

## INSTRUMENTO PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADO EN LOS PRINCIPIOS DEL MODELO DE ENDOCALIDAD

Gaudys Mendoza García<sup>1</sup>, Luvi Angulo Pargas<sup>2</sup>, Yulennis Gómez Sáenz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre".

<sup>2</sup> Corporación Eléctrica Nacional.

[gaudys.mendoza@gmail.com](mailto:gaudys.mendoza@gmail.com), [lurvipatricia33@gmail.com](mailto:lurvipatricia33@gmail.com), [yulennygs@gmail.com](mailto:yulennygs@gmail.com)

**RESUMEN.** El Clima Organizacional es el grupo de características que describen a una organización o parte de ella, en función de las percepciones de sus miembros. Está fuertemente vinculado a la interacción de personas con la estructura y los procesos de la organización, por consiguiente, influye en la conducta de las personas y en el desempeño de las organizaciones. El objetivo de esta investigación fue diseñar un instrumento para medir el clima organizacional de cualquier realidad empresarial basado en los Principios de Endocalidad (calidad de adentro hacia afuera), provistos por O'Donnell K. (1999): valores, visión, misión, metas, equilibrio de la energía y plan estratégico personal y definida como: herramienta para desarrollar la capacidad que tienen las personas de crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición inmediata para la acción positiva, aún estando sometidas a intensas presiones. La investigación fue de tipo documental, descriptiva y comparativa, con un diseño bibliográfico, a través de las siguientes fases: caracterización de las dimensiones del clima organizacional provistas por el estado del arte; comparación de los diferentes enfoques para seleccionar el de mayor contenido humanístico; diseño del instrumento con reactivos orientados por los Principios de endocalidad y evaluación de la validez y confiabilidad del instrumento diseñado. Las dimensiones seleccionadas correspondieron al enfoque de Bowers y Taylor: (a) Apertura a los cambios tecnológicos; (b) Recursos Humanos; (c) Comunicación; (d) Motivación; (e) Toma de Decisiones. El instrumento consta de 30 reactivos con respuestas de opciones múltiples en escala de Lickert: nunca; casi nunca; a veces; casi siempre; siempre, valoradas de uno (01) a cinco (05). Su validez se determina a través del Juicio de Expertos en las áreas de Metodología de la investigación y Gerencia y su confiabilidad a través del estadístico Alfa de Cronbach, con un resultado altamente confiable de 0,96.

---

**Palabras clave:** Instrumento de medición, clima organizacional, Endocalidad.

## INSTRUMENT FOR ORGANIZATIONAL CLIMATE MEASUREMENT BASED ON ENDOQUALITY MODEL PRINCIPLES

**ABSTRACT.** The organizational climate is the group of characteristics which describes an organization or part of it, in function of the perception of its members. It is strongly linked to people interaction, to structures and the organization processes; consequently, it influences people behavior and the performance of the organizations. The objective of this research was to design an instrument to measure the organizational climate of any business reality based on the Endoquality Principles (quality from inside out), given by O'Donnell K. (1999): values, vision, mission, goals, energy equilibrium and personal strategic plan, and defined as: tool to develop the capacity that people have to create and keep a calmness state and immediate disposition to positive action, still being under intense pressures. The research was of documental, descriptive, comparative type, with a bibliographic design, through the following phases: characterization of the dimensions of the organizational climate provided by the state of the art; comparison of the different approaches to choose the biggest humanistic content; design of the instrument with reagent oriented by the principles of endoquality, and evaluation of the validity and reliability of the designed instrument. The selected dimensions correspond to the Bowers y Taylor approach: (a) Opening to technological changes; (b) Human resources; (c) Communication; (d) Motivation; (e) Decision making. The instrument has 30 reagents with multiple option answers in Lickert scale: never, almost never, sometimes, almost always, always; rated from one (01) to five (05). Its validity was determined by the judgment of experts in areas of Research Methodology and Management, and its reliability by the statistic Cronbach' Alpha, with a best confiability result of 0,96.

