

## DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA UNA PYME COMERCIALIZADORA DE NAVOJOA, SONORA.

Duarte Yescas Manuel Humberto<sup>1</sup>, Maribel Mávita Valenzuela<sup>2</sup>, Lizette Marcela  
Moncayo Rodríguez<sup>3</sup>,

<sup>1</sup>ORCID: 0000-0002-7203-968X, Ramón Corona S/N, Col. ITSON, Navojoa, Sonora, 642 109 04 47, [humbertoyescas24@gmail.com](mailto:humbertoyescas24@gmail.com), ITSON Unidad Navojoa,  
<sup>2</sup>ORCID: 000-0001-9592-1723, Corona S/N, Col. ITSON, Navojoa, Sonora, 64 21 04 95 49, [maribelmavita@gmail.com](mailto:maribelmavita@gmail.com), Maestra Auxiliar ITSON Unidad Navojoa,  
<sup>3</sup>ORCID: 0000-0003-0922-4046, Corona S/N, Col. ITSON, Navojoa, Sonora, 642 116 9366, [lizette.moncayo@itson.edu.mx](mailto:lizette.moncayo@itson.edu.mx), Asistente Académico Administrativo ITSON Unidad Navojoa.

DOI <https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi36.397>

**Recibido** 26 de junio 2021.

**Aceptado** 23 de septiembre 2021

**Publicado** 24 de octubre 2021

### Resumen

La presente investigación tiene el objetivo de realizar un diagnóstico del clima organizacional en una Pyme de Navojoa, Sonora, mediante la aplicación de un instrumento confiable, para detectar áreas de oportunidad y hacer llegar recomendaciones pertinentes, respecto a las dimensiones de cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación.

El clima organizacional en la empresa en estudio, es aceptable, obteniendo buenos resultados en las dimensiones de cohesión, confianza e innovación. Mientras que fueron detectadas mayor cantidad de áreas de oportunidad en lo que respecta a la presión y el estrés, considerando márgenes de error muy bajos en sus actividades diarias. Lo que también está relacionado a una mayor necesidad de apoyo, de parte de su líder, en cuanto a ser más

considerado en la manera en que se manejan estas situaciones, y también en los niveles de comunicación para corregir problemas.

El trabajar en el clima organizacional, es ya una necesidad, sobre todo para quienes ofrecen un servicio a sus clientes, como es en este caso.

Es importante mencionar que la empresa en estudio, nunca había realizado un diagnóstico de clima organizacional, por lo que se confirmó la urgencia de llevar a cabo esta actividad.

**Palabras clave:** Clima organizacional, Comportamiento en el trabajo, Gestión del talento humano

#### **Abstract**

The present research aims to carry out a diagnosis of the organizational climate in a SME in Navojoa, Sonora, through the application of a reliable instrument, to detect areas of opportunity and make relevant recommendations, regarding the dimensions of cohesion, trust, pressure, support, recognition, equity and innovation.

[The organizational climate in the company under study is acceptable, obtaining good results in the dimensions of cohesion, trust and innovation. While a greater number of areas of opportunity were detected with regard to pressure and stress, considering very low margins of error in their daily activities. This is also related to a greater need for support, on the part of their leader, in terms of being more considerate in the way in which these situations are handled, and also in the levels of communication to correct problems.

Working in the organizational climate is already a necessity, especially for those who offer a service to their clients, as it is in this case.

It is important to mention that the company under study had never made an organizational climate diagnosis, so the urgency of carrying out this activity was confirmed.

Keywords: Organizational climate, Behavior at work, Human talent management.

## Introducción

El clima organizacional es un tema de gran interés en el campo de la administración, ya que permite a las empresas, desarrollarse y lograr sus objetivos en un ambiente cada vez más competitivo.

