

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), marzo-abril 2026,
Volumen 10, Número 2.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i2

IMPLEMENTACIÓN DE SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: CASO SOLGITEC S.A.S EN BARRANQUILLA

**IMPLEMENTATION OF CORPORATE SUSTAINABILITY AND
ITS INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:
THE CASE OF SOLGITEC S.A.S IN BARRANQUILLA**

Jorgi Alexander Bohorquez Camacho
Universidad Autónoma Del Caribe

Marlon De Las Salas Niño
Universidad Autónoma Del Caribe

Marjorie Álvarez Royero
Universidad Autónoma Del Caribe

Análisis del clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral en una PYME del sector mueblero

Lucía Hernández Morales¹

m243z2002@alum.huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0007-0365-608X>

Instituto Tecnológico Superior de Huatusco
Huatusco, Veracruz, México

Rosalba Segura Nolasco

rseguran@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0009-0008-2854-6095>

Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
País México

Silvia Sosol Sánchez

ssosols@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9028-2782>

Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
México

Dulce María Flores Báez

dfloresb@huatusco.tecnm.mx

<https://orcid.org/0000-0001-9540-5382>

Tecnológico Nacional de México / Instituto
Tecnológico Superior de Huatusco
México

RESUMEN

El capital humano representa el activo más valioso para la competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) manufactureras. El presente estudio tuvo como objetivo determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de una empresa del sector mueblero. Se adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. Se trabajó con un censo de 19 colaboradores, a quienes se les aplicó un instrumento de 27 ítems con escala Likert, el cual demostró una excelente consistencia interna (Alfa de Cronbach = 0.945). Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva y la prueba de correlación de Spearman, dado el tamaño de la muestra. Los resultados revelaron una correlación positiva y fuerte ($Rho = 0.685$, $p = 0.0012$) entre el clima organizacional y el desempeño laboral. Además, se identificó que las dimensiones de comunicación y motivación actúan como los principales predictores del desempeño. Se concluye que un ambiente de trabajo favorable, sustentado en un liderazgo participativo y canales de comunicación efectivos, incrementa significativamente la calidad del trabajo y la productividad, siendo imperativo transitar hacia modelos de gestión basados en evidencia para garantizar la sostenibilidad operativa de la empresa.

Palabras clave: clima organizacional; desempeño laboral; liderazgo; comunicación; sector manufacturero.

¹ Autor principal.

Correspondencia: rseguran@huatusco.tecnm.mx

Analysis of organizational climate and its impact on job performance in a furniture sector SME

ABSTRACT

Human capital represents the most valuable asset for the competitiveness of small and medium-sized manufacturing enterprises (SMEs). The present study aimed to determine the influence of organizational climate on the job performance of employees in a furniture sector company. A quantitative approach was adopted, with a non-experimental, cross-sectional design and correlational scope. A census of 19 employees was conducted, applying a 27-item Likert scale instrument, which demonstrated excellent internal consistency (Cronbach's Alpha = 0.945). Data were processed using descriptive statistics and Spearman's correlation test, given the sample size. The results revealed a strong positive correlation (Rho = 0.685, $p = 0.0012$) between organizational climate and job performance. Furthermore, communication and motivation dimensions were identified as the main predictors of performance. It is concluded that a favorable work environment, supported by participatory leadership and effective communication channels, significantly increases work quality and productivity, making it imperative to transition toward evidence-based management models to ensure the company's operational sustainability.

Keywords: organizational climate; job performance; leadership; communication; manufacturing sector

*Artículo recibido 28 febrero 2026
Aceptado para publicación: 28 marzo 2026*



INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial contemporáneo, caracterizado por una volatilidad sin precedentes y una competitividad globalizada, el capital humano se ha consolidado como el recurso estratégico más crítico para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones. Este escenario se ha vuelto aún más complejo tras los efectos disruptivos de la pandemia de COVID-19, la cual alteró profundamente las dinámicas laborales, exacerbando las grietas existentes en el mundo del trabajo y afectando la salud mental, las relaciones sociales y la productividad global (Agba et al., 2020). De manera particular, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector manufacturero enfrentan el reto constante de optimizar su desempeño con recursos financieros y tecnológicos limitados. Esta condición, denominada por la literatura como "pobreza de recursos", obliga a las pequeñas firmas a depender de las decisiones estratégicas del dueño-gerente y de la cohesión de su capital humano para generar ventajas competitivas (Kroon et al., 2012).

