



Revista Venezolana de Gerencia





Percepciones del efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados

Roa-Espinoza, Roberto*
Araya-Castillo, Luis**
Rubio-Rivera, Andrés***
Álvarez-Maldonado, David****

Resumen

El ambiente laboral se ha consolidado como un constructo clave en el estudio de las organizaciones. Esta investigación tiene el objetivo de describir el efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados, utilizando la metodología de elicitación de metáforas para explorar las percepciones de 31 trabajadores. Se aplican entrevistas proyectivas, las cuales capturan las experiencias de los participantes mediante narrativas visuales, utilizando las técnicas de codificación emergente y análisis de coocurrencias mediante el software [Atlas.ti](#). El ambiente laboral es un fenómeno multidimensional, influenciado por una combinación de factores relacionales, estructurales y emocionales. Se identificaron seis dimensiones clave: relaciones entre empleados, problemas, tranquilidad, desarrollo, variedad y objetivos. Estas dimensiones permiten una caracterización del ambiente laboral desde la perspectiva de los empleados; a la vez ofrecen puntos de conexión con estudios previos y teorías sobre cultura organizacional y desempeño laboral. El ambiente laboral es un factor determinante en la alineación entre los objetivos organizacionales y el desempeño de los empleados y contribuye al campo de la gestión organizacional al ofrecer una visión detallada y basada en la experiencia de los empleados sobre el ambiente laboral.

Palabras clave: ambiente laboral; desempeño laboral; empleados; modelos.

Recibido: 27.01.25

Aceptado: 12.04.25

* Doctorando en Derecho y Administración de Empresas, Universidad de Lleida, España. Máster en Dirección de Recursos Humanos y Habilidades Directivas. Dirección Postgrado, Investigación e Innovación, Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: roberto.roa@profe.umc.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6514-3219>

** PhD in Management Sciences. Doctor en Empresa. Doctor en Ciencias de la Gestión. Académico, Escuela de Negocios, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. E-mail: luis.araya@uai.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7574-3907> (autor de correspondencia)

*** Doctor en Psicología. Académico, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Andres Bello, Chile. E-mail: andres.rubio@unab.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8806-0697>

**** Antropólogo Social. Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. Email: david.alva-rez@utem.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6375-0461>

Perceptions of the effect of the work environment on employee performance

Abstract

The work environment has been consolidated as a key construct in the study of organizations. This research aims to describe the effect of work environment on employee performance, using the metaphor elicitation methodology to explore the perceptions of 31 workers. Projective interviews are applied, which capture participants' experiences through visual narratives, using the techniques of emergent coding and co-occurrence analysis using [Atlas.ti](#) software. The work environment is a multidimensional phenomenon, influenced by a combination of relational, structural and emotional factors. Six key dimensions were identified: employee relations, problems, tranquility, development, variety and goals. These dimensions allow a characterization of the work environment from the employees' perspective; at the same time they offer points of connection with previous studies and theories on organizational culture and work performance. The work environment is a determining factor in the alignment between organizational objectives and employee performance and contributes to the field of organizational management by providing a detailed and employee-based view of the work environment.

Keywords: work environment; job performance; employees; models.

1. Introducción

El ambiente laboral es un elemento clave en el estudio de las empresas y otros tipos de organizaciones, por cuanto influye en diversas variables que configuran el desempeño laboral en su conjunto (Schneider et al., 2017; Lamberti et al., 2022; Roa et al., 2024). Su naturaleza multidimensional abarca aspectos como las relaciones interpersonales y la organización del trabajo, entre otros factores, lo que ha dado lugar a múltiples enfoques en su conceptualización y medición (Kuenzi & Schminke, 2009; Ahmed et al., 2023; Kim et al., 2025), generando problemas en su delimitación teórica debido a sus márgenes difusos (Capitán, 2024).

El objetivo de este artículo es describir el efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados, utilizando la metodología de elicitación de metáforas para explorar las percepciones de 31 trabajadores. Esta metodología de elicitación de metáforas permite captar experiencias y emociones subyacentes a través de entrevistas proyectivas semiestructuradas (Zaltman, 2014; Araya-Castillo et al., 2022). A partir de ello, se busca identificar los factores que componen el ambiente laboral desde la perspectiva de los mismos trabajadores y analizar su relación con el desempeño laboral.

La investigación se llevó a cabo con una muestra de 31 empleados chilenos, cuyos discursos fueron

analizados mediante codificación emergente (Kull, 2020) y análisis de coocurrencias (Gioia, 2021) en el software [Atlas.ti](https://atlas.ti). A través de entrevistas, se recopilaban de manera textual sus percepciones sobre el ambiente laboral y su efecto en el desempeño laboral, aplicando un proceso de codificación temática inductiva. Esta técnica permitió identificar patrones comunes entre los entrevistados, generando una comprensión, de alcance descriptivo, sobre la percepción del ambiente laboral desde la perspectiva de los empleados como informantes clave.

2. Ambiente laboral y desempeño laboral

La evolución de la literatura sobre el ambiente laboral ha consolidado a este constructo como una variable fundamental para comprender integralmente los procesos organizacionales (Schneider et al., 2017; Lamberti et al., 2022; Capitán, 2024), el desempeño individual y grupal (Gelade & Ivery, 2003; Christian et al., 2009; Lam, 2012) y el bienestar general de los empleados dentro de las organizaciones (Schultz et al., 2015; Schneider et al., 2017; Capitán, 2024). Este creciente interés encuentra respaldo en la abundante evidencia empírica que vincula el ambiente laboral con resultados organizacionales relevantes, como la satisfacción laboral, las estrategias de flexibilidad y la productividad (Lam, 2012; Madero-Gómez et al., 2021; Capitán, 2024).

Este constructo, originado en la intersección de la antropología y la teoría organizacional, ha sido conceptualizado como un fenómeno global y multidimensional (Johansson & Johansson, 1992; Migneault et al.,

2009; Lamberti et al., 2022). De esta forma, este constructo no solo abarca las experiencias y percepciones individuales de los empleados, sino también su interacción con políticas y procedimientos organizacionales, tales como la gestión de recursos humanos y la planificación del trabajo, generando un constructo amplio y global con bordes variables y definiciones diversas (Capitán, 2024; Roa et al., 2024).