Según Solarte (2011) es todo lo relacionado a las áreas laborales, principalmente los trabajadores, su estabilidad y crecimiento; ya que dicho concepto ayuda a mejorar el funcionamiento de la organización, y al mismo tiempo evalúa si las actividades son llevadas a cabo de acuerdo a los valores y principios, así como todo lo que conlleva alrededor de su giro, para detectar fallas y resolver dudas entre las diferentes áreas para tener un mejor desempeño en general.

Por otra parte, Juárez (2012) declara que actualmente el clima organizacional es una herramienta fundamental e importante dentro de las empresas, convirtiéndose en una estrategia que ayuda a conocer el ambiente dentro de esta misma y sirve para detectar aciertos, errores y debilidades; esto para la toma de decisiones y trabajar en las áreas de oportunidad de acuerdo a la visión y planes dentro de la organización. Pérez (2013) comenta que la definición de clima organizacional ha avivado interés en investigadores dando a la tarea de ejecutar estudios en las instituciones de diferentes giros como industriales, de servicios, empresariales, educativas, entre otras.

Cuando se trabaja en referencia al ambiente laboral, se aprecia que no se tiene una teoría unificada del tema, algunos autores comparten su definición, expresa Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) citados por Pérez, María (2013) en la revista Scielo en el artículo Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización, que el clima y la cultura organizacional son iguales cuando los especifican como el carácter y la personalidad de una institución, para Ouchi (1992) presenta al clima como un elemento más de la cultura organizacional, Gonçalves (1997) considera que el ambiente

organizacional, se enlaza con las condiciones y características del clima laboral, generando percepciones en los empleados. El clima organizacional debe ser atacado por los profesionales que a su cargo se encuentran personas y recursos, donde el mercado te exige competir en una dinámica constante, dirigida principalmente por el desarrollo y avances de la ciencia tecnológica.

El estudio del clima en las organizaciones, surge desde la aparición del enfoque sistémico, por pensar que los elementos que componen la organización están influidas tanto por las particularidades de la empresa y como por sus propias características personales, asimismo que les estimulan en las percepciones que hay acerca del medio laboral, además, conocer sobre el ambiente interno mediante la aplicación de instrumentos genera una mayor oportunidad de acción, en la actualidad las organizaciones van en un cambio con el entorno y las tecnologías, que orillan a buscar nuevas técnicas de medición para la mejora de la institución, comenta (Rodríguez, 2014).

El desarrollo del concepto de clima organizacional y su investigación comienza en la década de los treinta con la búsqueda de Lewin y sus colaboradores (Lewin, 1951; Lewin, Lippitt y White. 1939). Si bien no existe un acuerdo total sobre el concepto de clima organizacional y su función, existe un acuerdo en valorar que el clima es un cúmulo de pensamientos que existen sobre la organización de los subordinados de la misma considerados como un todo (Jackson y Slocum, 1984). Por medio de esta percepción de los rasgos organizacionales los subordinados proporcionan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas, valorando que son posesiones objetivas de la organización (Rentsch, 1990).

En su "Teoría del Campo" Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000), asegura que comportamiento humano no es posible comprenderse por fuera del ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influido, en un intercambio de fuerzas continuas que se retroalimentan, este ambiente es conformado por la familia, grupos sociales, el entorno en el que se encuentre, y el lugar donde se desarrolla la actividad económica o el trabajo, siendo

una empresa en la mayoría de los casos. Se puede contar entonces con una empresa, con su misión y visión definida, valores, cultura, recursos físicos disponibles y políticas únicas que la hacen diferente a las demás y por otro lado a los colaboradores que estos tienen sus objetivos individuales y valores propios que le otorgan su percepción de la realidad (Aranda y Contreras, 2009; Brunet, 1997).

Según Chiavenato y Colbs (2001: 119-120) “El Clima organizacional es la esencia o pertenencia del ambiente observado y examinado por los integrantes de la organización en su conducta diaria. Esta definición ofrece un elemento que hace más fácil interpretar que el clima organizacional por su naturaleza nos remite a la apreciación de los integrantes de la organización”.