Para lograr esta optimización operativa, la literatura administrativa contemporánea sugiere que el clima organizacional actúa como el motor principal que impulsa o frena el desempeño laboral. El clima no es solo una atmósfera subjetiva; se define como un predictor de la gobernanza corporativa y el éxito organizacional (Quilon & Perreras, 2020). En este sentido, la Responsabilidad Social Corporativa Interna (RSC-I) ha emergido como una herramienta estratégica que busca influir positivamente en el comportamiento de los empleados mediante la creación de un ambiente de bienestar y justicia (Low & Low, 2016). Cuando una organización manufacturera invierte en su clima interno, no solo mejora la satisfacción, sino que también fomenta la lealtad y el sentido de pertenencia, elementos vitales durante periodos de crisis (Görgényi-Hegyes et al., 2021).

El problema de investigación que aborda este artículo surge en una empresa manufacturera del sector mueblero conformada por 19 colaboradores. A pesar de mantener su operatividad, la dirección ha detectado la necesidad imperante de transitar de un modelo de gestión empírico a uno basado en evidencias. Actualmente, existe incertidumbre sobre cómo las dimensiones de liderazgo, comunicación y motivación están afectando la calidad del trabajo y la productividad. Sin un diagnóstico formal, la organización corre el riesgo de implementar planes de mejora ineficaces. Como señalan García et al. (2022), la identificación de prácticas de liderazgo responsable y la participación en la toma de decisiones



son fundamentales para mejorar el rendimiento financiero e innovador en las PYMES del sector servicios y manufactura.

La relevancia de este estudio radica en comprender cómo las variables psicosociales impactan los resultados operativos en micro-entornos industriales. De acuerdo con Çetinkaya et al. (2019), el cambio organizacional es una de las formas más efectivas de lograr ventaja competitiva, siendo el tamaño de la empresa un moderador crítico. En las PYMES de América Latina, específicamente en países como Perú o México, se ha demostrado que el liderazgo participativo, la comunicación efectiva y la satisfacción laboral son determinantes para la retención del talento y la sostenibilidad del negocio (Lozano et al., 2023).

Para sustentar esta investigación, se toma como referente teórico el modelo AMO (Ability, Motivation, Opportunity). Según Bos-Nehles et al. (2023) y Marín-García y Martínez-Tomas (2016), el desempeño es el resultado de la interacción entre las habilidades del trabajador, su motivación y las oportunidades que el entorno le brinda. Complementariamente, la Teoría del Intercambio Social (SET) sugiere que prácticas de alto rendimiento (HPWS) generan un sentimiento de obligación recíproca en el empleado, quien responde con mayor esfuerzo y compromiso (Li et al., 2019). En este marco, el liderazgo juega un papel decisivo. El liderazgo transformacional y el liderazgo inclusivo no solo mejoran el desempeño directo, sino que también potencian el empoderamiento psicológico y el comportamiento innovador (Javed et al., 2018; Tian et al., 2020). Asimismo, en PYMES manufactureras, el liderazgo ético ha demostrado fortalecer el desempeño laboral al infundir un sentido de respeto y confianza mutua (Aftab et al., 2021).

Por otro lado, la comunicación organizacional es un predictor crítico del desempeño. Naji et al. (2022) sostienen que la comunicación no solo mejora las condiciones de trabajo, sino que impacta directamente en las actitudes hacia la seguridad y la eficiencia operativa. En entornos de manufactura, donde la precisión es vital, un clima de comunicación abierto facilita la adopción de nuevas tecnologías y procesos innovadores (Arumugam et al., 2022). Del mismo modo, la confianza interpersonal, cultivada a través de canales de comunicación claros y recompensas grupales, es un antecedente necesario para la colaboración efectiva y la innovación (Bulińska–Stangrecka & Bagieńska, 2019).

