

Clima Organizacional: Una Revisión de Literatura

Work Environment: Literature Review

Geovanna García¹, Valeria Mora²

Resumen

Esta investigación tuvo por objetivo hacer una revisión del origen, fundamentos conceptuales, características, importancia, tipos, factores físicos y emocionales que inciden en el clima organizacional. En una revisión sistemática de estudios académicos y prácticos, se buscará identificar las variables clave que definen un buen clima laboral y establecer métodos precisos para medir su impacto en la satisfacción y el compromiso de los empleados en la organización, la importancia de mantener un entorno laboral positivo, el cual influye al colaborador en su bienestar y compromiso con su lugar de trabajo y actividades a desempeñar. Por otro lado, se podrán analizar cuáles son los principales factores que afectan al clima organizacional, la importancia de medir el rendimiento del colaborador y según los resultados obtenidos, considerar las estrategias que deben ser utilizadas para mejorar el desempeño del equipo de trabajo. Es crucial que dentro de una empresa se fomente el buen clima laboral, por lo que se propondrán estrategias efectivas y recomendaciones para los líderes y gerentes acompañados del soporte del equipo de recursos humanos, sobre cómo cultivar un entorno de trabajo saludable que maximice el potencial humano y contribuya positivamente al cumplimiento de los objetivos corporativos a largo plazo, obteniendo como resultados colaboradores motivados y satisfechos que se comunican de manera positiva en su entorno.

Palabras clave

Impacto, Clima laboral, Desempeño, Colaboradores

Abstract

This research aimed to review the origin, conceptual foundations, characteristics, importance, types, physical and emotional factors that influence organizational climate. Through a systematic review of academic and practical studies, it will seek to identify the key variables that define a good work environment and establish precise methods for measuring its impact on employee satisfaction and commitment within the organization. The importance of maintaining a positive work environment will be explored, which influences employees' well-being and commitment to their workplace and tasks. Additionally, the main factors affecting organizational climate will be analyzed, as well as the importance of measuring employee performance and, based on the results obtained, considering the strategies that should be used to improve team performance. Fostering a good work environment is crucial within a company, therefore effective strategies and recommendations will be proposed for leaders and managers, accompanied by the support of the human resources team, on how to cultivate a healthy work environment that maximizes human potential and positively contributes to the achievement of long-term corporate goals, resulting in motivated and satisfied employees who communicate positively in their environment.

Keywords

Impact, Work environment, Performance, Collaborators

¹ Licenciada en administración de empresas, estudiante Maestría en gestión de talento humano, geovanna.garcia@uees.edu.ec

² Licenciada en psicología organizacional, estudiante Maestría en Gestión del Talento Humano, valeria.mora@uees.edu.ec

1. Introducción

El entorno laboral desempeña un papel crucial a la hora de influir en el rendimiento y la satisfacción laboral de los empleados. Las investigaciones indican que un entorno laboral positivo mejora directamente el rendimiento de los empleados, mientras que la satisfacción laboral también tiene un impacto positivo en el rendimiento (Yusnita, Melyiatama, & Totok, 2023). Lamentablemente en muchos casos a los gerentes y directivos les ha tomado mucho tiempo darse cuenta de que los aspectos ligeros de los recursos humanos pueden tener una función decisiva en el éxito (o fracaso) de una organización (Furnham, 2006). El empleado necesita sentirse involucrado en un ambiente agradable que le permita trabajar de forma óptima. Se ha evidenciado que muchos empleados pueden estar perfectamente capacitados para asumir la labor encomendada, sin embargo, cuando no están en un ambiente confortable no logran alcanzar un buen nivel de rendimiento (Jojoa, 2017).