En este sentido, la naturaleza multidimensional del ambiente laboral lo convierte en un concepto dinámico y de difícil delimitación (Schneider et al., 2017). Este carácter complejo se debe a que el constructo engloba una amplia variedad de temas relacionados con la calidad de las interacciones interpersonales (Dickson et al., 2001; Schminke et al., 2005; Martin & Cullen, 2006). Esta amplitud ha fomentado un campo de investigación diverso y heterogéneo, donde las perspectivas y problemáticas estudiadas reflejan debates constantes sobre su conceptualización y medición (Kuenzi & Schminke, 2009). La fragmentación de la literatura, si bien plantea desafíos teóricos, también pone de manifiesto la riqueza del constructo al integrar múltiples enfoques y aplicaciones (Norton et al., 2014).

Entre las líneas de investigación más destacadas sobre el ambiente laboral se incluyen el análisis de su impacto en los empleados (McKay et al., 2007; Hwang & Chang, 2009; Lavoie & Tremblay et al., 2010), la influencia de variables en su configuración (Schminke et al., 2005; Schneider et al., 2017) y sus efectos sobre el desempeño laboral (Bradley et al., 2009; Christian et al., 2009). Además, se ha explorado la relación entre la variedad en los equipos y las percepciones del ambiente laboral

(Schminke et al., 2005; McKay et al., 2007; Mehta & Saxena, 2025). Estas investigaciones subrayan la importancia del ambiente laboral como un elemento que trasciende los límites tradicionales de las prácticas organizacionales, afectando los resultados que se obtienen (Araya & Pedreros, 2013; Loewe et al., 2015; Capitán, 2024).

Por otro lado, los enfoques metodológicos utilizados en el estudio del ambiente laboral han sido igualmente diversos (Bradley et al., 2009; Janíková et al., 2021; Chacón-Moscoso et al., 2023). Investigaciones cualitativas y cuantitativas han empleado herramientas como observaciones, entrevistas, grupos focales y encuestas estandarizadas para capturar las distintas dimensiones del constructo (Migneault et al., 2009; Lamberti et al., 2022; Kosydar-Bochenek et al., 2023). Asimismo, los estudios varían en su nivel de análisis, desde perspectivas individuales que examinan las percepciones de los empleados hasta enfoques multinivel que consideran la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales (Martin & Cullen, 2006; Bradley et al., 2009).

En este contexto, resulta pertinente avanzar en la comprensión del ambiente laboral como un fenómeno global y multidimensional (Schneider et al., 2017; Lamberti et al., 2022; Capitán, 2024). Para contribuir a este objetivo, se propone una investigación empírica de carácter cualitativo y de alcance descriptivo, orientada a describir las percepciones sobre el constructo (Choi et al., 2004), en relación con el desempeño laboral, desde la perspectiva de sus propios actores principales como informantes claves (Kosydar-Bochenek et al., 2023), a saber, los miembros de la organización o empleados (Stuenkel et al., 2007; Zaltman, 2014).

3. Perspectiva metodológica de la investigación

Esta investigación busca describir el efecto del ambiente laboral en el desempeño de los empleados, utilizando la metodología de elicitación de metáforas para explorar las percepciones de los trabajadores (Ruth-Sahd & Beyer, 2020). El trabajo adopta un tipo de investigación concluyente descriptiva con corte transversal o seccional (Malhotra, 2004) y se desarrolla con un enfoque cualitativo de alcance descriptivo (Gioia et al., 2013; Gioia, 2021), aplicando una entrevista semiestructurada de tipo proyectiva (Coulter & Zaltman, 1994).

La entrevista semi estructurada se desarrolló utilizando el enfoque de elicitación de metáforas de Zaltman (Catchings-Castello, 2000; Zaltman, 1996, 2014). Este método es útil para explorar los modelos mentales y percepciones individuales sobre el fenómeno de estudio, en este caso, el ambiente laboral.

De esta forma, la técnica de elicitación de metáforas permite profundizar en el entendimiento de cómo piensan y sienten las personas respecto del objeto de estudio, mediante metáforas visuales, explorando las percepciones, actitudes y emociones subyacentes sobre un objeto o fenómeno específico (Zaltman y Higie, 1994, 1995). Este enfoque metodológico se basa en la premisa de que el pensamiento humano es fundamentalmente inconsciente y se expresa mejor mediante imágenes y metáforas que por palabras directas y racionales. Además, estas preguntas de tipo indirecto permiten reducir la deseabilidad social de las respuestas que se consiguen en las entrevistas.

La aplicación de la entrevista semiestructurada de elicitación de

metáforas siguió un proceso flexible, adaptado a los informantes claves, en donde las preguntas se ajustaron según las respuestas y el flujo de la conversación. La entrevista se llevó a cabo mediante la plataforma Google Meet, registrando el audio y utilizando un enfoque dialéctico para estimular respuestas detalladas sobre el fenómeno del ambiente laboral. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 30 a 45 minutos. Posterior a la realización y grabación de las entrevistas, las respuestas de los participantes fueron transcritas a texto y analizadas mediante el software cualitativo [Atlas.ti](https://atlas.ti.com/), con el uso de las herramientas de codificación y saturación.

Finalmente, los datos cualitativos, fundados en narraciones asociadas a imágenes metafóricas, se analizaron para identificar patrones comunes entre los participantes, los cuales están constituidos por temáticas emergentes agrupadas en conceptos o códigos más amplios que forman las conclusiones del estudio. La técnica de análisis utilizada es

la codificación emergente de segmentos relevantes para construir categorías que agrupen significados comunes entre los participantes (Álvarez-Maldonado et al., 2021; Araya-Castillo et al., 2022; Letzkus-Palavecino et al., 2022; Álvarez-Maldonado et al., 2023).

Esta técnica de entrevista proyectiva limita la deseabilidad social de las respuestas debido a la forma desestructurada de selección de imágenes, obligando a los participantes a ser creativos e improvisar, además de permitir acceder a pensamientos y emociones que son difíciles de verbalizar directamente, en el contexto de una entrevista semiestructurada que otorga flexibilidad en su aplicación. El estudio de campo se realizó entre los meses de agosto y octubre del 2024, donde la muestra fue intencionada y seleccionada por conveniencia (Malhotra, 2004), compuesta por 31 profesionales chilenos adultos. Las características demográficas de esta muestra se detallan en las Tablas 1, 2 y 3.