En cuanto a la motivación y el desempeño, la literatura resalta la importancia de la justicia



organizacional. Omar et al. (2017) afirman que las prácticas de recursos humanos orientadas al empleado generan mayor satisfacción cuando son percibidas como justas. Esto se conecta con el "Modelo Diagonal" de Sahito y Väisänen (2017), el cual propone que la satisfacción de las necesidades básicas y profesionales de los empleados es el único camino hacia el éxito organizacional sostenido. Además, las características del puesto, como la autonomía y la retroalimentación, influyen significativamente en el comportamiento de ciudadanía organizacional y el rendimiento de las tareas (Johari & Yahya, 2009).

A pesar de la vasta literatura, existen vacíos en cuanto a la aplicación de estos modelos en poblaciones pequeñas de manufactura en mercados emergentes. Gran parte de los estudios se centran en grandes corporaciones con estructuras de recursos humanos robustas. Sin embargo, en empresas muebleras o de artesanías, el desempeño depende a menudo de la motivación intrínseca y del crecimiento profesional individual dentro de un entorno digitalizado o de transición (Yadav et al., 2023). Por lo tanto, este trabajo aporta evidencia empírica sobre cómo el clima organizacional moldea el desempeño en una población finita, permitiendo diseñar intervenciones a la medida que fortalezcan la competitividad de la empresa. En función de lo anterior, se plantea la hipótesis de que el clima organizacional percibido por los colaboradores de la empresa mueblera influye de manera directa, positiva y significativa en su nivel de desempeño laboral. El objetivo general es determinar la influencia del clima organizacional en el desempeño laboral durante el año 2026, identificando el grado de correlación entre sus dimensiones críticas y los indicadores de productividad y calidad.

METODOLOGÍA

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, ya que se basó en la recolección de datos numéricos y el uso de herramientas estadísticas para probar la hipótesis establecida. El diseño de la investigación fue no experimental, debido a que no se manipularon deliberadamente las variables independientes (clima organizacional), sino que se observaron y midieron en su contexto natural para su posterior análisis. Asimismo, el alcance del estudio fue de corte transversal, puesto que la recolección de los datos se llevó a cabo en un único momento en el tiempo, y correlacional, al buscar medir el grado de relación entre las dos variables principales.

Población y Muestra

Dada la naturaleza de la empresa de fabricación mueblera y su tamaño, la población objetivo estuvo



constituida por la totalidad del capital humano activo. Al tratarse de una población finita de 19 colaboradores (N=19), se decidió trabajar con un censo poblacional, eliminando así el error de muestreo y garantizando que se recogiera la percepción de todos los estratos de la organización (operativos, administrativos, profesionales/técnicos y supervisores).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta. Se diseñó un instrumento (cuestionario) ad hoc conformado por 27 ítems, dividido en tres bloques: perfil sociodemográfico, clima organizacional (Variable Independiente) y desempeño laboral (Variable Dependiente). Las respuestas se estructuraron bajo una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos, obteniendo un índice de concordancia excelente. Para medir la confiabilidad (consistencia interna), se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach global a partir de los datos recolectados, obteniendo un valor de 0.945, lo que indica un nivel de fiabilidad excelente para el instrumento aplicado.

Procedimiento y Análisis de Datos

La aplicación del cuestionario se realizó garantizando el anonimato y la confidencialidad de los participantes. Una vez recolectados los datos, fueron tabulados y procesados utilizando el software Microsoft Excel, apoyándose en herramientas y complementos de análisis estadístico para la ejecución de las pruebas no paramétricas y la generación de gráficos.

