



Explorando PYMEs Mexicanas: Un acercamiento crítico al interior del clima laboral

Exploring Mexican SMEs: A critical approach inside the work climate

Laura-Itzel Piteros-Hernández¹, Luis-Manuel Siliceo-Verónica¹, Leticia Díaz-Domínguez¹,
José Aparicio-Urbano², Luis-Enrique García-Santamaría¹

¹ Tecnológico Nacional de México – ITS de Misantla, Veracruz, México.

² Tecnológico Nacional de México – TES de Jocotitlán, Estado de México, México.

Recibido: 29-10-2023

Aceptado: 10-12-2023

Autor corresponsal: legarcias@itsm.edu.mx

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son motores económicos y productivos en México. En el entorno dinámico de las PYMES, la gestión efectiva de recursos humanos se presenta como elemento crucial para mantenerse vigente en el mercado. Este artículo aborda desafíos en el departamento de Recursos Humanos (RRHH), centrándose en la falta de comunicación, ambiente laboral no motivador y problemas salariales. Con base en una investigación transversal exploratoria y descriptiva mediante encuesta semiestructurada aplicada a 15 trabajadores del departamento de RRHH en 2022, se estudia el sector de las PyMES desde una perspectiva crítica al ambiente laboral. Los hallazgos revelan claridad en funciones, pero divergencias en satisfacción salarial y deseos de aumento. Se destaca la cohesión del equipo, aunque áreas de mejora incluyen reconocimiento y ambiente laboral. Producto de los hallazgos, la investigación sugiere estrategias para fortalecer el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: PYMES, Recursos Humanos, Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Estrategias de Mejora

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a vital role as economic and productive drivers in Mexico. In the dynamic landscape of SMEs, effective management of human resources emerges as a pivotal factor for maintaining relevance in the market. This article addresses challenges within the Human Resources (HR) department, with a specific focus on issues related to miscommunication, a demotivating work environment, and salary concerns. Conducted as an exploratory and descriptive cross-sectional study, utilizing a semi-structured survey administered to 15 HR department employees in 2022, this research critically examines the working environment within the SME sector. The findings highlight role clarity but underscore discrepancies in salary satisfaction and aspirations for salary increases. While team cohesion is evident, areas identified for improvement encompass recognition and the overall work environment. In light of these findings, the research proposes strategies aimed at enhancing performance and job satisfaction.

Keywords: SMEs, Human Resources, Work Environment, Job Satisfaction, Improvement Strategies

Introducción

En el contexto dinámico de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), la gestión efectiva de recursos humanos surge como un elemento para mantener vivas a las empresas (Pauli & Pocztowski, 2019). Al explorar la teoría de las organizaciones, la motivación juega un papel fundamental en el clima laboral, el crecimiento y la estabilidad organizacional, independientemente de su tamaño (Adla et al., 2020). En tal sentido, la motivación, según las investigaciones de Nawangsari et al. (2023) y Mashenene & Kumburu (2023), opera como un motor que guía, intensifica y mantiene los esfuerzos del capital humano para alcanzar los objetivos de la organización. Particularmente, en las PYMEs donde los recursos son limitados, la eficiencia y la eficacia son fundamentales para comprender y promover la motivación interna, contribuyendo así a su permanencia en un mercado global altamente competitivo. De tal forma que, la motivación en el entorno laboral adquiere una dimensión estratégica, porque se vincula directamente con el compromiso de los empleados. Investigaciones recientes, como las de Chen & Kanfer (2023) y Beck & Gödöllei (2020), subrayan que una motivación bien gestionada no solo impacta positivamente el desempeño individual, sino que también se traduce en un desempeño generalmente robusto de la organización. En este contexto, el proceso de evaluación del recurso humano cobra relevancia para las PYMEs (Bozionelos & Simmering, 2022). La comprensión profunda de las motivaciones individuales, la identificación de fortalezas y áreas de mejora, y la aplicación de estrategias personalizadas de motivación se convierten en elementos clave en la gestión efectiva de los recursos humanos (Yuslem et al., 2022). En consecuencia, la inversión en un proceso de evaluación bien estructurado no solo se percibe como una necesidad, sino como un proceso estratégico para el crecimiento y desarrollo de las PYMEs (Karman et al., 2022).