Tabla 1
Edad de la muestra

Estadísticos descriptivos Edad					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Edad	31	27	78	43,81	12,403

Tabla 2
Género de la muestra

Género				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	14	45,2	45,2
	Masculino	17	54,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0

Tabla 3
Nivel educacional de la muestra

Nivel de estudios				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Enseñanza media	2	6,5	6,5
	Grado Magíster	3	9,7	16,1
	Título Técnico	8	25,8	41,9
	Título Universitario	18	58,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0

En las Tablas 1, 2 y 3 se describen las características demográficas de la muestra. Permitiendo observar que la edad mínima fue de 27 años, y la edad máxima fue de 78 años con una media de 43,8 años y una desviación estándar de 12,4 años, lo que sugiere una alta dispersión etaria. Respecto del género, el 54,8% fue masculino y el 45,2% fue

femenino. El 58% contaba con educación en nivel de título profesional universitario, el 25% tenía título técnico de educación superior, el 9,7% postgrado y el 6,5% no tenía estudios superiores. Los discursos de los entrevistados fueron codificados, agrupando sus segmentos relevantes, según se indica en la Tabla 4.

Tabla 4
Codificación de la muestra

Participante	Frecuencia de Codificación	Participante	Frecuencia de Codificación
Participante 1	10	Participante 17	5
Participante 2	3	Participante 18	3
Participante 3	14	Participante 19	8
Participante 4	13	Participante 20	5
Participante 5	26	Participante 21	12
Participante 6	7	Participante 22	5
Participante 7	3	Participante 23	5
Participante 8	9	Participante 24	26
Participante 9	3	Participante 25	4
Participante 10	19	Participante 26	9
Participante 11	14	Participante 27	9
Participante 12	6	Participante 28	7
Participante 13	9	Participante 29	9
Participante 14	5	Participante 30	2
Participante 15	41	Participante 31	7
Participante 16	15	Promedio	10,1

La Tabla 4 permite observar que el promedio de codificación de cada discurso derivado de las

entrevistas fue de 10,1. Sin embargo, algunos participantes mencionaron 26 elementos relevantes, los cuales fueron

codificados, mientras otros aportaron pocos elementos relevantes; por ejemplo, el participante 2 o el 18, que se pudieron codificar solo en 3 segmentos significativos. Esto sugiere que algunos entrevistados pudieron comunicar mucha más información sobre sus percepciones del ambiente laboral en relación con el desempeño laboral.

4. Percepciones de empleados

Los resultados del análisis de discurso evidencian seis diferentes dimensiones del fenómeno del ambiente laboral, desde la perspectiva de los empleados, las cuales afectan al

desempeño en contexto organizacional. Estas dimensiones son: relaciones entre empleados, problemas, tranquilidad, desarrollo, variedad y objetivos, y se encuentran en sintonía con algunas de las dimensiones abordadas en el marco teórico como relaciones interpersonales y variedad de los equipos (Migneault et al., 2009; Schneider et al., 2017; Lamberti et al., 2022; Capitán, 2024). Estas dimensiones, su frecuencia de codificación y los ejemplos de segmentos relevantes identificados en los discursos de los empleados son detallados a continuación en la Tabla 5 e interpretados en los párrafos posteriores.

Tabla 5
Codificación del discurso de la muestra

N	Categoría	Frecuencia	Operacionalización	Ejemplos de Segmentos Relevantes
1	Relaciones entre empleados	79	Dinámicas de interacción, apoyo mutuo y coexistencia en el entorno laboral, que son fundamentales para el trabajo en equipo y el ambiente laboral.	a) "Es trabajo en equipo, el no soltar la mano del otro, lo cual es un acto con consecuencias positivas. Si tú sueltas esa mano pueden tener consecuencias catastróficas" (Participante 4). b) "Ambiente laboral es básicamente como se siente una persona dentro de una compañía, donde siempre van a existir matices, el ambiente laboral son tus compañeros o tus jefes, son las personas y sus relaciones (...) Mis límites terminan donde empieza el límite del otro, entonces, siempre en una coexistencia, en un lugar donde yo tengo que cooperar para que el otro esté mejor y el otro tiene que apoyarse en uno para estar mejor, en el marco de una comunidad" (Participante 5). c) "El ambiente se basa en lo que uno vive y la vivencia que tiene uno en el trabajo, cómo se relacionan con la demás gente, lo cual también te repercute a la hora de estar con la familia" (Participante 11).
2	Problemas	73	Barreras, dificultades y situaciones conflictivas que afectan el ambiente laboral, las relaciones entre empleados y el desempeño profesional.	a) "El ambiente laboral es donde uno se desenvuelve junto con su equipo de trabajo, el cual puede tener muchos factores que pueden ser temas que alguna vez pueden entrar en algún problema, pero también el problema conlleva una solución, quizás algunas veces al estar muy complicados, el ambiente laboral se puede entorpecer mucho si no tiene un buen equipo de trabajo" (Participante 3). b) "Uno nunca sabe cómo va a ser el ambiente laboral, y dependiendo del trabajo y del empeño que uno le ponga, yo siento que es muy importante el tipo de personas y la calidad humana con que uno se va a relacionar, pero, uno nunca sabe los tipos de personas con que se va a encontrar, entonces, depende de ti y de tu manera de reaccionar ante las dificultades y las distintas situaciones que se pueden presentar" (Participante 4). c) "Existen barreras que limitan algunas cosas, entonces, a veces en la misma empresa pasa que hay cosas que no dejan avanzar. Hay otros temas que se involucran, que no dejan avanzar a las personas tanto laboralmente como profesionalmente, entonces, esas barreras son sólo las personas que a veces no encajan" (Participante 26).