Los estudios también sugieren que el entorno físico de trabajo, incluidos factores como la temperatura y la intensidad de la luz, afectan significativamente al rendimiento y la satisfacción de los empleados en el departamento de producción (Mochamad & Basrowi, 2022). Además, se ha puesto de relieve la importancia de medir el entorno laboral de enfermería contemporáneo, por lo que se está analizando minuciosamente la escala del entorno práctico del índice de trabajo de enfermería para determinar posibles revisiones que reflejen con precisión el entorno laboral actual en los hospitales de cuidados directos (Campbell, y otros, 2023). En general, crear un entorno de trabajo cómodo y propicio es esencial para optimizar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, lo que, en última instancia, beneficia tanto a los empleados como a la organización (Mochamad & Basrowi, 2022).

La problemática se ve evidenciada en la falta de comprensión y atención por parte de las organizaciones hacia la influencia significativa que tiene el clima laboral en el rendimiento de los empleados. Las principales dificultades radican en la falta de comunicación efectiva, lo cual ocasiona que los empleados no se consideren como elementos fundamentales de la organización. Además, se señala que la actitud arrogante de algunos superiores y la falta de reconocimiento ante el desempeño exitoso de los empleados también contribuyen a esta problemática. (Vargas, 2017). Además, puede tener consecuencias significativas para las organizaciones en términos de productividad, retención de talento, imagen corporativa y logro de objetivos. Por lo tanto, es fundamental abordar esta problemática para mejorar el funcionamiento y el éxito de las organizaciones. (Vargas, 2017).

Con base en lo mencionado anteriormente, el propósito de este estudio es comprender exhaustivamente el clima laboral en entornos empresariales. Para lograrlo, se inicia con una exploración de los conceptos fundamentales, las características del clima organizacional, así como diversos aspectos que incluyen variables, tipos y factores relevantes identificados en estudios previos.

2. Clima Organizacional

Los primeros análisis sobre el clima laboral fueron llevados a cabo durante la década de 1930. Estos estudios se enfocaron principalmente en la dinámica entre líderes y seguidores, ya que se consideraba un aspecto esencial que moldeaba el ambiente organizacional (Pazmay & Lima, 2020).

De acuerdo con Schneider, Ehrhart, & Macey (2012) ~~mencionan que~~ el clima organizacional consiste en las interpretaciones comunes y la importancia vinculada a las políticas, prácticas y procedimientos que los empleados experimentan, así como los comportamientos recompensados que son respaldados y esperados. Además, se puede identificar que el clima organizacional es útil para interpretar aspectos motivacionales del comportamiento en el lugar de trabajo. Se sostiene que el clima organizacional es un mecanismo que intermedia entre las políticas de RRHH y el comportamiento de los empleados, ya que hace que los empleados se comporten de ciertas maneras y los motiva a exhibir el comportamiento requerido y aceptado en el lugar de trabajo.

Por otro lado, los autores Amiri, Baghbani, Hannani, & Azadi (2023) hacen referencia sobre su perspectiva respecto al ambiente laboral como una atmósfera dentro de una organización que influye en el comportamiento y las percepciones de los empleados. Abarca las características percibidas por los empleados y que afectan a la motivación, la moral, la participación en la toma de decisiones, la creatividad, la innovación, la productividad y la autoeficacia.

También hace referencia a las características y cualidades permanentes que definen el ambiente de trabajo y que son percibidas, experimentadas o sentidas por los empleados de una organización, teniendo un impacto directo en su comportamiento. Además, está relacionado con la capacidad de los directivos para establecer un ambiente específico en relación con sus subordinados, y examinan cómo esto afecta los objetivos generales de la organización. (Pazmay & Lima, 2020). Este ambiente engloba, tanto aspectos humanos como físicos, y juega un papel crucial en la satisfacción y, en consecuencia, en la productividad de los individuos, así como en el desempeño general de la empresa (Cler & Saldivia, 2006).

El estilo de liderazgo de los directivos juega un papel fundamental en la configuración del clima que tiene la organización. La manera en que gestionan los comportamientos de los empleados, su estilo de trabajo, sus relaciones interpersonales, su interacción con la empresa y con los recursos utilizados en su labor diaria impacta significativamente en el entorno y en las percepciones de los colaboradores. (Cler & Saldivia, 2006).