Debido al tamaño de la muestra (N=19), se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para determinar la distribución de los datos. Posteriormente, para evaluar la hipótesis principal, se empleó la prueba de correlación no paramétrica de Rho de Spearman, la cual es la más robusta y adecuada para muestras pequeñas y datos de naturaleza ordinal (escala Likert). Finalmente, se generaron matrices de correlación y análisis de varianza descriptiva para segmentar los resultados por género y tipo de puesto.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

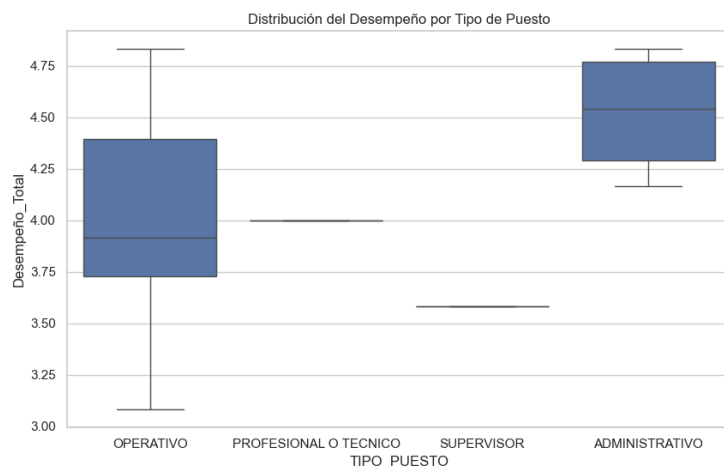
Estadística Descriptiva y Análisis Sociodemográfico

El análisis de las medias generales determinó que la percepción global del Clima Organizacional en la empresa estudiada se sitúa en un nivel favorable ($M = 3.93$ sobre 5), mientras que la autopercepción del

Desempeño Laboral reportó un índice aún mayor ($M = 4.07$). Al desglosar el constructo del clima organizacional por sus dimensiones teóricas, se observó que el Liderazgo obtuvo la puntuación más alta ($M = 4.35$), seguido de la Motivación ($M = 3.92$) y el Sentido de Pertenencia ($M = 3.86$). En contraste, la dimensión de Comunicación representó la principal área de oportunidad, registrando la media más baja ($M = 3.59$). Respecto al Desempeño Laboral, la Productividad destacó como la mayor fortaleza ($M = 4.35$), mientras que el Trabajo en Equipo presentó un margen de mejora ($M = 3.78$).

Un hallazgo descriptivo de gran relevancia fue la identificación de una importante brecha perceptual basada en el género y el nivel jerárquico. Las mujeres reportaron un nivel de clima organizacional notablemente superior ($M = 4.62$) en comparación con los hombres ($M = 3.61$). De igual manera, al estratificar los datos por área de trabajo, se evidenció que el personal administrativo percibe un clima casi excelente ($M = 4.63$), distanciándose significativamente de la percepción del personal operativo ($M = 3.80$) y de los supervisores ($M = 3.33$), dinámica que se ilustra visualmente en la Figura 1.

Figura 1. Distribución de la percepción del Clima Organizacional según el puesto de trabajo (Boxplot).



Nota. Elaboración propia con base en los datos recolectados.

Prueba de Normalidad y Elección del Estadístico

Para determinar el modelo estadístico adecuado para la comprobación de hipótesis, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk. Los resultados arrojaron valores superiores a 0.05 tanto para el Clima Organizacional ($p = 0.104$) como para el Desempeño Laboral ($p = 0.612$), lo que sugiere que los datos tienden a una distribución normal. Sin embargo, priorizando el rigor metodológico exigido para muestras pequeñas ($N=19$) y considerando que las variables fueron medidas a través de una escala ordinal (Likert), se optó por utilizar estadística no paramétrica mediante el coeficiente de correlación

Rho de Spearman, garantizando así una mayor robustez en los resultados.