Cont... Tabla 5

3	Tranquilidad	62	Un estado emocional y ambiental caracterizado por la calma, la serenidad y la ausencia de conflictos, que permite un ambiente laboral más armonioso y grato.	a) "En el ambiente laboral, muchas veces ahí convergen dos cosas, puede estar muy tranquilo, pero también puede tener etapas de tormenta y eso hace que las cosas se vuelvan complejas" (Participante 7). b) "Se realizaban reuniones con el sindicato, y el sindicato se rela con la jefatura, se reían de su talla y parecía una reunión muy suave, muy tranquila" (Participante 29). c) "El ambiente es para sentirse tranquilo, sentirse sereno, si me siento en paz, es un buen lugar de trabajo. Luego vendrían los compañeros, lo cual hace el ambiente laboral más grato y la zona de confort, y ya luego todo es anexo al compañerismo, lo que hace el ambiente" (Participante 31).
4	Desarrollo	59	Proceso continuo de crecimiento personal y profesional, marcado por la superación de obstáculos, la toma de riesgos y el aprendizaje acumulativo.	a) "Vamos a encontrarnos con altos y bajos, con obstáculos, pero vamos a lograrlo pasar, vamos a llegar al final, vamos a llegar a él" (Participante 1). b) "Podemos tener diferentes situaciones laborales, y uno se tiene que atrever a montarlas, a desarrollarse, con el riesgo que conlleva, el riesgo que uno debe tomar, al menos en el campo laboral" (Participante 3). c) "Un factor es la sabiduría, es el aprender mucho de la empresa, en que llevan años de experiencia en el rubro, lo cual contribuye al ambiente laboral"
5	Variedad	52	Diversidad de características, habilidades, personalidades y perspectivas que las personas aportan a la organización.	a) "La volatilidad que tiene el trabajar con distintas personas que uno no conoce y no sabe cómo van a enfrentar determinados momentos según su profesionalismo y las habilidades blandas que tengan personalmente" (Participante 4). b) "En el ambiente laboral, se puede presentar la diversidad de personalidades que llegan a la empresa" (Participante 6). c) "El ambiente laboral es en parte respeto. El respeto y el reconocimiento a las personas, el respeto a su vida privada y el respeto hacia nosotros mismos. El respeto a lo que la persona puede contribuir a la empresa, desde el punto de vista particular, y desde diversidad de opiniones" (Participante 15).
6	Objetivos	45	Metas o finalidades específicas que orientan el trabajo colectivo dentro de una organización.	a) "El ambiente laboral es relacionarse de forma correcta con los demás, ser empático, tener una buena relación interpersonal, ponerse en el lugar del otro. Compartir conocimientos. No pensar que todo es una competencia, sino que todos estamos inmersos en un proyecto, para una finalidad, para cumplir con un fin hay que tener un buen ambiente" (Participante 26). b) "El buen ambiente laboral nos permite ir elaborando algún producto, alguna preparación y para un cliente específico. Quizás en el camino necesitamos retroalimentación. Nos daría una idea de que si vamos bien o tenemos que mejorar o nos falta para lograr satisfacer las necesidades de los clientes o los objetivos específicos" (Participante 16). c) "El buen ambiente laboral es un fondo motivacional. El ambiente laboral es crucial en la productividad, para el anhelado triunfo. Sabemos que el ambiente laboral varía y afecta en los objetivos" (Participante 15).

4.1 Relaciones entre empleados

La primera dimensión identificada, relaciones entre empleados, codificada entre los participantes con la frecuencia de 79 veces, se refiere a la importancia de las dinámicas de interacción, apoyo

mutuo y coexistencia en el entorno laboral, en función del trabajo en equipo y el ambiente laboral. Esta dimensión implica una interdependencia donde las acciones individuales influyen en el bienestar y desempeño colectivo, promoviendo un equilibrio entre los límites personales y la cooperación. Asimismo,

estas relaciones impactan no solo en la experiencia laboral, sino también en la esfera personal de los empleados, al moldear cómo se sienten y actúan dentro y fuera del espacio de trabajo. Por ejemplo, el participante 4 destaca la importancia de “no soltar la mano del otro”, subrayando el impacto positivo de la colaboración y las consecuencias negativas de la desconexión entre las personas (Jo, 2025).

Junto con esto, el participante 5 describe el ambiente laboral como un espacio de interacción donde los límites personales se deben respetar y se debe fomentar el apoyo mutuo, enmarcado en una comunidad laboral. Además, el participante 11 resalta cómo estas relaciones laborales afectan no sólo la experiencia dentro del trabajo, sino también la vida personal, extendiendo su influencia al ámbito familiar o privado de cada empleado, señalando que “la vivencia que uno tiene en el trabajo, cómo se relaciona con la demás gente, también te repercute a la hora de estar con la familia”. De esta forma, la referencia a la importancia del buen ambiente y la dualidad presente en el riesgo del mal ambiente se presentan en diferentes enunciados de los participantes.

El participante 3 destaca que el buen ambiente laboral se trata de “poder escuchar y tratar de dar una solución, o simplemente escucharlo, porque hay veces que el ambiente laboral es tóxico, por así decirlo, y hay mucha gente que no se puede identificar con algún equipo, o no le gusta el ambiente porque no se siente cómodo”. Esta dimensión sobre las relaciones laborales se identifica como un factor fundamental en la teoría del ambiente laboral (Capitán, 2024), estableciéndose como la dinámica interna de interacción y su influencia

externa en el bienestar general del empleado.

4.2. Problemas

Una segunda dimensión descrita es el concepto de problemas, los cuales se refieren a las barreras, dificultades y situaciones conflictivas que afectan el ambiente laboral, las relaciones entre empleados y el desempeño profesional (Gelade & Ivery, 2003). Estos problemas pueden originarse en dinámicas interpersonales conflictivas, factores organizacionales desafiantes o en la misma manera individual de enfrentar los desafíos, teniendo el potencial de entorpecer la colaboración y el desarrollo profesional, aunque también pueden implicar oportunidades para buscar soluciones y cambios organizacionales.

Esta dimensión fue codificada 73 veces en los discursos de los entrevistados, encontrándose diferentes referencias a factores disruptivos de los equipos. Por ejemplo, el participante 3 identifica los problemas que pueden surgir en el equipo, afectando negativamente el ambiente laboral cuando no se gestiona de manera adecuada; y también resalta la naturaleza resolutoria de la oportunidad de solucionar los problemas.

