption in the UAE energy sector. *Journal of Applied Engineering Sciences*, *11*(2), 69–76. https://doi.org/10.2478/jaes-2021-0010

Ardiana, I. D. K. R., Brahmayanti, I. A., & Subaedi. (2010). Kompetensi SDM UKM dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM di Surabaya, (HR competences of SMEs and their effects on SMEs performance). *Journal Manajemen Dan Kewirausahaan*, *12*(1), 42–55

Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, *13*(2), 253–256. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00016-0

Barrett, R., & Mayson, S. (2006). Exploring the intersection of HRM and entrepreneurship. *Human Resource Management Review*, *16*(4), 443–446. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.001

Barrett, R., & Mayson, S. (2007). Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *14*(2), 307–320. https://doi.org/10.1108/14626000710746727

Bontis, N., Chua Chong Keow, W., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, *1*(1), 85–100. https://doi.org/10.1108/14691930010324188

Bozbura, F. T. (2004). Measurement and application of intellectual capital in Turkey. *The Learning Organization: An International Journal*, *11*(4–5), 357–367

Bozbura, F. T. (2007). Knowledge management practices in Turkish SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, *20*(2), 209–221. https://doi.org/10.1108/17410390710725788

Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *1*(3), 185–216. https://doi.org/10.1177/135910457000100301

Brush, C., Ali, A., Kelley, D., & Greene, P. (2017). The influence of human capital factors and context on women's entrepreneurship: Which matters more? *Journal of Business Venturing Insights*, *8*, 105–113. https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.08.001

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, *14*(3), 295–323. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.06.001

Castrogiovanni, G. J., Urbano, D., & Loras, J. (2011). Linking corporate entrepreneurship and human resource management in SMEs. *International Journal of Manpower*, *32*(1), 34–47. https://doi.org/10.1108/01437721111121215

Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., & Romero-Martínez, A. M. (2011). Human resource management in entrepreneurial firms: A literature review. *International Journal of Manpower*, *32*(1), 14–33. https://doi.org/10.1108/01437721111121206

Danns, D. E., & Danns, G. K. (2023). The pursuit of entrepreneurship by youths in the Caribbean. *AD-Minister*, *42*, 69–96. https://doi.org/10.17230/Ad-minister.42.4

Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 18–32. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003

Elia, G., Li, X., Margherita, A., & Petti, C. (2017). Human-oriented corporate entrepreneurship: An integrative framework of creativity and HRM enablers. *European Business Review*, *29*(4), 386–401. https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0169

Erävala, K. T., Muhos, M., & Rämi, K. A. (2021). Competence development needs for micro-enterprises entering servitisation. *International Journal of Value Chain Management*, *12*(1), 86–105. https://doi.org/10.1504/IJVCM.2021.112846

Esnard, T., & Stephens, A. (2023). Entrepreneurial intentions in the Caribbean: Antecedents and variations. *AD-Minister*, *42*, 31–56. https://doi.org/10.17230/Ad-minister.42.2

Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *31*(4), 449–467. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.003

Franco-Arango, L., & Álvarez-Mesa, C. (2022). Systemic appropriation of social innovation in organizations from emerging markets: A proposal for the generation of shared value. *AD-Minister*, *40*, 65–96. https://doi.org/10.17230/Ad-minister.40.4

Gilman, M., Raby, S., & Pyman, A. (2015). The contours of employee voice in SMEs: The importance of context. *Human Resource Management Journal*, *25*(4), 563–579. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12086

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective.* (7th ed.). Pearson, Upper Saddle River, NJ

Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, *15*(1), 21–41. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.003

Heneman, R. L., & Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: Existing knowledge and new directions. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 5, pp. 55–81). Emerald (MCB UP). https://doi.org/10.1016/S1074-7540(02)05004-3

Hinteregger, C. (2017). Integrating organisational culture and human resource management in the context of corporate entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Business Environment*, *9*(2), 152–181. https://doi.org/10.1504/IJBE.2017.085352

Hornsby, J. S., & Messersmith, J. G. (2014). Human resource management and corporate entrepreneurship. *Wiley Encyclopedia of Management*, *3*, 1–6. https://doi.org/10.1002/978111878537.weom030050

Inmyxai, S., & Takahashi, Y. (2009). Entrepreneurs as decisive human resources and business performance for the Lao SMEs. *Chinese Business Review*, *8*(7), 29–47. https://doi.org/10.17265/1537-1506/2009.07.003

Irwin, K. C., Landay, K. M., Aaron, J. R., McDowell, W. C., Marino, L. D., & Geho, P. R. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance. *Journal of Business Research*, *90*, 134–140. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.016

Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, *16*(4), 456–466. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.003

Khahro, S. H., Memon, A. H., Memon, N. A., Arsal, A., & Ali, T. H. (2021). Modeling the factors enhancing the implementation of green procurement in the Pakistani construction industry. *Sustainability*, *13*(13), 7248. https://doi.org/10.3390/su13137248

Langwell, C., & Heaton, D. (2016). Using human resource activities to implement sustainability in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *23*(3), 652–670. https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0096

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 39–46. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6

Lee, Ch. W., Peng, Ch. L., & Chen, H. Ch. (2022). Reengineering human resources and entrepreneurial learning towards organizational revitalization in Malaysian travel and tourism companies during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, *14*(20), 13509. https://doi.org/10.3390/su142013509

Lee, S. Y., Sahaym, A., Cullen, J., & Juasrikul, S. (2017). Family involvement and the entry mode into entrepreneurship: The contingent role of national culture. *The Journal of Small Business Innovation*, *20*(2), 17–34

Mark, J., & Goldberg, M. A. (1988). Multiple regression analysis and mass assessment: A review of the issues. *The Appraisal Journal*, *56*(1), 89–109

Mason, C. H., & Perreault, W. D. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis. *Journal of Marketing Research*, *28*(3), 268–280. https://doi.org/10.1177/002224379102800302

Mayson, S., & Barrett, R. (2006). The science and practice of HRM in small firms. *Human Resource Management Review*, *16*(4), 447–455. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.08.002

Ministry of Development, Industry and Commerce of Nicaragua—MIFIC. (2023). www.mific.gob.ni

Moustaghfir, K., El Fatihi, S., & Benouarrek, M. (2020a). Human resource management practices, entrepreneurial orientation and firm performance: What is the link? *Measuring Business Excellence*, *24*(2), 267–283. https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0119

Moustaghfir, K., Ramid, S., & Touhs, K. (2020b). Linking human resource management, entrepreneurial orientation, and firm performance: An integrative theoretical framework. *International Journal of Innovation and Learning*, *28*(3), 394–414. https://doi.org/10.1504/IJIL.2020.109843

Namdarian, L., Sajedinejad, A., & Bahanesteh, S. (2020). The impact of knowledge management on organizational performance: A structural equation modeling study. *AD-Minister*, *37*, 85–108. https://doi.org/10.17230/Ad-minister.37.4

Narkhede, B. E., Nehete, R. S., Raut, R. D., & Mahajan, S. K. (2014). Impact of entrepreneurial skills on the firm's performance: Evidence from manufacturing SMEs in India. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, *8*(2), 216–236. https://doi.org/10.1504/IJICBM.2014.059207

Novo-Melo, P. R., & Machado, C. F. (2013). Human resource management in small and medium enterprises in Portugal: Rhetoric or reality? *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, *20*(1), 117–134. https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.055696

OECD. (2003). *Measuring Knowledge Management in the Business Sector*. OECD/Minister of Industry, Ottawa

Patel, P. C., & Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, *49*(2), 265–290. https://doi.org/10.1002/hrm.20346

Pisani, M. J. (2018). Emprendimiento femenino contemporáneo en Nicaragua. *AD-Minister*, *33*, 5–20. https://doi.org/10.17230/ad-minister.33.1

Pisani, M. J., & Yoskowitz, D. W. (2012). A study of small neighborhood Tienditas in Central America. *Latin American Research Review*, *47*(1), 116–138. https://doi.org/10.1353/lar.2012.0055

Podsakoff, Ph. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, *88*(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Ren, S., & Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, *30*(3), 100691. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691

Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2017). Advancing multilevel thinking in human resource management research: Applications and guidelines. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 397–415. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.001

Rutherford, M. W., & Oswald, S. L. (2000). Antecedents of small business performance. *New England Journal of Entrepreneurship*, *3*(2), 21–33

Schmelter, R., Mauer, R., Börsch, C., & Brettel, M. (2010). Boosting corporate entrepreneurship through HRM practices: Evidence from German SMEs. *Human Resource Management*, *49*(4), 715–741. https://doi.org/10.1002/hrm.20366

Sembiring, R. (2016). Impact of human resources knowledge and skills on SMEs' in Medan city, Indonesia. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, *5*(3), 95–104

Shafeek, H. (2016). The impact of human resources management practices in SMEs. *Annals of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering*, *14*(4), 91–102

Smith, W. L., Schallenkamp, K., & Eichholz, D. E. (2007). Entrepreneurial skills assessment: An exploratory study. *International Journal of Management and Enterprise Development*, *4*(2), 179–201. https://doi.org/10.1504/IJMED.2007.011791

Štangl-Šušnjar, G., Slavić, A., Berber, N., & Leković, B. (2016). The role of human resource management in small and medium sized companies in Central-Eastern Europe. In J. Ateljević & J. Trivić (Eds.), *Economic Development and Entrepreneurship in Transition Economies* (pp. 205–229). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28856-7_12

Van Lancker, E., Knockaert, M., Audenaert, M., & Cardon, M. (2022). HRM in entrepreneurial firms: A systematic review and research agenda. *Human Resource Management Review*, *32*(3), 100850. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100850

Voca, Z., & Havolli, Y. (2019). The impact of human resources development on small and medium enterprises (SMEs) performance: The case of Kosovo. *Journal of Economics and Management Sciences*, *2*(2), 45–54. https://doi.org/10.30560/jems.v2n2p45

Wickramasinghe, V. (2022). The relationship between formalization of HRM function and HRM intensity in SMEs: An empirical investigation in Sri Lanka. *Small Business International Review*, *6*(2), e529. https://doi.org/10.26784/sbir.v6i2.529

Wickramasinghe, V., & Mahmood, M. H. (2017). Human resource management in Bangladesh and Sri Lanka. In F. L. Cooke & S. Kim (Eds.), *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia* (1st ed., pp. 392–412). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315689005-26

Zieba, M., Bolisani, E., & Scarso, E. (2016). Emergent approach to knowledge management by small companies: Multiple case-study research. *Journal of Knowledge Management*, *20*(2), 292–307. https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0271

Appendix

Table A1. Variables and measures

Variable	Measure
Knowledge Management	
Worker Training	Formal training is given to workers in work-related subjects
	Formal training is given to workers in personal skills (non-work-related subjects)
	Encouraging workers to continue their education (reimbursing tuition fees)
	Formal mentoring practices
Politics and Strategies	Quick and easy access to information
	Existences of a bureaucratic system
	IS contains all knowledge, including strategic definition
	Satisfactory technology and research and development investments
	Frequency of accessing and updating the database
Creation and Acquisition	Using knowledge obtained from its supply chain and competitors
	Using knowledge obtained from public institutions (e.g., Ministry of SMEs)
	Taking professional support from outside to obtain knowledge about the firm's environment
	Using the Internet to obtain external knowledge
	Hiring consultants to work with the internal workforce (learning while working together)
Organizational Culture	Experienced workers or managers transfer their knowledge to new or less experienced workers
	Has a value system or culture promoting knowledge-sharing
	Teamwork is encouraged
	Has an encouraging environment to develop and implement ideas and express opinions
Personal Skills	Motivation
	Adaptability to change
	Communication
	Decision-making
	Negotiating skill
	Learning ability
Entrepreneurial Skills	Opportunity recognition
	Ability to gather and control resources
	Creativity
	Innovation
	Role model interpretation
	Calculated risk-taking
Business Skills	Marketing management
	Financial management
	Human resources management
	General management
	ICT skills
	Legal
	Networking
	Operational
Technical Skills	Ability to use tools, procedures, and techniques
	Knowledge of the industry, its standards, and practices
	Knowledge of advanced manufacturing technology
Venture Performance	Profitability performance level
	Sales turnover

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

JUAN CARLOS
QUINTERO CALVACHE

HELVER JAVIER
CADAVID

JONY ALEXIS
RENGIFO CARPINTERO

JEL: H83, H7, N1

DOI: https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.2

www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

PARADIGMAS SOBRE EL CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LATINOAMÉRICA EN EL CONTEXTO DE LOS GOBIERNOS ENTRE LOS AÑOS 1990 A 2020[1]

PARADIGMS ABOUT THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION IN LATIN AMERICA IN THE CONTEXT OF GOVERNMENTS AMONG THE YEARS 1990 TO 2020

JUAN CARLOS QUINTERO CALVACHE[2]
HELVER JAVIER CADAVID[3]
JONY ALEXIS RENGIFO CARPINTERO[4]

RESUMEN

El artículo de revisión es un estudio de los artículos científicos en los que se ha presentado un diálogo crítico sobre los paradigmas de la Administración Pública en Latinoamérica, en el contexto de los gobiernos entre los años 1990 a 2020, evidenciando los procesos de continuidad o ruptura entre los modelos burocrático estatal, de la Nueva Gestión Pública y el de la Posnueva Gestión Pública. La metodología es crítica: examen exhaustivo de las fuentes más recientes que han trabajado el campo disciplinar de la Administración Pública en Latinoamérica. La conclusión es que, si bien es cierto en los documentos examinados se observa un fenómeno de transición racional de un paradigma de la burocracia estatal al de la Nueva Gestión Pública, sin, lograr adentrarse de lleno en la Posnueva Gestión Pública, lo que queda realmente claro, es que, en los dos últimos paradigmas, es el paradigma burocrático el que ha sido reestructurado por los gobiernos Latinoamericanos en el contexto de un capitalismo corporativo de la era digital

PALABRAS CLAVE

Mercados Emergentes, Campo de la Administración Pública, Administración Pública y Pedagogía, Administración Pública y Campo Político.

ABSTRACT

The review article is a study of scientific articles in which a critical dialogue has been presented about the paradigms of Public Administration in Latin America, in the context of governments among the years 1990 to 2020, evidencing the processes of continuity or rupture between the state bureaucratic models of the New Public Management and that of the Post-New Public Management. The methodology is critical: exhaustive examination of the most recent sources that have worked on the disciplinary field of Public Administration in Latin America. The conclusion is that, although it is true in the documents examined, a phenomenon of rational transition from a paradigm of state bureaucracy to that of the New Public Management is observed, without being able to fully delve into the Post-New Public Management, what really remains Of course, in the

[1] El artículo de revisión es resultado del Proyecto Análisis del Campo disciplinar de la Administración frente a los Modelos de Gestión Pública en Colombia financiado por la Escuela Superior de Administración Pública.
[2] Pos doctor en Filosofía Universidad París VIII. Profesor ocasional de la Escuela Superior de Administración Pública.
[3] Magister en ciencia política Universidad del Valle. Docente nombrado de la Escuela Superior de Administración Pública.
[4] Magíster en filosofía Universidad del Valle. Catedrático de la Escuela Superior de Administración Pública.

* La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

JEL: H83, H7, N1

RECIBIDO: 25/03/2023
MODIFICADO:29/02/2024
ACEPTADO: 19/03/2024

DOI: https://doi.org/10.17230/ Ad-minister.44.2

last two paradigms, it is the bureaucratic paradigm that has been restructured by Latin American governments in the context of corporate capitalism of the digital age.

KEYWORDS
Emerging Markets, Public Administration Field, Public Administration and Pedagogy, Public Administration and Political Field.

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo de revisión examina el Campo de la Administración Pública (CAP), en diálogo con los modelos de nueva Gestión Pública (NGP), el campo de la pedagogía (CP) y la ciencia política (CCP), frente al contexto de los mercados emergentes (ME) y las Reformas Administrativas (RA), de los gobiernos desde la década de transición de los años 1990 a 2020 en Latinoamérica.

El método es crítico: primero, se agrupa por período histórico (2014-2020), las fuentes recientes, y, (1990-2023) para referencias complementarias; segundo, se examina el campo profesional: campo disciplinar de la Administración Pública (CAP), la disciplina de los Nuevos y Pos Nuevos Modelos de Gestión Pública (NGP), (PNGP); tercero, se revisan aquellas fuentes de orden político que guardan relación con la Administración Pública (AP) en el contexto de los gobiernos de turno en la transición descrita.

El problema a abordar es ¿los paradigmas de la Nueva y Pos Nueva Gestión Pública lograron salir del centralismo administrativo racional de la burocracia estatal produciendo un fenómeno de ruptura, o, por el contrario, se produjo un fenómeno de continuidad a través de un nuevo discurso de corte gerencial corporativo?

Iniciaremos entonces situando la bibliografía por la temporalidad (2014-2020) observando lo que se ha escrito sobre el (CAP) en dos documentos: el primero de orden internacional, Los estudios Críticos en Administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina, (Sanabria; Saavedra & Smida, 2015); el segundo de orden nacional, La Administración Pública en el Estado Social de derecho en Colombia (Wandurraga, 2015).

En estos documentos la (AP) se presenta como un campo disciplinar5 bajo una situación externa, en lo que denominamos presión; esto es, se enfocan en ese orden de reflexión en el que se pone en evidencia la preocupación constante de los investigadores sobre el campo desde el afuera, desde esos elementos internacionales, o, histórico culturales, que han desarrollado una línea de pensamiento concreta y que genera, sobre la (AP) en el ámbito local, formas repetidas de ese saber que procede de la exterioridad movilizando otros mecanismos de reinterpretación y otros contestatarios: emergencia de nuevos mercados y alteridades político-administrativas.

La presión puede ser interpretada como un colonialismo tanto del pensamiento como de las prácticas propias de la (AP) que se vive en los países del sur (Mignolo, 2014; Dussel, 2023; Grosfoguel, 2024).

En los trabajos estudiados la metodología utilizada por los autores es ante todo de revisión bibliográfica. El primero se ubica desde el discurso filosófico del sur, de corte decolonial, en esa tradición reciente propia de movimientos como la pedagogía crítica, la teología de la liberación y la filosofía de la liberación (Freire, 1972; Boff, 1979; Dussel, 2023). El segundo, es un abordaje de corte jurídico político, de talante más descriptivo, que se circunscribe a ese esfuerzo nacional por tratar de darle su lugar a la (AP), desde distintos ejercicios investigativos. En los dos casos los análisis parten de revisiones

[5] El concepto de Campo lo tomamos prestado del sociólogo Pier Bordeau en su texto *Campo de poder y campo intelectual* (1980), mientras que el concepto de Disciplina lo tomamos de Michael Foucault en su obra *Vigilar y Castigar* (1976).

teóricas más que de un ejercicio de indagación situacional, o de corte documental de tipo archivo arqueológico.

2. EL CAMPO DISCIPLINAR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (CAP)

El primer documento parte de una tesis bastante fuerte. Sostiene que los estudios críticos sobre el (CAP) se plantean como un discurso alternativo, pero, desde el colonialismo de un pensamiento anglocéntrico (Sanabria; Saavedra & Smida, 2015), por lo que dejan por fuera las investigaciones de los académicos latinoamericanos.

Los autores ponen en evidencia una problemática: la dificultad de los académicos latinoamericanos para poder aportar a los estudios del (CAP) y los estudios organizacionales debido al colonialismo del academicismo anglosajón que tiene prefigurado unas temáticas específicas: las del desarrollo, la del mercado, la de la economía abierta, propios del continuismo de un proyecto civilizador moderno (Dussel, 2023; Grosfoguel, 2023).

El artículo se desarrolla a través de tres argumentos: a) el primero de orden histórico sincrónico, muestra los orígenes, supuestos y planteamientos básicos de los (CMS) claramente circunscrita al desarrollo de lo que ha sido la tradición crítica desde la escuela de Frankfurt, pero, aplicados al contexto latinoamericano; b) el segundo, de orden histórico descriptivo, presenta la evolución y el estado actual de los estudios Latinoamericanos sobre el (CAP) en relación con los estudios sobre la organización; c) el tercero, analiza de un modo contextual las tendencias, limitaciones y consideraciones para el trabajo prospectivo sobre los estudios organizacionales en América Latina.

El artículo plantea una reflexión interesante sobre un discurso propiamente crítico al interior de la (CAP), por su excesivo anglocentrismo que deja por fuera el desarrollo investigativo, sobre el campo, de los académicos del Sur. No obstante, no se puede negar que el desarrollo de la (AP) está enraizada fuertemente a las lógicas sociales de producción del conocimiento propias de una modernidad europea, cómo, al desarrollo de los paradigmas de gestión euro y anglosajones, de corte capitalista, globalista y neoliberal, que intentaron llenar los vacíos de un saber racional centrado en una episteme de la concentración estatal frente a la distribución social. Modelos que claramente obedecen al desarrollo de organizaciones internacionales contra las que empezarán a chocar mercados emergentes (Rodríguez, 2021). Con tal claridad conceptual se evita caer en un discurso que soslaya la emergencia de acontecimientos históricos concretos sobre la producción del saber en el (CAP), en el que la teoría crítica despliega una reflexión desde otro orden del saber.

Este tipo de estudios le aportó al desarrollo del proyecto desde el concepto que denominamos la presión, ese desarrollo externo propio del saber de la (AP) en correlación con su devenir histórico cultural. Tal ejercicio permite otra mirada, desde un nuevo aire, un acercamiento desde la decolonialidad; pues, plantea otra forma de poder pensar esas relaciones entre los estudios sobre el (CAP) desde los posibles modelos latinoamericanos de organización como de los modelos de economías emergentes (Chadha, 2023; Ríos, 2022; Gurrola, 2021; Rodríguez, 2021).

En otro sentido, el de un positivismo racionalista subyacente al paradigma de la administración como acto organizativo, el documento de trabajo de grado de la profesional Wandurraga (2015), ofrece un análisis del (CAP) desde un enfoque organizativo que debe dirigirse al desarrollo de las comunidades desde el concepto jurídico de Estado Social de Derecho, centrado en un modelo de gobernanza territorial. La cuestión fundamental es que: entre el Estado Social de Derecho emanado, contenido,

en la Constitución Política de 1991, y el propósito organizativo dirigido hacia las comunidades, que debe ser el ejercicio del saber de la (AP), no se da una relación directa.

El trabajo sostiene que la (AP) en Colombia ha dado un gran avance desde la consolidación de la Constitución Política de 1991, ya que el enfoque de Estado Social de Derecho le ha permitido un mayor grado de acercamiento con las comunidades y mayor injerencia en la Función Pública; aunque, aclara que una cosa es la Función Pública y otra, la administración. De ahí, que la autora presente una serie de hallazgos en la dimensión de salud y economía, que muestran la correspondencia entre la administración y el enfoque constitucional. Sin embargo, considera que aún hay cosas por mejorar dentro de esa relación que debe darse de un modo más preciso.

El documento es un abordaje desde un enfoque positivista que trata de mostrar la correlación entre la Constitución Política de 1991, bajo el nuevo discurso del Estado Social de Derecho, y la (AP), poniendo en evidencia elementos internos a la administración como la Función Pública y el Buen Servicio. No obstante, elementos del trabajo como el método y los hallazgos pueden ser problematizados; ya que, ni el método del trabajo es inductivo, ni los hallazgos dan cuenta, claramente, de un ejercicio de la (AP) en correlación con un enfoque de Estado Social de Derecho.

La autora plantea que su método de estudio es inductivo, lo cual es un error. No es inductivo en la medida en que no parte de lo particular para alcanzar lo general. La autora parte del análisis de una situación histórica cultural concreta: la emergencia de una nueva constitución. Tal constitución se da desde un nuevo paradigma internacional, para luego tratar de entender ese enfoque paradigmático dentro del (CAP). Por lo que, el método es claramente deductivo. Pues, parte de lo general para llegar a lo particular. Más aún, este tipo de descripciones metodológicas no son asumidos dentro de las investigaciones en ciencias humanas, puesto que, existen métodos más apropiados para entrar en relación con un problema de investigación de este corte.

El trabajo tampoco presenta evidencia suficiente entre el nuevo paradigma jurídico político de ordenamiento social, y una correlación cada vez más eficiente con la administración.

3. EL CAMPO DE LOS NUEVOS Y POS NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN

Las fuentes bibliográficas que nutrieron este apartado sobre (NGP) y (PNGP) han sido los siguientes: primero, de orden nacional la Nueva y posnueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? (Chica & Salazar, 2016); segundo, del ámbito internacional, Modelos innovadores de administración y gestión pública: hacia la emergencia de nuevos paradigmas, (Vidal, 2016); tercero, otra perspectiva internacional, Nuevos Modelos de Gestión Pública la relación entre cultura, liderazgo y tecnologías de gestión, después del "big bang" paradigmático. (Felcman, 2015); cuarto, también del ámbito internacional, Modernización Administrativa y Post-Nueva Gestión Pública, de los dilemas y tensiones hacía las nuevas formas de coordinación y regulación (Culebro, 2014).

Frente al campo de estudio de los modelos de gestión tres cosas han resultado de sumo interés para nuestro estudio. Primero, percibimos que en este conjunto de trabajos el paradigma de la racionalidad administrativa de tipo organizativa que ha mudado hacia uno posteriormente de tipo economicista, y luego, a otro de tipo corporativista, se ubica en el estrato de una fuerte tensión frente a modelos económicos emergentes: cambio paradigmático de un modelo a otro, frente a una episteme de la continuidad (Foucault, 1969). Continuidad que es muy bien percibida por Oszlak (2013); pero, problematizar por Chica & Suarez (2016), pues, entre el ejercicio organizativo de la burocracia estatal, y

la (NGP) y (PNGP), lo que aparece es la relectura de procesos y procedimientos acaecidos desde ese saber burocrático. Situación que pone en las sombras la claridad sobre el proceso de transición de un paradigma a otro.

Segundo, los trabajos claramente se ubican en una metodología de revisión documental en los que se presentan las principales discusiones de continuidad vs discontinuidad, sobre la transición del campo administrativo burocrático hacia el de (NGP), que pasa por el papel de repensar la relación entre el Estado, la empresa, la sociedad y las economías emergentes. Para, en un tercer momento, ls (PNGP), se partirá de valorar lo hecho desde el paradigma burocrático, criticar los nuevos modelos de gestión, y, servir de síntesis entre un paradigma y otro; pero, desde una nueva realidad social, el mundo global, tecnológico y corporativo.

Tercero, en todo este desarrollo es la racionalidad economicista, financiera, en tanto paradigma epistemológico, está es nuestra hipótesis, que se circunscribe a el contexto histórico político de una modernidad en transición (Habermas, 1993), la que parece dirigir los lineamientos de la (AP), como de los (NGP) y (PNGP), a través de los cuales se ponen en juego el saber sobre lo público.

Ahora bien, entrando en materia el análisis de los documentos en cuestión nos ofrecen las siguientes aproximaciones. Para el caso del artículo de (Chica & Salazar, 2016) la idea central es que los (NGP) son una respuesta a las debilidades del modelo clásico de administración burocrático, mientras que la (PNGP) es una crítica a los (NGP).

La idea anterior plantea una fuerte tensión; pues, la relación de continuidad o discotinuidad entre los (NGP) frente al modelo (PNGP), frente a la (AP), genera un contexto nacional e internacional de debate en el orden del desarrollo investigativo procedimental de la (AP) dadas situación tales como: crisis estatal, geopolítica de nuevos mecanismos de necropolítica (Mbembe, 2022), sistemas económicos alternativos (circulares, cooperativos, reticulares), emergencia del paradigma de la inteligencia artificial como sustrato de toda la arquitectura económica, política y social.

Para los autores, existen distintos argumentos sobre la prevalencia de una continuidad entre las reformas de la (NGP) y las reformas de la (PNGP), que según las falencias de las (NGP) son asumidas y complementadas por la reforma de la (PNGP), teniendo en cuenta las doctrinas y tecnologías aplicables a la (CAP) y preceptos de eficacia y eficiencia económica, gobernanza digital, economías emergentes, estados endémicos.

La (NGP) y su conjunto de doctrinas presenta como cuerpo de soluciones efectivas frente a los problemas generados por la división y especialización funcional de los servicios, que se caracterizan por diferentes perspectivas como una corriente de investigación sobre política y Gestión Pública (GP); donde la tendencia de la (NGP) fomenta una cultura central en el desempeño del sector público para disminuir la centralización y una mayor inclusión de las prácticas del sector privado al interior del Estado, teniendo en cuenta la forma de involucrar conceptos innovadores como valor público, Estado promotor, cadena de resultados, Gestión de procesos y los más importante, realizar la participación ciudadana como epicentro de la legitimación de la (AP).

La (PNGP) surge a partir de las críticas a las falencias de las reformas (NGP) de las cuales aluden a: 1) la excesiva descentralización, fragmentación, ambigüedad y difusión funcional; 2) el difuso control vertical; 3) la falta de coordinación horizontal entre las unidades organizativas; 4) la fuerte focalización en los resultados y evaluación de la gestión; y 5) el distanciamiento con la visión generalizadora y de conjunto de bienestar de la ciudadanía.

La (PNGP) se caracterizaría entonces por su razonamiento, en materia de configuración estructural del Estado. Opta por la descentralización y por mayores procesos de coordinación a nivel horizontal y vertical: se asume al ciudadano más que como un cliente a quien hay que satisfacer, a un actor social a quien hay que rendirle cuentas y posibilitarle su inclusión en materia de participación activa y real. Se asume como principio racional administrativo la regulación y la profesionalización de la gestión para la reforma estatal. En este sentido incorpora una perspectiva de trabajo en redes que propicia nuevos marcos de gestión interinstitucional, mayor control y evaluación, ya no solo de los resultados sino de la gestión.

Es desde este modelo organizativo que los gobiernos progresistas desde el año 2019 en Latinoamérica y países como España, han optado por introducir mecanismos de participación ciudadana más sociales. Conceptos como descentralización, territorialización, alternativas de desarrollo, economías emergentes, nuevas alteridades, han cobrado protagonismo. La gestión de empresas en la dimensión privada, y, las economías emergentes en la dimensión pública devienen cómo consecuencia de dicho modelo administrativo racional.