Esta investigación explora la parte cualitativa del capital humano e interacción al interior de las PYMEs. En este sentido, la PYME en estudio se dedica a la fabricación de empaques para alimentos aborda problemáticas presentes en el departamento de recursos humanos, relacionadas con la motivación y eficiencia del personal. Entre estos desafíos se encuentran la falta de comunicación efectiva, que genera confusiones y afecta la cohesión y productividad del equipo, así como la ausencia de un clima laboral motivador, que ha resultado en una disminución de la productividad en diversas actividades y funciones. La insatisfacción debido a la falta de reconocimiento económico o por desempeño, ha generado conflicto entre los empleados. Estas amenazas constituyen una problemática que requiere atención inmediata para fortalecer la motivación y eficiencia del personal, contribuyendo a los objetivos de la organización. En este contexto, este estudio analiza cómo la falta de comunicación efectiva, la carencia de un ambiente

laboral motivador y la insatisfacción por la falta de reconocimiento afectan al departamento de recursos humanos. Los objetivos específicos incluyen evaluar el impacto de la falta de comunicación efectiva (1), analizar la ausencia de un ambiente laboral motivador (2), e investigar la relación entre la insatisfacción laboral y los niveles de desmotivación y descontento al interior del departamento de recursos humanos (3). En las siguientes secciones integramos la metodología de esta investigación, presentamos los resultados a partir de la metodología definida y por último se describe la conclusión a la que se llega en este estudio a partir de la información recolectada de los empleados de la organización y su visión respecto de los procesos de motivación y desempeño laboral presentes en el día de la empresa.

Materiales y métodos

Esta investigación, de carácter mixto y con un enfoque exploratorio y descriptivo según Sampieri (2018), utilizó información primaria recopilada a través de encuestas estructuradas. Esta investigación se realizó en una PYME dedicada a fabricación de empaques para alimentos. En este estudio, la unidad de análisis fue el departamento de recursos humanos de la empresa, y los sujetos de estudio fueron los trabajadores y colaboradores de dicho departamento, que consta de 15 integrantes con edades comprendidas entre los 22 y 40 años. Para recabar la información se empleó un cuestionario con 21 preguntas distribuidas en dos secciones: la sección 1, que aborda 5 preguntas sobre datos generales del encuestado, y la sección 2, que comprende 16 preguntas relacionadas con la historia y entorno de trabajo, funciones y remuneración, participación y reconocimiento, ambiente laboral, áreas de mejora y satisfacción, así como relaciones interpersonales. Los datos fueron capturados y analizados utilizando Microsoft Excel®. El análisis de la información para describir el nivel de satisfacción se llevó a cabo mediante frecuencias y porcentajes. El periodo de investigación de campo abarcó desde agosto hasta diciembre de 2022. Con el fin de simplificar la recopilación de datos, la encuesta se creó en Google Forms® y se aplicó de forma presencial en un tiempo promedio de 10 minutos. En este estudio identificamos las siguientes limitaciones: Dado que el estudio fue para un departamento de una empresa en específico, los resultados de este estudio no pueden generalizarse.

Resultados y discusión

Conocimiento de la historia y trayectoria de la empresa (Tabla 1). Los resultados indican que 80% de los empleados encuestados conoce la historia y trayectoria de la empresa. No obstante, un 13% tiene un conocimiento limitado o nulo sobre este tema. Esto sugiere la necesidad de mejorar la comunicación,

fortalecer el compromiso de los empleados, a través de la difusión y conocimiento de la filosofía de la empresa.

Tabla 1. Historia y entorno de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí, la conozco	12	80%
Muy poco	2	13%
Desconozco	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Funciones y Remuneración.

Claridad en funciones y responsabilidades (Tabla 2). Los resultados indican que el 86% de los empleados del departamento de Recursos Humanos comprenden claramente sus funciones y responsabilidades. Esta claridad se considera un elemento positivo que influye en la ejecución eficiente de las tareas asignadas, sugiriendo una gestión efectiva por parte del departamento de RRHH. Por otro lado, un 7% expresó indiferencia, mientras que otro 7% no estaba de acuerdo. Estos hallazgos destacan la importancia del diseño organizacional por parte de la alta dirección, permitiendo un funcionamiento objetivo del departamento de Recursos Humanos.

Tabla 2. Claridad en funciones y responsabilidades.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	86%
Indiferente	1	7%
Totalmente desacuerdo	1	7%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción con el salario (Tabla 3). Los datos reflejan que existe una división en la satisfacción salarial entre los empleados del departamento de RRHH. Mientras que un 53% está satisfecho con su salario, 47% considera que el salario actual no es adecuado. Esto puede tener implicaciones en la moral y motivación de los empleados, pueden afectar las percepciones del capital humano, haciendo necesario abordar estas percepciones desde la perspectiva de la organización para preservar la lealtad de los empleados.