De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) realizaron una investigación en la que uno de sus resultados confirma la correlación entre diferentes dimensiones del clima organizacional, considerando la motivación que el líder comunica como una actividad esencial para garantizar la estabilidad de los colaboradores.

Pons y Ramos (2012) en su estudio concluye que los resultados obtenidos refuerzan la relación que tiene el liderazgo empleado en una organización tiene una consecuencia directa en cómo se desempeñará el colaborador, respecto a las dimensiones de comunicación y apoyo.

Por otra parte, Arias, Lazo, Quintana (2018), llevaron a cabo una investigación para considerar el clima organizacional y su impacto en las relaciones interpersonales. Donde participaron 73 trabajadores de una empresa dedicada a la venta mayorista de maquinaria, equipo y materiales de seguridad.

Uno de los hallazgos de este estudio fue que la dimensión de espíritu de equipo fue la variable con mayor índice de correlación (0.822), seguida por la dimensión de claridad y la dimensión de reconocimiento. Por lo que un buen trabajo en equipo, es de las principales influencias en la buena respuesta de los colaboradores.

Concluyendo que los vínculos, entre cada uno de los integrantes de la empresa, son un factor determinante para un buen clima organizacional.

Pazmay, Hurtado (2018) en la investigación: “Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado”, se obtuvieron resultados que indican que los colaboradores se sienten motivados en el trabajo, hay una comunicación medianamente fluida, un estilo de liderazgo directivo, con alto interés en la ejecución de la tarea y bajo en el relacionamiento; y, las condiciones de trabajo son percibidas como satisfactorias. Siendo la dimensión de compensaciones como uno de los valores más bajos y donde los colaboradores presentan mayor inconformidad.

Uno de los resultados más relevantes fue justo en esa dimensión relacionada a la percepción económica, ya que es un condicionante influyente en el factor de motivación laboral. Los colaboradores no logran satisfacer todas sus necesidades con el sueldo recibido, requiriendo un aumento del mismo para satisfacerlas; por otro lado, sin embargo, la organización no está en capacidad económica de aumentar sueldos.

La satisfacción laboral y el clima organizacional, es un punto clave ya que, con un personal satisfecho, tiene mayor compromiso y hay más garantía de llevar a cabo un proceso de calidad y de beneficio para la empresa y para los colaboradores.

Ante la competencia global de todas entidades económicas, llevan a entrar al mercado de la competencia, buscando tener un personal más capacitado para atender las necesidades personales y de la organización, las empresas que se mantienen en competencia se destaca por tener personal eficiente, productivo y líderes que dan apoyo para una mejor realización de actividades que se desarrollan dentro de la organización.

El trabajar en el clima organizacional, es ya una necesidad para quienes ofrecen un servicio a sus clientes.

Es importante mencionar que la empresa en estudio, nunca ha realizado un diagnóstico de clima organizacional, por lo que se confirma la urgencia de llevar a cabo esta

actividad. También se han detectado índices de rotación y problemas de comunicación, por lo que se sugirió la realización de esta actividad para detectar áreas de oportunidad.

Manejar un mal clima laboral puede perjudicar muchas áreas y funcionalidad de la empresa, desde la relación, comunicación, liderazgo, delegación de actividades, productividad, los problemas principales de productividad están ligados a la inconformidad de los empleados ya que suelen no estar cómodos con las empresas. Lo que nos lleva a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de clima organizacional en los empleados de una Pyme en Navojoa, Sonora?

Por lo que el objetivo es realizar un diagnóstico del clima organizacional en una Pyme de Navojoa, Sonora, mediante la aplicación de un instrumento confiable, para detectar áreas de oportunidad y hacer llegar recomendaciones pertinentes.

## Método

Las personas que participaran en este trabajo de investigación fueron 37 empleados de la empresa en estudio, de los cuales 25 son mujeres y 12 son hombres. Con edades en el rango de 18 a 45 años.