En síntesis, se puede afirmar que para los autores, la (NGP) nace como respuesta a una necesidad en la (AP), a través de la exigencia de eficiencia y eficacia en procesos y procedimientos para un mejor proceso de gobernanza territorial. Solicita la transparencia de resultados para una mayor productividad colectiva, teniendo en cuenta la participación ciudadana, y, a su vez, obtener el cumplimiento de las metas trazadas por parte de la Gestión Administrativa (GA).

El artículo de investigación es una descripción bibliográfica que pone en evidencia una relación de discontinuidad, en eso que hemos denominado una racionalidad administrativa. En este se evidencian, claramente, las tres transformaciones que ha asumido el paradigma de la racionalidad burocrático: primero, la administración, luego se transforma en gestión financiera, y finaliza en acumulación desde un discurso de la inclusión social de orden Global. Es decir, pasamos de una racionalidad distributiva, a una racionalidad financiera que terminará mutando en una racionalidad corporativa.

Por otro lado, el artículo de (Vidal, 2016) nos pone en situación de un acontecimiento coyuntural, la crisis económica del 2007, que va a servir de pretexto para analizar la capacidad emergente de la actitud de innovación al interior de la (AP).

Para el autor, la crisis económica del 2007 ha generado consecuencias en las prácticas en la administración y gestión pública; sin embargo, es posible afirmar que los modelos calificados como innovadores existían con anterioridad, en ese sentido, es importante evaluar su eficacia (Vidal, 2016). Por lo que, se produce una situación coyuntural: El imaginario social que se posee sobre las crisis cómo fuente de transformaciones innovadoras.

La crisis económica que estalló en 2007 en España y que posteriormente se reprodujese en el año subsiguiente en el mundo, tuvo un impacto muy importante en el devenir de la (AP) que se ve obligada a reformularse a propósito de las nuevas demandas y exigencias de la sociedad civil. Empieza a cobrar vigencia el concepto de innovación con su premisa de eficiencia, puesto que los modelos top-down, presentaron problemas significativos en la medida en que las instituciones encargadas de edificar la política pública carecen de confianza ciudadana; en este sentido, estas estrategias no contaron con legitimidad, lo que invitó a los teóricos del saber administrativo a incorporar nuevos modelos que respondan a las recientes exigencias de los administrados.

El trabajo muestra entonces, que las demandas ciudadanas actuales, consecuencia de las crisis generadas a final de la primera década del siglo, son mucho más ambiciosas

que las respuestas que puedan llegar a ofrecer los modelos propuestos por el componente innovador.

La institucionalidad ha venido perdiendo de manera sistemática la confianza ciudadana por múltiples razones, entre las que se encuentran la falta de transparencia y ética, que dificulta la participación ciudadana en la construcción de soluciones.

Los nuevos paradigmas de Administración y gestión pública apenas emergen, y los resultados hablan de concurrencia entre nuevas formas de gobernanza y transparencia y propuestas no-institucionales, expuestas por la sociedad civil: economías solidarias, emergentes, reticulares, Administración territorial desde los fondos de saberes locales, entre otros.

Los elementos evaluados parecen indicar que a partir de criterios exógenos se han producido las reformas y la innovación en la Administración y gestión pública.

Si bien el trabajo es una buena consideración sobre el cambio de paradigma en los modelos de gestión, desde un concepto central de crisis, el fenómeno de discontinuidad, propio de eso que denominamos Presión: la relación con lo externo, aún cuando no orienta necesariamente la innovación administrativa, si es una huella, se constituye en un elemento de ruptura que permite evaluar la continuidad de el paradigma existente, frente a los que históricamente han existido o sirven de articulación continua al emergente.

Otra pequeña cuestión sería la siguiente: se considera que por motivos pedagógicos se establezca una mayor extensión argumentativa sobre los aspectos problemáticos y críticos de los paradigmas contenidos en los modelos de continuidad e innovación, puesto que, si bien el autor logra consolidar la aprehensión de los conceptos, no se termina extender el debate sobre lo discutido que puede llegar a ser el ejercicio de algún modelo en mención.

Ahora bien, de otro lado el artículo de Felcman (2015) afirma que La aplicación de un (NGP) implica el protagonismo de un líder que se preocupe en involucrar a todos los actores de la gestión, desarrollando así actitudes, habilidades y comportamientos que generan una nueva cultura organizacional dispuesta a acoplarse a nuevas miradas y pensamientos, que combinados con las tecnologías de gestión pertinentes a aplicar logrará el cumplimiento de los fines organizacionales.

La cuestión central es: ¿cómo articular de un modo eficiente la cultura del liderazgo dentro de la gestión pública, para nuevos paradigmas organizacionales?

Para Felcman la crisis estimula la necesidad de generar cambios, estos cambios infieren en la modificación y refundición de tipos de liderazgo, en la tecnología de gestión y por supuesto en la cultura organizacional (2015). Estimulando la ruptura de paradigmas y el nacimiento de un nuevo modelo de gestión.

La identificación de nuevos métodos de cambio incursiona de manera importante en los procesos, logrando ampliar realidades que permiten salir de lo tradicional. Lo que era aceptado como un paradigma predominante puede variar si sus resultados son perjudiciales, poniendo en duda lo incuestionable. El cambio de un paradigma emigra a uno nuevo el cual debe estar acompañado de un cambio organizacional relacionado con su modo de operación. El liderazgo y la cultura organizacional son herramientas de vital importancia para el logro de nuevos cambios en las organizaciones.

El texto pese a ser un abordaje sobre los modelos de gestión desde el concepto de paradigma del liderazgo, muestra que dichos cambios no son propios de situaciones históricas específicas, de crisis, rupturas; sino, que, pueden obedecer a eso que hemos llamado en nuestro proyecto la tensión en confrontación directa con la presión: el orden de reflexión propio de la (AP) como campo disciplinar que permitiría la emergencia del liderazgo, obedece a una respuesta internacional de crisis, lo que permite nuevas

oportunidades de emprendimiento: economías emergentes en la esfera pública, gerencia empresarial corporativa en la esfera privada. Liderazgo que culminaría en una cultura organizativa. Lo que a todas luces deviene como una situación contingente deseada, más no, cómo una situación real dada.

Por lo anterior, se debe considerar que las crisis no pueden ser vistas como problemas que fracturan el funcionamiento de una organización; sino, como oportunidades de mejora continua, otorgando la puesta en marcha de nuevas estrategias que permitan el logro de los fines misionales de las organizaciones, que demuestre el buen liderazgo, los valores y la vocación de sus servidores.

De ahí que, debe abordarse temas como valores institucionales, ambientes laborales, acciones para abordar riesgos, temas que son derivados para el fortalecimiento y mejora de los modelos de gestión.

Por último, el documento de Culebro (2014) afirma que la modernización administrativa obedece a la evolución del modelo de (NGP). Por lo que, la determinación real en la evolución entre la (NGP) y la modernización administrativa es un hecho contingente.

Desde el punto de vista argumentativo el artículo expone con consistencia la clasificación expositiva, puesto que inicia marcando los diferentes instrumentos conceptuales en aras de aportar al lector una comprensión integral del texto en un ejercicio deductivo; es así como en principio se establece el objeto de estudio que en este caso es el modelo de (NGP) entendida como un conjunto de reformas administrativas generadas desde 1980, tendientes a mejorar la eficacia y la eficiencia en el aparato estatal; a partir de aquel concepto se establecen los objetivos que en primera medida indican la dirección de la discusión sobre la implementación de la (NGP), para después dar paso a un análisis de la reforma administrativa a través del proceso de ejecución de la (NGP) y la (PNGP).

Precisados los propósitos a desarrollarse, es preciso indicar que la (NGP) se materializa en multiplicidad de herramientas que condujeron a la reforma administrativas actuales y que cuenta con tres características esenciales: la primera de ellas es el accionar de instrumentos de notoriedad en el sector privado, trasladándose al sector público por su capacidad y bajo el supuesto que la ejecución de dichos postulados se verá reflejada en mayor autonomía y descentralización. Otra de las características tenidas en cuenta es la especialización vertical y horizontal en el ejecutivo, cómo supuesto de que mejora el desempeño gubernamental; por último, el gerencialismo visto como la capacidad de que los servidores a cargo de las entidades o dependencias de esta cuenten con la facultad de precisar y desarrollar los objetivos que consideren y las formas de conseguirlo. En este sentido es evidente la pretensión del nuevo modelo que impulsa la reforma, cuya premisa más destacada es la eficiencia, lo que desde luego supone un accionar acotado pero certero, una amplia participación de otros actores, jerarquización y flexibilidad en los medios para la consecución de objetivos.

La reforma trajo consigo tensiones, clasificadas en dos dimensiones: primero, la dicotomía, autonomía y flexibilidad como garantía de eficiencia vs el control para la materialización de la prestación del servicio y el desempeño de los funcionarios. La idea de desregularización que fortaleció la falsa idea de la despolitización de los asuntos públicos. En el desarrollo y evolución del modelo también es preciso contemplar las acciones tendientes a revertir sus falencias como las destinadas a precisar los sistemas de evaluación e integración.

Se vislumbran a partir de los resultados expuestos tres escenarios:
Coexistencia de (NGP) con incorporación de estrategias de coordinación integración.

Predominio de estrategias de coordinación y centralización.

Retorno a nuevas formas de burocracia, prevalecía del Estado regulador fuerte y eficiente.

En síntesis, en la lectura se hace necesario que se introduzca el enfoque mixto en la investigación; es decir, que se ponderen casos concretos de diferentes administraciones a nivel mundial que sirvan como argumentos ad exemplum en la medida en que es importante desde el saber público que se muestre la puesta en práctica de las proposiciones expuestas por el autor, no sólo desde la fundamentación y el enfoque teórico sino también desde la praxis, más cuando se asienta la discusión académica sobre los interrogantes de un modelo que se reconoce con vigencia y generalización en diferentes contextos. Dicha incorporación le permitirá al lector contrastar los resultados del modelo y avizorar con mayor probabilidad los escenarios futuros planteados.

Ahora bien, después de haber examinado el (CAP) y la (NGP), y, (PNGP) en el ámbito ante todo, internacional, pasaremos a examinar las fuentes documentales que ponen en relación el (CAP) y la pedagogía: primero, Formación universitaria en Administración Pública y capacidades burocráticas en Argentina (1990-2017), (Agoff & Mancilla, 2019); segundo; Los Programas Educativos En Administración Pública en Jalisco: Tendencias y agenda Agenda de Trabajo (Arellano, 2014).

Los documentos son un interesante esfuerzo investigativo que parte de dos estudios contextuales: caso Argentina y México desde un doble enfoque metodológico; de un lado, se examinan los currículos de algunas de las IES que enseñan la carrera de la (AP) en cada contexto, en los que se hace un análisis de la correlación que estos deberían guardar con los modelos de gobierno, o con el ejercicio de la administración, la gestión o la gobernanza. De otro lado, ofrecen unas referencias bibliográficas básicas para tratar de entender la relación entre educación y (AP).

No obstante, las investigaciones no ahondan en problemáticas de tipo epistemológico, histórico contextual, o paradigmático de acuerdo con el análisis que pudieron arrojar el examen documental de los currículos frente a las teorías; sino, que, básicamente describen la relación coyuntural entre formación universitaria en (AP) frente a prácticas reales en el ejercicio de la Función Pública, en el contexto de gobiernos específicos.

4. EL CAMPO DISCIPLINAR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN RELACIÓN CON EL CAMPO PEDAGÓGICO.

El primer artículo de nuestro análisis, el de los profesores Agoff & Mancilla (2019), plantea la idea central de que la formación académica en Argentina es un factor determinante en la construcción en capacidades burocráticas en lo concerniente a la administración y gestión pública.

El Problema es que el papel de la formación académica en capacidades burocráticas en la Argentina de los años 90 al 2017 ha sido evidenciada, pero no ha sido suficiente.

En la Resolución de esta problemática los autores proponen una comparación de espacios curriculares por (formato y contenido) en los perdidos 2005 y 2017. Allí observan el vínculo existente entre el sistema de formación en (AP) y las capacidades estatales en tres instancias: i) relación entre las distintas orientaciones que han marcado la gestión del Estado (1990-2017) y el sistema de formación; ii) vínculos en relación con el tipo de capacidad, iii) la consistencia de la formación en relación al tipo de capacidades a la que haría la mayor contribución.

En la primera, los autores mencionan la relación que se ha dado entre la presión internacional desde el Estado neoliberal (programa de políticas resumido en las posiciones del Consenso de Washington) y el neodesarrollista (preeminencia de la política por sobre las consideraciones de carácter meramente economicista), para la constitución formativa de los currículos. En este panorama surgen tres elementos significativos a la hora de evaluar el impacto del papel del Estado sobre el sistema de formación universitaria en Argentina.

En primer lugar, debido a reforma de saneamiento fiscal, producto de las políticas adoptadas del consenso de Washington, implicó un ajuste de estructuras y planteles, periodo en el cual se desarrolló el auge de la (AP) y (GP) durante la década de los 90', de ahí se plantan los siguientes interrogantes: ¿por qué surgieron estas carreras en un período de ajuste y retracción estatal? ¿A qué nuevas capacidades apuntaban?

En segundo lugar, después del cambio del tipo de Estado, se evidencia un notable crecimiento de formación académica en el periodo 2005-2017, lo que supone que dicho crecimiento guarda sintonía con los énfasis políticos en el nuevo papel que se atribuye al Estado y en las expectativas que ofrece.

Sin embargo, en el tercer elemento se estipula que al comparar los Planes de Estudio de las carreras en ambos períodos (tipos de Estado) no pueden reconocerse diferencias significativas, la estructura curricular al parecer no reaccionó a los cambios registrados por la literatura en cuanto a las divergentes orientaciones de política señaladas.

Ahora bien, en cuanto al abordaje de los vínculos del sistema universitario de formación con el tipo de capacidad se hace hincapié, estas responden más a las aportaciones de capacidades técnico-administrativas que a las capacidades político-institucionales; esto, sustentado en que, a pesar de la preponderancia de las disciplinas de la (AP) y la (CCP), se da menor peso a la dimensión político-pública que a las problemáticas específicas de la gestión estatal.

En el artículo los autores llegan a las siguientes conclusiones: en primer lugar, en el manifiesto de que la estructura curricular al parecer no reaccionó a los cambios registrados por la literatura en cuanto a las diferentes orientaciones de política señaladas, las llamadas promesas de las carreras universitarias tienden a la formación para la gestión y por lo tanto no pueden permanecer inmune a cambios políticos de la acción estatal que en últimas determinan los tipos de gestión.

En segundo lugar, el espacio de formación ha ido creciendo significativamente entre finales del siglo pasado y comienzos del presente, para lo que se postula que la oferta formativa debe volverse atractiva para las propias administraciones públicas de distintos niveles de gobierno, por lo que proponen una mejor inserción laboral de sus graduados, como también el incremento del trabajo colaborativo con el sector público.

Ahora bien, abordar una temática investigativa en lo que respecta el ejercicio estatal involucrando la academia es una apuesta transformadora, en la medida que se pretende fortalecer las capacidades de forma profesional y técnica para servidores públicos, en el logro efectivo de los fines del Estado, operando en y a través de las instituciones estatales.

Sin embargo, suponer que la academia tiene injerencia en los tipos de Estado que surgen en momentos coyunturales es una percepción optimista pero no del todo real, existen múltiples causas para la generación de tendencias en las gestión pública; no obstante, el papel de la academia debe cobrar relevancia y no puede permanecer relegada, si bien, se ha evidenciado en este artículo investigativo la creciente oferta en carreras de administración y gestión pública en el periodo estipulado de estudio, éstas se

quedan cortas respecto al campo de acción de la (AP), el abordaje de problemáticas sectoriales y la lectura de contexto acertada que permiten tomar decisiones oportunas, efectivas y de impacto en el sector público.

La articulación de conceptos y prácticas es importante en los espacios curriculares que ofrecen las universidades en todos sus niveles, al mismo tiempo que el avance en los cambios de políticas estatales que surgen, no sólo avanzar en la medida que éstas últimas lo hacen sino tomar ventaja de ellas.

Finalmente, establecer la relación entre los objetivos de los programas académicos y los contenidos estipulados en el Plan de Estudios permite identificar el grado de coherencia y la contribución que promueven las universidades a las capacidades estatales.

La relación establecida entre burocracia, conocimiento técnico y la pericia como instrumentos para legitimar la acción estatal, como también las diferentes referencias bibliografías (literatura pertinente para fundamentar el análisis), sin embargo, aunque el objeto de estudio tuvo una secuencia lógica, se debió abordar con más profundidad los dos tipos de Estados, no sólo mencionarlos de forma superficial sino presentar una exposición más amplia, como por ejemplo, ¿cuáles fueron los cambios ocurridos en la estructura económica mundial y sus impactos en América Latina para reincorporarse el Estado neodesarrollista en Argentina?, lo que permitiría un mayor análisis del comportamiento curricular de las carreras de administración y gestión pública en este periodo de cambio y/o transición.

Por último, el texto de Arellano, (2014), analiza los Programas de educación en (AP) en Jalisco (México) ofrecidos por las IES. Sostiene que estos programas ofrecen unas carreras de tipo disciplinar, más que práctico profesionalizante, lo que produce una tensión frente al desarrollo administrativo del gobierno.

La anterior situación, considera el autor que produce una problemática. Esta consiste en que los distintos programas educativos en administración pública en Jalisco oscilan entre el saber disciplinar frente al saber profesional, lo que genera una gran tensión ante la academia y el gobierno en la medida en que no se posee claridad frente al enfoque epistemológico y pedagógico del programa.

El artículo plantea la necesidad de generar una articulación entre las IES que ofertan la carrera de (AP), y los gobiernos locales. Para ello realiza un análisis exhaustivo del contenido curricular que ofertan estas instituciones de educación superior, frente a las necesidades reales, en términos políticos, que requiere el contexto. Con ello plantea una mirada al contexto global como al nacional en aras de hacer una exposición aceptable de la problemática.

El artículo concluye que entre los programas académicos en administración pública en la ciudad de Jalisco (México), con sus programas de investigación, y el gobierno local, no hay una relación de correspondencia recíproca. Tal situación se da porque las IES que ofrecen la carrera no han logrado definir si el quehacer de la (AP) es de carácter disciplinar o profesional. Esto plantea el problema de que no forman estudiantes para realizar estudios sociales, políticos y administrativos de una gran calidad académica, ni forman profesionales con destrezas y habilidades para el ejercicio de la Función Pública. Por lo que, queda hacer un trabajo de articulación entre las instituciones de educación y los gobiernos locales.

El artículo hace referencia a una realidad contextual sumamente enriquecedora para nuestro proyecto de investigación. Esa tensión que plantea el autor entre el límite que no logran identificar las instituciones de educación superior que ofertan la carrera de (AP) en Jalisco, entre saber disciplinar de tipo académico, frente a un saber práctico

que es exigido desde el medio político, la profesionalización, desemboca en una relación conflictiva entre las IES y el gobierno local.

Este estudio nos da luces para identificar la importancia del currículo en la determinación del tipo específico de paradigma formativo que se produce al interior del (CAP), desde los documentos maestros de las IES que ofertan la carrera. De igual modo, el abordaje a la producción académica de sus investigadores cómo el estudio de las relaciones de estas producciones y del currículo, frente a las prácticas de gobierno, se hace imperativo.

Pese a este gran esfuerzo, el documento se limita a hacer un análisis documental descriptivo de la situación externa que se da en la relación conflictiva entre las IES y el gobierno local, en cuanto a la Función Pública; el documento no logra, bien por extensión, presentar una discusión epistemológica más profunda sobre la definición misma de conceptos tales como: disciplina, profesión, paradigma o modelo, lo que nutriría aún más la experiencia.

Ahora bien, sobre el campo de la ciencia política hay un documento que ha servido para nutrir este estudio. El artículo titulado La heterodoxia en la nomenclatura de los programas de Ciencia Política: una revisión De los programas de pregrado en Colombia. (Baquero & Barrero, 2013). Es una muy buena aproximación metodológica a cómo podemos desarrollar nuestro proyecto en términos de análisis curricular.

5. CAMPO DE LA CIENCIA POLÍTICA

El texto parte de la afirmación sobre el aumento del número programas académicos en ciencia política, que surge desde la década de 1990, obedece a una lógica de mercado, debido a que disciplinas diferentes al derecho empezaron a ganar terreno en la ocupación de cargos públicos, lo que estimuló la demanda de este tipo de programas.

No obstante, el aumento de programas académicos en ciencias políticas sin ningún tipo de fundamentación teórico-conceptual de fondo genera la terrible problemática de una formación mediocre, hecha más para el recaudo que para generar un ambiente académico e investigativo.

Los autores sostienen que la disciplina de la (CCP) presentó tres momentos, un momento de exclusividad, un momento de apertura limitada y un momento de mercado. Hacen referencia al momento de exclusividad al periodo que va desde finales de la década de 1960 e inicios de 1990, en que la Universidad de los Andes mantuvo de manera exclusiva la formación de politólogos a nivel nacional (27 años).

El momento de apertura limitada inicia con la oferta de los programas de ciencia política por parte de la Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Cauca, Universidad Pontifica Javeriana y Universidad del Rosario, dadas entre 1995 y 1996, que obedecía a una dinámica más consensuada, de relaciones estrechas frente al diálogo y discusiones disciplinares.

El último momento señalado por los autores es el de mercado. Sugieren que el crecimiento en el número de programas se da en este momento y que obedece a una lógica de mercado, dado que los programas empiezan a ser ofertados por la demanda en la formación en carreras diferentes al derecho que permitan la participación de nuevos profesionales en el manejo y administración del Estado. Plantean que, por tal razón, no existe homogeneidad en la denominación de los programas académicos en pregrado y que el núcleo de formación está fragmentado.

Los programas utilizan una variedad de denominaciones, en algunos casos se evidencia los debates internos en la disciplina que consideran que la denominación debe ser no como una “ciencia política”, sino como “ciencias políticas” dado que diferentes

disciplinas intervienen en la interpretación y análisis de los fenómenos políticos. Otros programas se denominan "gobierno" y otros expresan su relación con las relaciones internacionales.

Respecto al perfil profesional y ocupacional que promueven los programas, el sector público ocupa un espacio importante, dado que la mayoría se plantean como un gran campo de acción en el que los profesionales pueden intervenir mediante el ejercicio de liderazgos en procesos de toma de decisión gubernamental y el análisis, implementación y evaluación de políticas públicas. Otro campo de acción destacado es el sector privado mediante la asesoría de empresas para implementar y participar en áreas como la responsabilidad social empresarial, asuntos públicos, relación con la comunidad, entre otros. Y la academia es otro campo, pues los programas sostienen que los egresados pueden hacer parte de equipos de investigación o dedicarse al área de la enseñanza.

Sobre el énfasis curricular, los autores plantean que son variadas las ofertas de asignaturas, orientadas a la profundización en subcampos de la ciencia política como teoría política, políticas públicas, relaciones internacionales. Otras se orientan a la profundización de temáticas como la democracia, la participación política, la opinión pública, la gestión pública.

El aporte del documento versa específicamente en lo metodológico, pues las categorías de análisis establecidas por los autores podrían ser también empleadas en la investigación sobre programas de (AP). También hay algunos elementos que podrían ser tenidos en cuenta respecto a la forma como presentan la información recolectada, los debates académicos a nivel nacional sobre la disciplina y los momentos que vive la disciplina. Son aspectos que podrían emplearse en el proyecto.

Se trata de un documento no terminado (literatura gris), es una ponencia en la que se exponen hallazgos preliminares de un proyecto de investigación. No presenta con claridad los argumentos, pues se rompe la línea argumentativa, generando confusión. Se exponen elementos que son interesantes, pero que no guarda relación con el objetivo planteado. Tampoco presenta conclusiones concretas, por lo que, estas son deducidas.

Síntesis

En el primer cuerpo documental se hace evidente eso que en nuestro trabajo denominamos presión. La percepción de este elemento dentro del artículo de los autores Sanabria; Saavedra & Smida (2015), se pone en evidencia con la denuncia hecha por estos hacia ese colonialismo anglocéntrico, que circunscribe los estudios en el (CAP), al contexto de un proyecto moderno de talante primer mundista que relega y desconoce las investigaciones hechas desde el sur: epistemologías del sur, saberes populares, (EM), economías circulares, mixtas, solidarias, entre otros. En este mismo sentido, el documento de Wandurraga (2015), realiza un análisis desde el concepto de Estado Social de Derecho para tratar de entender fenómenos organizacionales en la (AP); sin embargo, aún no que el texto nos ayuda a al análisis político administrativo de conceptos cómo: Función Pública, Ordenanza, Gobernanza, Comunidad y Territorio; el mismo concepto de Estado Social de Derecho, amerita, desde la visión de los autores del primer documento referenciado, una discusión suficiente en términos críticos; puesto que, dicha noción claramente obedece a una política internacional emanada de las disposiciones direccionales de un órgano como la ONU, la OCDE, el FMI. Lo que, nuevamente nos sirve para pensar la presión externa que se da hacia lo que nosotros definimos como, el (CAP). La presión internacional pone a la (AP) dentro del (CP) en una situación de reestructuración constante. Dentro de esta necesidad de reestructuración la sociedad civil cobra una relevancia significativa. Dicha relevancia pone en el espacio de lo público la necesidad de entender el surgimiento de economías emergentes: solidarias, circulares,

populares que compiten en igualdad de condiciones frente a las medianas empresas. Mientras que en estas últimas se impone un paradigma racional gerencial, en las primeras la racionalidad deviene del paradigma de la gobernanza. En uno y otro caso es el principio de una razón administrativa el que se impone, bien para fines privados, bien para fines colectivos. Lo que parece no moverse es la razón administrativa misma.

El segundo conjunto de documentos, nutren considerablemente la problematización que hacemos de nuestro objeto de estudio, en la medida en que: de un lado nos permitió medir si la (AP) se ha desarrollado como un campo disciplinar propio del saber de la continuidad, o por el contrario, cada paradigma, desde el burocrático Estado céntrico hacia el económico financiero y corporativo propios de los modelos de gestión, obedecen a un fenómeno de dispersión, cambio, ruptura. Segundo, porque evidenció algo que para el proyecto era fundamental: puso en evidencia está hipótesis: la racionalidad en un proceso de evolución que se puede rastrear en cada momento del (CAP) entre la transición de el paradigma de una racionalidad estado-céntrica, a una económica-empresarial a otra financiera-corporativa. Por último, permitió medir la influencia de cada paradigma frente a los programas curriculares y la producción académica de los investigadores en Colombia en el (CAP).

Los artículos de investigación del tercer cuerpo bibliográfico, sumado al documento de Baquero & Barrero (2013), fueron una excelente fuente de análisis, en términos metodológicos, frente al tratamiento del cuerpo documental, y las posibles categorías que se iban presentando dentro del mismo. Más allá, de que, claramente nuestro proyecto realizará un análisis documental de tipo arqueológico, en la lectura de los documentos maestros, los planes curriculares y la producción bibliográfica, cuerpo visible; las referencias acá enunciadas, permiten señalar una serie de fortalezas y debilidades. Una de las debilidades está por ejemplo en el fenómeno de descripción que los autores hacen entre currículo y (AP), sin ahondar claramente en unidades de análisis de mayor envergadura: relación entre paradigma y currículo, distinción conceptual e implicaciones pedagógicas entre disciplina, profesión, saber, área, campo y ciencia, que en nuestro trabajo claramente arrojó un desarrollo teórico argumental suficiente; la fortaleza, se halla en esa unidad comparativa que entablan con los gobiernos de turno, en los que se permiten proscribir la necesidad que posee la (AP) de autodefinirse con relación al saber académico, a la práctica profesional, o, a un proceso articulador entre ambas instancias, que le permitan ser un saber más integrado. Lo que claramente muestra la (AP) como un saber de la dispersión.

REFERENCIAS

Agoff & Mancilla. (2019). Formación universitaria en Administración Pública y capacidades burocráticas en Argentina (1990-2017). Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance, 3 (4). DOI: 10.22191/gobernar/vol3/iss4/2 Disponible en: https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol3/iss4/4.

Arellano, A. (2014). Los Programas Educativos En Administración Pública en Jalisco: Tendencias y agenda de Trabajo. Política y Sociedad, 13 (13), 51-59: http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/republicana/pdf/ActaRep13/5.

Baquero & Barrero. (2013). La heterodoxia en la nomenclatura de los programas de Ciencia Política: una revisión De los programas de pregrado en Colombia. Ponencia Alacip, Tomado de: https://alacip.org/cong13/648-baquero-7c.pdf

Boff, L. (1979). Libertad y liberación, Brasil: Voces.

Bourdieu, P. (1980). Campo de poder, campo intelectual, Paris: Montressor.

Chadha, M. (2023). Perspectiva de los mercados emergentes 2023: novedades de mitad de año, Global x.

Chica & Salazar. (2016). Nueva y pos nueva gestión pública ¿Continuidad o ruptura de las doctrinas de reforma a partir de 1990? Administración & desarrollo, 46 (1): 100-125: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403495.

Culebro, (2014). Modernización Administrativa y Post-Nueva Gestión Pública, de los dilemas y tensiones hacía las nuevas formas de coordinación y regulación. Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública, 3 (1), 53-74: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4722810.

Dussel, E. (2023). Cumbre Colonialismo, Descolonización y Neocolonialismo, Tomado de: https://youtu.be/O6fmC90Ap-g?si=6nV7fX4WrzfKYioF

Felcman, I. (2016). Nuevos Modelos de Gestión Pública la relación entre cultura, liderazgo y tecnologías de gestión, después del “big bang” paradigmático. Estado y Políticas Públicas. 6 (13). 117-131: http://hdl.handle.net/10469/8862

Foucault, M. (1976). Vigilar y castigar, Buenos Aires: Siglo XXI.