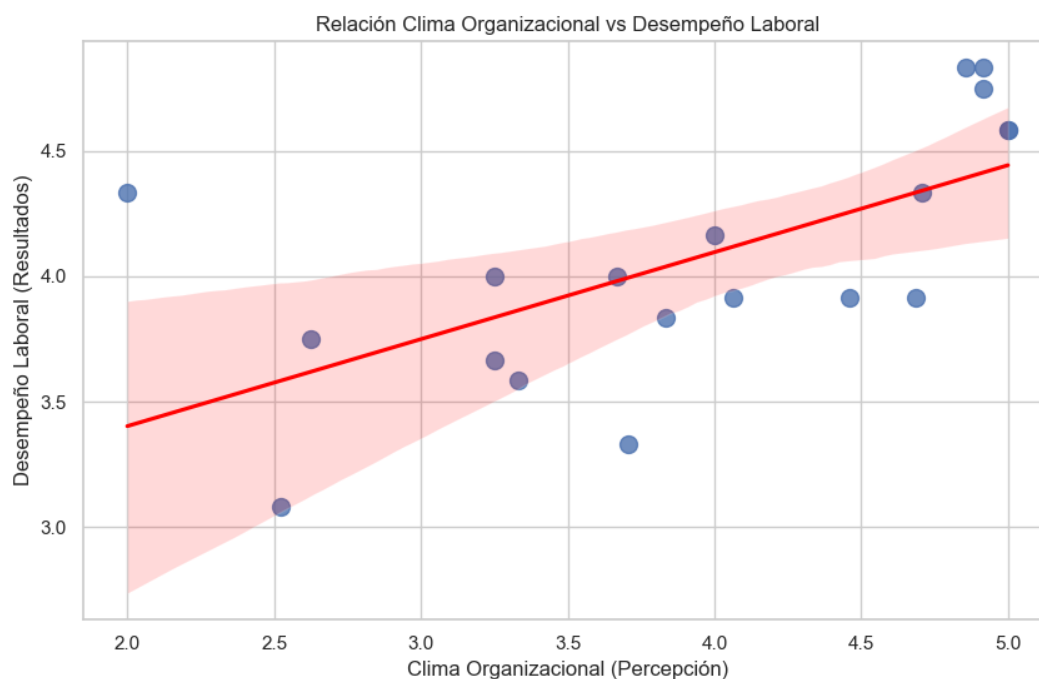
Contraste de Hipótesis y Correlación General

Para dar respuesta a la pregunta central de investigación, se analizó el grado de asociación entre la variable independiente y la dependiente. El cálculo arrojó un coeficiente Rho de Spearman de 0.685, con un nivel de significancia de $p = 0.001$.

Dado que el valor p es estrictamente menor al margen de error estándar ($p < 0.01$), se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: Existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral en la empresa mueblera. En el ámbito de las ciencias sociales, un coeficiente de 0.685 representa una correlación fuerte, lo que indica que, a medida que mejoran las condiciones del entorno laboral, la calidad y productividad del personal se incrementan de manera directamente proporcional (ver Figura 2).



Figura 2. Gráfico de dispersión sobre la relación entre Clima Organizacional y Desempeño Laboral.



Nota. La línea de tendencia ascendente ilustra la correlación positiva ($r = 0.685$) entre ambas variables. Elaboración propia.