Tabla 3. Satisfacción con el salario.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	53%
No	7	47%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Aspiraciones salariales (Tabla 4). La totalidad de los empleados comparten un deseo unánime de obtener un salario superior al actual. Esta coincidencia sugiere que la remuneración vigente podría no satisfacer plenamente sus expectativas y necesidades económicas, lo que posiblemente impacte en la motivación y el compromiso laboral.

Tabla 4. Deseo de mejorar su sueldo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	100%
Indiferente	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Adecuación del salario a funciones (Tabla 5). Los resultados sugieren que existe una división en la percepción de los empleados sobre la adecuación de su salario a las funciones realizadas. Aunque 67% de los empleados considera que su salario se ajusta a las funciones que realizan y se muestra conforme, 33% tiene una opinión neutral al respecto. En este sentido, la implementación de un esquema de compensaciones motivacionales podría mejorar la percepción de los empleados sobre sus roles y la importancia de su trabajo, alineándose con la filosofía organizacional.

Tabla 5. Percepción de sueldo vs funciones desempeñadas.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	67%
Indiferente	5	33%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

La investigación revela que la mayoría de los empleados en Recursos Humanos comprende claramente sus responsabilidades, lo que beneficia la eficiencia laboral. Sin embargo, se observa una discrepancia en la satisfacción salarial, con algunos expresando descontento y todos manifestando el deseo de un salario mayor. También hay opiniones divergentes sobre la adecuación del salario a las funciones. Estos hallazgos destacan áreas clave para mejorar la satisfacción y el compromiso laboral.

Participación y reconocimientos:

Participación en éxitos y fracasos (Tabla 6). La totalidad de los empleados del departamento se siente incluida en las actividades y éxitos del equipo. Esto sugiere que, el compromiso laboral diario del trabajador no solo influye en su propio rendimiento, sino que contribuye a mantener un clima laboral positivo y a aumentar la productividad del departamento.

Tabla 6. Percepción de ser incluidos en los logros del departamento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	100%
No, me siento excluido	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Conocimiento sobre evaluación de desempeño (Tabla 7). Los resultados sugieren que existe un nivel variado de conocimiento sobre los objetivos de la evaluación al desempeño laboral. Así 67% de los empleados encuestados está familiarizado con los objetivos de una evaluación al desempeño laboral, mientras que el 33% no tiene un claro entendimiento al respecto. En tal sentido, fomentar evaluaciones cualitativas y cuantitativas entre los empleados puede mejorar a la organización y, al hacerlas más transparentes, impulsar el rendimiento individual.

Tabla 7. Conocimiento de para qué sirve una evaluación de desempeño.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	67%
No	5	33%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Reconocimiento y motivación del desempeño (Tabla 8). Los resultados sugieren que existe una percepción positiva en cuanto al reconocimiento y motivación del desempeño por parte de los jefes

inmediatos. 60% los empleados sienten que su trabajo es valorado y reconocido, mientras que el 40% siente que esto ocurre a veces, lo que puede contribuir positivamente a la moral y motivación del equipo.

Tabla 8. Reconocimiento al desempeño de los trabajadores

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	60%
A veces	6	40%
Nunca	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

En el departamento, la participación y el compromiso de todos los empleados en los logros del equipo son notables, reflejando una cohesión sólida. Se identifica la necesidad de mayor claridad en la comprensión de la evaluación del desempeño. Respecto al reconocimiento y la motivación, hay diversidad de percepciones, lo que puede influir de manera variada en la moral y motivación del equipo. Es fundamental abordar estas áreas para fortalecer la eficiencia y la satisfacción en el trabajo.

Ambiente laboral

Ambiente laboral (Tabla 9). Los resultados reflejan una variedad de opiniones sobre el ambiente laboral dentro del departamento. Aunque 40% lo califica como bueno, hay opiniones divididas entre las categorías de muy bueno (20%), regular (20%) y malo (20%). Esto sugiere que podría ser valioso implementar iniciativas de mejora para mantener un ambiente laboral eficiente con el desempeño de las actividades.

Tabla 9. Reconocimiento del ambiente laboral en el departamento.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	3	20%
Bueno	6	40%
Malo	3	20%
Regular	3	20%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del ambiente laboral en el departamento refleja diversas opiniones. Identificamos áreas de oportunidad para implementar mejoras y mantener un entorno laboral positivo. Esta acción tiene

el potencial de elevar la satisfacción y el rendimiento de los empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo acorde a las necesidades del personal.