Freire, P. (1972). Pedagogía del oprimido, México: Siglo XXI.

Gómez, C. (2018). La educación y su relación con la administración pública y gobernanza, Justicia, 34: https://doi.org/10.17081/just.23.34.2902

Grosfoguel, R. (2024). Conferencia impartida en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología de la Universidad de Granada, el lunes 22 de enero de 2024. Tomado de: https://youtu.be/1uyAHu3dbwA?si=q1bCeZf22vnC3Vwf

Habermas, J. (1993). El discurso filosófico de la modernidad, Madrid: Taurus.

Mignolo, W. (2014). Modernidad y pensamiento descolonizador. Tomado de: https://youtu.be/jYvwP0WfPyU.

Mbembe, A. (2022). Necropolítica. Tomado de: https://youtu.be/WPK4rp3WdSQ?si=wfmBMVoHkfcWTDfF

Oszlack, O. (2013). La Gestión Pública POST-NGP en América Latina: Balance y Desafíos Pendientes. Jornada inaugural en la IX Conferencia de la INPAE: "Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas: Desafios y Actualidad para un Nuevo Servicio Público". Mayo 2013, Santiago, Chile.

Ríos, C. (2022). Dependencia del índice de Bonos de Mercados Emergentes en el Sudeste Asiático, Investigación Administrativa, 51 (129), 1-17.

Sanabria; Saavedra & Smida. (2015). Los estudios Críticos en Administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en América Latina, 1(23): https://doi.org/10.18359/rfce.616

Valdez, C. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina, Revista venezolana de Gerencia, 24 (86), 325-335.

Vidal, J. (2016). Modelos innovadores de administración y gestión pública: hacia la emergencia de nuevos paradigmas. Instituto Nacional de Administración Pública, (16). 5-22: https://www.redalyc.org/pdf/2815/281548814001.

Wandurraga, N. (2015). La administración pública en el Estado Social de Derecho en Colombia. Universidad Militar de Nueva Granada.

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

PEDRO LUIS
DUQUE HURTADO

JOSÉ DAVID
GIRALDO CASTELLANOS

LUIS FERNANDA
PERALTA QUINTERO

JEL: M14, Q56, Q01, L81, L91

DOI: https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.3
www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

RED DE CONOCIMIENTO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA CADENA DE SUMINISTRO

KNOWLEDGE NETWORK ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE SUPPLY CHAIN

PEDRO LUIS DUQUE HURTADO[1]
JOSÉ DAVID GIRALDO CASTELLANOS[2]
LUIS FERNANDA PERALTA QUINTERO[3]

RESUMEN

En los últimos años, ha habido una creciente tendencia por parte de gobiernos, clientes, proveedores y empleados en que las empresas adopten prácticas socialmente responsables en todos los procesos de su cadena de suministro. En este escenario, el objetivo es analizar la red de conocimiento en responsabilidad social corporativa de la cadena suministro. Es un estudio exploratorio y cualitativo a partir de publicaciones en Scopus entre 2000 y 2023, utilizando las herramientas Tree of Science y Gephi para estructurar la metáfora del árbol. Los resultados destacan la importancia por desarrollar prácticas socialmente responsables y sostenibles en todos los procesos y actores involucrados en la cadena de suministro. Se concluye que las prácticas sostenibles de responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro tienen un impacto positivo a largo plazo en los objetivos corporativos y la imagen empresarial. Para lograrlo, es necesario asignar recursos financieros y tecnológicos, ser eficiente con recursos y fuentes energéticas, implementar economía circular y gestión verde, y fomentar una relación sólida entre los compradores y proveedores. Estas acciones permitirán desarrollar ventajas competitivas con un impacto económico, social y ambiental.

ABSTRACT

In recent years, there has been a growing trend by governments, customers, suppliers, and employees for businesses to adopt socially responsible practices across all processes of their supply chain. In this scenario, the aim is to analyze the knowledge network on corporate social responsibility of the supply chain. This is an exploratory and qualitative study based on publications in Scopus between 2000 and 2023, using the Tree of Science and Gephi tools to structure the tree metaphor. The results highlight the importance of developing socially responsible and sustainable practices in all processes and actors involved in the supply chain. It is concluded that sustainable practices of corporate social responsibility in the supply chain have a long-term positive impact on corporate objectives and business image. To achieve this, it is necessary to allocate financial and technological resources, be efficient with resources and energy sources, implement a circular economy and green management, and foster a solid relationship between buyers

[1] Doctor en Administración, Universidad de Caldas, Facultad de ciencias jurídicas y sociales, Grupo de investigación Estudios Socioeconómicos y problemas organizacionales, pedro.duque@ucaldas.edu.co, Manizales, Colombia.
[2] Magister en Administración, Universidad Católica Luis Amigo, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Grupo de Investigación Gesne, jose.giraldoas@amigo.edu.co, Manizales, Colombia.
[3] Administradora financiera, Universidad de Caldas, Facultad de ciencias jurídicas y sociales, Grupo de investigación Estudios Socioeconómicos y problemas organizacionales, luisa.2771920894@ucaldas.edu.co, Manizales, Colombia.

*La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

JEL: M14, Q56, Q01, L81, L91
RECIBIDO: 02/08/2023
MODIFICADO:03/11/2024
ACEPTADO: 04/12/2024
DOI: https://doi.org/10.17230/ Ad-minister.44.3

and suppliers. These actions will allow the development of competitive advantages with an economic, social, and environmental impact.

PALABRAS CLAVE
Responsabilidad social corporativa, cadena de suministro, sostenibilidad, economía circular, logística, gestión verde, medio ambiente.

KEYWORDS
Corporate Social Responsibility, supply chain, sustainability, circular economy, logistics, green management, environment.

1. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro se ha convertido en un tema de vital importancia en los últimos años, con la creciente conciencia sobre los impactos negativos de las prácticas empresariales no sostenibles en el medio ambiente, la sociedad y la economía. Por lo tanto las organizaciones han reconocido la necesidad de adoptar enfoques más responsables y sostenibles en todas las etapas de su cadena de suministro. La cadena de suministro abarca todas las actividades involucradas en la producción, distribución y entrega de bienes y servicios, desde la obtención de materias primas hasta la entrega final al consumidor. Es un proceso complejo que implica múltiples partes interesadas, incluyendo proveedores, fabricantes, transportistas y minoristas. La responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro se refiere por lo tanto a la integración de prácticas y políticas sostenibles en cada etapa de este proceso. Esto implica considerar cuidadosamente el impacto ambiental, social y económico de todas las actividades y decisiones relacionadas en la cadena.

En la actualidad, existe una creciente demanda por parte de gobiernos, clientes, proveedores y empleados para que las organizaciones adopten prácticas de gestión sostenible en su cadena de suministro (Marculetiu et al., 2023). Se reconoce que el rendimiento en la cadena de suministro es crucial para el logro de los objetivos de las empresas contemporáneas (Shaye Alghofeli, 2023). La implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro no solo beneficia al medio ambiente, sino que también puede mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas (Long et al., 2023). En respuesta a estas demandas, la economía baja en carbono ha surgido como una forma de abordar los desafíos medioambientales a través de la reducción del consumo de energía, la disminución de la contaminación y el fomento de prácticas sostenibles en todos los sectores económicos (Li & Zhou, 2022). En este contexto, la gestión de la cadena de suministro sostenible desempeña un papel fundamental para reducir la huella de carbono de las empresas industriales y promover prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Men et al., 2023).

Para lograr una gestión responsable de la cadena de suministro en su impacto social y ambiental, es fundamental adoptar tecnologías 4.0 que permitan tomar decisiones acertadas en las actividades de desarrollo circular. Estas tecnologías emergentes incluyen servicios en la nube, inteligencia artificial (IA), análisis de big data (BDA), tecnología blockchain (BT) e Internet de las cosas (IoT) (Kumar & Mallipeddi, 2022; Liu et al., 2023). Asimismo, la implementación de la economía circular juega un papel esencial en la generación de beneficios tanto en la productividad como en la utilización de los recursos (Dwivedi & Paul, 2022). En este contexto, la reutilización, el reciclaje y la remanufacturación se han convertido en prioridades en la cadena de

suministro (Modak et al., 2023).

A pesar de la importancia de la gestión responsable de la cadena de suministro, sigue siendo un área de investigación poco explorada y existe una cantidad limitada de literatura disponible al respecto (Theeraworawit et al., 2022). Este estudio tiene como objetivo analizar la red de conocimiento sobre responsabilidad social corporativa de la cadena de suministro, mediante la identificación y discusión de los temas de investigación comunes y los enfoques más relevantes en este campo.

Como antecedentes se reconocen algunas revisiones preliminares relacionadas. Lăzăroiu et al. (2020) llevaron a cabo un análisis cuantitativo de la literatura sobre gestión medioambiental y sostenibilidad corporativa, con el objetivo de determinar si los sistemas de gobierno corporativo y las prácticas de sostenibilidad organizativa influyen en la sostenibilidad medioambiental operativa y la cultura organizacional. Por otro lado, Bahuguna et al. (2023) realizaron un análisis que ofrece una revisión de la investigación sobre la gestión ecológica de los recursos humanos en el contexto de un lugar de trabajo verde. Además, se investigó cómo la economía circular impacta significativamente en la gestión sostenible de la cadena de suministro. Esto se logra a través de la mejora de la eficiencia y la reducción de residuos, así como mediante la utilización de los ciclos inversos de la cadena de suministro (Theeraworawit et al., 2022).

Además, Huang et al. (2022) destaca la importancia de las prácticas socialmente responsables y sostenibles entre compradores y proveedores en las cadenas de suministro y canales de distribución en el contexto de los mercados de empresa a empresa y la responsabilidad social empresarial. Por otro lado, Balon (2020) realizó una revisión crítica de la literatura sobre las presiones, prácticas y desempeño de la gestión de la cadena de suministro verde y sostenible. También, da Silva et al. (2020) examinaron la gestión de riesgos de proveedores relacionados con la sostenibilidad y exploraron cómo se pueden combinar modelos de decisión racionalistas con modelos conductuales.

Con el objetivo de contribuir a este campo de estudio relevante y en constante crecimiento, se realiza una revisión y análisis de las publicaciones indexadas en Scopus utilizando herramientas bibliométricas. El propósito es analizar y discutir los enfoques de investigación, y los planteamientos más relevantes sobre responsabilidad social corporativa de la cadena de suministro. El artículo está organizado en cuatro secciones que describen el enfoque y desarrollo del estudio. La primera sección es la introducción, como un acercamiento temático, La segunda sección se centra en la metodología utilizada para recopilar y procesar la información. La tercera sección describe los resultados y discute la estructura de la red social del tema. Por último, la cuarta sección presenta las conclusiones del estudio.

2. MATERIALES Y MÉTODO

La metodología utilizada en este estudio se basa en las directrices propuestas por Vera (2009) para llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura, enfocada en una investigación exploratoria y cualitativa sobre la responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro. Las diferentes etapas del proceso se describen a continuación:

Determinación del objetivo: Surge del interés de los investigadores por abordar una temática relevante y de gran interés profesional en el ámbito de la responsabilidad social corporativa. Se enfoca específicamente en los procesos de cadena de suministro, reconociendo la importancia de identificar prácticas responsables que contribuyan al desarrollo sostenible.

Consulta de bibliografía: Se inicia con la búsqueda en la base de datos Scopus,

seleccionada para este propósito. Se define una estrategia de búsqueda específica centrada en la temática de responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro, estableciendo criterios claros de inclusión y exclusión para seleccionar los artículos pertinentes.

La metodología contempla un estudio exploratorio y cualitativo a partir de la consulta (ver Tabla 1) en la base de datos Scopus, ampliamente considerada como una de las más importantes a nivel mundial (Martín-Martín et al., 2018; Pranckutė, 2021). Los criterios de inclusión utilizados fueron los términos "(supply chain)" y "(corporate sustainability)" o "(corporate social responsibility)". No se establecieron criterios de exclusión, como la fecha de publicación, la revista o el área de conocimiento, aprovechando las diversas opciones que ofrece la base de datos. Como resultado, se obtuvieron un total de 1613 registros al 26 de mayo de 2023, que cumplen con los criterios de inclusión al involucrar estos términos en su título, resumen y palabras clave.

Tabla 1. Criterios de búsqueda

Base de datos	Scopus
Espacio de tiempo	2000-2023
Fecha de consulta	26/05/2023
Tipo de Documento	Artículos, documentos de conferencias, libros y capítulos de libros
Tipo de Revista	Open Access, Gold Open, Hybrid Gold, Bronze y Green
Campo de Búsqueda	Título, resumen y palabras clave
Términos de Búsqueda	(("supply chain") AND (("corporate sustainability") OR ("corporate social responsibility")))
Resultados Generales	1613

Fuente: Elaboración propia (2023)

Organización de la información: Una vez recopilados los artículos relevantes, se procede a categorizar la información obtenida tras la lectura de títulos, resúmenes y conclusiones. Este proceso permite identificar enfoques comunes de investigación y facilita la síntesis y el análisis de los datos. En este estudio, se utilizó el paquete Tree of Science, ToS por sus siglas (Robledo, Zuluaga, et al., 2022; Valencia-Hernández et al., 2020), el cual se basa en la teoría de grafos y permite analizar las referencias bibliográficas de los registros de la base de datos. Con este paquete, se construyó una red de cocitaciones de los documentos, lo que proporciona métricas bibliométricas, incluyendo indicadores de citaciones y cocitaciones. Esto permite identificar y clasificar los documentos más relevantes en el campo de estudio, siguiendo la metáfora del árbol de la ciencia, es decir, identificar los documentos más relevantes en la red de conocimiento en términos de fundamentación e inicios (raíces), desarrollo de teorías, conceptos y modelos (tronco), y enfoques de estudio (hojas). El uso de este paquete ha sido respaldado por múltiples estudios previos (Castellanos et al., 2022; Grisales et al., 2023; Hoyos et al., 2022; Mogollón et al., 2022; Robledo, Eider, et al., 2022; Torres et al., 2022).

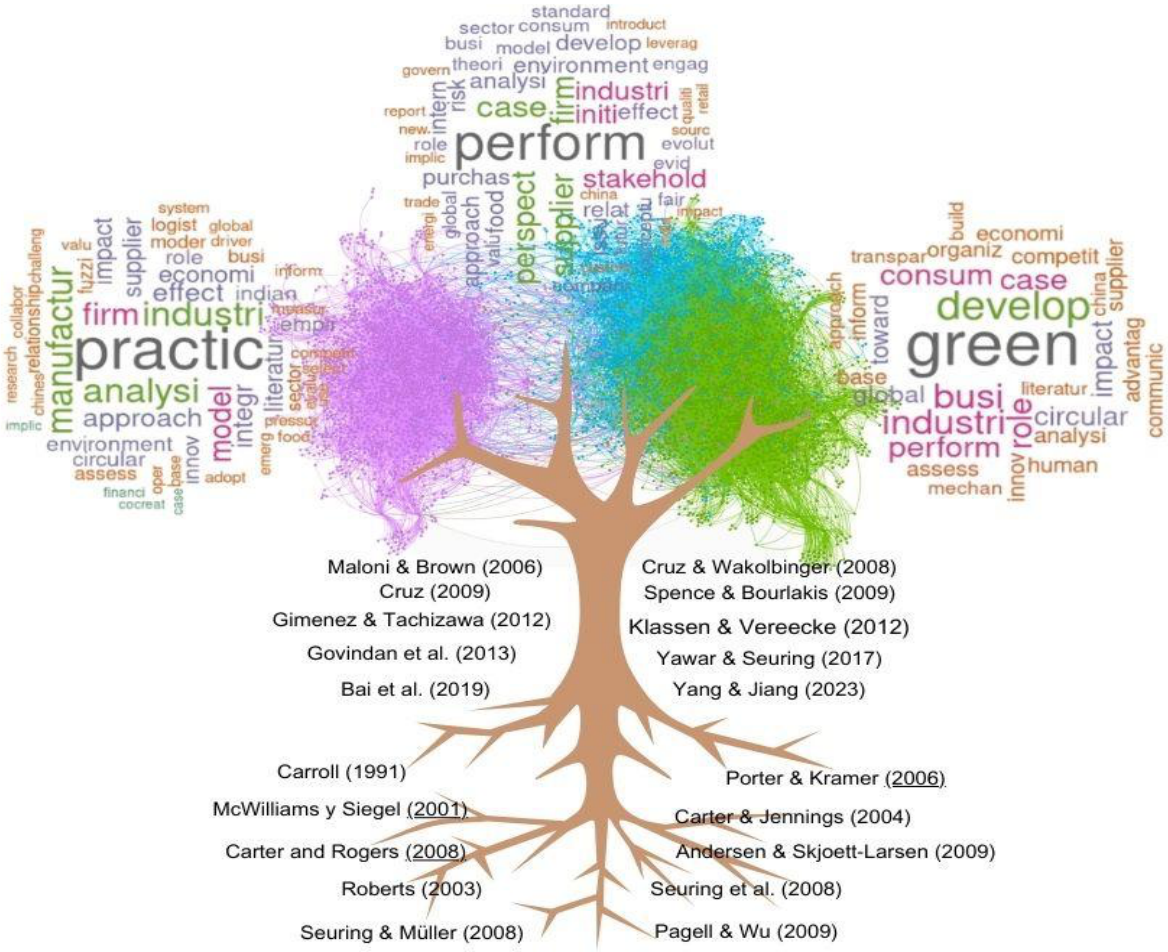
Redacción del artículo: Se realiza una lectura completa de los artículos seleccionados para evaluar las prácticas de responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro, dentro de las categorías previamente identificadas. Posteriormente, se lleva a cabo la discusión de los hallazgos y se formulan conclusiones que contribuyan al avance del conocimiento en este campo específico.

Para analizar la red generada por medio de ToS, se utilizó la herramienta Gephi (Mathieu et al., 2009). Esta herramienta permite explorar los datos de la red de cada documento, y al ser un paquete de código abierto y gratuito, es ampliamente utilizada en estudios de este tipo (Clavijo-Tapia et al., 2021; Donthu et al., 2020; Duque & Cervantes-Cervantes, 2019; Jacomy et al., 2014; Meier, 2020; Restrepo et al., 2023). Este enfoque metodológico ha sido exitosamente empleado en investigaciones previas (Duque, Meza, et al., 2021; Hoyos et al., 2023; Hurtado & Ortiz, 2022; Robledo et al., 2023; Trejos-Salazar et al., 2021).

3. RESULTADOS

La Figura 1 muestra las publicaciones más relevantes identificadas y clasificadas utilizando el esquema metafórico del árbol. A continuación, se realiza un análisis y discusión de cada grupo, utilizando las categorías de Raíz, Tronco y Hojas.

Figura 1. Tree of Science sobre sostenibilidad de la cadena de suministro



Fuente: elaboración propia (2023)

Raíz: publicaciones clásicas de la red de conocimiento sobre responsabilidad social corporativa de la cadena de suministro

En esta sección se presentan los documentos clásicos que son considerados como precursores para iniciar investigaciones relacionadas con la cadena de suministro y sostenibilidad corporativa. Uno de los documentos más influyentes en esta área es el elaborado por Carroll (1991), quien sostiene que la responsabilidad social corporativa no debe ser vista como un gasto o una limitación, sino como una oportunidad para las empresas, que, si se maneja de manera ética y efectiva, puede ser una ventaja competitiva y una fuente de innovación.

En este mismo sentido, Porter & Kramer (2006) también destacan la importancia de comprender que la responsabilidad social corporativa no es simplemente un acto de caridad que impacta todos los procesos de la empresa. Más bien, argumentan que es una oportunidad para la innovación y desarrollo de ventajas competitivas. McWilliams y Siegel (2001) establecen que no existe un nivel óptimo de inversión en responsabilidad social empresarial que maximice las ganancias de la empresa en sus procesos, dentro de ellos los de la cadena de suministro. Sin embargo, señalan que las empresas que desarrollan este tipo de prácticas sostenibles tienen costos más altos, pero también mayores ingresos, lo que les permite obtener la misma tasa de ganancia que las empresas que no lo hacen. En la misma línea, Carter y Rogers (2008) destacan la importancia de que las empresas adopten una perspectiva a largo plazo en la gestión de prácticas de responsabilidad social empresarial en la cadena de suministro. Es necesario pensar en términos de inversión a largo plazo en lugar de enfocarse en costos a corto plazo. Esto implica asumir costos iniciales para obtener beneficios a largo plazo tanto en términos de impacto ambiental como social.

Por lo tanto, es importante que los gerentes de compras comprendan las causas y dimensiones que promueven la conducta socialmente responsable en sus relaciones con proveedores y otras partes interesadas (Carter & Jennings, 2004). Esto les permitirá tomar decisiones informadas y fomentar prácticas sostenibles en la cadena de suministro. Seuring et al. (2008) definen que la sostenibilidad en la cadena de suministro se ha convertido en una necesidad imperante para las empresas debido a la creciente conciencia de los consumidores y su influencia en las decisiones de compra. Roberts (2003) destaca que los códigos de conducta ética son herramientas valiosas para abordar los problemas de sostenibilidad en las cadenas de suministro. Sin embargo, también señala que estos códigos tienen limitaciones debido a la complejidad de la cadena y la falta de compromiso de algunos miembros clave. Por lo tanto, se requiere transparencia y cooperación entre los diferentes participantes de la cadena de suministro.

Autores como Andersen y Skjoett-Larsen (2009) consideran esencial que la responsabilidad social empresarial esté integrada en toda la organización y que se implementen mecanismos para orientar su énfasis en toda la cadena de suministro, incluyendo a proveedores y empleados. Factores como el tamaño de la empresa, su imagen, prestigio, historia y cultura también influyen en la implementación exitosa de un código de conducta en la cadena de suministro, especialmente en lo que respecta a iniciativas ambientales y sociales. También se han identificado dos estrategias clave para lograr una mayor sostenibilidad: la gestión de proveedores y la gestión de la cadena de productos sostenibles (Seuring & Müller, 2008). Sin embargo, es importante destacar que se debe prestar mayor atención a los aspectos sociales y a la integración de la sostenibilidad, para generar un ejemplo comprobable que pueda ser empleado por otras

empresas (Pagell & Wu, 2009). Esto implica enfocarse en cómo las prácticas sostenibles pueden ser implementadas de manera efectiva en toda la cadena de suministro, considerando tanto los aspectos ambientales como los sociales, y promoviendo la colaboración y el aprendizaje entre las organizaciones.

Tronco: publicaciones estructurales de la red de conocimiento sobre responsabilidad social corporativa de la cadena de suministro

En esta sección se presentan los estudios que han desarrollado conceptos o modelos a partir de las publicaciones clásicas, lo que contribuye a la estructura de este campo de estudio. Se enfoca en la importancia de abordar los problemas sociales y ambientales en la cadena de suministro desde una perspectiva de responsabilidad social corporativa. Ignorar estos problemas puede tener consecuencias negativas tanto en términos éticos como financieros. Por lo tanto, es crucial que las empresas adopten una estrategia proactiva de responsabilidad social corporativa en su cadena de suministro (Maloni & Brown, 2006). Esto implica ser conscientes de los impactos sociales y ambientales de sus actividades y tomar medidas para abordarlos de manera responsable. Al hacerlo, las empresas pueden no solo mejorar su reputación y cumplir con las expectativas de los stakeholders, sino también obtener beneficios a largo plazo tanto desde el punto de vista ético como financiero.

Se plantea que la integración de la responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro puede generar beneficios significativos, como el aumento de la rentabilidad, la reducción de riesgos y costos, y la mejora ambiental (Cruz, 2009). Para tomar decisiones efectivas en relación con la responsabilidad social corporativa, es importante considerar múltiples objetivos al mismo tiempo y enfocarse en inversiones que generen resultados a largo plazo (Cruz & Wakolbinger, 2008). Aunque abordar los problemas sociales en la cadena de suministro puede resultar complejo debido a las cambiantes expectativas del público y a la complejidad de las relaciones entre prácticas, costos e innovación, la gestión social puede proporcionar ventajas competitivas a largo plazo. Estas ventajas pueden ser evaluadas a través del monitoreo, la colaboración y la innovación (Klassen & Vereecke, 2012). Al adoptar enfoques proactivos y considerar los aspectos sociales en la gestión de la cadena de suministro, las empresas pueden generar valor tanto para ellas mismas como para la sociedad en general.

Por otra parte, Yawar & Seuring (2017) destacan que abordar los problemas sociales en las cadenas de suministro es un desafío complejo y requiere estrategias colaborativas para lograr mejoras en el rendimiento. Asimismo, es crucial valorar y trabajar conjuntamente con los proveedores para mejorar el rendimiento ambiental y la responsabilidad social corporativa en las cadenas de suministro. Para ello, se requiere contar con recursos y el apoyo de la gerencia para ampliar la sostenibilidad a lo largo de la red de suministro (Gimenez & Tachizawa, 2012). En ese sentido, Govindan et al. (2013) presentan un enfoque para la selección segura de proveedores en cadenas de suministro sostenibles, utilizando múltiples criterios basados en el enfoque de la Triple Bottom Line. Este enfoque implica evaluar y seleccionar proveedores no solo en función de criterios tradicionales, sino también en base a su desempeño ambiental, social y económico. Además, Bai et al. (2019) sugieren el uso de una herramienta integrada de toma de decisiones multicriterio para analizar y seleccionar proveedores socialmente sostenibles. Esta herramienta considera múltiples criterios, como calidad, costo, tiempo de entrega e impacto ambiental.

Estas investigaciones resaltan la importancia de adoptar enfoques colaborativos y utilizar herramientas de evaluación y selección de proveedores que consideren criterios

más amplios, incluyendo aspectos ambientales y sociales, para avanzar hacia cadenas de suministro más sostenibles y responsables. También, Spence & Bourlakis (2009) plantean una nueva perspectiva de responsabilidad de la cadena de suministro, que amplía el concepto de responsabilidad social corporativa para considerar los impactos que las prácticas empresariales tienen en los aspectos sociales y ambientales a lo largo de toda la cadena de suministro. Esta perspectiva reconoce la importancia de no solo enfocarse en la responsabilidad de la empresa individual, sino también en establecer vínculos éticos con los distribuidores, proveedores y otros actores de la cadena de suministro (Yang & Jiang, 2023).

Esta visión ampliada de la responsabilidad social corporativa destaca la interdependencia y la necesidad de colaboración entre los diferentes actores de la cadena de suministro para abordar los desafíos sociales y ambientales. La responsabilidad se extiende más allá de los límites de una sola empresa y se enfoca en la integración de prácticas éticas y sostenibles en toda la cadena de suministro. Esto implica la necesidad de establecer relaciones de confianza, transparencia y cooperación con los proveedores y otros socios comerciales para lograr una cadena de suministro responsable y sostenible.

Hojas: enfoques de estudio de la red de conocimiento sobre responsabilidad social corporativa de la cadena de suministro

En esta sección se analizan los enfoques de estudio en este campo, que se categorización por ejes temáticos comunes y más relevantes:

Enfoque de estudio: Responsabilidad social, economía circular y tecnología.

Las grandes empresas han demostrado un fuerte compromiso con la adopción de prácticas socialmente responsables. Sin embargo, se ha identificado una falta de definición clara y consistente del término "sostenibilidad", lo que plantea la necesidad de examinar cómo se define y se aplica la sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro (Carter & Rogers, 2008). Para abordar esta problemática, se han propuesto varios enfoques. Entre ellos, las empresas globales están adoptando los Objetivos de Desarrollo Sostenible en lugar de la Responsabilidad Social Empresarial, como una forma de impulsar la sostenibilidad en la cadena de suministro (Williams & Murphy, 2023). Estos objetivos brindan una guía clara y una base común para abordar los desafíos sociales, ambientales y económicos en la cadena de suministro.

También se contempla la adopción de la economía circular para transformar la gestión sostenible en la cadena de suministro, al promover el rediseño, la reutilización y la transformación de productos, aprovechando los flujos inversos en la cadena. Esto implica un enfoque centrado en la sostenibilidad y promueve una mayor eficiencia y reducción de residuos (Theeraworawit et al., 2022). Además, la visión basada en recursos proporciona una perspectiva valiosa para evaluar la capacidad de una empresa para lograr sus metas de sostenibilidad y desarrollar estrategias adecuadas. Esta perspectiva considera los recursos internos y externos de la empresa, así como su capacidad para aprovecharlos de manera sostenible (Okorie et al., 2023).

Por otro lado, se han identificado factores clave que los gerentes de empresas deben considerar para impulsar la sostenibilidad a través de la Industria 4.0. Estos factores incluyen la formulación de una estrategia sólida, el diseño sostenible de productos, la gestión eficiente de recursos, la participación y capacitación del personal, la implementación de procesos de producción inteligente y la integración de prácticas sostenibles en la cadena de suministro (Torres da Rocha et al., 2022). Para lograr un éxito empresarial sostenible, es crucial centrarse en la responsabilidad social corporativa, la innovación verde y la gestión de la cadena de suministro verde. Estos enfoques requieren

cambios estratégicos y operativos que impulsen una economía circular y promuevan prácticas sostenibles (Le et al., 2022). Nassani et al. (2023) destacan que la tecnología verde desempeña un papel valioso en la gestión de residuos cero en las empresas. Esto demuestra que tanto la cadena de suministro verde como las intenciones de responsabilidad social empresarial desempeñan un papel importante en la adopción de prácticas sostenibles y en la búsqueda de un impacto positivo en el medio ambiente.

Es importante destacar que invertir en responsabilidad social corporativa tiene múltiples beneficios. No solo tiene un impacto positivo en la imagen de marca, la conexión del consumidor con la empresa y su satisfacción, sino que también contribuye al éxito financiero y a la ventaja competitiva (Zhang & Ahmad, 2022). Para lograr una integración efectiva de la responsabilidad social corporativa en toda la organización, es necesario establecer mecanismos que promuevan el conocimiento y el control de prácticas responsables. Factores como el tamaño de la empresa, su imagen, reputación y protección de la marca desempeñan un papel importante en la implementación exitosa de un código de conducta (Andersen & Skjoett-Larsen, 2009).