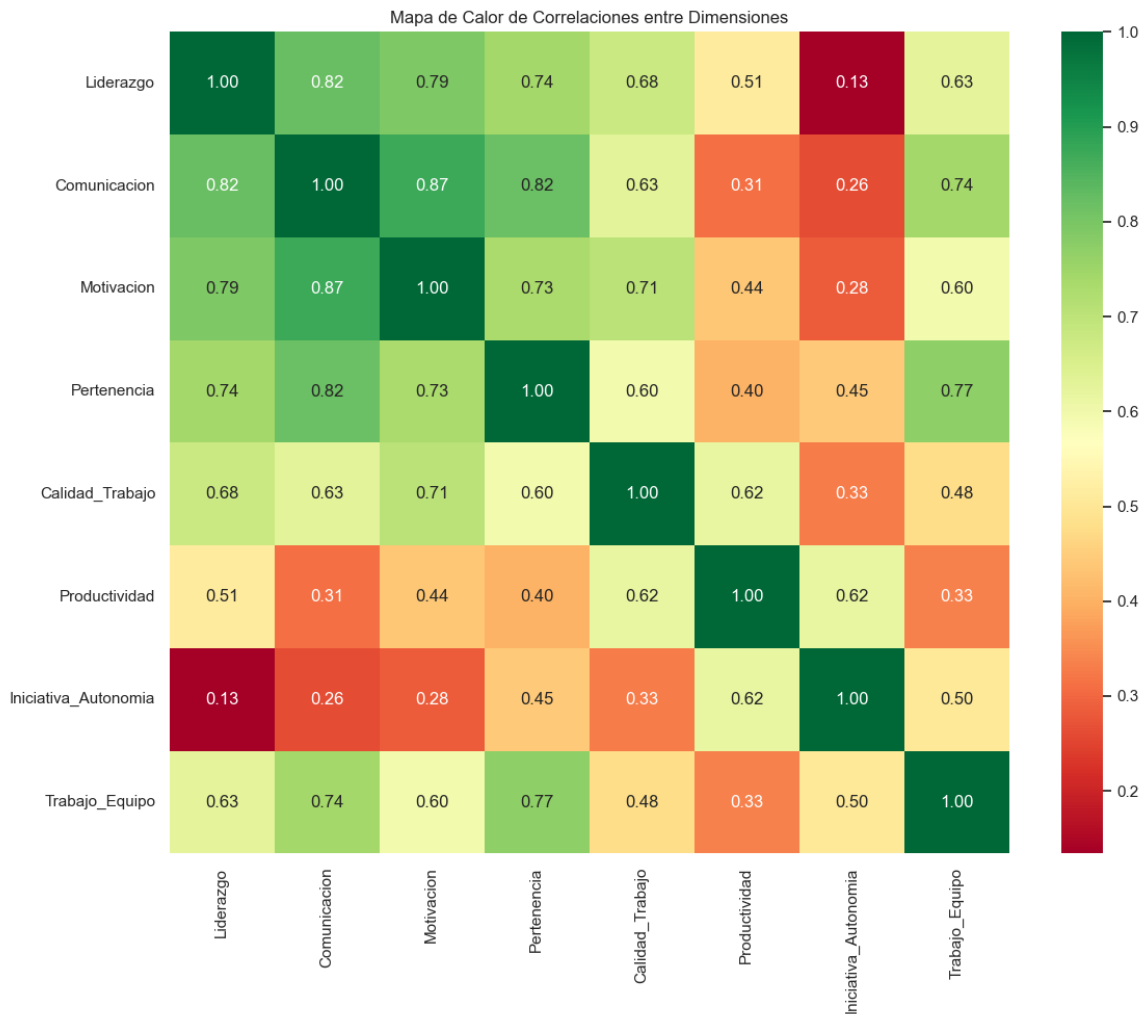
Análisis Multidimensional (Matriz de Correlaciones)

Para profundizar en la dinámica interna de este fenómeno y comprender qué factores detonan el rendimiento, se evaluó la matriz de correlación entre las dimensiones específicas de ambos constructos (ver Figura 3). El análisis de interacciones reveló hallazgos altamente significativos:

En primer lugar, la Comunicación y la Motivación presentaron la correlación interna más alta de todo el estudio ($Rho = 0.87$). Esto sugiere que la claridad y transparencia en la transmisión de la información es el principal detonante para que los empleados desarrollen un mayor compromiso con sus funciones. Simultáneamente, el Liderazgo demostró ser un factor aglutinador, correlacionando fuertemente tanto con la Comunicación (0.82) como con la Motivación (0.79).

En cuanto a la traslación de estos factores hacia el trabajo efectivo, los datos comprobaron que la Motivación es el elemento psicosocial que impacta con mayor fuerza en la Calidad del Trabajo (0.70). Por su parte, la Productividad de los colaboradores no opera de forma aislada, sino que está fuertemente ligada a su capacidad para entregar trabajo de calidad (0.61) y al nivel de Iniciativa y Autonomía que se les permite ejercer (0.61).

Figura 3. Mapa de calor (Heatmap) de las correlaciones de Spearman por dimensiones.



Nota. Los valores más cercanos a 1 indican las interacciones más fuertes entre las dimensiones psicosociales y operativas.
Elaboración propia.