El bienestar físico, emocional y social de cada integrante del equipo es fundamental no solo para los líderes, sino también para el departamento de recursos humanos, quienes son los encargados, mediante una buena capacitación, de guiar a los miembros de cada área de velar por la mejora continua del clima laboral, cumplimiento de objetivos y estándares estipulados por el empleador. A su vez, es importante mantener una comunicación asertiva para que los colaboradores se sientan orientados y satisfechos en su lugar de trabajo y continúen realizando sus labores correctamente. (Piña & Rayo, 2023).

La calidad de las relaciones entre líderes y subordinados mejora significativamente cuando la comunicación no se limita a la jerarquía ascendente o descendente, sino que también incluye interacciones horizontales. Esto fomenta la motivación de los empleados para participar y comprometerse, facilitando el establecimiento de metas de rendimiento. En este contexto de estructuras verticales y horizontales, el estilo de liderazgo determina el clima organizacional, influyendo en la apertura, la cohesión, la cercanía y la autonomía, lo cual da lugar a diferentes tipos de climas dentro de la organización (Cortez & Leal, 2019).

Un entorno laboral positivo ayuda a mejorar el desempeño de los empleados, contribuyendo a la eficiencia de las actividades y a la calidad de los productos o servicios. Además, tanto el clima organizacional como la motivación juegan un papel crucial en cómo las personas alcanzan los objetivos de la organización (Daza, Beltran, & Silva, 2020).

2.1. Importancia del clima en las organizaciones

En la sinergia de los equipos de trabajo, se refiere a la capacidad de los miembros del equipo para trabajar juntos de manera efectiva, logrando resultados alentadores, para que eso suceda, se requiere de un entorno laboral propicio. Además, juega un papel fundamental, fomentar la colaboración, comunicación, confianza y el compromiso, creando un espacio donde los equipos pueden alcanzar resultados extraordinarios.

Como mencionan Rashidi & Farhoudi (2010), el clima organizacional tiene un impacto profundo en el comportamiento, el desempeño y la eficacia general de la organización y de los empleados. En un ambiente donde se brinda apoyo, se fomenta el aprendizaje y se celebran los logros, los trabajadores desarrollan una mayor confianza en sí mismos, fortalece su autoeficacia, lo que les permite afrontar desafíos con mayor seguridad y perseverancia para alcanzar sus objetivos.

En un espacio laboral saludable, se eliminan las jerarquías rígidas, se fomentan las relaciones de pares y se promueve la comunicación horizontal, derribando las barreras de la comunicación que pueden obstaculizar el flujo de información y la colaboración efectiva. (Verster, 2022). Esto permite que las ideas fluyan libremente desde todos los niveles de la organización, asegurando que todos tengan la oportunidad de contribuir y ser escuchados.

2.2. Tipos de clima organizacional

Existen diversos tipos de clima organizacional, cada uno con sus propias características y efectos en los empleados y en la empresa en general, como el autoritario explotador, autoritario paternalista, participativo consultivo y el clima participativo en grupos. En la práctica, es común encontrar organizaciones con climas mixtos, que presentan características de varios de estos tipos, esto dependerá de la cultura, valores y objetivos de la organización.

El clima autoritario explotador hace referencia a que la dirección de la organización no demuestra confianza en sus empleados, centralizando la toma de decisiones y la definición de objetivos en la cúpula administrativa. Esto crea un ambiente laboral en el que los empleados operan bajo un clima de incertidumbre y aprensión, caracterizado por la percepción constante de posibles represalias y amenazas, aunque ocasionalmente se les ofrezcan recompensas como incentivo. En este contexto, las necesidades individuales de los empleados no son prioritarias ni

están adecuadamente atendidas (Rodríguez, 2016).