3.1 Enfoque de estudio: Responsabilidad social corporativa entre compradores y proveedores.

Los gerentes de compras juegan un papel crucial en la promoción de la responsabilidad social en las compras, ya que su conocimiento y experiencia les permiten influir en diferentes aspectos de este ámbito (Carter & Jennings, 2004). Para implementar de manera efectiva la responsabilidad social corporativa, es fundamental que la empresa cuente con una cultura ética sólida y un compromiso constante hacia todas las partes involucradas (Carroll, 1991).

En este sentido, los gerentes logísticos desempeñan un papel importante al crear una cultura organizacional que promueva y facilite la responsabilidad social corporativa. Esto se traduce en beneficios como la generación de confianza, un mejor desempeño y resultados financieros favorables (Carter & Jennings, 2002b). Además, la participación activa de los gerentes de compras en actividades socialmente responsables en la cadena de suministro fortalece las relaciones entre compradores y proveedores (Carter & Jennings, 2002a).

Los proveedores a menudo enfrentan desafíos al cumplir con los diversos estándares y códigos de responsabilidad social corporativa establecidos por sus clientes (Sütőová & Kóča, 2022). Sin embargo, la adopción de estándares sociales y ambientales en las cadenas de suministro fortalece la confianza y la legitimidad de las empresas ante sus diferentes grupos de interés. Para obtener estos beneficios, es crucial llevar a cabo una selección y aplicación adecuada de los estándares (Mueller et al., 2009). No obstante, es importante tener en cuenta que la difusión obligatoria de la responsabilidad social corporativa puede tener efectos negativos en la capacidad de las empresas para acceder al financiamiento comercial. Esto se debe a dificultades financieras y posibles conflictos de intereses que pueden surgir al cumplir con los requisitos de la responsabilidad social corporativa (Zhong et al., 2022).

La implementación de iniciativas de obtención ética tiene un impacto positivo en el valor accionario, el rendimiento a largo plazo y los beneficios operativos de las empresas. Según Kim & Chae (2022), se sugiere que implementar selectivamente estas iniciativas puede ser beneficioso desde el punto de vista económico y fomentar la responsabilidad social en las prácticas de adquisición de recursos. Además, la responsabilidad social en las decisiones de compra no solo tiene un impacto en el

aprendizaje organizacional y el desempeño de los proveedores, sino que también influye en los costos. Implementar prácticas socialmente responsables en las compras no solo es ético, sino que también puede mejorar el rendimiento de los proveedores y generar ahorros en términos de costos (Carter, 2005). Por lo tanto, se plantea que la colaboración entre compradores y proveedores en la implementación de la responsabilidad social corporativa tiene un impacto positivo en el rendimiento de las empresas compradoras, especialmente en el aumento de las ventas. Esto resalta la importancia de considerar tanto la responsabilidad social corporativa de la empresa en sí misma como la de sus proveedores en la cadena de suministro (Yang & Jiang, 2023).

3.2 Enfoque de estudio: Prácticas sostenibles y ventajas competitivas

La adopción de prácticas de gestión verde en la cadena de suministro, combinada con programas de gestión de calidad, ha demostrado tener un impacto positivo tanto en el rendimiento ambiental como en el económico de las empresas (Zhu & Sarkis, 2004). Esta adopción puede ser motivada tanto por consideraciones éticas como comerciales, ya que buscar mejorar el desempeño ambiental puede generar una ventaja competitiva al demostrar un compromiso con el medio ambiente (Testa & Iraldo, 2010). Para lograr este objetivo, se deben tener en cuenta factores como las regulaciones gubernamentales, la responsabilidad social corporativa y las inversiones en iniciativas ecológicas, ya que estos factores influyen en la adopción de prácticas sostenibles (Balon, 2020). Además, se ha observado que tanto las demandas del mercado como las regulaciones ejercen presión para mejorar el rendimiento ambiental, y al mismo tiempo la competencia impulsa beneficios económicos sin afectar negativamente dicho rendimiento (Zhu & Sarkis, 2007).

La integración efectiva de los recursos humanos, la cadena de suministro y la tecnología de la información es crucial para que las empresas desarrollen capacidades de sostenibilidad y logren ventajas competitivas a largo plazo (Dao et al., 2011). Al combinar estos elementos de manera eficiente, es posible identificar factores influyentes y modelos de toma de decisiones, validando y diseñando modelos específicos para el desarrollo e implementación de cadenas de suministro sostenibles. Estos modelos proporcionan un apoyo decisivo y una guía para los gerentes de la cadena de suministro, fomentando el crecimiento y la implementación exitosa de prácticas sostenibles en sus organizaciones (Reefke & Sundaram, 2018).

Para lograr este éxito en la implementación de modelos de negocio sostenibles, es fundamental alinear prácticas de sostenibilidad en toda la cadena de suministro. Esto implica realizar una selección cuidadosa de socios, fomentar la colaboración, realizar un monitoreo constante e integrar los esfuerzos para alcanzar los objetivos de sostenibilidad deseados (Macchion et al., 2022). Es importante destacar que tanto la conciencia ambiental interna como externa desempeñan un papel clave en la relación entre estas prácticas y el rendimiento de sostenibilidad corporativa. El liderazgo ético y las directrices ambientales juegan un papel fundamental para promover prácticas más sostenibles en toda la cadena de suministro (Agyabeng-Mensah et al., 2023). Por ejemplo, la implementación de herramientas digitales en la cadena de suministro puede contribuir a la sostenibilidad al optimizar los procesos de producción y reducir los impactos ambientales asociados (Cheng et al., 2022).

Además, se destaca la importancia de la responsabilidad social empresarial, ya que una empresa que adopta prácticas socialmente responsables genera valor tanto para sí misma como para sus socios en la cadena de suministro. Esto, a su vez, mejora el

rendimiento y la competitividad de la empresa, y la interdependencia entre los actores juega un papel fundamental en el establecimiento de relaciones beneficiosas (Fontoura & Coelho, 2021).

4. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

El análisis de la red de conocimiento sobre responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro permite concluir que los documentos clásicos revisados destacan su importancia y su potencial para generar ventajas competitivas y beneficios económicos. Además, la necesidad de adoptar una perspectiva a largo plazo en la gestión de prácticas sostenibles, asumiendo costos iniciales para obtener beneficios a largo plazo. Los códigos de conducta ética, la integración de la responsabilidad social empresarial en toda la organización y la colaboración con proveedores son elementos clave para promover prácticas sostenibles en la cadena de suministro. También, se enfatiza la importancia de la gestión de proveedores y la gestión de la cadena de productos sostenibles. En general, se destaca la necesidad de una mayor atención a los aspectos sociales y la integración de la sostenibilidad para impulsar una cadena de suministro más responsable y colaborativa.

Las investigaciones estructurales analizadas resaltan la importancia de integrar prácticas de responsabilidad social corporativa en la cadena de suministro para lograr un rendimiento empresarial sostenible. Se destaca la necesidad de adoptar una perspectiva a largo plazo, considerando tanto aspectos económicos como ambientales y sociales. Se reconoce la complejidad de abordar los problemas sociales en la cadena de suministro, pero se enfatiza la importancia de la colaboración y el compromiso de los proveedores en la implementación de prácticas sostenibles. Además, se plantea la necesidad de evaluar y seleccionar proveedores en función de criterios amplios que abarquen aspectos éticos y ambientales. En última instancia, se subraya la importancia de una visión ampliada de la responsabilidad social corporativa, que abarque a todos los actores de la cadena de suministro y promueva la colaboración y la sostenibilidad en toda la red.

En cuanto a los enfoques de estudio más relevantes, se identifica que la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro es fundamental para abordar los desafíos sociales y ambientales, así como para lograr un éxito empresarial a largo plazo. La adopción de enfoques como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la economía circular, junto con la integración de la responsabilidad social corporativa en toda la organización, promueve la eficiencia, reduce los residuos y fortalece la imagen de marca. Además, la aplicación de tecnologías verdes y la gestión adecuada de recursos son clave en la búsqueda de una cadena de suministro sostenible. Para lograr una integración efectiva, es necesario considerar tanto los aspectos internos como los externos de la empresa, y establecer colaboraciones sólidas con proveedores y otros actores de la cadena. En definitiva, la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad en la cadena de suministro se han convertido en imperativos estratégicos para las empresas que buscan un crecimiento sostenible y una ventaja competitiva en el mercado.

Por lo tanto, los gerentes de compras desempeñan un papel fundamental en la promoción de la responsabilidad social, y los gerentes logísticos tienen la tarea de crear una cultura organizacional que fomente la responsabilidad social corporativa. La adopción de estándares sociales y ambientales en las cadenas de suministro fortalece la confianza y la legitimidad de las empresas, aunque es importante tener en cuenta los posibles impactos financieros. También la implementación de prácticas éticas en la obtención de recursos puede tener un impacto positivo en el valor accionario y el

rendimiento operativo de las empresas, y promover la responsabilidad social en las decisiones de compra puede generar beneficios tanto en el aprendizaje organizacional como en los costos. Dentro de este contexto, la colaboración entre compradores y proveedores en la implementación de la responsabilidad social corporativa tiene un impacto favorable en el rendimiento de las empresas compradoras, lo que destaca la importancia de considerar la responsabilidad social tanto en la empresa como en la cadena de suministro en su conjunto.

También la adopción de prácticas de gestión verde en la cadena de suministro, combinada con programas de gestión de calidad, tiene un impacto positivo en el rendimiento ambiental y económico de las empresas. La integración efectiva de recursos humanos, cadena de suministro y tecnología de la información es esencial para desarrollar capacidades de sostenibilidad y obtener ventajas competitivas a largo plazo. Para lograr el éxito en la implementación de modelos de negocio sostenibles, es fundamental alinear prácticas de sostenibilidad en toda la cadena de suministro, teniendo en cuenta la conciencia ambiental y el liderazgo ético. Además, la responsabilidad social empresarial desempeña un papel clave al generar valor para la empresa y sus socios en la cadena de suministro, mejorando su rendimiento y competitividad.

REFERENCIAS

Agyabeng-Mensah, Y., Baah, C., Afum, E., & Amankwaa, K. C. (2023). Circular supply chain practices and corporate sustainability performance: do ethical supply chain leadership and environmental orientation make a difference? International Journal of Manufacturing Technology and Management, 34(2), 213-233. https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2022-0296

Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. Supply Chain Management: An International Journal, 14(2), 75-86. https://doi.org/10.1108/13598540910941948

Bahuguna, P. C., Srivastava, R., & Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. Benchmarking An International Journal, 30(2), 585-602. https://doi.org/10.1108/bij-10-2021-0619

Bai, C., Kusi-Sarpong, S., Badri Ahmadi, H., & Sarkis, J. (2019). Social sustainable supplier evaluation and selection: a group decision-support approach. International Journal of Production Research, 57(22), 7046-7067. https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1574042

Balon, V. (2020). Green supply chain management: Pressures, practices, and performance—An 0integrative literature review. Business Strategy & Development, 3(2), 226-244. https://doi.org/10.1002/bsd2.91

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business horizons, 34(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carter, C. R. (2005). Purchasing social responsibility and firm performance. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 35(3), 177-194. https://doi.org/10.1108/09600030510594567

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002a). Social responsibility and supply chain relationships. Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review, 38(1), 37-52. https://doi.org/10.1016/S1366-5545(01)00008-4

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2002b). Logistics social responsibility: An integrative framework. Journal of Business Logistics, 23(1), 145-180. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2002.tb00020.x

Carter, C. R., & Jennings, M. M. (2004). The role of purchasing in corporate social responsibility: A structural equation analysis. Journal of business logistics, 25(1), 145-186. https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2004.tb00173.x

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving toward new theory. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(5), 360-387. https://doi.org/10.1108/09600030810882816

Castellanos, J. D. G., Hurtado, P. L. D., Barahona, L., & Peña, E. (2022). Marco de referencia y tendencias de investigación de economía colaborativa. Revista En-contexto, 10(16), 267-292. https://doi.org/10.53995/23463279.1159

Cheng, T. C. E., Choy, P. W. C., & Wong, S. W. (thirdquarter 2022). Virtual Manufacturing: Critical Capabilities and Their Organizational Performance Implications. IEEE Engineering Management Review, 50(3), 103-114. https://doi.org/10.1109/EMR.2022.3186297

Clavijo-Tapia, F. J., Duque-Hurtado, P. L., Arias-Cerquera, G., & Tolosa-Castañeda, M. A. (2021). Organizational communication: a bibliometric analysis from 2005 to 2020. Clío América, 15(29), 621-640. https://doi.org/10.21676/23897848.4311

Cruz, J. M. (2009). The impact of corporate social responsibility in supply chain management: Multicriteria decision-making approach. Decision support systems, 48(1), 224-236. https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.07.013

Cruz, J. M., & Wakolbinger, T. (2008). Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk. International Journal of Production Economics, 116(1), 61-74. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2008.07.011

Dao, V., Langella, I., & Carbo, J. (2011). From green to sustainability: Information Technology and an integrated sustainability framework. The Journal of Strategic Information Systems, 20(1), 63-79. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2011.01.002

da Silva, E. M., Ramos, M. O., Alexander, A., & Jabbour, C. J. C. (2020). A systematic review of empirical and normative decision analysis of sustainability-related supplier risk management. Journal of cleaner production, 244, 118808. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118808

Donthu, N., Kumar, S., & Pattnaik, D. (2020). Forty-five years of Journal of Business Research: A bibliometric analysis. Journal of business research, 109, 1-14. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.039

Duque, P., & Cervantes-Cervantes, L.-S. (2019). Responsabilidad Social Universitaria: una revisión sistemática y análisis bibliométrico. Estudios Gerenciales, 451-464. https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3389

Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). Economía Social y Economía Solidaria: un análisis bibliométrico y revisión de literatura. REVESCO Revista de Estudios Cooperativos, 138, e75566. https://doi.org/10.5209/reve.75566

Dwivedi, A., & Paul, S. K. (2022). A framework for digital supply chains in the era of circular economy: Implications on environmental sustainability. Business Strategy and the Environment, 31(4), 1249-1274. https://doi.org/10.1002/bse.2953

Fontoura, P., & Coelho, A. (2021). More cooperative ... more competitive? Improving competitiveness by sharing value through the supply chain. Management Decision, 60(3), 758-783. https://doi.org/10.1108/MD-09-2020-1225

Gimenez, C., & Tachizawa, E. M. (2012). Extending sustainability to suppliers: a systematic literature review. Supply Chain Management: An International Journal, 17(5), 531-543. https://doi.org/10.1108/13598541211258591

Govindan, K., Khodaverdi, R., & Jafarian, A. (2013). A fuzzy multi criteria approach for measuring sustainability performance of a supplier based on triple bottom line approach. Journal of cleaner production, 47, 345-354. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.04.014

Grisales, A., Robledo, S., & Zuluaga, M. (2023). Topic Modeling: Perspectives From a Literature Review. IEEE Access, 11, 4066-4078. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3232939

Herman, I., Melancon, G., & Marshall, M. S. (2000). Graph visualization and navigation in information visualization: A survey. IEEE transactions on visualization and computer graphics, 6(1), 24-43. https://doi.org/10.1109/2945.841119

Hoyos, O., Castro Duque, M., León, N. T., Salazar, D. T., Montoya-Restrepo, L. A., Montoya-Restrepo, I. A., & Duque, P. (2023). Gobierno corporativo y desarrollo sostenible: un análisis bibliométrico. Revista CEA, 9(19), e2190-e2190. https://doi.org/10.22430/24223182.2190

Hoyos, O., Duque, P., García, D., & Giraldo, S. (2022). Producción científica sobre economía verde y sostenibilidad: una revisión de la investigación mundial. FACES. Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Sociales, 30(2), 77-99. https://doi.org/10.18359/rfce.5846

Huang, Y., Surface, D. L., & Zhang, C. (2022). Corporate social responsibility and sustainability practices in B2B markets: A review and research agenda. Industrial

Marketing Management, 106, 219-239. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.08.016

Hurtado, P. D., & Ortiz, D. O. (2022). Perspectivas y tendencias de investigación en emprendimiento social. Desarrollo Gerencial, 14(1), 1-26. https://doi.org/10.17081/dege.14.1.5082

Jacomy, M., Venturini, T., Heymann, S., & Bastian, M. (2014). ForceAtlas2, a continuous graph layout algorithm for handy network visualization designed for the Gephi software. PloS One, 9(6), e98679. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0098679

Kim, S., & Chae, S. (2022). Shareholder Value Effects of Ethical Sourcing: Comparing Reactive and Proactive Initiatives. Journal of business ethics: JBE, 179(3), 887-906. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04841-0

Klassen, R. D., & Vereecke, A. (2012). Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance. International Journal of Production Economics, 140(1), 103-115. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.01.021

Kumar, S., & Mallipeddi, R. R. (2022). Impact of cybersecurity on operations and supply chain management: Emerging trends and future research directions. Production and Operations Management, 31(12), 4488-4500. https://doi.org/10.1111/poms.13859

Lăzăroiu, G., Ionescu, L., Andronie, M., & Dijmărescu, I. (2020). Sustainability Management and Performance in the Urban Corporate Economy: A Systematic Literature Review. Sustainability: Science Practice and Policy, 12(18), 7705. https://doi.org/10.3390/su12187705

Le, T. T., Vo, X. V., & Venkatesh, V. G. (2022). Role of green innovation and supply chain management in driving sustainable corporate performance. Journal of cleaner production, 374, 133875. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133875

Li, M., & Zhou, Y. (2022). Analysis of Supply Chain Optimization Method and Management Intelligent Decision under Green Economy. Proceedings of the ... International Wireless Communications & Mobile Computing Conference / Association for Computing Machinery. International Wireless Communications & Mobile Computing Conference, 2022. https://doi.org/10.1155/2022/4502430

Liu, L., Song, W., & Liu, Y. (2023). Leveraging digital capabilities toward a circular economy: Reinforcing sustainable supply chain management with Industry 4.0 technologies. Computers & Industrial Engineering, 178, 109113. https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109113

Long, Y., Liao, H., & Lev, B. (2023). Sustainable Supply Chain Management: Definition, Bibliometrics, Applications, and Future Directions. En F. P. García Márquez & B. Lev (Eds.), Sustainability: Cases and Studies in Using Operations Research and Management Science Methods (pp. 27-52). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-16620-4_3

Macchion, L., Toscani, A. C., & Vinelli, A. (2022). Sustainable business models of small and medium-sized enterprises and the relationships to be established within the supply chain to support these models. Corporate Social Responsibility and Environmental Management. https://doi.org/10.1002/csr.2374

Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). Corporate Social Responsibility in the Supply Chain: An Application in the Food Industry. Journal of business ethics: JBE, 68(1), 35-52. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9038-0

Marculetiu, A., Ataseven, C., & Mackelprang, A. W. (2023). A review of how pressures and their sources drive sustainable supply chain management practices. Journal of Business Logistics. https://doi.org/10.1111/jbl.12332

Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & Delgado López-Cózar, E. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. Journal of informetrics, 12(4), 1160-1177. https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.09.002

Mathieu, B., Sebastien, H., & Mathieu, J. (2009). Gephi: an open source software for exploring and manipulating networks. International AAAI Conference on Weblogs and Social Media. https://gephi.org/users/publications/

McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. Academy of Management Review. Academy of Management, 26(1), 117-127. https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987

Meier, F. (2020). Social Network Analysis as a Tool for Data Analysis and Visualization in Information Behaviour and Interactive Information Retrieval Research. Proceedings of the 2020 Conference on Human Information Interaction and Retrieval, 10, 477-480. https://doi.org/10.1145/3343413.3378018

Men, F., Yaqub, R. M. S., Yan, R., Irfan, M., & Haider, A. (2023). The impact of top management support, perceived justice, supplier management, and sustainable supply chain management on moderating the role of supply chain agility. Frontiers of Environmental Science & Engineering in China, 10. https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1006029

Modak, N. M., Sinha, S., & Ghosh, D. K. (2023). A review on remanufacturing, reuse, and recycling in supply chain—Exploring the evolution of information technology over two decades. International Journal of Information Management Data Insights, 3(1), 100160. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2023.100160

Mogollón, J. O., Andrade, J. M. M., & Duque, P. (2022). Responsabilidad social empresarial y América Latina: una revisión de literatura. Equidad y Desarrollo, 1(40), 3. https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss40.3

Mueller, M., dos Santos, V. G., & Seuring, S. (2009). The Contribution of Environmental and Social Standards Towards Ensuring Legitimacy in Supply Chain Governance. Journal of business ethics: JBE, 89(4), 509-523. https://doi.org/10.1007/s10551-008-0013-9

Nassani, A. A., Hussain, H., Condrea, E., Grigorescu, A., Yousaf, Z., & Haffar, M. (2023). Zero Waste Management: Investigation of Green Technology, the Green Supply Chain, and the Moderating Role of CSR Intentions. Sustainability: Science Practice and Policy, 15(5), 4169. https://doi.org/10.3390/su15054169

Okorie, O., Russell, J., Cherrington, R., Fisher, O., & Charnley, F. (2023). Digital transformation and the circular economy: Creating a competitive advantage from the transition towards Net Zero Manufacturing. Resources, Conservation and Recycling, 189, 106756. https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106756

Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. Journal of Supply Chain Management, 45, 37+. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review, 84(12), 78-92, 163. https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006

Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. Publications, 9(1), 12. https://doi.org/10.3390/publications9010012

Reefke, H., & Sundaram, D. (2018). Sustainable supply chain management: Decision models for transformation and maturity. Decision support systems, 113, 56-72. https://doi.org/10.1016/j.dss.2018.07.002

Restrepo, C. A. D., Patiño, M., Duque, P., Cervantes, L. S. C., & Rivera, A. F. (2023). Financial Performance in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs): A Bibliometric Analysis of Scientific Production. Apuntes del Cenes, 42(75). https://doi.org/10.19053/01203053.v42.n75.2023.14714

Roberts, S. (2003). Supply Chain Specific? Understanding the Patchy Success of Ethical Sourcing Initiatives. Journal of business ethics: JBE, 44(2), 159-170. https://doi.org/10.1023/A:1023395631811

Robledo, S., Duque, P., & Aguirre, A. M. G. (2023). Word of Mouth Marketing: A Scientometric Analysis. Warsan wichai witthayasat / Khana Witthayasat Chulalongkon Mahawitthayalai = The Journal of scientific research / Faculty of Science, Chulalongkorn University, 11(3), 436-446. https://doi.org/10.5530/jscires.11.3.47

Robledo, S., Eider, V. J., Darío, D.-M. N., & Duque-Uribe, V. (2022). Networking as an entrepreneurial marketing tool: the link between effectuation and word of mouth. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 25(2), 270-285. https://doi.org/10.1108/JRME-08-2020-0112

Robledo, S., Zuluaga, M., Valencia-Hernandez, L.-A., Arbelaez-Echeverri, O. A.-E., Duque, P., & Alzate-Cardona, J.-D. (2022). Tree of Science with Scopus: A Shiny Application.

Issues in Science and Technology Librarianship, 100. https://doi.org/10.29173/istl2698

Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of cleaner production, 16(15), 1699-1710. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020

Seuring, S., Sarkis, J., Müller, M., & Rao, P. (2008). Sustainability and supply chain management – An introduction to the special issue. Journal of cleaner production, 16(15), 1545-1551. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.002

Shaye Alghofeli, M. (2023). The correlation between supply Chain Performance and information technology. Tehnički glasnik, 17(1), 81-87. https://doi.org/10.31803/tg-20220826130310

Spence, L., & Bourlakis, M. (2009). The evolution from corporate social responsibility to supply chain responsibility: the case of Waitrose. Supply Chain Management: An International Journal, 14(4), 291-302. https://doi.org/10.1108/13598540910970126

Sütőová, A., & Kóča, F. (2022). Corporate Social Responsibility Standards: Is it Possible to Meet Diverse Customer Requirements? Management Systems in Production Engineering, 30(1), 54-61. https://doi.org/10.2478/mspe-2022-0007

Testa, F., & Iraldo, F. (2010). Shadows and lights of GSCM (Green Supply Chain Management): determinants and effects of these practices based on a multi-national study. Journal of cleaner production, 18(10), 953-962. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2010.03.005

Theeraworawit, M., Suriyankietkaew, S., & Hallinger, P. (2022). Sustainable Supply Chain Management in a Circular Economy: A Bibliometric Review. Sustainability: Science Practice and Policy, 14(15), 9304. https://doi.org/10.3390/su14159304

Torres da Rocha, A. B., Borges de Oliveira, K., Espuny, M., Salvador da Motta Reis, J., & Oliveira, O. J. (2022). Business transformation through sustainability based on Industry 4.0. Heliyon, 8(8), e10015. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10015

Torres, D. A., Rodríguez, A. M. B., & Gutiérrez, P. A. E. (2022). COVID-19 in Business, Management, and Economics: Research Perspectives and Bibliometric Analysis. BAR - Brazilian Administration Review, 19(3), e220016. https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2022220016

Trejos-Salazar, D. F., Duque-Hurtado, P. L., Montoya-Restrepo, L. A., & Montoya-Restrepo, I. A. (2021). Neuroeconomía: una revisión basada en técnicas de mapeo científico. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 11(2), 243-260. https://doi.org/10.19053/20278306.v11.n2.2021.12754

Valencia-Hernandez, D. S., Robledo, S., Pinilla, R., Duque-Méndez, N. D., & Olivar-Tost, G. (2020). SAP Algorithm for Citation Analysis: An improvement to Tree of Science. Ingeniería E Investigación, 40(1), 45-49. https://doi.org/10.15446/ing.investig.v40n1.77718

Vera Carrasco, O. (2009). Cómo escribir artículos de revisión. Revista Médica de La Paz, 15(1), 63–69. Retrieved from http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1726-89582009000100010&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Williams, S., & Murphy, D. F. (2023). Learning from Each Other: UK Global Businesses, SMEs, CSR and the Sustainable Development Goals (SDGs). Sustainability: Science Practice and Policy, 15(5), 4151. https://doi.org/10.3390/su15054151

Yang, Y., & Jiang, Y. (2023). Buyer-supplier CSR alignment and firm performance: A contingency theory perspective. Journal of business research, 154, 113340. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113340

Yawar, S. A., & Seuring, S. (2017). Management of Social Issues in Supply Chains: A Literature Review Exploring Social Issues, Actions and Performance Outcomes. Journal of business ethics: JBE, 141(3), 621-643. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2719-9

Zhang, Q., & Ahmad, S. (2022). Linking Corporate Social Responsibility, Consumer Identification and Purchasing Intention. Sustainability: Science Practice and Policy, 14(19), 12552. https://doi.org/10.3390/su141912552

Zhong, Q., Jiang, F., Li, D., & Yuan, C. (2022). How does mandatory CSR reporting affect supply chain? A new perspective from suppliers. Accounting and Finance. https://doi.org/10.1111/acfi.12971

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. Journal of Operations Management, 22(3), 265-289. https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.01.005

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. International Journal of Production Research, 45(18-19), 4333-4355. https://doi.org/10.1080/00207540701440345

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN - COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

WADDAH KAMAL
HASSAN OMER

JEL: L26, M12, O15

DOI: https://doi.org/10.17230/Ad-minister.44.4

www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

AUDIT QUALITY AND AUDIT COMMITTEE EFFECTIVENESS: EMPIRICAL EVIDENCE FROM EMERGING MARKET

CALIDAD DE AUDITORÍA Y EFECTIVIDAD DEL COMITÉ DE AUDITORÍA: EVIDENCIA EMPÍRICA DE MERCADOS EMERGENTES

WADDAH KAMAL HASSAN OMER[1]

ABSTRACT

This study aims to uncover how the effectiveness of the audit committee (AC) impacts audit quality (AQ). Logistic regression is employed to examine the investigation's hypothesis. The present study collects data from 773 company-year observations obtained from the annual reports of businesses listed on the Muscat Stock Exchange (MSE). The data covers the time frame from 2010 to 2019. In accordance with the complementary perspective, the findings of this study indicate a statistically significant positive relationship between the effectiveness of AC and the quality of audits. Furthermore, this study revealed that the accounting expertise of the Chief-Executive-Officer (CEO) did not serve as a moderator in influencing the connection between the audit committee's effectiveness and the audit's quality. This study contributes both practical and theoretical implications to the literature on AC effectiveness and AQ. The results hold substantial implications for companies, regulators, academics, and shareholders, specifically in an Omani setting, as part of the Asian emerging market landscape.

KEYWORDS

Audit quality; audit committee effectiveness; Oman.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo descubrir cómo la eficacia del comité de auditoría (AC) afecta la calidad de la auditoría (AQ). Se emplea la regresión logística para examinar la hipótesis de la investigación. El presente estudio recopila datos de 773 observaciones del año de la empresa obtenidas de los informes anuales de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Mascate (MSE). Los datos cubren el período de 2010 a 2019. De acuerdo con la perspectiva complementaria, los hallazgos de este estudio indican una relación positiva estadísticamente significativa entre la efectividad de la CA y la calidad de las auditorías. Además, este estudio reveló que la experiencia contable del director ejecutivo (CEO) no sirvió como moderador para influir en la conexión entre la eficacia del comité de auditoría y la calidad de la auditoría. Este estudio aporta implicaciones tanto prácticas como teóricas a la literatura sobre la efectividad de AC y AQ. Los resultados tienen implicaciones sustanciales para las empresas, los reguladores, los académicos y los accionistas, específicamente en el entorno omaní, como parte del panorama de los mercados emergentes asiáticos.

[1] Department of Administration science, Applied College, Northern Border University, Turaif, Saudi Arabia, and Department of Accounting, Faculty of Administrative Science, University of Aden, Aden, Yemen, Email: waddah.omer@nbu.edu.sa waddahkam@yahoo.com ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9777-7497

*The proofreading and style correction of this document were carried out by the authors.