Es un estudio no experimental transversal y descriptivo ya que busca analizar el clima laboral y satisfacción laboral con el que cuenta una empresa. Es mediante un muestreo no probabilístico ya que se seleccionaron los trabajadores de dicha empresa, pretendiendo con esto obtener un resultado a escala que revele la situación actual (García, 2009).

Para la presente investigación se seleccionó el instrumento de una serie de preguntas que se divide en dos variables de importancia que se encuentran ligadas con el tema de interés por ello Chiang, Salazar. Huerta y Núñez (2008) quienes adaptaron el cuestionario de los investigadores Koys&Decottis (1991), el cual sirve para calcular el clima organizacional de la empresa. El instrumento de clima organizacional reside de 40 elementos, los colaboradores responden a cada ítem utilizando un formato de respuesta Likert de 5 puntos a saber (Muy

de acuerdo = 5, De acuerdo =4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo =2, totalmente en desacuerdo =1).

Las dimensiones de estudio que conforman este instrumento son: Autonomía, Cohesión, Confianza, Presión, Apoyo, Reconocimiento, Equidad e Innovación.

Con el fin de calcular la confiabilidad del instrumento, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, el cual sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida y verificar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa, lo que nos llevaría a conclusiones equivocadas.

Este coeficiente indica que entra más cerca de 1 este  $\alpha$ , más alto es el grado de confiabilidad. En este caso, el resultado de investigación arrojó un valor de .932, lo que permite garantizar la fiabilidad de la escala, y determinar que el instrumento empleado tiene un alto grado de confiabilidad.

Tabla 1  
*Estadística fiabilidad.*

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.932	37

Nota. Elaboración propia, (2021).

La presente investigación estuvo conformada por las siguientes fases:

1. Se detectó la necesidad de llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional, debido a que antes no se habían realizado estudios de este tipo en la empresa.

2. Se llevó a cabo una investigación documental, para incluir fundamentos teóricos y antecedentes de la temática.
3. Se buscó un instrumento de medición, que permitiera la obtención de datos confiables.
4. Se aplicó el instrumento a todos los colaboradores de la organización.
5. Se tabularon resultados y se trabajó en la interpretación de los datos obtenidos.
6. Presentación de conclusiones y recomendaciones.

## Resultados

El análisis cuantitativo que se presenta a continuación se realiza de acuerdo a la relación existente entre los objetivos, variables, dimensiones, indicadores e ítems establecidos en los instrumentos de recolección de datos, manejados con la finalidad de apreciar con mayor claridad la tendencia de respuestas y los datos recabados.

En la tabla 2 los resultados reflejados muestran que, ante el clima organizacional, se encuentra el 51.4% con nivel alto y el otro 8.1% muy alto, mientras que para moderado el 24.3% y bajo están en 13.5%.

**Tabla 2**

*Clima Organizacional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	5	13.5	13.9	13.9
Moderado	9	24.3	25.0	38.9
Alto	19	51.4	52.8	91.7
Muy alto	3	8.1	8.3	100.0
Total	36	97.3	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

En la tabla 3 de autonomía muestran que se encuentra el 43.2% es moderado y el otro 13.5% es bajo, mientras que para alto es 27.0% y muy alto están en 13.5%.

**Tabla 3**  
*Autonomía*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	5	13.5	13.9	13.9
Moderado	16	43.2	44.4	58.3
Alto	10	27.0	27.8	86.1
Muy alto	5	13.5	13.9	100.0
Total	36	97.3	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

Los resultados reflejados muestran que la tabla 4 en la dimensión de cohesión, se encuentra el 62.2% alto y el 13.5 muy alto, mientras que para bajo es el 16.2% y moderados el 8.1%.