El clima autoritario paternalista se refiere a la dirección, la cual exhibe una confianza condicional hacia sus empleados, donde la mayoría de las decisiones son tomadas en la cúpula de la organización, aunque algunas también se delegan a niveles inferiores. Esta dinámica crea la percepción de trabajar dentro de un ambiente laboral estable y bien estructurado, donde los empleados experimentan un nivel moderado de autonomía en la toma de decisiones operativas, lo que contribuye a una sensación de orden y coherencia en las operaciones diarias de la empresa (Cortez & Leal, 2019).

El clima participativo consultivo menciona que las decisiones estratégicas son mayormente tomadas por la alta dirección, mientras que se permite a los subordinados tener cierto grado de autonomía para decidir en cuestiones más específicas a niveles inferiores. La comunicación se establece principalmente en una dirección descendente, donde la información y las directrices fluyen desde arriba hacia abajo en la jerarquía organizacional. Este enfoque también incluye la implementación ocasional de recompensas como parte del sistema de motivación y control. Se busca satisfacer las necesidades de prestigio y estima de los empleados mediante reconocimientos y valoraciones positivas, incentivando así su desempeño dentro de un marco estructurado y ordenado de operaciones empresariales (Cortez & Leal, 2019).

Por último, se define al clima de participación en grupos como los procesos de toma de decisiones que están descentralizados y se extienden a todos los niveles jerárquicos, asegurando una integración efectiva en cada área funcional. Esta estructura fomenta relaciones más sólidas y colaborativas entre la dirección y el personal, lo cual inspira a los empleados a involucrarse activamente y comprometerse con los objetivos de rendimiento establecidos. El enfoque principal radica en satisfacer las necesidades profundas de realización personal y autoestima de los individuos, promoviendo un ambiente donde puedan desarrollar su potencial máximo y sentirse valorados por sus contribuciones al éxito organizacional (Cortez & Leal, 2019).

2.3. Variables que afectan al clima laboral

Las variables que afectan significativamente al entorno laboral incluyen el entorno físico, la recompensa, la capacitación, la carga de trabajo, la motivación y la satisfacción. Por lo tanto, es importante mencionar que un entorno de trabajo físico positivo, recompensas adecuadas y una formación eficaz tienen un impacto positivo en el rendimiento de los empleados. (Yong, 2023).

El entorno físico de trabajo desempeña un papel crucial al influir en varios aspectos del desempeño de los empleados y la satisfacción laboral dentro de una organización. Los estudios han demostrado que el lugar de trabajo tiene un efecto físico positivo y significativo en la satisfacción laboral y también puede afectar a la calidad del trabajo de los empleados (Andreas, Parama, & Wita, 2023). Además, el entorno laboral, incluidos los aspectos físicos, psicológicos y sociales, puede influir significativamente en la lealtad de los empleados, ya que la satisfacción laboral es una variable intermedia (Alifi & B Setiadi, 2023).

Las investigaciones han identificado que los estímulos ambientales como el color, el diseño, la limpieza, la música, la iluminación y la distribución dentro del entorno laboral físico pueden afectar a la satisfacción y la lealtad de los empleados (Hikmah, 2023). Por lo tanto, es

evidente que el entorno físico es una variable crucial que afecta a varios aspectos del entorno laboral y los resultados de los empleados en las organizaciones.

El salario no afecta directamente al entorno laboral, **pero tanto el salario como el entorno laboral** tienen un impacto significativo en varios aspectos del desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. Las investigaciones indican que los salarios tienen un efecto en la productividad, mientras que el entorno laboral también influye en la productividad (Mahaputra, 2022). Las recompensas salariales **tienen un impacto en el entorno laboral**. Los estudios han demostrado que las recompensas influyen positivamente en la satisfacción laboral, lo que a su vez afecta al desempeño de los empleados (Apriyanti, Sudiarditha, & Saptono, 2021).