JEL: L26, M12, O15

RECEIVED: 06/10/2023
MODIFIED: 02/02/2024
ACCEPTED: 14/03/2024

DOI: https://doi.org/10.17230/ Ad-minister.44.4

PALABRAS CLAVE
Calidad de la auditoría; eficacia del comité de auditoría; Omán

1. INTRODUCTION

Stakeholders rely on financial reports as their primary source of information (Baatwah, 2022; Boubaker et al., 2019). It is considered the most important determinant of a financial report's reliability (Ruiz Acosta et al., 2019; Gray et al., 2011). Audit demand arises to ensure confidence in the financial reports and reduce agency conflicts to safeguard the interests of the stakeholders (Hope et al., 2008). The audit, as an external monitoring mechanism of corporate governance (CG), aims to verify whether financial reporting accurately reflects a company's true financial status and operating results (Alareeni, 2019). Hence, it is logical to know that the significance of an external audit in improving financial statement credibility is contingent upon the quality of the audit services offered (Naser & Hassan, 2016). Conversely, when AQ is at a low level, it may lead to adverse consequences that affect stakeholders (e.g., investors, employees, customers, and suppliers), potentially resulting in massive losses for both companies and countries (Alareeni, 2019). Some of these negative consequences and financial losses can be decreased or avoided by enhancing audit quality.

To relieve the agency problem between management and owners, the stakeholders demand more AQ (Husnin & Nawawi, 2016; Fan & Wong, 2005), since it improves the financial report's credibility (DeFond & Zhang, 2014). AQ is vital for enhancing the confidence of stakeholders in financial reporting (Beisland et al., 2015). From a conceptual standpoint, a commonly adopted definition of AQ pertains to the circumstance when an auditor possesses the potential to identify and disclose errors inside the accounting system of their client, hence signifying a high-quality audit (DeAngelo, 1981).

Numerous aspects influencing AQ have been addressed in the literature, including internal corporate governance processes (Beisland et al., 2015; DeFond & Zhang, 2014). According to these researches, AQ is closely related to CG (Beisland et al., 2015; Lin & Liu, 2009). Furthermore, they advocate for additional research in auditing and corporate governance (DeFond & Zhang, 2014). The scholarly literature has shown a lack of emphasis on examining the association between corporate governance and AQ, as Hay et al. (2006) noted. This study examines the association between AQ and the AC, which is widely acknowledged as a pivotal internal monitoring mechanism of CG (Pozzoli et al., 2022). This research is prompted by the findings of DeFond and Zhang (2014) and Hay et al. (2006), who suggest additional investigation into CG and auditing.

As a crucial internal monitoring mechanism within CG, the AC is vital in strengthening the company's monitoring function and mitigating agency conflicts to safeguard stakeholders' interests (Hope et al., 2008; Fama & Jensen, 1983; Fama, 1980). This objective is accomplished by implementing a comprehensive system of monitoring the business financial reporting process and organizing the companies' relationships with external auditors. Therefore, it is anticipated that an AC will significantly influence the improvement of financial reporting (Alareeni, 2019; Naser & Hassan, 2016), ultimately leading to the enhancement of audit quality. Hence, the presence of specific attributes, including independence, size, meeting frequency, and experience, can significantly augment the effectiveness of the AC in ensuring AQ (Asiriuwa et al., 2018; Li et al., 2012).

It can be argued that the audit committee's effectiveness is influenced by various criteria (Dezoort & Salterio, 2001). The present study posits that the effectiveness of an AC is contingent upon the attributes of its members, specifically their independence, expertise, frequency of meetings, and the overall number of members (Janjarasjit et al.

2023; Al-taee &Flayyih, 2022; Ika & Ghazali, 2012; Lin et al., 2006; DeZoort et al., 2002). Despite the growing academic and practical interest in AQ and AC, a noticeable dearth of research has specifically investigated these matters in Oman. This is particularly significant given that Oman is considered one of the emerging economies in the Gulf Cooperation Council (GCC) area. The dearth of previous research conducted in the Omani environment substantiates the importance and relevance of this study.

An audit committee's effectiveness is greatly influenced by its characteristics, which subsequently impacts the quality of audit services provided by external auditors. Nevertheless, it is important to acknowledge that previous research examining the association between the features of AC and the quality of audits has produced inconsistent findings. Previous research has provided evidence supporting the proposition that specific attributes of an AC are associated with enhanced levels of AQ (Aljaaidi et al., 2021; See et al., 2020; Vafeas & Waegelein, 2007; Carcello et al., 2002; Abbott & Parker, 2000). Nevertheless, there have been opposing viewpoints positing that the attributes of the AC do not have a substantial impact on its effectiveness and could potentially be linked to diminished AQ (Idris et al., 2018; Zgarni et al., 2016).

The observed inconsistency may be ascribed to variations in the effectiveness of AC across different companies. Furthermore, contradictions can emerge due to the configuration of the relationship between the AC and the external audit, which serve as two distinct monitoring processes within CG. The potential relationship between the AC and AQ may exhibit complementary or substitutive characteristics, as suggested by previous studies (Beisland et al., 2015; Hay, 2013; Hay et al., 2008; Hay et al., 2006). The literature suggests a debate over the relationship between internal CG monitoring tools and AQ. Some scholars claim that these mechanisms and AQ might act as substitutes for each other (Mohamed et al., 2012; Hay et al., 2008), while others say that they are complementary (Beisland et al., 2015; Hay, 2013; Hay et al., 2006). According to Idris et al. (2018), it can be contended that the presence of more efficient AC may reduce the need for high-quality auditing if they serve as a replacement for external auditors in their supervisory capacity. From an alternative perspective, it may be argued that the presence of efficient AC may be linked to enhanced AQ, particularly when they effectively collaborate with external auditors (Vafeas & Waegelein, 2007; Carcello et al., 2002; Abbott & Parker, 2000).

This study examines the combined impact of AC characteristics on AQ in response to the aforementioned factors and per current research (e.g., See et al., 2022), emphasizing the need for such assessment. This study aims to provide empirical evidence on the impact of AC on AQ by analyzing the collective influence of various AC characteristics. This study is a valuable contribution to the existing literature on AQ and AC, explicitly focusing on addressing a research gap in Oman.

Building upon existing research, the present study aims to expand the current understanding of the determinants that impact the quality of audits. This study examines the relationship between AC effectiveness and AQ in Oman, a growing economy in Asia. Oman, one of the contexts representing developing economies in Asia, presents a compelling backdrop for investigating the impact of AC effectiveness on AQ. Three key factors support this assertion. Initially, it is worth noting that stakeholders exhibit a significant level of interest in attaining financial reporting characterized by a high degree of quality. This is primarily due to the recognition of financial reporting as a valuable and indispensable resource for making informed decisions (Al-Ajmi, 2009; Alattar & Al-Khater, 2007). According to Baatwah et al. (2014), the presence of external auditors plays a crucial role in bolstering the credibility of financial reporting in Oman. Furthermore,

the regulators and policymakers in Oman have successfully adopted a range of CG reforms. These programs comprise specific principles and recommendations to strengthen audit committees' effectiveness. The Oman Code of Corporate Governance 2016 objectives include assessing auditor independence and enhancing the external audit process to achieve optimal quality in external audits. Additionally, it should be noted that Oman stands out due to its requirement for publicly listed businesses to provide information regarding external audits and AC, which serve as crucial components of corporate governance (Baatwah et al., 2022; Baatwah et al., 2019).

Although extensive study has been conducted on the subject of AQ and its significance in the Middle East, as highlighted by Al-Ajmi (2009), there exists a discernible void in the existing body of literature concerning AQ within the specific context of Oman, as emphasized by Baatwah et al. (2014). Currently, there is a scarcity of empirical published studies on this particular subject within the context of Oman (e.g., Baatwah et al., 2018). Therefore, there remains a need for more investigation of the quality of audits within emerging economies, with a specific focus on the case of Oman. The present study aims to enhance the existing body of knowledge on AQ within the framework of emerging economies, with a particular focus on the unique situation of Oman. This study employs an aggregate test to assess the impact of AC characteristics on AQ in Omani-listed companies. The findings indicate a positive and statistically significant relationship between AC effectiveness and AQ. These results suggest that companies with highly effective AC prioritize and demand higher AQ levels. This study makes a valuable contribution by offering empirical evidence that can inform regulators, academics, shareholders, companies' management, board members, and practitioners about the effectiveness of AC and their impact on AQ. Where the efforts of regulators may be strengthened concerning the AC and external auditors? Moreover, it supports both the shareholders and the board of directors in enhancing the efficacy and efficiency of their audit selection decisions.

Following previous research, the present study employed the audit firm's size as a metric for assessing AQ (e.g., Al-Qadasi et al., 2023; Baatwah et al., 2018; Khasharmeh & Aljifri, 2010; Al-Ajmi, 2008). The expectation is that huge audit-firms will deliver high-quality audit services due to their emphasis on reputation, ample resources, and access to a substantial pool of competent specialists (Husaini et al., 2019; Kane & Velury, 2004; DeAngelo, 1981).

The subsequent sections of this study are structured as follows: Section two provides an overview of prior research and the hypothesis formulation. The third section of the paper elucidates the design employed in the investigation. The empirical findings are presented and analyzed in Section 4. The conclusion of the investigation is stated in the concluding section.

2. TESTABLE HYPOTHESIS

Within the agency theory framework, the AC is essential as a monitoring mechanism to mitigate agency problems (Hope et al., 2008; Fama & Jensen, 1983). This committee plays a crucial role in enhancing the quality of financial reporting (Alareeni, 2019; Husaini et al., 2019; Naser & Hassan, 2016) and bolstering the overall audit quality. This is due to the anticipation that companies with robust internal CG systems, such as AC, are more inclined to demand higher levels of AQ (Abbott et al., 2003; Carcello et al., 2002).

Previous research has examined the association between the AC and the external audit from two contrasting perspectives: the substitution and complementing perspectives. The substitution argument posits a negative relationship between the AC and the external

audit, as evidenced by studies conducted by Mohamed et al. (2012) and Hay et al. (2008). Conversely, the complementary argument suggests a positive link, as supported by research conducted by Beisland et al. (2015), Hay (2013), and Hay et al. (2006). Therefore, it might be posited that the need for high-quality auditing services may decline when AC demonstrate greater effectiveness and assume the role of external auditors in their oversight capacity (Idris et al., 2018; Zgarni et al., 2016). Conversely, the presence of efficient AC may be linked to enhanced AQ when they effectively supplement the efforts of external auditors (Vafeas & Waegelein, 2007; Carcello et al., 2002).

As mentioned in the introduction, the effectiveness of the AC is impacted by its inherent qualities. According to Dezoort and Salterio (2001), the effectiveness of an AC encompasses multiple dimensions and is influenced by various factors inherent to the committee. Pucheta-Martinez and Cristina de Fuentes (2007) noted that previous research on the effectiveness of AC has predominantly concentrated on specific criteria that are anticipated to influence their effectiveness. Previous empirical research has consistently demonstrated that various AC characteristics, including independence, size, diligence, and expertise, play a significant role in determining the effectiveness of AC (Asiriuwa et al., 2018; Naser & Hassan, 2016; Owolabi & Dada, 2011; Habbash, 2010; Vafeas & Waegelein, 2007; Krishnan, 2005; Abbott et al., 2003). DeZoort et al. (2002) contend that a thorough comprehension of the framework for the success of AC may be attained by examining the collective influence of these specific characteristics of AC. In a recent study conducted by See et al. (2022), it has been posited that the quality of audits is subject to the influence of a confluence of AC features. Therefore, it is could be posited to assess that the attributes of the AC seem to be significant factors in determining its effectiveness. Hence, it is reasonable to evaluate the effectiveness of the AC by comprehensively examining its diverse attributes through an aggregate assessment.

In the context of AQ, there exists contradicting empirical evidence about the influence of the effectiveness of the AC on AQ. Several studies have found a positive association between the effectiveness of AC and the quality of audits (Asiriuwa et al., 2018; Mustafa et al., 2018; DeFond & Zhang, 2014). This suggests that an audit committee's attributes impact its effectiveness, which subsequently leads to the assurance of high-quality audits. On the other hand, research indicates a negative relationship between AC effectiveness and AQ (Idris et al., 2018; Zgarni et al., 2016; Cottell & Rankin, 1988). Previous research findings suggest no significant association between AC and AQ, as indicated by studies conducted by Ho et al. (2017) and Chen & Zhou (2007). Based on the principles of agency theory and the research question of the impact of AC effectiveness (as a combined measure) on AQ, this study puts forth the subsequent hypothesis:

H: ***There is a significant relationship between audit committee effectiveness and audit quality, all else remaining constant.***

3. RESEARCH METHODS

3.1 Empirical Model for Testing Hypothesis

The primary objective of this research is to examine the impact of AC effectiveness on the quality of audits. Thus, according to previous research (e.g., Omer, 2020), the study's hypothesis is examined using logistic regression with robust standard errors (Gow et al., 2010). To mitigate the potential impacts stemming from the issues of heteroskedasticity and autocorrelation, the present study employed logistic regression with robust standard error estimation, as Petersen (2009) recommended. Moreover, to mitigate the presence

of outliers, the continuous variables are classified into percentiles ranging from the 1st to the 99th percentile. The subsequent equation illustrates the model of the study:

$$\text{SELECT } it = \beta_0 + \beta_1 \text{ ACE}i_{t} + \beta_{2\text{-}8} CONTROLS + INDUSTRY + YEAR + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

Table 1: Variables Definitions and Measured

Variable	Definitions
AQ	In the event that the external auditor is a big4 audit-firm, the dummy variable will be set to 1, otherwise to 0.
ACE	The combined variable of the four AC measurements (ACIND, ACAEXPRT, ACSIZE & ACMT).
CEOAEXPT	The CEO's accounting expertise is indicated by a 1 if they possess this skill, and 0 otherwise.
OWCCO	Major shareholders' percentage (>=10%) ownership of the shares.
ROA	The ratio of a company's net-income to its total-assets.
GROTH	The formula scales the current revenues (sales) compared with the previous year's revenues (sales) to determine the changes in current revenues (sales).
BSEGM	Business segments are numerous.
COMSIZE	Total assets' natural log.
LCOMAGE	Log company-age.
INVRECR	Combined amount of company's inventory and receivables totals divided by company's total assets.
LEV	Divided company's total-liabilities to company's total-assets.

The study's model incorporates AQ as the dependent variable. Following previous research (e.g., Al-Qadasi et al., 2023; Baatwah et al., 2018; Baatwah et al., 2015), the variable AQ is operationalized as a binary indicator, taking a value of one when a firm undergoes an audit conducted by one of the four major audit-firms, and zero otherwise. The primary model of this study incorporates AC effectiveness (ACE) as an independent variable. The measurement of ACE is determined by the composite variable encompassing the four AC measures. The variables ACIND, ACAEXPRT, ACSIZE, and ACMT are being referred to.

Various control variables have been incorporated into the study's framework to mitigate the impact of the eliminated factors and enhance the model's predictive capability. These variables have been selected based on previous research that has identified their influence on audit quality, as evidenced by studies conducted by Al-Qadasi et al. (2023), Omer (2022), and Baatwah et al. (2018). Table 1 provides a comprehensive presentation of the descriptions of all control variables included in the model employed in the study.

3.2 Data and Sample Characteristics

Except for financial institutions, which are subject to specific regulatory frameworks, accounting systems, and procedures, the sample for this study was obtained from all companies listed on the Muscat Stock Exchange (MSE) between 2010 and 2019. The pertinent data was gathered from the annual reports of the companies listed on the MSE. The final sample of this study consists of 773 company-year observations obtained after excluding financial companies and corporations with incomplete or delisted data. The process of sample selection is illustrated in Table 2.

Table 2: Sample Choice

Total year-observations for publicly traded companies-companies 2010 to 2019	1156
Minus financial companies-year observations	(344)
Minus missing and delisted data companies-years observations	(39)
Final sample	773

4. UNIVARIATE ANALYSIS

4.1 Analysis of Descriptive Statistics

Table 3 summarises the descriptive statistics for the variables included in the AQ model employed in this investigation. The study sample's descriptive statistics reveal that the audit quality's mean and median values (AQ) are 0.633 and 1, respectively. The study revealed that around 63% of the sampled organizations underwent audits by the big four audit-firms. The similarity to previous studies in the Omani setting has been noted by Omer (2022), as well as Baatwah et al. (2020) and Baatwah & Al-Qadasi (2020). Regarding the effectiveness of the AC (ACE), the findings also indicate that the average (middle value) is 1.890 (2), correspondingly. Although the study does not provide a detailed analysis of control factors to maintain brevity, the findings indicate that the analysis conducted is considered satisfactory. The findings mentioned above are presented in Table 3.

Table 3: Statistically Descriptive Summaries

Variables	Min	p25	Mean	Std. Dev.	Median	p75	Max
AQ	0.000	0.000	0.633	0.482	1.000	1.000	1.000
ACE	0.000	1.000	1.890	0.949	2.000	3.000	4.000
CEOAEXPT	0.000	0.000	0.118	0.322	0.000	0.000	1.000
OWCCO	0.000	45.000	59.157	22.590	60.100	76.500	99.130
ROA	-0.360	0.004	0.034	0.095	0.038	0.082	0.252
GROTH	-0.816	-0.070	0.063	0.349	0.029	0.128	2.165
BSEGM	1.000	1.000	1.618	1.126	1.000	2.000	6.000
COMSIZE	12.677	15.809	17.009	1.605	17.013	18.090	20.473
LCOMAGE	1.386	2.708	3.008	0.472	2.996	3.401	3.738
INVRECR	0.005	0.097	0.295	0.224	0.262	0.466	0.823
LEV	0.063	0.244	0.497	0.329	0.448	0.689	2.036

See Table 1 for definitions

4.2 Correlation Analysis

The correlation analysis among the variables utilized in the study model is presented in Table 4. The findings indicate a favorable and statistically significant association (coefficient = 0.13) between AQ and the audit committee's effectiveness. This implies that corporations tend to select an external auditor from one of the four major accounting firms when the AC of these corporations demonstrate higher levels of effectiveness. The findings indicate a significant correlation of 0.48, the highest seen, between the dependent variable AQ and the independent variable COMSIZE. Furthermore, the study's findings reveal that the strongest link among the independent variables is a negative and statistically significant correlation of -0.47 between LEV and ROA. The absence of correlation coefficients over the 0.80 threshold, as stated by Gujarati (2003), indicates the absence of any multicollinearity issue.

Table 4: Pairwise Correlations

Variables	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1) AQ	1.00										
(2) ACE	0.13***	1.00									
(3) CEOAEXPT	-0.02	-0.02	1.00								
(4) OWCCO	-0.10***	0.03	0.00	1.00							
(5) ROA	0.16***	0.07*	-0.05	-0.09**	1.00						
(6) GROTH	0.10***	0.07*	-0.02	0.06*	0.22***	1.00					
(7) BSEGM	0.01	0.17***	-0.18***	-0.02	0.00	0.01	1.00				
(8) COMSIZE	0.48***	-0.01	0.01	-0.13***	0.29***	0.11***	0.11***	1.00			
(9) LCOMAGE	-0.17***	0.10***	-0.04	-0.15***	-0.04	-0.06*	0.15***	-0.16***	1.00		
(10) INVRECR	-0.07*	0.10***	-0.10***	-0.12***	-0.02	0.03	0.16***	-0.21***	0.33***	1.00	
(11) LEV	-0.02	-0.11***	0.04	0.03	-0.47***	-0.01	-0.09**	0.06*	-0.20***	0.10***	1.00

**** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1*
See Table 1 for definitions

5. MULTIVARIATE REGRESSION RESULTS

The findings of the multivariate analysis, aimed at testing the study's hypotheses, are presented in Table 5. The statistical analysis presented in Table 5 demonstrates that the estimated model exhibits a high level of overall statistical power, as evidenced by its very significant p-value ($p < 0.000$). This suggests that the model is well-fitted to the data. The calculated pseudo-$R2$ value of 0.351 indicates that the independent variables included in the model of the study account for about 35.1% of the variability seen in the dependent variable. When examining the hypothesis of the proposed study, it is observed that the effectiveness of the AC has an impact on the quality of the audit. The study's findings demonstrate a positive and statistically significant relationship between the ACE coefficients and AQ, with a significance level of $p < 0.01$. This finding is consistent with the complementing perspective, as it provides empirical support for the notion that firms listed on the Muscat Stock Exchange (MSE) exhibit a greater inclination towards emphasizing high AQ levels when their AC demonstrates a high degree of effectiveness. This finding aligns with previous research conducted by See et al. (2020) and Agyei-Mensah (2019), which posited that the effectiveness of the AC is linked to the quality of audits and serves to safeguard the interests of stakeholders (See et al., 2020; Jizi & Nehme, 2018).

Regarding the control variables, this study found that the SIZE and INCREASE have positive and significant associations with AQ. Alongside this, that the relationship between OWCCO, ROA, BSEGM and LCOMAGE, and AQ are a significantly negatively. Meanwhile, this study finds insignificant associations between GROTH and LEV with AQ.

Table 5: Results for Logistic Regression

Variables	(1)	(2)	(3)
ACE	0.284***	0.312***	0.364***
	(3.502)	(3.579)	(3.480)
OWCCO			-0.011**
			(-2.517)
ROA			-2.249*
			(-1.857)
GROTH			0.241
			(0.706)
BSEGM			-0.366***
			(-3.797)
COMSIZE			1.346***

			(11.320)
LCOMAGE			-1.495***
			(-4.742)
INVRECR			2.177***
			(3.974)
LEV			-0.234
			(-0.529)
INDUSTRY	NO	YES	YES
YEAR	NO	YES	YES
_cons	0.015	-0.059	-19.703***
	(0.093)	(-0.121)	(-9.335)
Wald chi2	12.26	72.17	180.83
Prob > chi2	0.005	0.000	0.000
Observations	773	773	773
Pseudo R^2	0.013	0.097	0.351

t-values are in parentheses
**** p<.01, ** p<.05, * p<.1*
See Table 1 for definitions

6. ADDITIONAL ANALYSIS

6.1 The Impact of the CEO's Accounting Expertise as a Moderating Factor on Audit Quality

CEOs play a crucial role in CG by improving the integrity of financial reporting and audits, mitigating agency conflicts and safeguarding stakeholders' interests (Altarawneh et al., 2020; Fama & Jensen, 1983; Fama, 1980). The involvement of CEOs in the negotiation and selection process of external auditors has been found to substantially impact AQ (Bhattacharya & Banerjee, 2019). Previous research has established that the characteristics of a Chief Executive Officer (CEO) have a significant impact on the quality of financial reporting and also play a crucial role in determining the level of AQ (Ahmad et al., 2022; Al-Awaqleh et al., 2021; Corten et al., 2021; Karaibrahimoglu et al., 2021; Altarawneh et al., 2020; Alzeban 2020; Jaeyoon Yu et al. 2020; Jizi & Nehme 2018; Kalelkar & Khan 2016; Baatwah et al., 2015; Huang et al., 2012).

The accounting expertise possessed by CEOs is regarded as a highly significant characteristic, as it equips them with a heightened comprehension of financial and accounting matters (Ashafoke et al., 2021). This expertise can strengthen their standing in negotiations about year-end accounting concerns with the external auditor (Gibbins et al., 2007). The accounting expertise of the CEO will enable them to assess audit risk, engage in negotiations, and efficiently fulfil their responsibilities in monitoring. According to Baatwah and Adel AlQadasi (2020), the accounting expertise of the CEO can enhance the calibre of audits conducted by auditing companies. In light of the study mentioned above conducted by Baatwah et al. (2015), which advocates for more exploration into the impact of CEO characteristics on audit matters, this research examines the role of the CEO's accounting expertise as a moderator.

To validate the primary findings of this study, an additional examination is conducted, focusing on the moderating impact of the CEO's accounting expertise on AQ. Consistent with prior research (e.g., Al-Qadasi et al., 2023; Jizi & Nehme, 2018; Kalelkar & Khan, 2016; Baatwah et al., 2015; Aguinis & Stone-Romero, 1997), the subsample approach is employed for the identification of moderating effects. Consequently, the researcher divided the entire study sample into two distinct sub-samples, namely the group consisting of CEOs with accounting expertise (referred to as CEOAEXPT) and the group

consisting of CEOs without accounting expertise (referred to as CEONAEXPT). Thus, if a company's CEO possesses accounting expertise, it falls under the CEOAEXPT group; otherwise, it falls under the CEONAEXPT group.

Table 6 reveals that accounting expertise in the CEO (CEOAEXPT group) does not exhibit a significant association with audit quality. Conversely, non-accounting expertise in the CEO (CEONAEXPT group) demonstrates a positive and substantial association with AQ, with statistical significance at p< 0.01. This implies that companies led by CEOs without an accounting expertise are more inclined to engage Big four auditors to strengthen their monitoring systems and consequently prioritize audit quality, in contrast to companies whose CEOs possess accounting expertise. This finding aligns with prior research (e.g., Kalelkar & Khan, 2016), which indicated that firms led by CEOs with accounting expertise demonstrate a decreased tendency to use the services of Big 4 accounting firms.

Table 6: Results for Logistic Regression for the CEO Expertise Effect

	AQ	
	(1) CEOAEXPT = 1	(2) CEONAEXPT = 0
ACE	-0.307	0.392***
	(-0.498)	(3.437)
OWCCO	0.004	-0.018***
	(0.171)	(-3.585)
ROA	65.922***	-2.424*
	(3.024)	(-1.832)
GROTH	0.452	0.537
	(0.291)	(1.278)
BSEGM	16.745***	-0.355***
	(2.907)	(-3.646)
COMSIZE	7.232***	1.237***
	(3.858)	(11.177)
LCOMAGE	-1.295	-1.815***
	(-0.551)	(-5.009)
INVRECR	7.377	1.766***
	(1.614)	(3.001)
LEV	-23.914***	-0.181
	(-3.494)	(-0.355)
INDUSTRY	YES	YES
YEAR	YES	YES
_cons	-138.351***	-16.614***
	(-3.509)	(-8.910)
Observations	91	682
Pseudo R^2	0.720	0.348

t-values are in parentheses
**** p<.01, ** p<.05, * p<.1*
See Table 1 for definitions

7. THE CONCLUSION AND IMPLICATIONS FOR MANAGEMENT AND STAKEHOLDERS

The inconclusive findings from previous studies on audit quality and the scarcity of studies conducted in the Omani setting (e.g., Baatwah et al., 2018; Baatwah et al., 2014), provided a rationale for the researcher to undertake a renewed examination of this matter in the emerging market, specifically Oman. Therefore, the primary objective of this research is to address a deficiency in the existing literature by examining the direct impact of AC effectiveness, as a comprehensive measure of the audit committee's

attributes, on audit quality. Hence, this research expands upon previous investigations about the factors that determine AQ by investigating whether the collective impact of AC attributes (namely, independence, size, frequency of meetings, and experience) affects the choice of high-quality external audit services.

Consistent with the hypothesis posited in the study, the findings revealed a statistically significant and positive association between the effectiveness of AC and the quality of audits conducted in listed Omani companies. Following the complementary perspective, the findings of this study suggest that Omani companies exhibiting a high level of effectiveness in their AC are inclined to prioritize attaining superior AQ. This inclination stems from their objective of enhancing the overall quality and dependability of financial reporting. Consequently, the enhancement of the monitoring function within CG processes leads to a reduction in stakeholder conflict of interest. Contrary to the complementing perspective, this study has revealed that the influence of the CEO's accounting competence on the association between AC effectiveness and AQ is not statistically significant. Therefore, it may be inferred by the researcher that there exists an association between the effectiveness of the AC and the need for high-quality audit services, whereas the accounting skill of the CEO does not appear to have a significant impact on this demand.

The present study's findings provide empirical information that adds to the advancement of knowledge for companies' management, regulators, academics, and shareholders concerning the correlation and significance of AC effectiveness in the broader context of AQ. Furthermore, this research contributes to advancing our comprehension of agency theory in the emerging market such as Oman.

Notwithstanding the significance of the findings presented in this research, it is susceptible to some constraints. The primary focus of this study was directed towards emerging markets, potentially constraining the applicability of the findings to industrialized nations. In addition, it is worth noting that other corporate monitoring mechanisms could potentially influence the quality of audits, which were not explicitly examined in the scope of this study. These mechanisms include the internal audit function and the ownership structure. Given the constraints mentioned above, forthcoming research endeavors should focus on addressing these facets to expand upon the invaluable insights furnished by this study.

REFERENCES

Abbott, L. J., & Parker, S. (2000). Auditor selection and audit committee characteristics. *Auditing: A journal of practice & theory,* 19(2), 47-66.

Abbott, L. J., Parker, S., Peters, G. F., & Raghunandan, K. (2003). The association between audit committee characteristics and audit fees. *Auditing: A journal of practice & theory*, 22(2), 17-32.

Ahma, A., Muhammad Faisal, M., Riaz, S., & Rahman, Z.U. (2022). Influence of CEOs Characteristics on the Earning Management via Moderating Role of Audit Committee Independence in Perspective of Pakistan. *Webology,* 19(4), 429-446.

Aguinis, H. and Stone-Romero, E.F. (1997). Methodological artifacts in moderated multiple regression and their effects on statistical power. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 192-206.

Aljaaidi, K. S., Abidin, S. B., & HASSAN, W. K. (2021). Audit fees and audit quality: Evidence from Gulf Cooperation Council Region. *AD-minister*, (38), 121-159.

Al-Ajmi, J. (2008). Audit and reporting delays: evidence from an emerging market. Advances in Accounting. *Incorporating Advances in International Accounting*, 24 (2), 217-226.

Al-Ajmi, J. (2009). Audit firm, corporate governance and audit quality: evidence from Bahrain. *Advances in Accounting*, 25(1), 64–74.

Alattar, J.M. & Al-Khater, K. (2007). An empirical investigation of users' views on corporate annual reports in Qatar. *International Journal of Commerce and Management*, 17 (4), 312–325.