Junto con esto, el participante 4 enfatiza que los problemas dependen de las circunstancias y las personas involucradas, poniendo foco en la importancia de las reacciones individuales ante las situaciones difíciles. Asimismo, el participante 26, en función de las barreras y limitaciones organizacionales, subraya cómo los problemas pueden surgir de barreras estructurales o interpersonales que frenan el avance laboral y profesional, destacando el papel de la incompatibilidad entre personas.

El participante 1 destaca que “siempre te vas a encontrar con problemas, siempre es bueno y es malo”, estableciendo la generalización de los problemas en el ámbito laboral. Sin embargo, como señala el participante 3, “el ambiente laboral es donde uno se desenvuelve junto con un equipo de trabajo, el cual puede tener muchos factores que pueden entrar en algún problema, pero también el problema conlleva una solución”, estableciéndose el carácter resolutivo que se debe tener en el ámbito laboral. Esta dimensión sobre los problemas establece aspectos asociados al entorno laboral, destacando posibles caminos hacia soluciones como componentes de la problemática.

4.3. Tranquilidad

La tercera dimensión es la categoría de tranquilidad, la cual fue codificada 62 veces en el discurso de los participantes. Este atributo se refiere a la paz o tranquilidad en el contexto laboral, como un estado emocional y ambiental caracterizado por la calma, la serenidad y la ausencia de conflictos, lo cual permite un ambiente laboral más armonioso y grato. Este estado puede surgir de interacciones fluidas, como reuniones relajadas, o de la sensación de paz personal en el entorno de trabajo, fomentando una zona de confort donde las relaciones con otros empleados juegan un papel central. Sin embargo, la tranquilidad puede ser interrumpida por etapas de tensión o complejidad que alteran este equilibrio (Lavoie-Tremblay et al., 2010).

En este ámbito, el participante 7 manifiesta un contraste entre calma y conflicto, resaltando que la tranquilidad es un estado que puede fluctuar, siendo alterado por etapas de complejidad o

conflicto en el ambiente laboral. Junto a esto, el participante 29 señala el tema de las relaciones fluidas y reuniones relajantes, describiendo que un ambiente tranquilo en contextos específicos, como reuniones entre empleados y jefaturas, fomenta interacciones relajadas y amables. Además, el participante 31 refiere a la sensación personal de paz, asociando la tranquilidad con sentirse en paz y cómodo en el lugar de trabajo, destacando el papel de las relaciones entre empleados en generar un ambiente laboral más grato.

Junto a esto, el participante 4 señala que “uno llega a un trabajo o ambiente laboral, y no sabe a qué va a llegar, pudiendo ser quieto o tranquilo, lo cual con el compromiso se puede lograr establecer, o puede irse todo a negro, dependiendo de la volatilidad de cada persona y cómo estas pueden reaccionar ante determinadas situaciones”, reafirmando la volatilidad de la situación de tranquilidad. Esta dimensión refiere a la tranquilidad como un constructo dinámico que integra tanto el entorno emocional como las interacciones laborales, reconociendo su fragilidad frente a posibles tensiones.

4.4. Desarrollo

Una cuarta dimensión es el concepto de desarrollo. Según la percepción de los empleados, el desarrollo en el contexto laboral se refiere al proceso continuo de crecimiento personal y profesional, marcado por la superación de los obstáculos, la toma de riesgos y el aprendizaje acumulativo. Este concepto engloba tanto la capacidad de enfrentar desafíos como la adquisición de experiencia y conocimientos que contribuyen al progreso individual y colectivo dentro de la organización

(Loewe et al., 2014). El participante 1, en referencia a la superación de obstáculos, señala que el desarrollo implica avanzar a pesar de las dificultades, con un enfoque en alcanzar metas a través de un esfuerzo sostenido. Además, el participante 3 destaca la necesidad de asumir riesgos para crecer, como parte inherente del desarrollo profesional, lo que implica valentía y disposición para enfrentar incertidumbres.

El participante 5 resalta el aprendizaje constante y el valor de la experiencia como pilares del desarrollo, con un impacto positivo en el ambiente laboral. Esta dimensión fue codificada 59 veces en los discursos de los participantes. El participante 1 señaló que “nos vamos a encontrar con altos y bajos, con obstáculos, pero vamos a lograr pasar, vamos a llegar al final”, mientras que el participante 13 destacó que los empleados “son la base importante para los resultados que tenga una empresa”. “Si estamos todos unidos, trabajando y remando para el mismo lado, y no hay complicaciones entre nosotros, tendrá un buen resultado”. En este sentido, se puede definir a la dimensión de desarrollo como un proceso multifacético que integra el esfuerzo, el aprendizaje y la adaptación a las circunstancias laborales, orientado hacia la mejora continua.

4.5. Variedad

La quinta dimensión se denomina variedad, y se refiere a la diversidad de características, habilidades, personalidades y perspectivas que las personas aportan a la organización en un contexto laboral (McKay et al., 2007). Este concepto engloba a la interacción de individuos con diferentes niveles de profesionalismo, habilidades

y opiniones, lo que genera dinamismo en el ambiente laboral. De esta forma, la variedad está vinculada al respeto mutuo y al reconocimiento de la singularidad de cada individuo como un valor que enriquece el entorno de trabajo. Esta dimensión fue identificada y codificada 52 veces en los discursos de los entrevistados.

En relación a la interacción con personas diversas, el participante 4 destaca la diversidad de habilidades y estilos individuales que contribuyen a un entorno laboral variado, aunque con elementos de incertidumbre. Junto a esto, en lo que respecta a la diversidad de personalidades, el participante 6 señala cómo las diferentes personalidades en una empresa son una manifestación directa de la variedad en el ambiente laboral. Además, en relación a la diversidad de opiniones, el participante 15 enfatiza que la variedad no solo incluye diferencias personales, sino también la riqueza de perspectivas, siempre enmarcadas en un ambiente de respeto y reconocimiento, señalando que “la inclusión dentro de la cultura de la empresa promueve que todos somos iguales en nuestra diferencia, ya que integran a cualquier tipo de persona en un sentido de respeto a la individualidad y la diferencia”; mientras que el participante 4 indicó que “la volatilidad que tiene el trabajar con distintas personas que uno no conoce y no sabe cómo van a enfrentar determinados momentos, según su profesionalismo y las habilidades blandas que tenga personalmente”, lo que evidencia la percepción de la variabilidad en las interacciones laborales en el contexto de ambiente laboral. De esta forma, la variedad como dimensión abarca las diferencias individuales y colectivas en el lugar de trabajo, considerando tanto

sus desafíos como sus oportunidades y contribuciones al dinamismo y la riqueza del entorno laboral.