La formación en las empresas desempeña un papel importante en la configuración del entorno laboral, como lo demuestran varios estudios de investigación. Se ha descubierto que la formación tiene un impacto positivo en la motivación laboral, lo que a su vez afecta al rendimiento (Santi Dwi , Abdul, & Djuni, 2022). Además, la formación influye en el compromiso organizacional, lo que puede mediar parcialmente en la relación entre el entorno y la motivación laboral (Maulidha, Kurnia, Dini, & Sriyono, 2021). Se puede evidenciar que la falta de formación en las empresas puede tener un impacto significativo en el entorno laboral, la motivación de los empleados y el compromiso organizacional.

La carga de trabajo en el entorno laboral, es una de las variables principales que afecta el rendimiento y el bienestar de los empleados. Las investigaciones indican que los niveles altos de carga de trabajo pueden retrasar el desempeño (Gardapati & Irbayuni, 2023), mientras que una distribución eficaz de la carga de trabajo es esencial para maximizar el potencial de los empleados (Straeter, 2020). Además, la división de la carga de trabajo influye en la satisfacción y los niveles de estrés de los empleados, y la carga de trabajo tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento de los empleados (Cahyaningsih & Dyahjatmayanti, 2023). Sin embargo, es esencial considerar la carga de trabajo junto con otros factores, como el ambiente laboral, ya que influyen colectivamente en la motivación y satisfacción de los empleados.

Las investigaciones de varios estudios destacan la interconexión de estas variables. Si bien algunos estudios muestran que la motivación tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral (Karsim & Syamsul, 2023). Es por esto, que Anggraeni & Ubaidillah (2023), afirma que un colaborador motivado ayuda a contribuir en la creación de un ambiente propio. Además, esto puede mejorar los niveles de satisfacción laboral y en última instancia, mejorar los resultados organizacionales, como el comportamiento cívico organizacional (OCB) (Karsim & Syamsul, 2023)

2.4. Estudios previos de clima laboral

El clima organizacional como concepto ha sido estudiado desde hace varias décadas. Los primeros en realizar aportes aproximados al concepto final fueron Lewin y sus colaboradores sobre los climas sociales (Lewin, 1948, 1951; Lewin, Lippitt y White, 1939). En un artículo que fue publicado en 1939 hacen referencia a los términos “clima social y atmósfera social” sin distinciones, en la cual se describen las actitudes, los sentimientos y los procesos sociales que tenían lugar en grupos de niños durante la realización de actividades propias de un campamento de verano (Rodríguez & Alcover de la Hera, 2003)

Por lo tanto, el clima social está en un contexto, el cual permite la comprensión de lo que ocurre en las personas de manera individual, desde un grupo pequeño hasta la 6 sociedad en su conjunto. Sin embargo, en la década de los 70 cuando el concepto comenzó a ser desarrollado y explicado, a raíz del juicio de Peiró (1984- 1985), se descubrió que las organizaciones son entornos psicológicamente significativos para sus individuos y esto inclinó a que se realice una formulación más a detalle y su uso en la investigación (Rodríguez & Alcover de la Hera, 2003)

Estudios anteriores han logrado determinar el impacto del entorno laboral en el desempeño de los empleados. Holcim reconoce que cultivan un ambiente laboral positivo y estimulante, el cual cosecha los frutos de una fuerza laboral motivada, comprometida y con un alto sentido de pertenencia. Este entorno propicio impulsa la colaboración, la creatividad y la innovación, lo que a su vez conduce al logro de los objetivos empresariales.