Alareeni, B. A. (2018). The associations between audit firm attributes and audit quality-specific indicators: A meta-analysis. *Managerial Auditing Journal*, 31(1), 6-43.

Alawaqleh, Q. A., Almasria, N. A., & ALSAWALHAH, J. M. (2021). The effect of board of directors and CEO on audit quality: Evidence from listed manufacturing firms in Jordan. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 243-253.

Al-Qadasi, A., Baatwah, S. R., & Omer, W. K. (2023). Audit fees under the COVID-19 pandemic: evidence from Oman. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, (ahead-of-print).

Altarawneh, M., Shafie, R., & Ishak, R. (2020). CEO characteristics: A literature review and future directions. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-10.

Al-taee, S. H. H., & Flayyih, H. H. (2022). The impact of the audit committee and audit team characteristics on the audit quality: Mediating impact of effective audit process. *International journal of economics and finance studies*, 14(03), 249-263.

Alzeban, A. (2020). The impact of audit committee, CEO, and external auditor quality on the quality of financial reporting. Corporate Governance: *The International Journal of Business in Society,* 20(2), 263-279.

Ashafoke, T., Dabor, E., & Ilaboya, J. (2021). Do CEO characteristics affect financial reporting quality? An empirical analysis. Acta Universitatis Danubius. Œconomica, 17(1).

Asiriuwa, O., Aronmwan, E. J., Uwuigbe, U., & Uwuigbe, O. R. (2018). Audit committee attributes and audit quality: a benchmark analysis. *Business: Theory and Practice*, 19, 37-48.

Baatwah, S. R. (2022). Key audit matters and big4 auditors in Oman: a quantile approach analysis. *Journal of Financial Reporting and Accounting*. (ahead-of-print).

Baatwah, S. R., & Al-Qadasi, A. A. (2020). Determinants of outsourced internal audit function: a further analysis. *Eurasian Business Review*, 10(4), 629-659.

Baatwah, S. R., Al-Ebel, A. M., & Amrah, M. R. (2019). Is the type of outsourced internal audit function provider associated with audit efficiency? Empirical evidence from Oman. *International Journal of Auditing, 23*(3), 424-443. doi:10.1111/ijau.12170

Baatwah, S. R., Al-Qadasi, A. A., & Al-Ebel, A. M. (2020). Religiosity at the top: does it interact with accounting expertise to limit real earnings management?. *Managerial Auditing Journal,* 35(9), 1343-1377.

Baatwah, S. R., Salleh, Z., & Ahmad, N. (2014). What is known about audit quality in Oman? An empirical investigation. Wrking paper.

Baatwah, S. R., Salleh, Z., & Ahmad, N. (2015). CEO characteristics and audit report timeliness: do CEO tenure and financial expertise matter?. *Managerial Auditing Journal,* 30(8/9), 998-1022.

Baatwah, S. R., Salleh, Z., & Ahmad, N. (2018). High-quality auditors vs. high-quality audit: the reality in Oman. *Afro-Asian Journal of Finance and Accounting*, 8(3), 209-236.

Baatwah, S. R., Omer, W. K. H., & Aljaaidi, K. S. (2022). Does the expertise of outsourced IAF providers affect audit efficiency? Empirical evidence from an emerging market. *Pacific Accounting Review*, 34 (2), 249–273.

Beisland, L. A., Mersland, R., & Strøm, R. Ø. (2015). Audit quality and corporate governance: evidence from the microfinance industry. *International Journal of Auditing*, 19(3), 218-237.

Bhattacharya, A., & Banerjee, P. (2020). An empirical analysis of audit pricing and auditor selection: evidence from India. *Managerial Auditing Journal*, 35(1), 111-151.

Boubaker, S., Gounopoulos, D. & Rjiba, H. (2019). Annual report readability and stock liquidity. *Financial Markets, Institutions and Instruments*, 28 (2), 159-186.

Carcello, J. V., Hermanson, D. R., Neal, T. L., & Riley Jr, R. A. (2002). Board characteristics and audit fees. *Contemporary accounting research*, 19(3), 365-384.

Chen, K. Y., & Zhou, J. (2007). Audit Committee, Board Characteristics, and Auditor Switch Decisions by Andersen's Clients. *Contemporary Accounting Research*, 24(4), 1085-1117.

Corten, M., Steijvers, T., Lybaert, N., & Coeckelbergs, C. (2021). The influence of the CEO on auditor choice in private firms: An interplay of willingness and ability. *Sustainability*, 13(12), 6710.

Cottell, P.G., & Rankin, L. J. (1988). Do audit committees bias auditor selection? *Akron Business and Economic Review*, 19(4), 87-103.

DeAngelo, L.E. (1981). Auditor size and audit quality. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183-199.

DeFond, M. & Zhang, J. (2014). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics,* 58 (2/3), 275-326.

DeZoort, F. T., Hermanson, D. R., Archambeault, D. S., & Reed, S. A. (2002). Audit committee effectiveness: A synthesis of the empirical audit committee literature. *Journal of Accounting Literature*, 21, 38-75.

Dezoort FT, Salterio SE (2001) The effects of corporate governance experience and financial reporting and audit knowledge on audit committee members' judgments. *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 20 (2): 31-47. https://doi.org/10.2308/aud.2001.20.2.31.

Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *The Journal of Political Economy,* 88(2), 288-307.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics,* 26(2), 301-325.

Fan, J. P., & Wong, T. J. (2005). Do external auditors perform a corporate governance role in emerging markets? Evidence from East Asia. *Journal of accounting research*, 43(1), 35-72.

Gibbins, M., McCracken, S. A., & Salterio, S. E. (2007). The chief financial officer's perspective on auditor-client negotiations. *Contemporary Accounting Research*, 24(2), 387-422.

Gow, I. D., Ormazabal, G., & Taylor, D. J. (2010). Correcting for cross-sectional and time-series dependence in accounting research. *Accounting Review*, 85(2), 483-512. https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.2.483

Gray, G.L., Turner, J.L., Coram, P. & Mock, T. (2011). Perceptions and misperceptions regarding the unqualified auditor's report by financial statement preparers, users, and auditors. *Accounting Horizons*, 25 (4), 659-684.

Gujarati, D. N. (2003). Basic Econometrics. 4th. New York:McGraw-Hill.

Hay, D. (2013). Further evidence from meta-analysis of audit fee research. *International Journal of Auditing,* 17, (2), 162–76.

Hay, D., Knechel, W. R. & Ling, H. (2008). Evidence on the impact of internal control and corporate governance on audit fees. *International Journal of Auditing*, 12, (1), 9–24.

Hay, D., Knechel, W. R. & Wong, N. (2006). Audit fees: A meta-analysis of the effect of supply and demand attributes. *Contemporary Accounting Research*, 23 (1), 141–91.

Habbash M (2010) The effectiveness of corporate governance and external audit on constraining earnings management practices in UK: Doctoral thesis. Durham University. http://etheses.dur.ac.UK/448/.

Ho, W. K., Hock, Y., & Kueng, K. C. (2017). Corporate governance quality and audit quality in Malaysia. SHS Web of Conferences, 34, 1-10. DOI: 10.1051/shsconf/20173404003

Hope, O.-K., Kang, T., Thomas, W. & Yoo, Y.K. (2008). Culture and auditor choice: A test of the secrecy hypothesis. *Journal of Accounting & Public Policy*, 27, (5), 357–73.

Hu, N., Huang, R., Li, X., & Liu, L. (2017). The impact of CEOs' accounting backgrounds on earnings management and conservatism. *Journal of Centrum Cathedra,* 10(1), 4-24.

Huang HW, Rose-Green E, Lee CC (2012) CEO age and financial reporting quality. *Account Horizons.* https://doi.org/10.2308/acch-50268

Husnin, A. I., Nawawi, A., & Salin, A. S. A. P. (2016). Corporate governance and auditor quality–Malaysian evidence. *Asian Review of Accounting, Asian Review of Accounting,* 24 (2), 202-230.

Husaini, H., Saiful., & Ilyas, F. (2019). The substitution role of audit committee effectiveness and audit quality in explaining audit report lag. *Acc. Fin. Review*, 4(1), 28-37.

Idris, M. I., Abu Siam, Y. I., & Ahmad, A. L. (2018). The impact of external auditor size on the relationship between audit committee effectiveness and earnings management. *Investment Management and Financial Innovations*, 15(3), 122-130. doi:10.21511/imfi.15(3).2018.10

Ika, S.R., & Ghazali, M.N.A. (2012).Audit committee effectiveness and timeliness of reporting: Indonesian evidence, Managerial Auditing Journal, 27(4), 403-424.

Janjarasjit, S., Uthayapong, T., & Adthajak, P. (2023). Corporate Governance and Audit Quality in Thailand. *In Prosiding International Conference on Sustainable Innovation (ICoSI)* 3, (2), 54-60).

Jizi, M., & Nehme, R. (2018). Board monitoring and audit fees: the moderating role of CEO/chair dual roles. *Managerial Auditing Journal*, 33(2), 217-243.

Kane, G., & Velury, U. (2004). The role of institutional ownership in the market for auditing services: An empirical investigation. *Journal of Business Research* 57(9), 976-983. DOI:10.1016/S0148-2963(02) 00499-X.

Kalelkar, R., & Khan, S. (2016). CEO financial background and audit pricing. *Accounting Horizons,* 30(3), 325-339.

Khasharmeh, H. A. and Aljifri, K. (2010). The timeliness of annual reports in Bahrain and the United Arab Emirates: An empirical comparative study. *The International Journal of Business and Finance Research*, 4(1), 51-71.

Krishnan J (2005). Audit committee quality and internal control: an empirical analysis. *The Accounting Review* 80 (2): 649-675. https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.649

Li J, Mangena M, Pike R (2012). The effect of audit committee characteristics on intellectual capital disclosure. *The British Accounting Review* 44 (2012): 98-110. https://doi. org/10.1016/j.bar.2012.03.003

Lin, Z. J. & Liu, M. (2009). The impact of corporate governance on auditor choice: Evidence from China. *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*, 18 (1), 44–59.

Lin JW, Li JF, Yang SY (2006). The effect of audit committee performance on earnings quality. *Managerial Auditing Journal* 21 (9): 921-933. https://doi.org/10.1108/02686900610705019

Mohamed, Z., Zain, M.M., Subramaniam, N. & Yusoff, W. F.W. (2012). Internal audit attributes and external audit's reliance on internal audit: Implications for audit fees. *International Journal of Auditing*, 16 (3), 268–85.

Mustafa, A. S., Che-Ahmad, A., & Chandren, S. (2018). Board diversity, audit committee characteristics and audit quality: The moderating role of control-ownership wedge. *Business and Economic Horizons (BEH),* 14(1232-2019-858), 587-614.

Naser, K., & Hassan, Y. M. (2016). Factors influencing external audit fees of companies listed on Dubai Financial Market. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management.* 9(3), 346-363.

Omer, W. K. H. (2022). Going-Concern Audit Opinion and Firm-Specific Expertise of Outsourced IAF Providers: Empirical Evidence from an Emerging Market. ESIC Market, 53(2), e287-e287.

Omer, W. K.H., Salmen Aljaaidi, K., Md Yusof, M. A., & Hisyam Selamat, M. (2020). The associations of board of directors'characteristics with modified audit opinion. *AD-minister,* (37), 5-34.

Owolabi SA, Dada SO (2011) Audit committee: an instrument of effective corporate governance. *European Journal of Economics Finance and Administrative sciences* 35: 173-184.

Petersen, M. A. (2009). Estimating standard errors in finance panel data sets: Comparing approaches. *Review of Financial Studies,* 22(1), 435-480. https://doi.org/10.1093/rfs/hhn053

Pozzoli, M., Pagani, A., & Paolone, F. (2022). The impact of audit committee characteristics on ESG performance in the European Union member states: Empirical evidence before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Cleaner Production*, 371, 133411.

Pucheta-Martinez MC, Cristina de Fuentes (2007). The impact of audit committee characteristics on the enhancement of the quality of financial reporting: an empirical study in the Spanish context. *Journal Compilation* 15 (6): 1394-1412. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00653.x

Ruiz Acosta, L. E., Camargo Mayorga, D. A., & Cardona García, O. (2019). Effect of convergence to International Financial Reporting Standards on Companies Listed in the Colombian Stock Exchange. *AD-minister,* (35), 77-92.

Vafeas, N., & Waegelein, J. F. (2007). The association between audit committees, compensation incentives, and corporate audit fees. *Review of Quantitative Finance and Accounting,* 28(3), 241-255.

Yu, J., Kwak, B., Park, M. S., & Zang, Y. (2021). The impact of CEO/CFO outside directorships on auditor selection and audit quality. *European Accounting Review,* 30(4), 611-643.

Zengin-Karaibrahimoglu, Y., Emanuels, J., Gold, A., & Wallage, P. (2021). Audit committee strength and auditors' risk assessments: The moderating role of CEO narcissism. *International Journal of Auditing,* 25(3), 661-674.

Zgarni, I., Hlioui, K., & Zehri, F. (2016). The effective audit committee, audit quality, and earnings management: Evidence from Tunisia. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 6(2), 138-155. https://doi.org/10.1108/JAEE- 092013-0048.

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO - JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

LAURA
SALAS-ARBELÁEZ

JUAN MANUEL
CANDELO-VIÁFARA

MARÍA DEL PILAR
RIVERA-DÍAZ

JEL: JEL: M12, M54, L25

DOI: https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.5

www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

GESTIÓN HUMANA Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SOBRE EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE UNA ECONOMÍA EMERGENTE: UN ENFOQUE AL CONTEXTO COLOMBIANO

HUMAN RESOURCE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN AN EMERGING ECONOMY: AN APPROACH TO THE COLOMBIAN CONTEXT"

LAURA SALAS-ARBELÁEZ1
JUAN MANUEL CANDELO-VIÁFARA2
MARÍA DEL PILAR RIVERA-DÍAZ3

RESUMEN

En esta investigación se analizó el efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en una economía emergente y ajustada al caso colombiano. Se aplicó una metodología mixta que consistió en 104 encuestas y 7 entrevistas a empresas de la región. Los resultados indican que existe un efecto positivo en términos cuantitativos cuando la empresa tiene procesos definidos para la formación, selección y evaluación de desempeño, y obtiene flujos de información del entorno, lo que le permite adoptar nuevos procesos aplicados a prototipos y nuevas tecnologías. En términos cualitativos, se encontraron particularidades en los resultados, aunque también se apoyaron con los datos cuantitativos. En conclusión, la gestión humana y la gestión del conocimiento son factores que favorecen un mejor desempeño de las pequeñas y medianas empresas colombianas.

PALABRAS CLAVE

Gestión del conocimiento, Gestión humana, desempeño laboral, PYMES.

ABSTRACT

In this study, the impact of human resource management and knowledge management on the performance of small and medium-sized enterprises in an emerging economy, specifically adapted to the Colombian context, was examined. A mixed methodology was applied, consisting of 104 surveys and 7 interviews with companies in the region. The results indicate that there is a positive effect in quantitative terms when the company has defined processes

[1] Profesora asociada en el área de Administración y Organizaciones de la Universidad del Valle sede regional Buga. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo: salas.laura@correounivalle.edu.co. Buga- Colombia.
[2] Profesor Asociado de la facultad de administración de empresas de la Universidad del Valle. Miembro del grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle. Correo: juan.candelo@correounivalle.edu.co. Buga-Colombia.
[3] Profesora Asistente de la facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle. Escuela de Ingeniería Industrial. Miembro del Grupo de investigación GIFINC - Finanzas Cuantitativas. Correo: maría.delpilar.rivera@correounivalle.edu.co. Buga-Colombia.

*La corrección de estilo del presente documento estuvo a cargo de los autores.

JEL: M12, M54, L25

RECIBIDO: 14/12/2023
MODIFICADO: 11/03/2024
ACEPTADO:23/07/2024

DOI: https://doi.org/10.17230/Ad-minister.44.5

for training, selection and performance evaluation, and obtains information flows from the environment, which allows it to adopt new processes applied to prototypes and new technologies. In qualitative terms, particularities were found in the results, although they were also supported by quantitative data. In conclusion, human management and knowledge management are factors that favor better performance of small and medium-sized Colombian companies.

KEYWORDS
Knowledge management, human management, job performance, SMEs.

1. INTRODUCCIÓN

La investigación sobre las Pymes ha adquirido relevancia global debido a su impacto económico, particularmente en Colombia, donde constituyen aproximadamente el 90% del sector productivo (Rivera, Rivera & Cándelo, 2022). Si bien las Pymes representan un componente vital de la economía colombiana, es necesario abordar los desafíos que enfrentan, especialmente en términos de capacitación y apoyo empresarial, al hacerlo, se puede fortalecer su contribución al desarrollo económico del país y fomentar un entorno empresarial más próspero y competitivo, (Vargas y Hernández, 2021). Así, las pequeñas y medianas empresas (Pymes) se destacan por estar entre los segmentos más vulnerables dentro del entorno empresarial, esto se debe principalmente a la falta de capacitación y apoyo en materia de gestión empresarial (Aguilera y Golovina 2022).

En este sentido, resulta importante diseñar políticas y programas destinados a fortalecer las capacidades de las Pymes en aspectos como la gestión, las finanzas, la comercialización y la administración, ofrecer apoyo en la identificación de oportunidades de mercado y la mejora de procesos puede potenciar su rendimiento y sostenibilidad a largo plazo. La formación continua tanto para los empresarios como para el personal desempeña un papel fundamental en la optimización de los procedimientos internos y externos, así como en la implementación de tácticas para abordar desafíos con el objetivo de mejorar el rendimiento empresarial (Gonzales y Jaramillo 2022).

Desde la gestión empresarial, las organizaciones permiten que se conjuguen una serie de elementos humanos, tecnológicos, productivos y financieros para alcanzar sus objetivos. Martínez y Sánchez (2014) determinan que, si se quiere mejorar el desempeño de una organización, se requiere identificar los factores que la establecen y la importancia que estos tienen. De acuerdo con Mathison, Gándara, Primera y García, (2022), coinciden en que el componente humano de las organizaciones tiene una gran influencia en el logro de este.

El enfoque en el capital humano es esencial para el éxito empresarial, independientemente del sector o tamaño de la empresa, la inversión en el desarrollo de los empleados mejora el compromiso y la motivación, lo que se traduce en un mejor desempeño y ventajas competitivas a largo plazo, sin embargo, es importante recordar que las perspectivas y factores de influencia pueden variar; Agudelo-Orrego (2019) sostiene esta perspectiva, mientras que otros autores como Harmen (2014) y Sikýr (2013) indican que su impacto no es necesariamente directo ni determinante.

No obstante, cuando se habla de la gestión del conocimiento, investigadores como Romero, Herrera y Barboza, (2019), indican que, las organizaciones consideran la gestión del conocimiento como un elemento estratégico y valioso para su desarrollo, con la dificultad de que, la gestión del conocimiento no se aborda a través de políticas, planes, programas y

proyectos específicos, sino que se enfoca de manera global, lo que se traduce en una ausencia de estos procesos en la misión, visión y planes de desarrollo estratégicos y de acción de las organizaciones.

Se han realizado varios estudios empíricos que se centran en analizar el impacto de los recursos intangibles en diversas métricas que evalúan el rendimiento de una organización (Guterresa, Armanu, & Rofiaty, (2020); Chatterjee et al., (2021); Haseeb, Hussain, Androniceanu & Jermsittiparsert, (2019); Budur y Poturak, (2021)), no obstante, los estudios exploren la relación entre gestión humana, gestión del conocimiento y el desempeño son escasos en los países latinoamericanos, en particular en Colombia y en las pequeñas y medianas empresas.

En este contexto, el objetivo de esta investigación es identificar el efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño de las Pymes colombianas. Por último, este articulo ese divide en cinco secciones las cuales son la introducción, fundamento teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

La gestión humana y el desempeño

La gestión del talento humano según Boluarte (2021), abarca el manejo integral de experiencias, bienestar, conocimientos y habilidades de los colaboradores con el fin de generar beneficios tangibles para la entidad. En la actualidad, el equipo humano es crucial tanto en entidades públicas como privadas, y la selección de personal competente es importante para alcanzar resultados positivos (Moncayo-Ortiz et al., 2023). Es por ello, que en el proceso de selección implica la necesidad de brindar capacitación continua al personal, utilizando herramientas y modelos adaptados a las circunstancias específicas.

Hay que resaltar que los recursos humanos, tanto tangibles como intangibles, agregan valor a una organización mediante la optimización de recursos (Barney, 1991; Di Vaio et al., 2020), estos recursos incluyen el conocimiento, información y habilidades de los empleados (Calderón et al., 2006; Chávez y Vizcaíno, 2017), en este sentido, un estudio propuesto por Mori y Bardales (2020) determina que una gestión más efectiva del talento humano se refleja en una mejora del desempeño laboral, destacando especialmente la importancia de las capacitaciones y los incentivos al rendimiento proporcionados por la institución, de igual manera, Bracho, Gonzales & Hernández (2018) en su investigación encontraron que las deficiencias en el diseño de puestos y funciones en los manuales llevaron a la contratación de personal no idóneo y menos efectivo, afectando el desempeño de una organización.

Según lo señalado por Romo, Orozco, Forcael y Moreno (2023), los recursos humanos y sus componentes inciden en la competitividad de las empresas, determinando que esta variable tiene un impacto significativo en el desempeño.

De acuerdo a lo anterior Sabiu, et al., (2019), señalan que existe una correlación positiva entre la implementación de las mejores prácticas en la gestión de recursos humanos y el desempeño. –Alhumeisat (2023) determina que la gestión estratégica de recursos humanos (SHRM) puede ejercer una influencia significativa en el rendimiento organizacional, esta capacidad fortalece y potencia la efectividad del SHRM en la ejecución de sus funciones, lo que se traduce en una mejor gestión de los empleados y, por ende, un mayor desempeño global.

Gestión del conocimiento y desempeño

La gestión del conocimiento ha adquirido un papel fundamental para alcanzar ventajas competitivas y optimizar la eficiencia operativa en las organizaciones, (Durst, Edvardsson & Foli, 2023). De tal forma se puede decir que la gestión del conocimiento es un proceso que permite aprovechar el saber de las personas en la organización para lograr innovación en procesos, productos o servicios, tomar decisiones efectivas y adaptarse al mercado (Marulanda, López & Valencia, 2017). Es por ello, que las empresas contemporáneas han comprendido la importancia de mantener altos niveles de cualificación y aprendizaje mediante la implementación de prácticas de gestión del conocimiento (GC), según lo señalado por Lopes, et al., (2017).

En la actualidad, las empresas se encuentran con diversas barreras al incorporar la gestión del conocimiento en sus estructuras organizativas, tales como la resistencia al cambio por parte del personal en relación a la cultura organizacional, la carencia de ejemplos prácticos que puedan orientar al personal y las dimensiones relacionadas al tamaño de la empresa (Monteverde-Oliden, 2021). En este sentido, es esencial comprender que la gestión del conocimiento (GC) posibilita que los empleados adquieran una comprensión más sólida y transparente de los procesos internos y las operaciones de la organización, lo cual resulta en una mejora de la calidad del servicio y del producto y esto, a su vez, conlleva a un mejor desempeño por parte de los colaboradores (Sarmiento, 2018).

Diversos autores, como Hernández, Marulanda, y López (2014); Barrios-Hernández, Contreras-Salinas y Olivero-Vega, E. (2019); y Gómez y Bottini (2017), han investigado el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia, estos estudios han destacado que, aunque se han registrado avances en los procesos de gestión del conocimiento dentro de estas empresas, estos progresos suelen desarrollarse de manera gradual, además, se ha constatado que el ritmo de avance en la gestión del conocimiento varía según el sector empresarial, llegando a la conclusión de que en los sectores más avanzados en lo que respecta a la gestión del conocimiento se evidencia un mayor desempeño. Por su parte, la evidencia empírica en la Pymes respalda que la gestión del conocimiento y el capital intelectual tienen una relación positiva con el rendimiento (Vázquez, Guerrero & Nuñez, 2014).

3. METODOLOGÍA

En esta investigación se aplicará una ejecución concurrente de métodos cualitativos y cuantitativos de manera simultánea ya que los métodos mixtos se refieren a la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como a su integración y discusión conjunta (Hernández Sampieri et al., 2014). Se utilizará el diseño de investigación de triangulación concurrente DITRIAC, en el que se busca confirmar resultados y llevar a cabo una validación cruzada entre los datos cuantitativos y cualitativos. Para la recolección de datos cuantitativos se utilizará una encuesta, mientras que para la recolección de datos cualitativos se utilizará una entrevista semiestructurada. El análisis de datos se llevará a cabo mediante análisis multivariante y análisis del discurso.

En esta investigación, la variable dependiente será el desempeño, evaluado mediante el cuestionario Quinn y Rohrbaugh (1983), tal como se citó en el estudio de Azeem et al. (2021), este cuestionario mide el desempeño a través de aspectos racionales, que incluyen el aumento de la cuota de mercado, el incremento de la rentabilidad y el aumento de la productividad. la variable independiente será la gestión humana, medida a través del modelo AMO que incluye habilidad (selección y formación), motivación (compensación y evaluación

del desempeño) y oportunidad (participación, comunicación/retroalimentación y flexibilidad). La gestión del conocimiento se medirá mediante los índices establecidos por Flatten et al. (2011), adquisición de conocimiento, asimilación del conocimiento, transformación del conocimiento y explotación del conocimiento, estos índices se medirán en una escala Likert de 1 a 5.

Las variables de control incluyen el número de trabajadores, la antigüedad de la empresa, la edad del gerente y el género del gerente, el número de trabajadores medirá el número total de trabajadores en la empresa en el año 2021, la antigüedad de la empresa se definirá en términos de los años de funcionamiento de la empresa, desde su constitución hasta la actualidad, la edad del gerente representará el número de años del gerente en el momento de la encuesta. El género del gerente será una variable dicotómica, donde se establecerá si el gerente es hombre (valor 0) o mujer (valor 1). La recolección de datos se realiza mediante un muestreo aleatorio simple que incluirá una muestra total de 104 Pymes. Los datos de las empresas a encuestar se obtendrán a través de la base de datos EMIS profesional.

Datos

Para la recolección de datos cuantitativos, se envió la encuesta a 3.000 empresas de todo el país por correo electrónico durante el año 2021 y primer semestre de 2022. Para el envío de los cuestionarios, se recurrió a un muestreo aleatorio en la base de datos de la Cámara de comercio de Bogotá, donde se incluyen diferentes registros mercantiles de empresas de todo el país, de los cuales respondieron 104 empresas, lo cual representa aproximadamente el 30% de la muestra. Dado el tamaño de la muestra se refuerza en análisis con 7 entrevistas en profundidad y semiestructuradas, en las que se considerarán como criterios de inclusión ser gerente/dueño/propietario, ejecutar prácticas de gestión humana y tener más de dos años de antigüedad en la empresa., es decir, los gerentes, dueños y propietarios actuarán como fuentes de información primaria. Los resultados de esta investigación presentan limitaciones debido a que se obtuvieron respuestas de solo 104 encuestas a lo largo de un año y medio, lo que podría afectar la generalización completa de los hallazgos.

4. RESULTADOS

Los resultados descriptivos de la investigación se presentan en la Tabla 1, de acuerdo con los datos, se observa que él desempeño, gestión humana y gestión del conocimiento son medios, lo que sugiere que las prácticas asociadas a estos procesos son escasas en estas organizaciones. Además, se encontró que las empresas perciben el desempeño como medio, lo que indica que su capacidad para neutralizar amenazas, aprovechar oportunidades y crecer en términos generales no está a la altura de lo esperado. Los resultados anteriores se relacionan con los planteamientos de Georgiadis y Pitelis (2012) y Escamilla-Salazar, Zugaide, Diana del Consuelo, Caldera-González y Fortino Ruiz-Lara. (2020) se pone en evidencia que la gestión humana, la gestión del conocimiento y el desempeño en las Pymes es muy bajo dado los niveles de formalización y retos a los que se enfrentan este tipo de organizaciones. En cuanto al género del gerente, se observó que el 67,3% de las empresas son gestionadas por hombres y el 32,7% por mujeres.

Tabla 1. Análisis descriptivos

Variables	Media	Desviación estándar
Desempeño	3,3837	0,77586
Gestión del conocimiento	3,6997	0,633989
Gestión Humana	3,7455	0,57600
Número de Empleados	48,50	70,131
Antigüedad de la Empresa	19,68	13,903
Edad del Gerente	47,85	11,199

Fuente: Elaboración propia.
Para el análisis del efecto de la gestión humana y la gestión del conocimiento sobre el desempeño se estima una función que se formula en el siguiente modelo:

$$Desempeño = \beta_0 + \beta_1\ gestionconocimiento + \beta_2\ gestionhumana + \beta_3 NumeroEmpleados + \beta_4 AntiguedadEmpresas + \beta_5 EdadGerente + \beta_6 GeneroGerente + e \qquad [1]$$

En este estudio, se ha considerado el desempeño como un factor clave que se ve influenciado por diversas variables, entre las que se encuentran la gestión del conocimiento y la gestión humana, es importante señalar que se ha evaluado un solo factor para cada una de estas variables mencionadas. Al realizar un análisis multivariante, se ha podido identificar que el factor de desempeño se ve positiva y significativamente afectado por los factores de gestión del conocimiento y gestión humana, esto sugiere que un aumento en la gestión del conocimiento y en la gestión humana puede conducir a un mayor desempeño en las organizaciones.