**Tabla 4**  
*Cohesión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	6	16.2	16.2	16.2
Moderado	3	8.1	8.1	24.3
Alto	23	62.2	62.2	86.5
Muy alto	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

En la dimensión confianza como se muestra la tabla 5, se encuentra el 51.4% alto y el 21.6% alto, mientras que para bajo el 21.6% y moderado 5.4%.

**Tabla 5**  
*Confianza*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	8	21.6	21.6	21.6
Moderado	2	5.4	5.4	27.0
Alto	19	51.4	51.4	78.4
Muy alto	8	21.6	21.6	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

En la tabla 6 los resultados reflejados muestran que, ante la presión se encuentra el 40.5% para moderado y 16.2% para bajo, mientras que para muy alto 24.3% y 18.9% para alto.

**Tabla 6**  
*Presión*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	6	16.2	16.2	16.2
Moderado	15	40.5	40.5	56.8
Alto	7	18.9	18.9	75.7
Muy alto	9	24.3	24.3	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

Los resultados reflejados en la tabla 7 indican que ante el apoyo se encuentra el 54.1% para moderado y 18.9% para bajo, mientras que para muy alto el 18.9% y 8.1% respectivamente.

**Tabla 7**

Apoyo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	7	18.9	18.9	18.9
Moderado	20	54.1	54.1	
Alto	3	8.1	8.1	73.0
Muy alto	7	18.9	18.9	81.1
Total	37	100.0	100.0	100.0

Nota. Elaboración propia, (2021).

Los resultados reflejados en la tabla 8, ante el reconocimiento de la organización se encuentra el 37.8% moderado y el 16.2% bajo, mientras que el 35.1% muy alto y el 10.8% para alto.

**Tabla 8**

Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	6	16.2	16.2	16.2
Moderado	14	37.8	37.8	54.1
Alto	4	10.8	10.8	64.9
Muy alto	13	35.1	35.1	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

Respecto a la equidad se encuentra el 37.8% para alto y el 8.1% muy alto, mientras que para el 35.1% bajo y el 18.9% moderado.

**Tabla 9**  
*Equidad*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	7	18.9	18.9	18.9
Moderado	13	35.1	35.1	
Alto	14	37.8	37.8	54.1
Muy alto	3	8.1	8.1	91.9
Total	37	100.0	100.0	100.0

Nota. Elaboración propia, (2021).

Y en la dimensión de Innovación de la tabla 10 la organización se encuentra el 51.4% alto y el 5.4% muy alto, mientras que el 24.3% bajo y por último el 16.2% moderado.

**Tabla 10**  
*Innovación*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	P. acumulado
Bajo	6	16.2	16.7	16.7
Moderado	6	24.3	25.0	41.7
Alto	19	51.4	52.8	94.4
Muy alto	2	5.4	5.6	100.0
Total	36	97.3	100.0	

Nota. Elaboración propia, (2021).

Como uno de los datos más relevantes, es en la dimensión de cohesión, obteniendo resultados favorables, coincidiendo con la investigación de Arias, Lazo, Quintana (2018), ya que, en ambos casos, el trabajo en equipo, y la colaboración constante entre los diferentes integrantes, influye de manera positiva y en su armonía. Ya que en ambas investigaciones

los trabajadores, resaltan que uno de los principales motivos de su motivación es la empatía con sus compañeros.

Un área de oportunidad para la empresa en estudio, es la dimensión de apoyo, en donde se toman en cuenta los factores económicos, como respuesta a su productividad, así como la situación laboral y la relación directa que tienen con su jefe. Considerando la falta de comunicación y consideraciones, en situaciones donde haya errores, ya que no es bien percibida la manera en la que se trabajan esos temas. Como es en el caso de la investigación de Pazmay, Hurtado (2018) en donde la comunicación y los espacios para colaborar con el líder, les ha permitido tener mayor control de las situaciones y repercute en la tranquilidad de los colaboradores, ya que el jefe está constantemente en comunicación para definir juntos las soluciones que se requieran.