En 2023, la encuesta de engagement en Holcim Ecuador arrojó un resultado de 4.15/5, situándose en el tercer lugar entre los países con mayor número de colaboradores con mejores resultados a nivel global. El 100% de los encuestados, que totalizan 918 colaboradores, completaron la encuesta, revelando datos destacados como la percepción de que los colaboradores cuentan con las oportunidades y recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente, la claridad en las expectativas laborales, la conexión con la misión y propósito de la empresa, el trato respetuoso hacia los colaboradores, y la preocupación de la empresa por su seguridad y salud personal. En respuesta a estos resultados, diseñaron planes de acción centrados en promover el reconocimiento, fomentar la retroalimentación por parte de los líderes y fortalecer la cercanía entre todos los miembros de la organización. (Holcim, 2023)

De la misma manera, según encuestas realizadas por Cervecería Nacional indica que es una satisfacción dar oportunidades laborales a sus empleados, ya que son desafiantes y ofrecen la oportunidad de aprender y crecer en un ambiente competitivo. Con esta evaluación desea enfocarse en los componentes del clima laboral para investigar la eficacia que ha tenido basándose en las actitudes y opiniones de 445 empleados que se encuentran inscritos en la planilla de la planta ubicada en Cumbayá. (Salazar, 2014)

Al explorar las actitudes y opiniones sobre estos factores y demás componentes de un buen clima laboral, se pretende determinar si existen problemas específicos que estén afectando al buen desempeño y motivación de los colaboradores. Adicionalmente, los resultados de la información recolectada mediante grupos focales pueden ser utilizada para levantar planes de acción con los jefes de área y así plantear intervenciones en las que se trabaje en base al factor que está en riesgo y cambiar su impacto hacia algo positivo. Al proponer intervenciones se estaría aportando a que el clima laboral de la Cervecería Nacional mejore. Al tener un buen clima laboral los colaboradores de la empresa se convertirían en una ventaja competitiva ya que el ambiente que gira alrededor de ellos influye directamente en la calidad, productividad y desempeño. (Salazar, 2014)

Empresas grandes también como Bimbo, en 2014 pone en marcha un estudio realizado por la organización de las ciencias de la salud, la cual engloba algunas categorías para la cultura de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos, se logra determinar la motivación y

satisfacción que tienen los colaboradores al pertenecer a una empresa como esta, obteniendo puntajes altos que aseguran que la empresa está preparada para ofrecer un buen ambiente laboral, un espacio adecuado y limpio para que todos se sientan cómodos y seguros de estar dentro de sus plantas. También se manifiesta la participación en las decisiones que se toman sobre negociaciones y aspectos laborales, lo que conlleva a tener colaboradores que se sienten tratados con igualdad e importancia para participar en aspectos de la organización. (Perez, 2016)

Por otro lado, se evaluó el grado de reconocimiento que tienen sus empleados, donde la puntuación fue baja, demostrando que la retroalimentación que se recibe no siempre es positiva, o no se sienten reconocidos por las autoridades y que hay información que no llega a todos para que puedan participar de promociones o ascensos dentro de la empresa. Estos resultados concluyen que la empresa es un buen lugar para trabajar, cuenta con colaboradores satisfechos y motivados, sin embargo, deberán tener en cuenta como manejar de manera más enfocada las retroalimentaciones, hacer mayor énfasis en las vacantes que tienen, considerando primero a su personal para que participen y se sientan tomados en cuenta. (Perez, 2016)

3. Conclusiones y discusión

Esta investigación tuvo por objetivo hacer una revisión del origen, fundamentos conceptuales, características, tipos y factores que inciden en el clima organizacional. Se puede concluir que el clima laboral es crucial e influyente en el rendimiento de un colaborador y como este afecta cuando los líderes de la empresa no tienen claro como trabajar en sus equipos para mantener un entorno saludable y positivo.