Discusión

Los resultados obtenidos en esta investigación coinciden de manera contundente con los postulados teóricos recientes. El hecho de que la comunicación y la motivación sean las variables con mayor interconexión respalda lo expuesto por Quilon y Perreras (2020), quienes afirman que el clima de comunicación predice el éxito organizacional y refleja la capacidad del liderazgo para establecer condiciones óptimas. En nuestra muestra, la comunicación resultó ser la dimensión con evaluación más baja (3.59), lo que representa el "cuello de botella" de la organización, afectando directamente al trabajo en equipo.

Asimismo, la fuerte correlación global (0.685) valida los principios del modelo AMO descritos por Bos-



Nehles et al. (2023). En la empresa mueblera, los colaboradores reportan altas habilidades percibidas (productividad de 4.35), pero la variabilidad en su desempeño general está fuertemente dictada por la "Oportunidad" (el clima) y la "Motivación" que la empresa les provee.

Resulta de gran interés la diferencia de percepciones entre el personal administrativo y el operativo. Astuty y Udín (2020) señalan que el apoyo organizacional percibido y el liderazgo transformacional son vitales para el compromiso afectivo de los operarios. En el contexto del piso de producción mueblera, el estrés por el cumplimiento de metas y la exigencia física suelen generar conflictos de rol, los cuales merman la satisfacción laboral si no existe una supervisión de apoyo constante (Üngüren & Arslan, 2021). Las puntuaciones más bajas del personal de supervisión (3.33) sugieren que los mandos medios están experimentando presión, lo que les dificulta comunicar eficazmente los objetivos a la base operativa.

Finalmente, el impacto positivo del liderazgo en la iniciativa y la resolución de problemas reafirma los hallazgos de Tian et al. (2020) y Costa et al. (2023), quienes argumentan que para que exista innovación y un alto rendimiento en la manufactura, los líderes deben dejar de ser meramente transaccionales y pasar a ser facilitadores de recursos y confianza.

CONCLUSIONES

La presente investigación logró cumplir con su objetivo principal al demostrar empíricamente, y con un nivel de confianza superior al 99% ($p = 0.0012$), que el clima organizacional es un predictor directo y poderoso del desempeño laboral dentro de la PYME mueblera estudiada. Los datos revelan que la relación entre cómo los empleados perciben su entorno (liderazgo, motivación, pertenencia) y cómo ejecutan sus tareas (calidad, productividad) no es anecdótica, sino una covarianza estadística comprobable ($Rho = 0.685$).

Se concluye que el liderazgo y la motivación gozan de buena salud dentro de la empresa; sin embargo, el área de oportunidad más crítica radica en la dimensión de la Comunicación. La matriz de correlación demostró que la comunicación es el eje articulador: sin ella, el liderazgo no se percibe correctamente y la motivación decae, mermando subsecuentemente el trabajo en equipo.

Asimismo, se concluye que existe una fragmentación en el clima laboral dependiendo del área de trabajo. La gerencia debe prestar especial atención al piso de producción (personal operativo) y a sus



mandos medios (supervisores), ya que sus percepciones del ambiente son significativamente inferiores a las del personal administrativo. Cerrar esta brecha es fundamental para asegurar la calidad total del producto manufacturado.

A partir de estos hallazgos, se recomienda a la dirección de la empresa de Fabrica Mueblera el diseño de un modelo de intervención focalizado. Este modelo debe priorizar la creación de canales de retroalimentación bidireccional (jefe-subordinado) estandarizados, capacitación en habilidades blandas y resolución de conflictos para los supervisores, y un sistema de reconocimientos (no necesariamente económicos) que potencie la dimensión de la motivación.