De manera general el clima organizacional en la empresa en estudio, es aceptable, obteniendo buenos resultados en las dimensiones de cohesión, confianza e innovación. Mientras que fueron detectadas mayor cantidad de áreas de oportunidad en lo que respecta a la presión y el estrés, considerando márgenes de error muy bajos en sus actividades diarias. Lo que también está relacionado a una mayor necesidad de apoyo, de parte de su líder, en cuanto a ser más considerado en la manera en que se manejan estas situaciones, y también en los niveles de comunicación para corregir problemas. Otro aspecto a considerar, es que los trabajadores, expresan la necesidad de involucrarse en las tomas de decisiones, en el poder hacer propuestas y no solo tener que llevar a cabo las actividades de acuerdo a los procesos establecidos, ya que ellos cuentan con experiencia que les ha permitido detectar nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, las actividades innovadoras son construidas solo por el líder.

La autonomía que se da a los empleados es baja, ya que, esta todo establecido de cómo se va a llevar a cabo todos los procesos de la empresa y no tienen la posibilidad de selección de proyectos, funciones o clientes.

En cuanto a equidad se encuentra en un 37.8% en un nivel alto ya que ningún empleado es discriminado, ni tienen favoritismo por ninguno, ahí todos son iguales ante los altos mandos, sin importar sexo, religión, color de piel y mucho menos la orientación sexual de cada uno de los subordinados, todos tienen los mismos derechos.

Así pues, tenemos que la innovación en esta empresa es alta ya que los altos mandos tienen como objetivos el organizar los recursos disponibles (humanos, técnicos y económicos), con el fin de generar conocimientos traducidos en nuevos productos, mejora los productos existentes, tomando en cuenta las etapas de comercialización.

Después de analizar los resultados se propone lo siguiente:

- Crear espacios donde los colaboradores puedan hacer sugerencias respecto a la manera de desempeñar su trabajo. Ya que tienen la necesidad de sentirse más involucrados en las decisiones que están relacionadas a su operación diaria.
- Tener comunicación constante con los colaboradores, a través de eventos, reuniones semanales, para conocer de cerca sus inquietudes y tomar decisiones que beneficien su bienestar emocional.
- Hacer difusión de los resultados del diagnóstico de clima organizacional, con cada departamento, para escuchar su opinión y compartir ideas.
- Implementar un programa de capacitación para reforzar los procesos y también hacer llegar información respecto a valores, trabajo en equipo y comunicación.
- Continuar con los diagnósticos de clima organizacional cada año, para un correcto seguimiento.

## Referencias

Arias, W, Lazo, J y Quintana, S. (2018). *¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional?* Industrial Data.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81658967012>

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraHill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). *Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica*. Global conference on business and finance proceedings. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)

García Cabrero, B. (2009). *Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales. Un enfoque de enseñanza basado en proyectos*. IBERO.

[http://revistas.iberomx.com/didac/articulo\\_detalle.php?id\\_volumen=3&id\\_articulo=56](http://revistas.iberomx.com/didac/articulo_detalle.php?id_volumen=3&id_articulo=56)

Gibson J, Ivancevich J, Donnelly J. (1996) *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. McGraHill.

Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Editorial Norma

Pazmay, G, y Ortiz, A.R, (2018). *Clima organizacional en las industrias ecuatorianas de calzado*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409656163003>

Rodríguez, E. (2014). *Cinco claves para mantener un buen ambiente laboral*. La república [http://www.larepublica.co/altagerencia/cinco-claves-para-mantener-un-buen-ambiente-laboral\\_105246](http://www.larepublica.co/altagerencia/cinco-claves-para-mantener-un-buen-ambiente-laboral_105246)

Como citar este artículo:

Duarte Yescas , M. ., Mávita Valenzuela, M. ., & Moncayo Rodríguez, L. . (2021). Diagnóstico de clima organizacional para una PYME comercializadora de Navojoa, Sonora. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales*, (36). Recuperado a partir de <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/387>