De acuerdo a los estudios realizados en diferentes organizaciones, se puede determinar que un ambiente laboral adecuado permite a un equipo de trabajo mantenerse enfocado en alcanzar sus objetivos de manera eficiente, generando satisfacción de sus logros y el lugar donde trabaja. Dentro de la organización se ha podido determinar que el colaborador es el elemento más importante para que la empresa pueda avanzar y alcanzar las metas planteadas, es por eso, que ahora las compañías se deben preocupar más por las necesidades y bienestar de sus empleados, ya que esto, les ha dado resultados alentadores al momento de medir el desempeño laboral de cada miembro de las diferentes áreas al final del año.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la investigación sobre el clima laboral es un campo complejo y en constante evolución. A medida que el clima organizacional continúa expandiéndose, se hace cada vez más evidente que no existe un único enfoque ideal para crear un entorno laboral positivo. Las estrategias más efectivas variarán según el contexto específico de la organización, su cultura y las necesidades de sus empleados. Esto subraya la importancia de realizar investigaciones contextualizadas que puedan proporcionar recomendaciones personalizadas para mejorar el clima organizacional en diferentes entornos.

Referencias

Bibliografía

- Hikmah. (2023). The Influence of the Physical Work Environment, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance. *KnE Ciencias Sociales*. doi:doi: 10.18502/kss.v8i12.13678
- Alifi, & B Setiadi. (2023). The The Impact of Working Environment on Employee Loyalties with Job Satisfaction as an Intervening Variable. *Ilomata International Journal of Management*. doi:doi: 10.52728/ijjm.v4i1.619
- Amiri, Baghbani, Hannani, & Azadi. (2023). Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. *Annals of Medicine & Surgery*. doi:doi: 10.1097/MS9.0000000000000368
- Andreas, Parama, & Wita. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PD SAHANG MAS. *JURNAL MANEKSI*. doi:doi: 10.31959/jm.v12i2.1540
- Anggraeni, & Ubaidillah. (2023). The Influence of Work Motivation, Leadership and Organizational Culture on Job Satisfaction with the Work Environment as an Intervening Variable. doi:doi: 10.21070/ijler.v18i0.841
- Apriyanti, Sudiarditha, & Saptono. (2021). Efecto de la recompensa y el ambiente de trabajo en el desempeño de los empleados a través de la satisfacción laboral como mediación (estudio sobre empleados de la industria química internacional). *Dijefa*. doi:doi: 10.38035/DIJEFA.V11i6.718
- Cahyaningsih, & Dyahjatmayanti. (2023). The Effect of Workload and Work Environment on Employee Performance at PT. Merpati Angkasa Abadi Sultan Muhammad Kaharuddin Airport Sumbawa. *Aurelia: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*. doi:doi: 10.57235/aurelia.v2i2.712
- Campbell, Swiger, Warshawsky, Li, Cramer, & Patricia. (2023). Medición del ambiente laboral. *Revista de Administración de Enfermería*. doi:doi: 10.1097/NNA.0000000000001284
- Cler, & Saldivia, S. (2006). LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA LABORAL. Osorno. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48327649/Liderazgo_y_su_influencia_sobre_el_clima_laboral-libre.pdf?1472199204=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLIDERAZGO_Y_SU_INFLUENCIA_SOBRE_EL_CLIMA.pdf&Expires=1714522720&Signature=fk-tnCrzAYNMX
- Cortez, & Leal. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento. doi:http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674
- Daza, Beltran, & Silva. (2020). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. Colombia: Neogranadina.
- Dinar, Usman, & Wahyu. (2022). El efecto del clima laboral en el desempeño de los empleados a través de la motivación y la satisfacción laboral como variables intervinientes en los empleados permanentes. *Eduvest*. doi:10.36418/eduvest.v2i10.617
- Furnham. (2006). Clima Laboral en Empresas Ecuatorianas Fabricantes de Carrocerías: Caso CANFAC. doi:DOI: 10.31095/podium.2020.37.2
- Gardapati, & Irbayuni. (2023). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Wiharta Karya Agung Gresik. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*. doi:DOI: 10.33087/ekonomis.v7i1.631
- González, H., & González, L. (2010). Clima Organizacional. Retrieved from https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/107480/Documento_completo.5334.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- González, Pedraza, & Sánchez. (2013). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. México.
- Holcim. (2023). Memoria de sostenibilidad. Retrieved from https://www.holcim.com.ec/sites/ecuador/files/docs/holcim_mds_2023.pdf