Áreas de mejora y satisfacción

Mejoras en el departamento de RRHH (Tabla 10). Los resultados revelan que los empleados tienen claras ideas sobre las áreas en las que podrían realizarse mejoras en el departamento: 40% sugiere mejoras en las remuneraciones, el 34% en las relaciones interpersonales, el 13% en el ambiente físico y disposición de recursos, y otro 13% destaca la importancia de la capacitación. Esto sugiere que existe una oportunidad para implementar acciones que aborden estas áreas problemáticas, lo que podría contribuir a un funcionamiento y ambiente laboral adecuado en el departamento de RRHH desde una filosofía de mejora continua.

Tabla 10. Identificación de mejoras en el departamento de RRHH.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Relaciones interpersonales	5	34%
Remuneraciones	6	40%
Ambiente físico/disposición de recursos	2	13%
Capacitación	2	13%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Sentimiento al trabajar en la empresa (Tabla 11). Los resultados sugieren que existe una variedad de sentimientos entre los empleados en cuanto a su motivación al trabajar en la empresa: 53% se siente motivado, 27% que no experimenta un alto nivel de motivación y 20% se siente desmotivado. En tal sentido, la falta de motivación en algunos empleados puede afectar la productividad y el rendimiento laboral. Así, promover una cultura organizacional y una filosofía que fomente el sentido de pertenencia resulta valioso.

Tabla 11. Percepción de pertenencia a la organización.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Motivado	8	53%
Regular	4	27%
Desmotivado	3	20%

Total	15	100%
--------------	-----------	-------------

Fuente: Elaboración propia.

Expresión de opiniones e ideas (Tabla 12). Los resultados reflejan una alta percepción de libertad de expresión entre los empleados, donde 100% de los empleados siente que puede expresar con facilidad sus opiniones e ideas ante su grupo de trabajo y jefe inmediato. Esto sugiere un ambiente donde se valora la participación y la contribución de ideas por parte de todos los miembros del equipo.

Tabla 12. Facilidad para expresar opiniones.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	100%
Indiferente	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Satisfacción con el equipo de trabajo (Tabla 13). Los resultados sugieren que 87% de los empleados se sienten satisfechos con el equipo de trabajo en el departamento de RRHH., mientras que el 13% se siente totalmente en desacuerdo. Esto es indicativo de una colaboración efectiva y una relación positiva entre los miembros del equipo. No obstante, hay oportunidades para mejorar el entorno laboral a través de dinámicas de integración entre los miembros del departamento.

Tabla 13. Alto nivel de satisfacción con el equipo de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	13%
Indiferente	0	0%
Totalmente desacuerdo	13	87%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los empleados identifican áreas de mejora en el departamento de Recursos Humanos, enfocándose en remuneraciones, relaciones interpersonales, ambiente laboral y capacitación. Estas áreas representan oportunidades para fortalecer el funcionamiento y la dinámica laboral en RRHH. Aunque hay diversidad en la motivación de los empleados, con algunos sintiéndose desmotivados, la expresión de opiniones es valorada, reflejando un ambiente participativo. Aunque la mayoría está satisfecha con el equipo de trabajo, existen voces señalando aspectos a mejorar en el entorno laboral del departamento.

Relaciones interpersonales

Relación con compañeros de trabajo (Tabla 14). Los resultados sugieren que en general el total de los empleados mantienen relaciones cordiales con sus compañeros de trabajo, donde 87% consideran que tienen buena relación con sus compañeros, mientras que un 20% la consideran regular. Esto es un indicio de un clima laboral armonioso y colaborativo con un impacto positivo en el logro de objetivos y en la colaboración entre los miembros del equipo.

Tabla 14. Percepción de la relación de trabajo con compañeros de trabajo.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	12	80%
Regular	3	20%
Mala	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Relación con el jefe inmediato (Tabla 15). Los resultados sugieren que la relación entre los empleados y su jefe inmediato es positiva y satisfactoria en todos los casos. Esto puede ser un indicador de una comunicación efectiva y una gestión de supervisión sólida.

Tabla 15. Relación con su jefe inmediato.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Buena	15	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Relaciones interpersonales con compañeros de trabajo (Tabla 16). Los resultados sugieren que la mayoría de los empleados mantienen relaciones satisfactorias con sus compañeros de trabajo. Donde, 67% de los empleados considera que tiene una buena relación con sus compañeros, el 20% tiene una relación regular y el 13% considera que la relación es mala. Sin embargo, que relación entre compañeros se perciba como regular o mala. Esto podría ser una oportunidad para abordar posibles problemas de relaciones interpersonales.

Tabla 16. Relaciones interpersonales con sus compañeros

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------

Buena	15	100%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia.