Al atender el clima organizacional como un activo estratégico, la empresa no solo mejorará sus indicadores de producción, sino que fortalecerá su resiliencia y retención de talento en el competitivo mercado manufacturero. Queda como línea futura de investigación evaluar el impacto de las intervenciones sugeridas a través de un diseño longitudinal, midiendo nuevamente estas variables en un lapso de doce meses para cuantificar la mejora en la rentabilidad de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aftab, J., Sarwar, H., & Amin, A. (2021). Does CSR mediate the nexus of ethical leadership and employee's job performance? Evidence from North Italy SMEs. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/srj-09-2020-0393>
- Agba, M., Ocheni, S., & Agba, A. (2020). COVID-19 and the World of Work Dynamics: A Critical Review. *Journal of Educational and Social Research*, 10(4). <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0093>
- Arumugam, T., Khazaei, H., & Bhaumik, A. (2022). Analysing the Factors Influencing Digital Technology Adoption in Manufacturing Sectors: Leadership Effectiveness as a Mediator. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.159>
- Astuty, & Udin. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance Economics and Business*, 7(10), 401. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Bos-Nehles, Townsend, & Cafferkey. (2023). Examining the Ability, Motivation and Opportunity



- (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12332>
- Bulińska–Stangrecka, H., & Bagińska, A. (2019). HR Practices for Supporting Interpersonal Trust and Its Consequences for Team Collaboration and Innovation. *Sustainability*, *11*(16). <https://doi.org/10.3390/su11164423>
- Çetinkaya, Niavand, & Rashid. (2019). Organizational Change and Competitive Advantage: Business Size Matters. *Business and Management Studies: An International Journal*. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i3.1230>
- Costa, Pádua, & Moreira. (2023). Leadership Styles and Innovation Management: What Is the Role of Human Capital?. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci13020047>
- García, M., Pino, R., & Elkhwesky, F. (2022). Identifying core “responsible leadership” practices for SME restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2021-1194>
- Görgényi-Hegyés, E., Nathan, R., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace Health Promotion, Employee Wellbeing and Loyalty during Covid-19 Pandemic. *Economies*, *9*(2). <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Javed, S., Abdullah, N., & Zaffar, M. (2018). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- Johari, J., & Yahya, K. (2009). Linking Organizational Structure, Job Characteristics, and Job Performance Constructs: a Proposed Framework. *International Journal of Business and Management*, *4*(3). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n3p145>
- Kroon, B., Voorde, K., & Timmers, J. (2012). High performance work practices in small firms: a resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, *45*(1). <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9425-0>
- Li, X., Naz, S., & Khan, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: measuring a mediation model through PLS-SEM. *Psychology Research and Behavior*



Management. <https://doi.org/10.2147/prbm.s195533>

- Low, M., & Low, K. (2016). Corporate Social Responsibility and the Evolution of Internal Corporate Social Responsibility in 21st Century. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.56.74>
- Lozano, M., Peñafior-Guerra, R., & Fons, J. (2023). Leadership, Communication, and Job Satisfaction for Employee Engagement and Sustainability of Family Businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Marín-García, & Martínez-Tomas. (2016). Deconstructing AMO framework: a systematic review. *Intangible Capital*. <https://doi.org/10.3926/ic.838>
- Naji, G., Isha, A., & Alazzani, A. (2022). Assessing the Mediating Role of Safety Communication Between Safety Culture and Employees Safety Performance. *Frontiers in Public Health*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.840281>
- Omar, A., Salessi, S., & Urteaga, F. (2017). Impact of Management Practices on Job Satisfaction. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18(5). <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n5p92-115>
- Quilon, & Perreras. (2020). Communication Climate as Predictor of Perceived Corporate Governance and Organizational Success. *Bedan Research Journal*, 5(1). <https://doi.org/10.58870/berj.v5i1.17>
- Sahito, & Väisänen. (2017). The Diagonal Model of Job Satisfaction and Motivation: Extracted from the Logical Comparison of Content and Process Theories. *International Journal of Higher Education*, 6(3), 209. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v6n3p209>
- Tian, Iqbal, & Akhtar. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Üngüren, & Arslan. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: the mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*. <https://doi.org/10.18089/tms.2021.170104>
- Yadav, S., Tripathi, M., & Tripathi, A. (2023). Digital and innovative entrepreneurship in the Indian



handicraft sector after the COVID-19 pandemic. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00337-5>