Tabla 2. Análisis multivariante

Variables	Desempeño
Variables de control	
Números de empleados de la empresa	0,0012 (0,0010)
Antigüedad de la empresa	-0,001 (0,0056)
Género del gerente	0,1118 (0,1546)
Edad del gerente	-0,001 (0,0068)
Principales Efectos	
Gestión humana	0,282 (0,137) **
Gestión del conocimiento	0,39 (0,123) **
R^2 Ajustado	0,200
R^2	0,248
R^2 △	0,0148

Nota: Errores entre paréntesis n= 104 pymes
Significancia de las variables *** p<0.0001; ** p<0.01 y *p<0.05

Los resultados de la regresión realizada se muestran en la tabla 2, la cual proporciona información valiosa sobre la relación entre estas variables y su impacto en el desempeño de las organizaciones. De esta manera, se puede afirmar que una adecuada gestión del

conocimiento y de los recursos humanos son elementos cruciales para el éxito y el desempeño de las empresas. Esto coincide, en términos de gestión humana con Lopes, et al., (2017) quienes señalan que, a través de cada una de sus prácticas, la gestión humana genera conocimientos, habilidades y competencias que, de manera sinérgica, se transforman en ventajas competitivas. También son acordes con Batarliene et al. (2017) y Sabiu, et al., (2019), quienes señalan que las prácticas de gestión humana son clave en las Pymes, las cuales constantemente deben diseñar y formalizar estrategias para sobrevivir en los mercados. En términos de gestión de conocimiento estos resultados coinciden con Vázquez, Guerrero y Nuñez (2014), Hernández, Marulanda y López (2014) y Alhumeisat (2024) quienes señalan que el conocimiento en cada una de sus etapas contribuye a la generación de ventajas competitivas.

Ahora bien, la aceptación de las hipótesis se puede validar con la realización de las siete entrevistas. Dentro de los principales resultados se encuentra que, en términos de actividades relacionadas prácticas de gestión humana y específicamente con el desarrollo de las habilidades de los empleados, todas las empresas realizan selección y formación. No obstante, el tema del análisis y diseño de cargo está presente en dos empresas, de las cuales en una de ellas esto es realizado por una empresa externa. Para el caso de las prácticas asociadas a la motivación como lo son la compensación y la evaluación de desempeño, se evidencia que la mayoría de las empresas entrevistadas tienen una compensación que por lo general está ligada a lo legal pero que no siempre está orientada al desempeño, dado que la mayoría de las empresas no tienen un proceso formal de evaluación de desempeño.

Con relación a las empresas entrevistadas, los resultados revelan que la mayoría de las empresas hacen que participen los empleados, retroalimentan y son flexibles en las actividades de balance vida-trabajo. En el caso de la Empresa G se encuentra que…*En este proceso del ser humano hay errores y hay aciertos, pero desde el principio de poder crear un balance en las partes es muy fundamental. De hecho, los niveles de ausentismo son muy bajos, y las incapacidades se deben solo a cuadros virales y no cuadros asociados al estrés. Esto ha hecho que la empresa siga por el camino de la flexibilidad. (Gerente Empresa G, comunicación personal, 15 de mayo de 2022)*

En el caso de la gestión del conocimiento se evidencia según lo expuesto por los entrevistados que en cuanto a las empresas tienen estrategias para la búsqueda de información, algunas de ellas trabajan de manera cooperativa con esa información y toman decisiones, pero al momento de transformar y explotar ese conocimiento dado que no lo aplican muchas veces y en la mayoría no llega a aplicar a nuevas tecnologías o prototipos. Según lo señalado por algunas entrevistas se muestra que ... *nosotros lo que hacemos es tomar decisiones en relación a esa información, pero concretamente nosotros no creamos prototipos o innovamos… nosotros queremos es saber que está pasando en el mercado para seguir funcionando… para nosotros las reuniones son clave (Empresa F, comunicación personal, 12 de mayo de 2022).*

Para resumir lo dicho en las entrevistas realizadas en cuanto a desempeño, gestión humana y gestión del conocimiento se muestra la Tabla 4. En términos cualitativos se evidencia que las prácticas que promueven la habilidad son las que están más presentes en la empresa, sin embargo, estas no muestran ninguna relación con el desempeño dado que esta ha sido muy variante y parece más depender del sector y la recuperación pospandemia que de las actividades que se realizan desde las prácticas de gestión humana. En términos de gestión del conocimiento no es visible una relación con el desempeño dado que el

comportamiento de estas prácticas es variable y lento en las Pymes seleccionadas y muchas de ellas aun así han sido competitivas.

Ahora bien, dentro de las entrevistas se evidencia la relación que existe entre las prácticas de gestión humana, gestión de conocimiento y el desempeño cuando se manifiesta que hay muchas prácticas en términos de virtualidad, servicio e innovación que tuvieron que ser desarrolladas por las empresas para sostener su desempeño, en ese sentido, el factor humano se convirtió en un elemento clave para seguir en el mercado. La Empresa G señala que *…Tocó reunir a todo el personal para aclarar la situación que estábamos pasando, y cambiar el paradigma de que nuestro funcionamiento era salir a vender unas jornadas… Por el momento histórico que vivía el mundo, el llamado a la pandemia era que teníamos que entrar a buscar otras alternativas en donde el objetivo era la conservación de todas las personas, y así lo hicimos: durante toda la pandemia no prescindimos de ninguna persona, y fueron muy importantes los acercamientos del programa de atención para el empleado que creó el Gobierno por la generación de algunos subsidios y préstamos que generamos para apalancarnos con el elemento fundamental de sostener el equipo que en ese momento dependía de nosotros. (Gerente Empresa G, comunicación personal, 15 de mayo de 2022).*

En este sentido, según el análisis de las 104 encuestas se encuentra que existe una relación de la gestión humana y la gestión del conocimiento con el desempeño, mientras que según el análisis de las siete (7) entrevistas realizadas se encuentran algunos elementos que corroboran dicha relación, pero donde la gestión humana no actúa como un determinante de desempeño y en donde la gestión del conocimiento aún es muy incipiente en estas empresas. Ahora bien, dicho análisis puede centrarse en el tipo de sector y nivel competitivo de cada una de las empresas dado por la recuperación económica en épocas de pandemia.

Desde una perspectiva pragmática, dada la relación causal identificada, los gerentes pueden implementar estrategias integradas que promuevan mejoras tanto en la gestión humana como en la gestión del conocimiento. Esto implica la aplicación de diversos incentivos para los empleados, así como la facilitación de la educación, tanto formal como informal. Estas iniciativas pueden generar condiciones propicias para que los colaboradores adquieran un mayor entendimiento de los procesos y tecnologías organizacionales, impactando positivamente en la eficiencia y fomentando innovaciones dentro de la organización. En última instancia, este enfoque integral tiene el potencial de mejorar significativamente el desempeño global de la empresa.

Tabla 4. Análisis entrevistas

Empresa	COMPETITIVIDAD			GESTIÓN HUMANA								GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO			
	Estrategia o factor diferenciador antes del 2020	Estrategia o factor diferenciador desde 2020	Nivel de competitividad	HABILIDAD (A)			MOTIVACIÓN (M)		OPORTUNIDAD (O)			Adquisición	Asimilación	Transfor mación	Explotación
				Análisis y diseño de descargos	Selección	Formación	Compen sación	Evaluación del desempeño	Retroali-mentación	Flexibilidad	Participa ción				
A	Servicio al cliente y calidad	Alianzas y relaciones comercilaes	Alto	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
B	Diferenciación de servicios	Desarrollo de productos	Constante	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
C	Servicio al cliente y calidad	Virtualización e internet	Alto	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
D	Servicio al cliente y calidad	Alianzas y diferenciación de productos	Constante	NO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
E	Precios y calidad	Diversificación de productos	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO
F	Servicio al cliente y calidad	Servicio al cliente y calidad	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO
G	Servicio al cliente y calidad	Virtualización e internet	Bajo	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
H	Servicio al cliente y calidad	Calidad y desarrollo de Servicios	Constante	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO

Fuente: Elaboración propia.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este estudio se examinó la relación entre la gestión humana y el desempeño en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia. La investigación contó con una muestra de 104 empresas y se realizaron entrevistas con 7 gerentes. Los resultados del análisis empírico revelan que tanto las prácticas de gestión humana como la gestión del conocimiento tienen un efecto significativo en el desempeño de las Pymes, es importante destacar que este estudio amplía el análisis de estas prácticas más allá de las grandes empresas, enfocándose en las Pymes y considerando la informalidad, la flexibilidad y los enfoques ad hoc.

Todo ello permite a los directivos adoptar nuevas normativas para mejorar la gestión humana y la gestión del conocimiento y contribuir al desarrollo de la empresa. Los resultados contribuyen en dos aspectos: primero, aportan a la teoría de desarrollos y capacidades y su incidencia en la gestión de las personas y las capacidades y conocimientos que cada uno de los empleados tiene y la manera en que contribuyen al desempeño y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues las capacidades organizacionales permiten formalizar las prácticas y aprovechar los conocimientos y habilidades de los empleados.

Segundo, aportan al análisis de las Pymes y los problemas que enfrentan, a saber, la reactivación y la generación de nuevas oportunidades laborales, empleando programas de redireccionamiento o perfeccionamiento a partir de planes de estudios orientados a la ampliación de habilidades. Esto conlleva al desarrollo de nuevas políticas públicas enfocadas a la activación y actualización del mercado laboral. Estas políticas deben dirigirse a mejorar los indicadores de desempeño y a hacer más atractivas a las empresas para los inversionistas, lo anterior, evidentemente, trabajando desde un elemento interno de la organización y no desde elementos externos como son la mayoría de las apuestas estratégicas del Gobierno nacional.

El impacto de esta investigación se enfoca en la promoción del desempeño de las Pymes a partir de estrategias desarrolladas desde la gestión humana que apunten a mejores procesos de selección, formación y remuneración y en términos de gestión del conocimiento para lograr la transformación y explotación del conocimiento que se tienen en las empresas. Desde la perspectiva académica, los resultados de esta investigación permitirán la formulación de nuevos proyectos relacionados con los factores internos del desempeño en diferentes regiones del país.

Las limitaciones de este trabajo deben ser tenidas en cuenta en futuras investigaciones. Primero, el tamaño de la muestra: a pesar de que el cuestionario se dirigió a 3.000 empresarios, se obtuvo respuesta de solo 104 lo que podría afectar la generalización completa de los hallazgos, por lo tanto, hay que buscar espacios de sensibilización para que los directivos de las Pymes a futuro vean la importancia de estudios que permitan desarrollar estrategias para su fortalecimiento y ampliar la muestra de estudio. Segundo, incluir variables que ayuden a entender el concepto y la importancia de las prácticas de gestión humana, gestión del conocimiento y el concepto de desempeño que manejan los directivos de las Pymes. En futuras investigaciones sería interesante analizar elementos financieros que complementen el concepto de competitividad, además de realizar análisis en los diferentes sectores de la economía, de igual manera, ampliar la muestra para la generalización de los resultados.

REFERENCIAS

Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Entramado, 15(1), 116-137.

Aguilera, F. J. G., & Golovina, N. S. (2022). Factores socioeconómicos que influyen en la competitividad de los negocios de ropa y calzado en Estelí, Nicaragua. Revista Científica de FAREM-Estelí, (44), 57-76 https://orcid.org/0000-0002-6280-1087

Alhumeisat, E.K.I.(2024). The Impact Of Strategic Human Resource Management (Shrm) On Organizational Performance: Mediating Role Of It Infrastructure. Quality - Access to Success, 25(200), pp. 48–58

Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society, 66, 101635.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Barrios-Hernández, K. D. C., Contreras-Salinas, J. A., & Olivero-Vega, E. (2019). La gestión por procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. Información tecnológica, 30(2), 103-114.

Batarliene, N., Čižiuniene, K., Vaičiute, K., Šapalaite, I., & Jarašuniene, A. (2017). The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies. Procedia Engineering, 187, 110–116. https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356

Boluarte Zarate, Y. (2021). La gestión del talento humano y la calidad de servicio en una entidad bancaria de Lima, 2020. https://hdl.handle.net/20.500.12692/63948

Bracho, D., González, N., & Hernández, O. (2018). Estrategias para el proceso de socialización organizacional de la gerencia de recursos humanos en la empresa lácteos santa bárbara, CA. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 15(2), 43-61.

Budur, T. y Poturak, M. (2021). Desempeño de los empleados y fidelización del cliente: efecto mediador de la satisfacción del cliente. Revista de Gestión de Oriente Medio , 8 (5), 453-474.

Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., & Naranjo Valencia, C. J. (2006). Gestión Humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración, 19(32), 225–254.

Chatterjee, S., Rana, NP, Tamilmani, K. y Sharma, A. (2021). El efecto del CRM basado en IA en el desempeño de la organización y la ventaja competitiva: un análisis empírico en el contexto B2B. Gestión de Marketing Industrial, 97, 205-219.

Chávez, A., & Vizcaíno, A. de J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Mercados y Negocios, 1(36), 1–14.

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. Journal of Business Research, 121, 283-314.

Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: a follow-up literature review. Journal of Knowledge Management, 27(11), 25-58.

Escamilla-Salazar, Zugaide, Diana del Consuelo Caldera-González, and Fortino Ruiz-Lara. "Gestión del conocimiento en PYMES del sector servicios: Una aproximación empírica en el Estado de México." Inquietud Empresarial 20.1 (2020): 11-24.

Flatten, T., Greve, G. y Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performancein SMEs: The mediating influence of strategic alliances. European Management Review, 8(3), 137–152.

Georgiadis, A., & Pitelis, C. N. (2012). Human resources and SME performance in services: Empirical evidence from the UK. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 808-825.

Gómez, J. M., & Bottini, M. Á. N. (2017). Productividad de las empresas de la zona extractiva minera-energética y su incidencia en el desempeño financiero en Colombia. Estudios gerenciales, 33(145), 330-340.

Gonzales Sanchez, A. E., & Jaramillo Vergara, L. (2022). Gestión del talento humano y desempeño laboral en la municipalidad distrital de Ticapampa, Huaraz 2022.

Guterresa, LFDC, Armanu, A. y Rofiaty, R. (2020). El papel de la motivación laboral como mediadora en la influencia de la educación-formación y el estilo de liderazgo en el desempeño de los empleados. Cartas de ciencias de la gestión, 10 (7), 1497-1504.

Harmen, H. (2014). Strategic Human Resource Management and Sustainable Competitive Advantage: the Role of Dynamics and Innovation Capabilities. South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 5(2), 41–47.

Haseeb, M., Hussain, HI, Kot, S., Androniceanu, A. y Jermsittiparsert, K. (2019). Papel de los desafíos sociales y tecnológicos en el logro de una ventaja competitiva sostenible y un desempeño empresarial sostenible. Sostenibilidad, 11 (14), 3811.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Recuperado de http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006

Hernández, A., Marulanda, C. E., & López, M. (2014). Análisis de capacidades de gestión del conocimiento para la competitividad de PYMES en Colombia. Informacion Tecnologica, 25(2), 111–122. https://doi.org/10.4067/S0718-07642014000200013

Lopes, C. M., Scavarda, A., Hofmeister, L. F., Tavares, M. A. & Roehe, G. L. (2017). An analysis of the interplay between organizational sustainability, knowledge management, and open innovation. Journal of Cleaner Production, 142(1), 476-488. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.083.

Martínez Navarrete, J. A., & Sánchez Hernández, M. I. (2014). Responsabilidad social y competitividad en las organizaciones del sector del automóvil: un enfoque de recursos humanos. Pecunia: revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 19(19), 81–102. https://doi.org/10.18002/pec.v0i19.3583

Marulanda, C., López, M., & Valencia, F. (2017). Competencias personales y procesos de gestión del conocimiento en PYMES de Colombia. Revista Espacios, 38(08), 7-15.

Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., & García, L. (2022). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. Revista Negotium, (7), 46-83.

Moncayo-Ortiz, E. A., Villota-Torres, Y. E., Matabanchoy-Salazar, J. M., & Figueroa-Peña, M. F. (2023). Revisión sistemática sobre la ética de las organizaciones y del rol del psicólogo organizacional: un marco de referencia en países latinoamericanos. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 13(1), 39-52.

Monteverde Oliden, E. Y. (2021). Propuesta de sistema de gestión del conocimiento para mejorar el desempeño laboral de Petromont, Talara 2021.

Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 684-703.

Quinn, RE y Rohrbaugh, J. (1983). Un modelo espacial de criterios de eficacia: hacia un enfoque de valores competitivos para el análisis organizacional. Ciencias de la gestión, 29 (3), 363-377.

Rivera Díaz, M., Rivera Díaz, A., y Candelo Viafara, J. M. (2022). Sistemas Integrados de Gestión: un análisis bibliométrico. Revista Venezolana de Gerencia, 27(Especial 7), 612629. https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.40

Romero, M. M., Herrera, A. C., & Barboza, M. D. G. (2019). La ecoeficiencia en pequeñas y medianas empresas: retos y beneficios para un desarrollo sostenible. Revista de Jóvenes Investigadores Ad Valorem, 2(2), 83-97.

Romo, R., Orozco, F., Forcael, E., & Moreno, F. (2023). Towards a model that sees human resources as a key element for competitiveness in construction management. Buildings, 13(3), 774. https://doi.org/10.3390/buildings13030774

Sabiu, MS, Ringim, KJ, Mei, TS y Joarder, MHR (2019). Relación entre prácticas de gestión de recursos humanos, climas éticos y desempeño organizacional, el eslabón perdido: un análisis empírico. Revisión de la investigación de PSU, 3 (1), 50-69.

Sarmiento, R. G. (2018). Propuesta de un modelo de gestión del conocimiento (GC) para el fortalecimiento de las competencias laborales de los colaboradores de una organización educativa en Mosquera. Trabajo de maestría. Universidad Externado de Colombia, de https://bdigital. uexternado. edu. co/handle/001/646.

Sikýr, M. (2013). Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness. Central European Business Review, 2(1), 43–48. https://doi.org/10.5937/sjm8-4573

Vargas Baquero, D., & Hernández Bonilla, J. P. (2021). Análisis del impacto causado por la ausencia de un proceso contable en las microempresas de la comuna 2 del municipio de Soacha Cundinamarca.

Vázquez, G., Guerrero, J. F., & Nuñez, T. (2014). Gestión del conocimiento, capital intelectual y competitividad en Pymes manufactureras en México. RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 4(7), 28–43.

Nº 44

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · ENERO · JUNIO 2024 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

FERNANDO
TROILO

JEL: M54

DOI: https://doi.org/10.17230/
Ad-minister.44.6

www.eafit.edu.co/ad-minister

UNIVERSIDAD EAFIT®

THE EMPLOYEE'S PERSPECTIVE ON POST-PANDEMIC HYBRID WORK IN AN EMERGING MARKET

LA MIRADA DE LOS EMPLEADOS SOBRE LA MODALIDAD HÍBRIDA DE TRABAJO POST PANDEMIA EN UN MERCADO EMERGENTE

FERNANDO TROILO[1]

ABSTRACT

The objective of this research was to know the opinion of employees about their current work modality, the opportunities for improvement perceived in this modality and the preferences regarding the desired work modality. To meet the objective, a quantitative approach was implemented by conducting 268 surveys of employees of private companies in the AMBA region of Argentina. The results show that, although the prevailing current modality is the hybrid one with a scheme established by the company, the modality chosen with preference is the free type without a guideline established by the organization. This points out the importance that flexibility today has in the work modality of organizations in emerging markets to attract and retain talent. Finally, areas of opportunity for improvement appear regarding the new hybrid work modalities in these types of markets, related mainly to the need to promote employees' wellness in the search for a better balance between work and personal life.

KEY WORDS

Hybrid work, Remote work, Virtual work, Work-life balance

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue conocer la opinión de los empleados sobre su modalidad actual de trabajo, las oportunidades de mejora percibidas en esta modalidad y las preferencias en cuanto a modalidad de trabajo deseada. Para cumplir con el objetivo se implementó un abordaje cuantitativo por medio de la realización de 268 encuestas a empleados de empresas privadas en la región AMBA de Argentina. Los resultados demuestran que, si bien la modalidad actual preponderante es la híbrida con un esquema establecido por la empresa, la modalidad elegida con preferencia es la de tipo libre sin pauta establecida por la organización. Esto advierte la importancia que hoy tiene la flexibilidad en la modalidad de trabajo de los mercados emergentes para lograr atraer y fidelizar talentos. Finalmente, aparecen áreas de oportunidad de mejora sobre las nuevas modalidades híbridas de trabajo en este tipo de mercados, relacionadas principalmente con la necesidad

[1] Doctor en Sociología, UCA. Magíster en Dirección de Empresas, MBA, UCEMA. Especialista en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, UBA. Lic. en Ciencias de la Comunicación, UCALP. Además, es coach internacional certificado y posee certificaciones en Agile Leadership, Scrum, Design Thinking, Change Management y metodologías de evaluación como Hogan, Facet5, Birkman y Adept-15. ftroilo@ucema.edu.ar https://orcid.org/0000-0002-2055-5869.

*The proofreading and style correction of this document were carried out by the authors.

JEL: M54

RECEIVED: 07/12/2023
MODIFIED: 11/03/2024
ACCEPTED: 26/08/2024

DOI: https://doi.org/10.17230/ Ad-minister.44.6

de promover el bienestar de los empleados en la búsqueda de un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.

PALABRAS CLAVES
Trabajo híbrido, Trabajo remoto, Trabajo virtual, Balance vida-trabajo

1. INTRODUCTION

As we already know, the Covid-19 pandemic has led organizations to reconsider traditional modes of work, predominantly governed by in-person presence. Thus, the necessity for remote work due to pandemic restrictions led to the implementation of new work modes that combine in-person and remote work, referred to as hybrid or mixed. However, some organizations chose virtuality as the predominant mode, while others favored in-person work (Fan and Moen, 2023).

Moreover, the digitization processes initiated by organizations before the pandemic, but significantly boosted by it, have made remote work modes increasingly viable and meaningful within organizations. Pärli (2022) says that these changes are part of a context that supports not only new ways of working but also new relations relationship between employer and employee.

This new post-pandemic work scenario raises the need to analyze its consequences for employee experience, as well as for organizations, their productivity, and sustainability. So, it's important to inquire from the perspective of individuals how they perceive these new work modes to understand their levels of satisfaction and expectations (O'Brien, et al. 2023).

As affirmed by Shodiq and Syamsudin (2019), the world underwent a radical change in early March 2020 when the World Health Organization (WHO) officially declared the disease known as Covid-19 a pandemic. The declaration of the pandemic and its global effects, particularly in Latin America and specifically in Argentina, posed a series of challenges and unprecedented issues.

According to Suarez Villacis and Bravo Leon (2022), the strict lockdown measures imposed to slow down Covid-19 transmission have resulted in a cultural shift, changing habits, relationships, and routines both in personal and work life. Companies had to either take a compulsory step or accelerate the digital transformation processes to continue their operations. This situation forced companies to implement new work forms, digital and collaborative environments for as many employees as possible. These new remote work modes are now becoming permanent for some parts of companies that have learned that productivity is achievable without the need for physical presence in company offices and face-to-face interaction among employees. According to the authors, technology was already driving company modernization before the pandemic, but Covid-19 mitigation measures expedited digital transformation decisions to find suitable tools to overcome the crisis challenges and continue growing.

Butragueño et al. (2021) state that the change in the way we worked due to Covid-19 has brought about a societal transformation, rapidly and sometimes unplanned, creating a "new work environment." This led organizations at all levels, from large companies to small and medium-sized enterprises, to shift priorities and set new goals, such as designing work ecosystems that guarantee the well-being and health of individuals. They needed to develop

business continuity plans based on the "new normal," using new technologies and adapting their processes, thus altering the previous work mode where physical presence was necessary for productivity.

Following He et al. (2020), organizations are facing a significant challenge due to the social distancing measures resulting from the pandemic. Labor relationships, dynamics within organizations, and key processes in human talent management are changing, leading to the devaluation of rigid structures. Castellano et al. (2017) note that advances in information technology have accelerated changes in how work is conceived, allowing for a more flexible way of working, accessing real-time information from any device and location.

As Bennett and McWhorter (2021) express, some organizational strategies consider accelerating digital transformation as a trigger for remote work and workplace changes. Millions of people started working from home to prevent contagion while maintaining business continuity, thus participating in the era of virtual development.

Buitrago Botero (2020) points out that telecommuting emerged as a new work mode due to the pandemic. This mode involves people working from their homes or remote locations using information and communication technologies. Berruti et al. (2022) argue that remote and virtual work drove innovation in companies, especially during the Covid-19 pandemic. They mention companies that quickly adopted tools and technologies to facilitate remote work, enabling greater collaboration, flexibility, and efficiency. The pandemic has also provided opportunities to reconsider how companies operate and engage with employees and customers. A study by González-González et al. (2022) analyzes Spanish companies' intentions to continue using telecommuting after the end of the Covid-19 pandemic, as it can have a positive impact on business performance.

In the view of Castellano et al. (2017), telecommuting offers many advantages, such as increased productivity, cost savings, work-life balance, reduced stress levels, and absenteeism, and increased schedule flexibility, among others. For teleworkers, there's the benefit of flexibility not only in choosing their workspace but also in determining when they are most productive, along with the money and time saved on commuting.

However, telecommuting also presents challenges for organizations considering its adoption. Coordination difficulties arise, and the absence of direct supervision alters coordination, communication, and feedback. There's an increased risk of information loss or theft, and vulnerability of technological equipment to malicious software attacks. Moreover, greater access to technology is required for effective telecommuting, demanding more, faster, and better equipment and software.

On the other hand, the freedom that comes with remote work entails a responsibility to manage it correctly, as pointed out by Tapasco-Alzate and Giraldo-García (2020). Social isolation, loneliness, and control tools can lead telecommuters to experience excessive stress. When there's no rigid work schedule and well-defined spaces for specific tasks, and when technology allows constant work connection, the risk of always being available to the organization arises, as highlighted by Tapasco-Alzate and Giraldo-García (2018).

Regarding hybrid work, García Viña (2021) states that implementing a hybrid model, which combines in-person and remote work, involves specific phases. Firstly, analyzing and clearly defining the company's needs when considering this new model, its advantages and disadvantages, and the population it will affect. Secondly, quantifying the costs of

implementing this type of work, considering the cost-benefit relationship regarding the efficiency that can be achieved. Thirdly, it's essential to understand the employees' positions concerning this potential organizational change. Fourthly, informal discussions with worker representatives should occur to gauge their opinion and design an initial proposal with greater viability and consensus possibilities. Finally, analyzing other aspects resulting from remote work implementation, especially if there can be modifications in the initial employment terms.

As stated by Tosca-Vidal (2022), companies are seeking a new work model that aligns with the use of new information and communication technologies and the requested work flexibility. On the other hand, analyzing the hybrid model within the organization is crucial due to the benefits it brings to employees and the cost reduction for employers. Currently, remote work and the hybrid work model are the new employment modes that are necessary for an organization to remain competitive in its sector. This entails investments in technology, tools, and personnel training. The digital era requires companies and individuals to develop continually to remain competitive. Physical employee presence is no longer necessary for work; with the continuous advancement of the internet, employees need to stay updated and skilled in handling information technologies.

Hilberath et al. (2020) describe remote work and how organizations can optimize a hybrid work model that combines office and remote work. They highlight the challenges organizations face when implementing remote work, including reduced interpersonal interactions, loss of organizational culture, and the need to balance employee well-being and productivity. The authors also assert that remote work has proven effective during the pandemic but presents challenges regarding equity and mental health. Companies must work towards leveling the playing field, providing customized solutions, and encouraging shared norms to support remote work and reduce burnout and stress. They should also explore ways to maintain corporate culture and team collaboration in a virtual environment. These actions can maximize employee engagement, well-being, and productivity.

Lorca and Belli (2023) focus on the questions that have arisen in the new era of hybrid work, such as new forms of leadership and emotional well-being. They identify two main poles regarding leadership aspects, characteristics, and attitudes: responsibility and organization, and feeling valued. Each pole is defined by attitudes and behaviors that are positively valued in a leader, and they have points of connection. Together, this helps understand the leader's role in directing and organizing workgroups and how they can influence the promotion of a healthy work environment, which is essential for team members' satisfaction and well-being.

Remote work, if chosen as a fully remote work mode, also presents several challenges. According to Mahipalan and Sheena (2015), organizations must contribute to creating a meaningful workplace for employees, instilling a sense of belonging, and aligning the objectives of both parties. This same idea is put forth by Zafari, Hartner-Tiefenthaler, and Koeszegi (2019), who emphasize the alignment between the components of job autonomy, sense of belonging, and job satisfaction as the main challenge. Increasing employee autonomy through flexible work agreements is likely to improve their sense of belonging and, consequently, the alignment of organizational and employee goals.

Tomasina and Pisani (2022) develop the pros and cons of telecommuting for the workforce. Positive aspects include reduced commuting times, the ability to reconcile work and domestic activities, the inclusion of workers with disabilities, temporal flexibility, and a certain degree of autonomy. Negative aspects include family issues due to shared use of resources and technological equipment, mixing work and family life leading to tension and stress, lack of demarcation of working hours, resulting in increased workload, and reduced social life. Factors such as workspace design, lighting, noise level, computer equipment, and furniture influence the comfort and well-being of remote workers. Remote work can affect health, primarily mental and physical health. Remote work can lead to sedentary behavior since working from home reduces the worker's mobility, eliminating daily activities that used to occur when working in an office.

Peiró and Soler (2020) emphasize the need for remote work to be properly planned and structured within the company's labor system, detailing responsibilities, and establishing collaboration and coordination procedures. Adequate technology support is essential for remote work to be executed correctly. Leadership and management should be adapted to this work mode; for instance, performance evaluation should focus more on achieving objectives rather than time worked. The company should also consider necessary conditions for the new workspace and its suitability, considering various options like working from home or co-working spaces. Lastly, the company should assess employee training for this new work mode and encourage an interest in learning and openness to innovation.

Campos (2021) discusses the right to digital disconnection in telecommuting. He asserts that the right to digital disconnection for remote workers has become a key issue in the digital era, where security and health guarantees need to be strengthened by implementing new limits, changing mindsets, and establishing specific regulations. Furthermore, Fernández-Lozano (2023) discusses telecommuting and the boundaries between work and life during the pandemic, i.e., the quest for a balance between work and family. Fatigue plays a role in this relationship. Spending several hours in front of a computer affects attention to family and children and can strain relationships. Concentration difficulties in work due to family responsibilities at home are also common.