- Jojoa. (2017). IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. COLOMBIA.
- Karsim, & Syamsul. (2023). The Nurturing Job Satisfaction: Social Interactions and Work Environment via Empowering Motivation. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*. doi:doi: 10.37034/infv.v5i3.645
- Mahaputra. (2022). Effect of Salary and Work Environment on Productivity (Study of Human Resource Management Literature). Greenation Publisher. doi:doi: 10.38035/ijam.v1i2.73
- Maulidha, Kurnia, Dini, & Sriyono. (2021). El efecto de la formación y el entorno laboral en la motivación laboral a través del compromiso organizacional como variable intermedia para los empleados de PT Yamaha Musical Products Indonesia. doi:doi: 10.21070/ICECRS2021899
- Mochamad, & Basrowi. (2022). DAMPAK LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA DAN KEPUASAN KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*. doi:DOI Issue: 10.46306/jbbe.v15i2
- Perez, A. (2016). Cultura y clima organizacional Bimbo.
- Piña, & Rayo. (2023). La importancia de un entorno laboral saludable: percepciones y desafíos contemporáneos. México.
- Rashidi, D., & Farhoudi, S. (2010). Investigación de la relación entre el clima organizacional y la eficiencia de las sucursales bancarias. doi:3:53-60
- Rashidi, D., & Farhoudi, S. (2010). Investigación de la relación entre el clima organizacional y la eficiencia de las sucursales bancarias. doi:3:53-60
- Rodríguez, E. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Retrieved from https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25023w/Clima_organizacional_presente_en_una_empresa_de_servicio.pdf#page=9
- Rodriguez, G., & Alcover de la Hera. (2003). Introducción a la psicología. Madrid: Alianza. doi:84-206-3564-2
- Salazar, M. P. (2014). INVESTIGACIÓN Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA LABORAL CON LOS EMPLEADOS DE LA CERVECERIA NACIONAL DEL ECUADOR EN CUMBAYÁ. Quito.
- Sandoval, M. d. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. Retrieved from <https://revistahitos.ujat.mx/index.php/hitos/article/view/4402/3399>
- Santi Dwi, Abdul, & Djuni. (2022). The Effect of Training and Non-Physical Work Environment on Performance Mediated by Work Motivation. *Management and Economics Journal*. doi:doi: 10.18860/mec-j.v6i1.15045
- Schneider, Ehrhart, & Macey. (2012). SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORES EN LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Uruguay: Estudios de Administración. doi:doi.org/10.1146/annurevpsych-113011-143809
- Straeter. (2020). An Objective Measure for Detecting Workload and Errors in Monotone, Repetitive or Fatigue-Causing Environments Using Pupil Variation. doi:doi: 10.1007/978-3-030-62302-9_1
- Ulloa. (2024). El clima organizacional como factor de éxito. Retrieved from <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=37e14592-4df2-4ef0-9628-7664b4a7ba4c%40redis>
- Vargas, A. M. (2017). IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL. COLOMBIA. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16749/JojoaVargas%20Ana%20Milena2017.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Verster, R. (2022). Influencia del clima organizacional en la comunicación en las organizaciones. *Revista de estudios de comunicación en África*. doi:10.36615/jcsa.v3i2.2152

Yong. (2023). Efectos del entorno laboral en el desempeño de los empleados: en el caso del parque industrial Bole Lemi, Addis Abeba, Etiopía. *Fronteras en los negocios, la economía y la gestión. Frontiers in business, economics and management*. doi:doi: [10.54097/fbem.v8i3.7787](https://doi.org/10.54097/fbem.v8i3.7787)

Yusnita, N., Melyiatama, M., & Totok, T. (2023). The Effect of Work Environment on Performance through Job Satisfaction. *The Management Journal of BINANIAGA*. doi:doi: [10.33062/mjb.v8i1.20](https://doi.org/10.33062/mjb.v8i1.20)