4.6. Objetivos

Una sexta dimensión, los objetivos en el contexto laboral, se refiere a las metas o finalidades específicas que orientan el trabajo colectivo dentro de una organización, en función del desempeño laboral. Esta dimensión destaca la importancia de un buen ambiente laboral como facilitador para alcanzar esas metas, ya sea a través de la colaboración, la retroalimentación o la motivación (Christian et al., 2009). Los objetivos incluyen tanto la satisfacción de necesidades de los clientes como el logro de resultados deseados, enmarcados en un ambiente de empatía y relaciones positivas que potencien la productividad y el éxito.

En este sentido, en referencia al trabajo en equipo con una finalidad común, el participante 26 subraya que el logro de objetivos requiere un buen ambiente laboral donde prime la empatía y la cooperación, alejándose de la competencia individualista. En relación a la retroalimentación para cumplir metas específicas, el participante 16 resalta que los objetivos, como la satisfacción de los clientes, dependen de un proceso continuo de ajuste y mejora, apoyado por un ambiente laboral favorable. En el marco de la motivación y la productividad

para alcanzar el éxito, el participante 15 describe cómo el ambiente laboral actúa similar a un motor que impulsa la consecución de los objetivos y cómo su variabilidad puede influir en los resultados.

Esta dimensión fue codificada 45 veces en los discursos de los entrevistados; por ejemplo, el participante 6 señaló “que podemos todos llegar a un mismo punto, alcanzar la cima, alcanzar metas, lograr las cosas mutuamente, apoyarnos entre todos”, o el participante 15 que indica “el ambiente laboral es crucial también en la productividad, para ese anhelado triunfo”. De esta forma, la dimensión sobre los objetivos refiere a metas compartidas que se alcanzan mediante un equilibrio entre relaciones interpersonales positivas, procesos de mejora continua y un ambiente motivador que fomente el compromiso y la productividad.

4.7. Mapa de percepciones de empleados

Para complementar la codificación del discurso de la muestra, se aplicó una técnica basada en el software [Atlas.ti](https://atlas.ti.com/) que consiste en medir las coocurrencias entre los diferentes códigos identificados en los discursos, debido a que un segmento discursivo puede hacer referencia a más de un código al mismo tiempo. Estas coocurrencias son detalladas en la Tabla 6.

Tabla 6
Coocurrencias de Codificación

	Desarrollo F=57	Objetivos F=45	Problemas F=72	Relaciones entre empleados F=79	Tranquilidad F=62	Variación F=52
Desarrollo F=57	0	23	31	26	3	13
Objetivos F=45	23	0	7	23	5	9

Cont... Tabla 6

Problemas F=72	31	7	0	22	6	25
Relaciones entre empleados F=79	26	23	22	0	14	22
Tranquilidad F=62	3	5	6	14	0	4
Variedad F=52	13	9	25	22	4	0

Las coocurrencias evidenciadas en la Tabla 6 son un fenómeno discursivo en que dos códigos suceden al mismo tiempo; por ejemplo, en el segmento mencionado por el participante 11 donde señala que “el ambiente laboral es una vivencia que tiene uno en el trabajo, cómo se relaciona con la demás gente, lo cual también repercute después a la hora de estar fuera del trabajo con la familia”, se pueden identificar diferentes codificaciones posibles, ya sea el código problemas, pero también el código de relaciones entre empleados, o incluso el código de tranquilidad por hacer referencia al bienestar de los empleados en su vida privada como efecto del ambiente laboral.

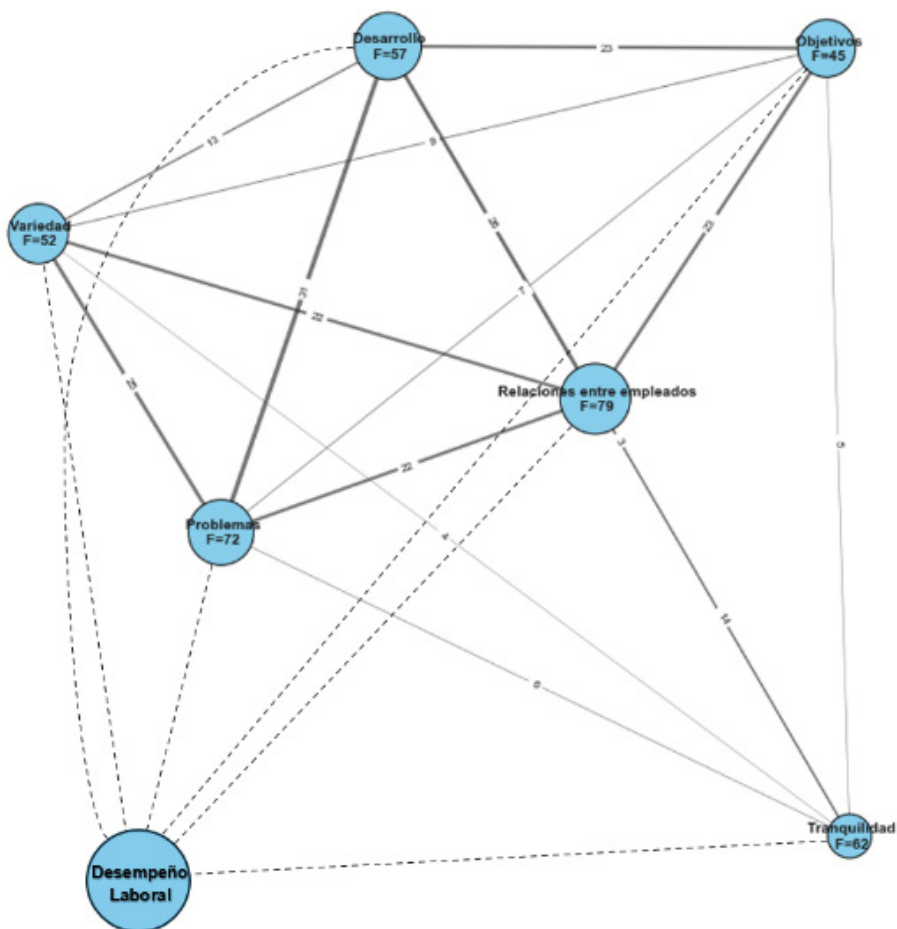
De esta forma, la medición de las coocurrencias de los códigos en que se traslapan los significados permite construir una matriz de coocurrencias que sirve para analizar qué conceptos están más estrechamente relacionados en términos de su frecuencia conjunta dentro de los datos, constituyéndose en la evidencia que permite construir el modelo mental de consenso entre los diferentes participantes, vinculando los códigos identificados emergentemente en segmentos de sus discursos (Tabla 6).