---

**Keywords:** measurement instrument; organizational climate; Endoquality.

---

*Este manuscrito fue recibido en Barquisimeto el 01/11/2011 y aprobado para su publicación 15/2/2012. Luvi Angulo Pargas es MSc en Ingeniería Industrial de la UNEXPO. Email: [lurvipatricia33@gmail.com](mailto:lurvipatricia33@gmail.com). Yulennis Gómez Sáenz es MSc en Ingeniería Industrial de la UNEXPO Email: [yulennygs@gmail.com](mailto:yulennygs@gmail.com). La Dra. Gaudys Mendoza es profesora jubilada del Departamento de Ingeniería Industrial de la UNEXPO VR-Barquisimeto. Correo electrónico: [gaudys.mendoza@gmail.com](mailto:gaudys.mendoza@gmail.com).*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones reconocen actualmente que su ventaja competitiva consiste en aprovechar los más altos niveles de productividad, creatividad y conocimiento de su personal, intentándola plasmar en las diferentes estrategias a implementar en períodos específicos de tiempo, enfocándolas al respeto de los valores espirituales de los individuos, mediante la identificación de los roles y las tareas que se deben realizar, evitando las pérdidas de energía, capital y tiempo, de tal manera que armonizando y uniendo diferentes aspectos como la razón, la emoción y la espiritualidad, se puedan remediar las consecuencias de aquellos actos derivados de actividades no planificadas.

El clima organizacional (CO) es una variable multidimensional que media entre la estructura, los procesos, las metas y los objetivos de la empresa, por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por el otro, que se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, y otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales), por lo que el mismo tiene un poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad, el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo que lo convierte en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

La aplicación de modelos basados en los principios de Endocalidad (calidad en el hacer desde la calidad del ser), permite a las personas desarrollarse integralmente, trabajando en los valores y en su expresión congruente para lograr resultados de calidad.

La inversión en el desarrollo de la Endocalidad, contribuye a crear una cultura de responsabilidad social, donde el bienestar se verá reflejado en el alto rendimiento de las personas y la mayor productividad en la organización.

## 2. METODOLOGÍA

La UPEL (2006) [1], define este tipo de investigación como aquella que consiste en el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente en trabajos previos, información y datos divulgados por medio de trabajos impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor; la investigación obedece a un desarrollo teórico, el cual consiste en la presentación de

nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales del autor, a partir del análisis crítico de la información empírica y teorías existentes.

En este sentido, las actividades desarrolladas en la presente investigación fueron del tipo documental, descriptivo y comparativo y con un diseño bibliográfico. Las investigadoras aportaron enfoques propios acerca de los tópicos tratados en el trabajo de investigación, procediendo a la revisión de diversas fuentes de carácter bibliográfico y documental como libros, revistas técnicas impresas y electrónicas, trabajos de investigación y publicaciones. El material consultado se caracterizó por ser actualizado y relacionado con los ejes temáticos que configuran la investigación, los cuales son: el CO, la endocalidad y el diseño de instrumentos de medición.

Luego de esta revisión exhaustiva, se procedió a caracterizar las dimensiones y variables de los distintos enfoques que sobre el CO provee el estado del arte, a comparar dichos enfoques y a seleccionar el de contenido más humanístico, para diseñar los reactivos en el contexto de la endocalidad. Luego de diseñado el cuestionario, se le probó su validez de contenido a través del juicio de expertos y su validez de constructo a través de su pertinencia con los objetivos de la investigación, para finalmente, probar su confiabilidad a través del estadístico alfa de Crombach, desarrollado en una hoja de cálculo Excel®.

### 3. RESULTADOS

#### *Caracterización de las dimensiones del clima organizacional provistas por el estado del arte*

Según Chiavenato (2005) [2], la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la administración de las personas que integran la organización, las cuales desempeñan distintos roles o cargos dentro de la misma. Las personas representan la base fundamental de la ARH y de todos los procesos que ocurren dentro de las organizaciones, evidenciando la estrecha relación que existe entre el CO y la gestión exitosa del talento humano.

#### *Definición del Clima Organizacional*

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función de las percepciones de los miembros. Este clima resultante, induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos a su vez, inciden en la organización y completan el círculo.

El CO puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, representando un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por esta razón, su estudio proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura de la empresa.