Los hallazgos indican una dinámica laboral positiva, ya que todos los empleados reportaron relaciones constructivas tanto con compañeros como con superiores inmediatos. No obstante, se identificó un grupo minoritario que percibe su relación con compañeros como desafiante. Estos resultados resaltan la importancia de fortalecer la comunicación efectiva y abordar la carencia de un ambiente laboral motivador para prevenir conflictos y mantener un entorno propicio para la productividad.

Estrategias identificadas

La Tabla 17 muestra las estrategias específicas que se basan en los hallazgos y áreas de mejora identificadas en la investigación, y buscan abordar de manera concreta las preocupaciones y oportunidades de mejora en el departamento de Recursos Humanos.

Tabla 17. Estrategias para mejorar el departamento de Recursos Humanos.

Área de Mejora	Estrategias Específicas
Difusión de Historia y Trayectoria	1. Implementar programas de capacitación y comunicación interna para mejorar el conocimiento de la historia y trayectoria de la empresa en el 13% con conocimiento limitado o nulo.
Claridad en Funciones y Responsabilidades	2. Desarrollar sesiones de revisión de funciones para el 7% indiferente y 7% en desacuerdo, destacando la importancia de roles y responsabilidades.
Satisfacción con el Salario	3. Realizar encuestas de compensación comparativa para ajustar los salarios y abordar las preocupaciones del 47% insatisfecho.
Conocimiento de Evaluación de Desempeño	4. Implementar programas de formación para el 33% que no comprende totalmente la evaluación del desempeño, mejorando la claridad y comprensión.
Adecuación del Salario a Funciones	5. Establecer procesos de revisión salarial basados en funciones para abordar la percepción neutral del 33% sobre la adecuación salarial.
Ambiente Laboral	6. Iniciar iniciativas para mejorar el ambiente laboral, enfocándose en áreas específicas según las opiniones divididas, como la implementación de programas de bienestar y actividades de construcción de equipo.
Mejoras en el Departamento R.R.H.H.	7. Desarrollar planes de acción que aborden las áreas sugeridas por los empleados, asignando recursos y estableciendo metas específicas para cada categoría (remuneraciones, relaciones interpersonales, ambiente físico y capacitación).
Motivación al Trabajar	8. Realizar sesiones de retroalimentación para identificar y abordar las razones detrás del 20% de los empleados desmotivados, buscando soluciones personalizadas.
Reconocimiento y Motivación del Desempeño	9. Reforzar programas de reconocimiento y motivación del desempeño para mantener o mejorar la percepción positiva del 60% y abordar las preocupaciones del 40% que siente que esto ocurre solo a veces.

Relación con Compañeros de Trabajo	10. Implementar actividades de construcción de equipo y comunicación para fortalecer las relaciones entre compañeros de trabajo, especialmente dirigidas al 20% que tiene una relación regular.
------------------------------------	---

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Este estudio ofrece una perspectiva integral del departamento de RRHH de una PYME, resaltando tanto aspectos positivos como oportunidades de mejora. Las recomendaciones derivadas de estos hallazgos no solo son relevantes para la organización específica en estudio, sino que también aportan conocimientos valiosos para la gestión de recursos humanos en PYMEs en general. Estos hallazgos contribuyen al cuerpo de conocimientos en gestión de recursos humanos y proporcionan pautas prácticas para mejorar la eficiencia y la satisfacción en el entorno laboral de las pequeñas y medianas empresas, manteniendo la estabilidad económica.

Referencias bibliográficas

- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519-1535.
- Beck, J. W., & Gödöllei, A. F. (2020). 15. A dynamic perspective on workplace motivation. *Handbook on the Temporal Dynamics of Organizational Behavior*, 237.
- Bozionelos, N., & Simmering, M. J. (2022). Methodological threat or myth? Evaluating the current state of evidence on common method variance in human resource management research. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 194-215.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2023). The Future of Motivation in and of Teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11.
- Karman, A., Jaya, A., & Wibowo, T. S. (2022). Identification of Human Resource Management Best Practices in the MSME Sector. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2441-2151.
- Mashenene, R. G., & Kumburu, N. P. (2023). Performance of small businesses in Tanzania: Human resources-based view. *Global Business Review*, 24(5), 887-901.
- Nawangari, L. C., Siswanti, I., & Soelton, M. (2023). Human Resources Management Strategy For Business Sustainability In Msmes. In *ICCD* (Vol. 5, No. 1, pp. 514-518).
- Pauli, U., & Pocztowski, A. (2019). Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies. *Entrepreneurial Business & Economics Review*, 7(4).
- Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill México.
- Yuslem, N., Sugianto, S., & Ichsan, R. N. (2022). The human resource development strategies in improving employee performance in cooperatives. *Jurnal Akta*, 9(3), 270-289.