Para evidenciar que estas frecuencias de coocurrencias tienen una dependencia mutua entre los códigos, se realiza una prueba de Chi-

cadrado, para rechazar la hipótesis nula de independencia entre estos datos categóricos. Los resultados de la prueba muestran un valor de 165.3022 con un p-valor altamente significativo de $1,2060 \times 10^{-22}$ ($1,2060\text{e}-22$ o, lo que es lo mismo, 0,000000000000000000000012060) y 25 grados de libertad. Estas estadísticas indican una relación significativa entre las coocurrencias de las codificaciones, ya que el p-valor es mucho menor que el nivel de significancia de 0,05.

Por tanto, dado que el p-valor es significativamente bajo, podemos concluir que las coocurrencias entre las variables son estadísticamente significativas, lo que sugiere que existe una relación no aleatoria entre los vínculos de los códigos, permitiendo establecer un esquema cognitivo o modelo mental que representa estos vínculos en formato de red en el diagrama 1; donde los círculos son nodos que identifican los códigos generados mediante saturación en el análisis de discurso, junto a su frecuencia de codificación *en el valor F, mientras que los vectores indican las relaciones basadas en las evidencias de coocurrencias entre códigos en segmentos de discurso, junto con sus frecuencias de coocurrencias indicadas a la mitad del vector mediante un número. Además, el grosor del vector indica mayores frecuencias de coocurrencias, sugiriendo vínculos más fuertes.

Diagrama 1
Modelo mental sobre el ambiente y el desempeño laboral



5. Conclusiones

El ambiente laboral es un fenómeno multidimensional, influenciado por una combinación de factores relacionales, estructurales y emocionales. A partir del análisis de percepciones de los empleados, se identifican seis dimensiones claves para su comprensión. Estas dimensiones

no solo permiten una caracterización matizada del ambiente laboral desde la perspectiva de los empleados, sino que también ofrecen puntos de conexión con estudios previos y teorías sobre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Las relaciones interpersonales emergen como un componente central, donde la cooperación y el apoyo favorecen el trabajo en equipo y el bienestar.

No obstante, también existen barreras que pueden afectar la tranquilidad laboral y la capacidad de la organización para gestionarla, lo cual incide en la calidad del entorno de trabajo. Finalmente, el estudio respalda la noción de que el ambiente laboral determina la alineación entre los objetivos y el desempeño laboral. De esta forma, optimizar el ambiente laboral requiere un enfoque integral que considere estos seis factores y sus interacciones.

Futuras investigaciones podrían explorar en mayor profundidad la relación entre estas dimensiones y el desempeño organizacional en distintos contextos culturales y sectores productivos, validando de forma cuantitativa, mediante ecuaciones estructurales, la constitución multidimensional del constructo, así como desarrollar estrategias de intervención asociadas a la investigación y acción que permitan mejorar el ambiente laboral de manera efectiva y sostenible.

Referencias

- Ahmed, S. S., van Rijswijk, S. P., & Farooq, A. (2023). Work climate, improved communication, and cohesive work linked with Patient Safety Culture: Findings from a sports medicine hospital. *Healthcare (Basel, Switzerland)*, 11(24). <https://doi.org/10.3390/healthcare11243109>
- Álvarez Maldonado, D., Gutiérrez Rojas, C., Améstica, L., y González, P. (2023). Formación de la gerencia en contextos adhocráticos desde la perspectiva del discurso docente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1646-1662. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.47>
- Álvarez-Maldonado, D., Torres-Luque, P., Letzkus-Palavecino, M., y Araya-Castillo, L. (2021). Mapa de consenso del bienestar de inmigrantes en Lo Prado en Santiago de Chile. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(4), 387-401. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37279>
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2014). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista De Ciencias Sociales*, (142). <https://doi.org/10.15517/rcs.v0i142.14301>
- Araya-Castillo, L., Ganga-Contreras, F., Letzkus-Palavecino, M., y Álvarez-Maldonado, D. (2022). Análisis del Discurso de Docentes Universitarios sobre Prácticas Educativas. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 11(4), 236–252. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2022v11i4.p236-252>
- Bradley, B. A., Oppenheimer, M., & Wilcove, D. S. (2009). Climate change and plant invasions: restoration opportunities ahead? *Global Change Biology*, 15(6), 1511–1521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2486.2008.01824.x>
- Capitán, Á. O. (2024). Definiendo el ambiente laboral: 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional de Organizaciones*, (32), 123-145.
- Catchings-Castello, G. (2000). The ZMET Alternative A nontraditional, multidisciplinary technique lets marketing researchers analyze what customers want. *Marketing Research*, 12(2), 7-14. <https://www.proquest.com/openview/cd0273677c5663ee2de088e79176b634/1?pq-origsite=gscholar&cbl=31079>
- Chacón-Moscoso, S., Anguera, M. T., Sanduvete-Chaves, S., & Lozano-Lozano, J. A. (2023).