Given the recent incorporation of hybrid work in organizations, the topic presents great opportunities for study, such as the case of Argentina, where the present study is the first of its kind, opening at the local level a path to generating knowledge about hybridity in the work environment.

2. METHOD

The methodological strategy involved a quantitative approach, with an exploratory-descriptive scope, through surveys directed at employees of private companies in the Buenos Aires Metropolitan Area (AMBA) of Argentina. This region consists of the common urban zone formed by the City of Buenos Aires and 40 municipalities in the Province of Buenos Aires. This region was selected as it represents 35% of the national population and concentrates the country's private employment, an approximate total of 2.700.000 employees formally registered in the private sector, being the most densely populated geographical area and historically forming the central nucleus of the Argentine urban

system. The study population consisted of individuals located in AMBA and employed in private companies.

The sample, a non-probabilistic type, consisted of 268 responses from employees at all levels of positions. The survey was conducted between November 2022 and April 2023. Given the large size of the population, it was decided to form a convenience sample, sending the invitation to participate to an email base of employees from different private companies and publishing the invitation on the LinkedIn network. Table 1 displays the sample and participants' profiles according to various demographic variables.

Table 1. Sample: Participants' profiles

Demographics	Percentage of Responses
Gender	Male: 46%. Female: 54%
Age	16 to 20 years: 1%. 21 to 30 years: 13%. 31 to 45 years: 42%. 46 to 55 years: 30%. Over 55 years: 14%.
Work Experience	Less than 1 year: 2%. 1 to 5 years: 6%. 6 to 10 years: 9%. 11 to 15 years: 12%. 16 to 20 years: 20%. More than 20 years: 51%.
Position	Administrative/Operative: 2%. Analyst: 20%. Manager/Coordinator/Supervisor: 22%. Manager: 30%. Director: 17%. Owner/General Manager: 9%.
Industry	Professional Services: 25%. Technology/Telecommunications: 15%. Financial: 15%. Energy: 10%. Manufacturing: 6%. Health: 5%. Other: 24%.

The instrument used in the fieldwork for data collection with each subject was a questionnaire through an online survey, using Qualtrics software. This is a cloud-based platform for creating and distributing web-based customizable surveys, widely used for academic research.

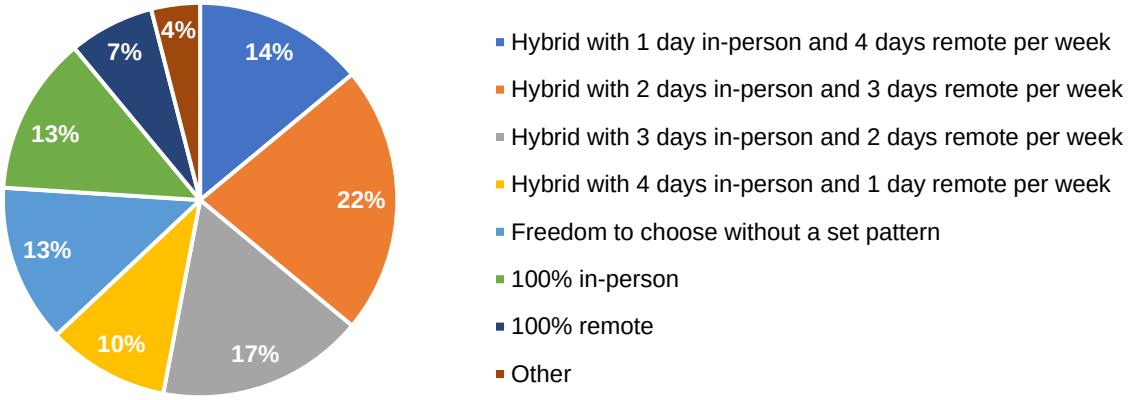
The survey encompassed the collection of demographic variables and questions or statements to gather subjects' opinions. This part of the survey consisted of a question aimed at capturing each subject's current work modality and another question aimed at eliciting their desired work modality expectation. Additionally, 16 statements were included to be rated on a scale of 1 to 5, with 1: Strongly Disagree, 2: Disagree, 3: Neither Agree nor Disagree, 4: Agree, and 5: Strongly Agree, aiming to capture subjects' opinions regarding the perception of the impact of their current work modality on their relationship with their supervisor and colleagues, their performance, and their well-being (Table 2). These dimensions impacted by new work modalities are those mentioned as organizational aspects that must be considered by authors such as Mahipalan and Sheena (2015), Fernández-Lozano (2023), Lorca and Belli (2023). An open-ended question was also included to gather opinions about areas of improvement in their current work modality.

The data analysis procedure was conducted digitally using the same software used to collect data, being able to filter data by specific questions, report, graph, and export data. This then allowed for an analysis of each collected question or statement, looking at how the sample answered, identifying patterns, and drawing conclusions.

3. RESULTS

The prevailing work modality currently is the hybrid model with a structure established by the organization. This is because 63% of employees have a mixed work schedule, with a predominance of 2 days in-person and 3 days remote. Meanwhile, 13% have a fully in-person modality, 7% are entirely remote, 13% have the freedom to choose without a predefined pattern set by the organization, and 4% have some other type of modality (Figure 1).

Figure 1. Current work modality



From the percentages in each of the scale scores, for each of the 16 sentences, some factors with a greater perception of neutrality are observed. Among them, the contribution of the individual work modality to the feeling of professional fulfillment and the promotion of an effective relationship with the boss and the feedback received stand out. Also, the work modality established in general for all employees. (Table 2).

Table 2. Employees' perception of the impact of their current work modality on different work factors

Sentences	1	2	3	4	5
1. I am satisfied with the type of modality with which I currently work	7%	10%	10%	32%	41%
2. Enables me to effectively engage with individuals I interact with professionally	3%	5%	14%	53%	25%
3. Favors effective communication with others	3%	9%	23%	46%	19%
4. Makes me cooperate effectively with the different areas/departments of the company	3%	5%	23%	45%	24%
5. Allows for an effective relationship with my boss	3%	9%	25%	38%	25%
6. Allows my boss to give me the support I need	4%	9%	22%	42%	23%
7. Facilitates effective feedback from my supervisor	3%	12%	25%	39%	21%

8. Allows me to achieve my best performance	3%	11%	14%	42%	30%
9. Favors my work processes	3%	9%	21%	42%	25%
10. Enables me to achieve my objectives	3%	8%	15%	44%	30%
11. Allows me to apply all my knowledge and skills	3%	8%	15%	45%	29%
12. Enables me to achieve a balance with my personal life	8%	12%	13%	24%	43%
13. Enables me to effectively manage my workload	5%	13%	14%	32%	36%
14. Makes me feel emotionally and physically well	7%	8%	17%	36%	32%
15. Contributes to my feeling of professional fulfillment 59	6%	7%	28%	34%	25%
16. The work modality that my company establishes in general for all its employees favors the performance and development of the organization	5%	12%	26%	40%	17%

Note: Scale of 1 to 5, with 1: Strongly Disagree, 2: Disagree, 3: Neither Agree nor Disagree, 4: Agree, and 5: Strongly Agree.

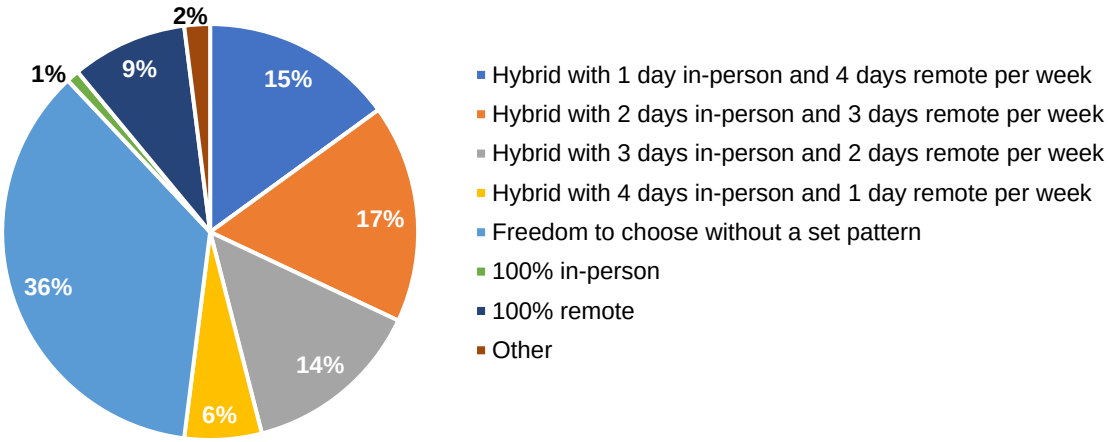
Among the key aspects perceived as strengths in the individual current work modality, considering strongly agree and agree averages, employees highlight the ability to effectively engage with individuals they interact with professionally, achieve their objectives, and apply all their knowledge and skills. However, employees also point out aspects perceived as opportunities for improvement, considering strongly disagree and disagree averages, such as satisfaction both with one's own current work modality and with the general modality established for all employees, with 17% of disagreement each. Notable among improvement aspects related to the current work modality are achieving a better work-life balance, with 20% of disagreement and more effectively managing workloads, with 18% of disagreement. They also consider emotional and physical well-being, with 15% of disagreement and the feedback received from their supervisors as areas for improvement, with 15% of disagreement (Table 3).

Table 3. Ranking of most relevant strengths and improvement opportunities perceived by employees regarding their individual current work modality

Strengths	Areas for improvement
1. Enables me to effectively engage with individuals I interact with professionally.	1. Enables me to achieve a balance with my personal life.
2. Enables me to achieve my objectives.	2. Enables me to effectively manage my workload.
3. Allows me to apply all my knowledge and skills.	3. Makes me feel emotionally and physically well.
	4. Facilitates effective feedback from my supervisor.

Regarding the preferred work modality, most of the employees would prefer not to have a predefined hybrid schedule. Thus, 36% would prefer to choose their modality freely without a predefined pattern set by the organization. In second place, with 17%, the second most preferred modality is the hybrid of 2 days in-person and 3 days remote (Figure 2).

Figure 2. Preferred work modality



The desired mode of free choice is accentuated among women, employees between 21 and 30 years old, with 6 to 10 years of work experience, at the analyst and director levels, and in the technology, telecommunications, and financial industries.

Finally, several findings are derived from employee comments. First and foremost, the importance of flexibility in the work modality for employees' work effectiveness and talent attraction is emphasized:

"I believe that flexibility and freedom for employees would make us more effective. Giving greater freedom to choose the in-person/remote work scheme would allow us to attract better talent." (Comment A)

On the other hand, employees understand that different meaning and purpose should be assigned to in-person and virtual spaces. In other words, both spaces cannot be used in the same way:

"Having worked 100% remotely during the pandemic and achieving all objectives raises the question of why we should return to partial in-person work and what purpose it serves. How is it used? To be physically present but always in virtual meetings? How to make the most of in-person presence?" (Comment B)

A technical aspect highlighted by employees is technology, seen as an indispensable condition for the viability of hybrid work in remote situations:

"The proper use of the hybrid model depends on having efficient systems and the automation of work tools." (Comment C)

Finally, employees assign importance to the role of leaders in achieving proper team management in the hybrid work modality, emphasizing the importance of building trust, aligning criteria, working towards objectives, maintaining communication and motivation, and conveying company culture:

"There's a lack of tools for leaders to manage remote teams, build trust, and standardize the modality across all areas of the company." (Comment D) "I believe that as managers, we need to evolve towards objective-based management rather than being focused on in-person presence." (Comment E) "The first challenge is maintaining team motivation and

communication. The second is conveying company culture when you're not in regular contact with your team in person." (Comment F).

4. DISCUSSION

It is evident that hybrid work is the prevailing characteristic of the new mode of work in organizations today, and it appears that it will continue to be prominent, in the "new normal" said by Butragueño et al. (2021). Although currently, this hybrid approach is mostly implemented with some framework established by the organization, employees would prefer a mode of work in which they could freely choose when to work remotely and when to do so in person, without a predefined pattern.

This does not negate the value of in-person work; rather, it suggests that the frequency of in-person work should be chosen by employees, with consideration for its purpose. In-person work, when purposeful, still holds unique value for employees.

Regarding the sentences implemented, it is important to note that the one related to the perception of the influence of the work modality established in general for all employees on the performance and development of the organization is the sentence that not only has the highest level of neutrality in the answers but also one of those with the highest levels of disagreement. This finding reinforces the need for careful planning in the implementation of hybrid work, such as that stated by García Viña (2021) when suggesting organizations follow the five phases previously described.

While hybrid work seems to address the needs of relationship-building, goal attainment and the application of knowledge and skills, which are aspects of strengths according to the results, it does present some important opportunities for improvement. The two main ones are work-life balance and effective management of workload. Already explained by authors such as Tapasco-Alzate and Giraldo-García (1018, 2020), Tomasina and Pisani (2022), one of the main risks of hybrid work and excessive virtuality is the psychological and physical health of employees.

As mentioned by Tapasco-Alzate and Giraldo-García (2020), virtual work presents the risk of stress and permanent attention to the demands of the organization. This is a critical point for organizations to address to ensure sustainability. It is essential to listen to employees, assess business needs, and create a value proposition for the mode of work that is tailored to each organization.

Given that hybrid work presents several challenges identified by employees in terms of remote team management and collaboration, in agreement with the thoughts of Hilberath et al. (2020), Peiró and Soler (2020), organizations, and particularly HR departments and people management areas must drive cultural transformation processes aimed at creating all the necessary conditions for the success of the hybrid work mode, meeting both business expectations and the needs of the individuals driving them forward.

5. CONCLUSION

Since the study highlights the differences between the work modalities currently implemented by organizations and the expectations of employees, the importance of implementing mechanisms to listen to the needs, interests, and expectations of employees is

evident. This is crucial to then define work modalities that truly achieve the conditions for employee well-being.

Regarding the practical implications of the research, the results of this study particularly contribute to the understanding of the management of firms from emerging economies by providing insights into how hybrid work arrangements can be optimized to attract and retain talent. This is particularly relevant for emerging economies where organizational flexibility and innovation are key to competitive advantage.

In conclusion, this study represents an initial approach to the problem, and it is important to continue analyzing the evolution of new hybrid work modalities and explore new possible research lines, such as the impact of hybridity on employee performance, productivity, and commitment. In the future, new studies could also be enriched with additional scopes, sample types, and methodological triangulation.

REFERENCES

Bennett, E.; McWhorter, R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. Advances in Developing Human Resources, 23(1), 5–25. https://doi.org/10.1177/1523422320973288

Berruti, F.; Ho, G.; Kirschner, P.; Morris, A.; Norman, S.; Roth, E. (2022). How virtual work is accelerating innovation, McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-virtual-work-is-accelerating-innovation

Buitrago Botero, D. (2020). Teletrabajo: Una oportunidad en tiempos de crisis. Revista Ces. 11 (1), 1-2. https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/5620

Butragueño, L. et al. (2021). Simulation during COVID-19 pandemic in the Spanish pediatric intensive care units: New challenges in medical education. Anales de Pediatria, 95 (5): 373-375. https://doi.org/10.1016/j.anpedi.2021.06.007

Campos, A. (2021). Teletrabajo y derecho a la desconexión digital. Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. 9 (1). 1-34. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/962

Castellano, M. et al. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME colombianas. Espacios, 38 (31). https://www.researchgate.net/publication/322493981_El_teletrabajo_como_estrategia_laboral_competitiva_en_las_PYME_colombianas

Fan, W.; Moen, P. (2023). The Future(s) of Work? Disparities Around Changing Job Conditions When Remote/Hybrid or Returning to Working at Work. Work & Occupations, 1. http://dx.doi.org/10.1177/07308884231203668

Fernández – Lozano, I. (2023), El teletrabajo y las fronteras entre la vida y el trabajo durante la pandemia. Revista Española de Investigaciones Sociológicas. 182 (1), 23-44. https://doi.org/10.5477/cis/reis.182.23

García Viña, J. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working. Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, 9 (1): 449-473. https://doi.org/10.1111/ilrs.12216

González-González, I., Martínez-Ruiz, M. P.; Clemente-Almendros, J. A. (2022). Does employee management influence the continued use of telework after the COVID-19 pandemic? Small Business International Review, 6(2), 1–12. http://dx.doi.org/10.26784/sbir.v6i2.537

He, J. et al. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(1), 346–366. https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300

Hilberath, C.; Kilmann, J.; Lovich, D.; Tzanetti, T.; Balley, S.; Kaufman, E.; Khandelwal, B.; Schuler, F. and Woolsey, K. (2020). Hybrid Work Is the New Remote Work, Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2020/managing-remote-work-and-optimizing-hybrid-working-models

Lorca, J. G.; Belli, S. (2023). Towards a Funambulist Leadership in Researchers Well-Being: Managing Equilibriums and Tensions in the Hybrid Work Era. Administrative Sciences (2076-3387), 13(2), 63. http://dx.doi.org/10.3390/admsci13020063

Mahipalan, M.; Sheena. (2015). Emerging Trends in Employee Engagement: A Review of Literature. OPUS: HR Journal, 6.1, 1-17. https://doi.org/10.21863/opus/2015.6.1.001

O'Brien, K. E.; Roach, K. N.; Haas, J. B. (2023). Listening to Employees to Confront Postpandemic Turnover. TIP: The Industrial-Organizational Psychologist, 60(4), 1–7. https://www.siop.org/ResearchPublications/ItemsofInterest/ArtMID/19366/ArticleID/7462/preview/true

Pärli, K. (2022). Impacts of Digitalisation on Employment Relationships and the Need for more Democracy at Work. Industrial Law Journal, 51(1), 84–108. http://dx.doi.org/10.1093/indlaw/dwaa029

Peiró, J.; Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea. IvieLAB 1 (1), 1-10. https://umivaleactiva.es/dam/web-corporativa/Documentos-prevenci-n-y-salud/11.Covid19IvieExpress.El-impulso-al-teletrabajo-durante-el-COVID-19-y-los-retos-que-planteaf.pdf

Shodiq, S.; Syamsudin, S. (2019). Teacher identity reconstruction: Socio-anthropological study of javanese society. Cakrawala Pendidikan, 38(3), 477–489. https://doi.org/10.21831/cp.v38i3.26098

Suarez Villacis, A.; Bravo Leon, J. (2022). Transformación digital y su impacto en el trabajo colaborativo post pandemia Covid -19 en Ecuador. Revista tecnológica ciencia y educación Edwards Deming, 6 (1): 75-83. https://doi.org/10.37957/rfd.v6i1.91

Tapasco-Alzate, O.; Giraldo-García, J. (2018). Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, (July): 19–21. https://doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.221

Tapasco-Alzate, O.; Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. Información Tecnológica, 31(1): 149–160. https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100149

Tomasina, F.; Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales, 25 (2), 147-161. Ed. Epub. https://dx.doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07

Tosca-Vidal, C.M. (2022). Teletrabajo en El Modelo Híbrido: Alternativa Para Las Organizaciones. Journal of Research of the University of Quindio, 34(2), 260–266. http://dx.doi.org/10.33975/riuq.vol34n2.934

Zafari, S.; Hartner-Tiefenthaler, M.; Koeszegi, S. (2019). Flexible Work and Work-related Outcomes: The Role of Perceived Organizational Alignment. Management Revue, 30(1), 63-92. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2019-1-63

GUÍA PARA AUTORES
POLÍTICA EDITORIAL

AD-Minister es una publicación académica interdisciplinaria, internacional, bianual y arbitrada por pares, cuyo objetivo es la publicación de artículos científicos que provengan de evidencia empírica y que contribuyan a entender la gestión de empresas en economías y mercados emergentes.

La periodicidad de AD-minister es semestral y la recepción de manuscritos es ininterrumpida. Para publicar en AD-minister el autor debe enviar su contribución a la coordinación de la revista (http://www.eafit.edu.co/ad-minister) de acuerdo con las especificaciones descritas en la guía para autores.

AD-minister utiliza el software *Turnitin* para verificar originalidad de los manuscritos recibidos y sigue los lineamientos de COPE y Elsevier en ética de la publicación para evitar las malas conductas en la misma y adoptar procedimientos ágiles de corrección y retractación con el fin de garantizar a los lectores que todos los artículos publicados han cumplido todos los criterios de calidad.

Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad; por lo tanto, no comprometen las políticas de la Universidad, las de la Escuela de Administración ni las del Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido si se cita siempre la fuente. AD-minister está bajo la licencia Creative Commons (BY).

RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

AD-minister ha implementado sus procesos de recepción, evaluación, corrección y publicación a través de la plataforma *Open Journal System-OJS* (http://www.eafit.edu.co/ad-minister). Al remitir su producción académica a la revista, por favor tenga en cuenta las siguientes anotaciones:

- Con el envío de artículos a la dirección de la revista el autor adquiere el compromiso de no someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.
- La recepción de los artículos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.

DECLARACIÓN DE LA OBRA ORIGINAL

Una vez el Comité Editorial decide enviar un artículo para su revisión, el(los) autor(es) correspondiente(s) tendrá(n) que firmar una declaración en la que, entre

otras cosas, certifica(n) que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación.

El orden en el que aparecen los autores deberá ser una decisión conjunta de los mismos. Para el reconocimiento de la autoría, AD-minister sigue la norma del Comité Internacional de Editores de Revistas Biomédicas (ICMJE, Vancouver).

SOBRE EL CONTENIDO

Los textos deben redactarse en tercera persona del singular. Deben estar sin errores ortográficos y gramaticales. Los autores deben cuidar el equilibrio entre la forma y el contenido, pues esta cualidad le otorga seriedad y rigor académico al escrito y facilita la lectura y asimilación de los temas trabajados.

Los textos enviados a la revista deben atender a la siguiente estructura básica:

Título y subtítulo (si lo requiere) en español e inglés.

El(los) autor(es) debe(n) indicar su afiliación institucional (Facultad, Escuela, Departamento, Instituto, etc.). Si pertenece(n) a un grupo de investigación, indicarlo de manera correcta, así como dirección de correo electrónico institucional, ciudad y país. Es importante que el(los) autor(es) conserve(n) una única forma de firma durante toda su carrera profesional para evitar que se pierda parte de su producción.

Resumen del contenido en español e inglés, con una extensión máxima de 12 líneas. Los resúmenes pueden tener la estructura: 1) tema-objetivo-tesis-fuentes utilizadas-conclusiones; 2) tipo de método que se propone/evalúa/discute, características del método planteado, rango de aplicación del mismo su comportamiento; 3) introducción (I), método (M), resultados (R), discusión (D) y conclusión (C).

Lista de palabras clave (como máximo cinco) en español e inglés que faciliten la clasificación temática del artículo.

Incluir 2 o 3 códigos JEL (consultar en: https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php)

Si el artículo incluye fotografías, gráficos o similares, se deben anexar los originales lo suficientemente claros para facilitar la edición.

Cuando los artículos contengan ecuaciones matemáticas, deben transcribirse en letra *Arial*, de 10 puntos y las fórmulas en *Word* (editor de ecuaciones 3.0 de Microsoft).

En la sección de conclusiones se expone en forma general el mérito del artículo y se establecen futuras direcciones de investigación en el tema.

Si el manuscrito tiene una sección de agradecimientos, recuerde señalar en forma correcta los nombres de las personas, instituciones o empresas que colaboraron en la realización de la investigación. Se recomienda también incluir la información sobre el proyecto al que está adscrito y el grupo del que hace parte, así como la institución que lo respalda.

EXTENSIÓN
Los artículos deben tener entre 15 y 30 páginas tamaño carta, fuente en *Arial* de 12 puntos en longitud. Sin embargo, la calidad académica en todos los casos se tendrá en cuenta antes que el tamaño al determinar la idoneidad para su publicación en la revista.

FORMATO PARA LA CITACIÓN BIBLIOGRÁFICA
Utilizar las normas de la APA, sexta edición.

USO DE TESAUROS
Es importante utilizar en inglés y en español los términos apropiados a lo largo de todo el manuscrito (título, resumen, palabras clave y cuerpo del artículo). Se recomiendan los siguientes tesauros:

- Tesauro de la UNESCO: http://databases.unesco.org/thessp/
- Palabras clave de JIBS: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptores del *Journal of Economic Literature* (JEL): https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php

NOTA DE *COPYRIGHT*
Los autores que publican en esta revista están de acuerdo con las siguientes cláusulas:

a. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que de licennciarlo según una *Creative Commons attribution license*, que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.
b. Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.
c. Se permite y se anima a los autores a difundir sus trabajos por medios electrónicos (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su propio sitio web) antes y durante el proceso de envío, puesto que puede dar lugar a intercambios productivos, así como a una citación más temprana y mayor de los trabajos publicados.

DECLARACIÓN DE PRIVACIDAD

Los nombres, direcciones de correo electrónico, textos y cualquier otra información personal enviados a esta revista se usarán de modo exclusivo para los fines declarados por la misma y no estarán disponibles para ningún otro propósito ni para otras personas.

ERRORES EN LA PUBLICACIÓN

Cuando un autor descubre un error o inexactitud en su propio trabajo publicado, es su obligación notificar con rapidez al editor de la revista (ad-minister@eafit.edu.co) y cooperar con la corrección. De igual manera, los revisores y lectores podrán enviar por correo electrónico sus comentarios y sugerencias que permitan mejorar la calidad de la publicación.

AUTHOR GUIDELINES
EDITORIAL POLICY

AD-Minister is an interdisciplinary, international, biannual and peer-reviewed academic journal and we publish scientific papers resulted of empirical evidence and that contribute to understanding the management of companies in emerging economies and markets.

AD-minister is a biannual publication and manuscripts may be submitted at any time. Manuscripts for publication in AD-minister must be submitted in accordance with the Author guidelines (http://www.eafit.edu.co/ad-minister).

AD-minister uses the *Turnitin* software to detect instances of overlapping and similar text in submitted manuscripts and adheres to COPE and Elsevier guidelines on publication ethics in order to avoid misconduct in publishing, to adopt streamlined procedures for correction and retraction, all of which ensure readers that each published paper has met all quality criteria.

The opinions of the authors are theirs alone. They do not necessarily reflect those of the University, the Business School or the Editorial Committee. AD-minister is a open access journal, Creative Commons Attribution BY.

SUBMISSIONS

AD-minister has a fully web based system for the receipt, review, correction and publication of manuscripts through the Open Journal System platform (http://www.eafit. edu.co/ad-minister). Authors should bear in mind the following when making submissions to the journal:

- Articles must not be simultaneously submitted to other journals;
- Submission for the evaluation process does not guarantee publication or inclusion in a specific edition of the journal.

STATEMENT OF ORIGINAL WORK

Once the Editorial Committee decides to send an article for peer review, the corresponding author(s) will be required to sign a statement which, among other things, certifies that the text submitted is original work, and permits its publication.

Coauthors must agree upon the order of listed authors. For acknowledgement of authorship, AD-minister adheres to the standard of the International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE, Vancouver).

REGARDING CONTENT

Articles should be written in the third person singular. They should be free of spelling and grammar errors. Clear content and form will lend academic rigor and credibility to manuscripts and allow readers to better assimilate the ideas exposed.

Manuscripts should adhere to the following basic structure:

Title – Subtitle (if any) in Spanish and English.

Authors should provide their institutional/ research affiliation (Faculty, School, Department, Institute etc.), along with institutional e-mail address, city and country.

Abstracts – no more than 12 lines, in English and in Spanish. The abstract may be structured in one of the following ways: 1) subject-objective-thesis-conclusions-sources used, 2) type of method proposed/evaluated/discussed, characteristics of the proposed method, range of applicability and performance of the method , or 3) introduction, method, results, discussion, and conclusion.

List of key words in Spanish and English to facilitate the classification of the article;

Two or three JEL codes (See https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php).

If the article contains photographs, graphics or other images, high-quality original files should be attached to the submission.

Mathematical equations should be in *Arial* 10 points; formulas in Word format (Microsoft Equation Editor 3.0).

The Conclusions section should set out the general merits of the article and indicate possible future lines of research.

If the article has an Acknowledgements section, it should accurately state names of people, institutions and/or firms collaborating in the preparation of the study. If the article is part of a broader research project carried out by a group in an institution, then appropriate information should also be provided.

LENGTH

Articles should on average be 15-30 letter-size (8.5 by 11 inches (215.9 mm × 279.4 mm) pages, in 10-point Arial in length. However, academic quality will in all cases come before length when determining suitability for publication in the journal.

CITATIONS AND REFERENCES

The recommendations of the APA 6th edition (http://www.apastyle.org) should be followed.

USE OF THESAURUSES

It is important to use the appropriate terms in English and Spanish throughout the text (title, abstract, keywords and body of the article). The following thesauruses are recommended:

- UNESCO thesaurus: http://databases.unesco.org/thesaurus/
- List of JIBS keywords: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptor of the Journal of Economic Literature (JEL): https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php

COPYRIGHT AND OPEN ACCESS

Authors who publish in this journal agree to the following terms:

d. Authors retain copyright and grant the journal first print rights, with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and first publication in this journal.
e. Authors are able to enter into separate, additional contractual arrangements for the non-exclusive distribution of the journal's published version of the work (e.g., post to an institutional repository or publish in a book), with an acknowledgement of its first publication in this journal.
f. Authors are permitted and encouraged to post their work online (e.g. in institutional repositories or on their website) prior to and during the submission process, as it can lead to productive exchanges, as well as earlier and greater citation of published work.

PRIVACY STATEMENT

Personal information collected by this publication will be used exclusively for the stated purposes of this journal and will not be made available for any other purpose or to any other third party.

ERRORS IN PUBLISHED WORKS

When an error or inaccuracy is discovered by authors in their published work, it is their obligation to promptly notify the journal editor (ad-minister@eafit.edu.co) and cooperate with the correction. Likewise, the reviewers and readers may send us, via email, comments and suggestions intended to improve our publication.