- Methodological procedure based on quantizing/liquefying: a case study to assess work climate in an emergency department. *Frontiers in Psychology*, 14, 1247577. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1247577>
- Choi, J., Bakken, S., Larson, E., Du, Y., & Stone, P. W. (2004). Perceived nursing work environment of critical care nurses. *Nursing Research*, 53(6), 370–378. <https://doi.org/10.1097/00006199-200411000-00005>
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127. <https://doi.org/10.1037/a0016172>
- Coulter, R. H., & Zaltman, G. (1994). Using The Zaltman Metaphor Elicitation Technique to Understand Brand Images. *Advances in Consumer Research*, 21, 501–507. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=384542>
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00069-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00069-8)
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383–404. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x>
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20–29. <https://doi.org/10.1177/0021886320982715>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hwang, J.-I., & Chang, H. (2009). Work climate perception and turnover intention among Korean hospital staff. *International Nursing Review*, 56(1), 73–80. <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2008.00641.x>
- Janíková, E., Zeleníková, R., Jarošová, D., Plevová, I., & Mynaříková, E. (2021). Work environment assessment instruments used in nursing. *Journal of Nursing and Social Sciences related to Health and Illness*, 23(4), 263–273. https://menj.journals.ekb.eg/article_206247_b1e4de-81f22571664ebdd697061e69bd.pdf
- Jo, H. (2025). Interplay among collaborative culture, empowerment leadership, and IT work environment in the public sector: A mixed methods study. *International Journal of Information Management*, 82(102883), 102883. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102883>
- Johansson, J., & Johansson, B. (1992). Work environment functions in small enterprises in Sweden. *Applied Ergonomics*, 23(2), 91–94. [https://doi.org/10.1016/0003-6870\(92\)90079-b](https://doi.org/10.1016/0003-6870(92)90079-b)
- Kim, H., Im, J., Shin, Y. H., & Aminifard, A. (2025). Hotel employees' workplace inclusion and its outcomes: Focusing on the relational aspect of work environment. *International Journal of Hospitality Management*, 126(104096), 104096. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104096>
- Kosydar-Bochenek, J., Krupa, S.,

- Semań, T., & Mędrzycka-Dąbrowska, W. (2023). Work climate from the perspective of nurses: qualitative research. *Frontiers in Medicine*, 10, 1199674. <https://doi.org/10.3389/fmed.2023.1199674>
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kull, K. (2020). Codes: Necessary, but not sufficient for meaning-making. *Constructivist Foundations*, 15(2), 137–139. <https://constructivist.info/15/2/137.kull.pdf>
- Lam, L. W. (2012). Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance. *Journal of Business Research*, 65(9), 1328–1334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.026>
- Lamberti, G., Aluja Banet, T., & Rialp Criado, J. (2022). Work climate drivers and employee heterogeneity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 472–504. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1711798>
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavranic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining nurses and other hospital workers: an intergenerational perspective of the work climate: Intergenerational perspective and work climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414–422. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- Letzkus Palavecino, M., Álvarez Maldonado, D., González Martínez, L., y Araya-Castillo, L. (2022). Mapa de consenso del estudiante universitario como cliente interno. *Revista De Ciencias Sociales*, 28, 64–78. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38819>
- Loewe, N., Araya-Castillo, L., Thieme, C., & Batista, J.M. (2015). Self-employment as a moderator of the relationship between work and life satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(2), 213–226. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10114479>
- Loewe, N., Bagherzadeh, M., Araya-Castillo, L., Thieme, C., & Batista-Foguet, J. M. (2014). Life domain satisfactions as predictors of overall life satisfaction among workers: Evidence from Chile. *Social Indicators Research*, 118(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0408-6>
- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., y Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(2), 122–134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. (4ta ed.). Pearson Educación.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175–194. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-006-9084-7>
- McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M., & Hebl, M. R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35–62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>

- Mehta, M., & Saxena, A. (2025). Entanglement of cultural diversity and future of work: thematic analysis. *Cogent Arts & Humanities*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2025.2451500>
- Migneault, P., Rousseau, V., & Boudrias, J.-S. (2009). L'influence des composantes du climat de travail sur l'habilitation des individus. *Revue europeenne de psychologie appliquee [European review of applied psychology]*, 59(3), 239–252. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2009.02.001>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of environmental psychology*, 38, 49–54. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- Roa-Espinoza, R., Araya-Castillo, L., Rubio, A., y Moraga-Flores, H. (2024). Ambiente Laboral: Una revisión sistemática de la literatura desde un análisis cuantitativo. *Revista De Ciencias Sociales*, 30, 675-685. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42869>
- Ruth-Sahd, L. A., & Beyer, N. H. (2020). Using participatory action research to explore the nursing academic work environment. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 17(1). <https://doi.org/10.1515/ijnes-2018-0081>
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.006>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *The Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schultz, P. P., Ryan, R. M., Niemiec, C. P., Legate, N., & Williams, G. C. (2015). Mindfulness, work climate, and psychological need satisfaction in employee well-being. *Mindfulness*, 6(5), 971–985. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0338-7>
- Stuenkel, D. L., Nguyen, S., & Cohen, J. (2007). Nurses' perceptions of their work environment. *Journal of Nursing Care Quality*, 22(4), 337–342. <https://doi.org/10.1097/01.NCQ.0000290415.50263.e6>
- Zaltman, G. (1996). Metaphorically speaking. *Marketing Research*, 8(2), 45-62. https://hollis.harvard.edu/primo-explore/search?tab=everything&search_scope=everything&vid=HVD2&lang=en_US&mode=basic&offset=0&query=lsr01.contains.001953130
- Zaltman, G. (2014). Are you mistaking facts for insights?: Lighting up advertising's dark continent of imagination. *Journal of Advertising Research*, 54(4), 373–376. <https://doi.org/10.2501/jar-54-4-373-376>
- Zaltman, G., & Coulter, R. H. (1995). Seeing the voice of the customer: Metaphor-based advertising research. *Journal of Advertising Research*, 35(4), 35–51. https://www.researchgate.net/publication/235361006_Seeing_the_Voice_of_the_Customer_Metaphor-Based_Advertising_Research
- Zaltman, G., & Higie-Coulter, R. (1994). Using the Zaltman Metaphor Elicitation Technique to Understand Brand Images. *Advances in Consumer Research*, 21, 501-507. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=305>