La productividad organizacional y la competitividad son elementos esenciales para que una empresa obtenga resultados idóneos y para ello, la conducta y el comportamiento de los recursos humanos son decisivos, jugando el CO un rol preponderante.

Por su parte, Marchant (2005) [3], afirma que los directivos de las organizaciones deben cuidar su activo más valioso: el capital humano, propiciando el desarrollo de un CO adecuado al trabajo cotidiano y a las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la organización.

### ***Enfoques del CO***

Existen varias conceptualizaciones del CO, no excluyentes entre sí. Dessler (1993) [4], plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función a esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema:

***Enfoque Estructuralista de Forehand y Gilmer (1965)***, lo define como: El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la conforman. Está orientado principalmente, a los aspectos del contexto y la estructura organizativa.

***Enfoque Subjetivo de Halpin y Crofts (1963)***, lo define como la percepción de los miembros de la organización con relación a la misma. Plantea un punto importante del clima: el Espirit, término que indica la percepción que el trabajador tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y disfruta del sentimiento de la labor cumplida. Entiende el clima como atributo del individuo, subraya el carácter subjetivo y perceptivo del mismo, y utiliza al individuo como unidad de análisis.

***Enfoque Mixto E-S de Litwin y Stinger (1968)***, plantea que el CO está representado por los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de otros

factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Reconoce la naturaleza tanto estructural como subjetiva del clima.

**Enfoque de Síntesis de Waters (1978)**, relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como las percepciones que el individuo tiene de la organización, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.

Entre las definiciones más recientes, Arancibia (2007), define el clima como “una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro”. Se construye a partir de factores extra-organizacionales (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, entre otros) e intra-organizacionales (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales).

Finalmente, Chiavenato (ob. cit.), lo define como la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de una organización, que influye poderosamente en su comportamiento.

### **Características del Clima Organizacional**

Goncalves (2000) [5], afirma que el CO tiene importantes y diversas características, entre las cuales resalta:

1. Se refiere al medio ambiente de la organización en el cual se desempeñan sus miembros; éste puede ser externo o interno.
2. Es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se puede deber a diversas razones.
3. Junto con las estructuras, características organizacionales y los individuos, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
4. Es un fenómeno multicausal, dinámico y diverso en sus dimensiones.
5. Tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el CO, con cambios relativamente graduales, pero ésta puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.

**Comparación de los diferentes enfoques para seleccionar el de mayor contenido humanístico****Dimensiones del Clima Organizacional**

Son las características de una organización susceptibles de ser medidas y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del CO es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que lo afectan.

Dependiendo del autor, se consideran diferentes dimensiones. En la Tabla 1 se muestran algunos enfoques utilizados para evaluar el CO:

**TABLA 1.** Dimensiones del Clima Organizacional

<b>Autor</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
<b>Pritchard y Karasick (1973)</b>	11	Autonomía, Conflicto y cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad e innovación, Centralización de la Toma de decisiones y Apoyo.
<b>Rensis Likert (1974)</b>	8	Métodos de Mando, Fuerzas Motivacionales, Procesos de Comunicación. Procesos de Influencia, Toma de Decisiones, Procesos de Planificación. Procesos de Control y Procesos de Rendimiento.
<b>Litwin y Stringer (1978)</b>	9	Responsabilidad, Recompensa Desafío Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.
<b>Bowers y Taylor (2000)</b>	5	Apertura a los cambios tecnológicos, Recursos Humanos, Comunicación, Motivación y Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia con información proveniente de Goncalves (2000)

**Variables consideradas para el estudio del CO**

De acuerdo con Cabrera (1999) [6], las variables que configuran el CO, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son las siguientes:

1. *Del ambiente físico*: espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas.
2. *Estructurales*: tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.

3. *Del ambiente social:* compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicación.
4. *Personales:* aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
5. *Propias del comportamiento organizacional:* productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress.

### ***Definición de Endocalidad***

Larrañaga (2002) [7], define la Endocalidad como las hermosas cualidades interiores que posee una persona. Por su parte, O'Donnell (ob. cit.) [8], afirma que la Endocalidad se traduce en la capacidad del individuo para crear y conservar un estado de tranquilidad y disposición inmediata para la acción positiva. Este movimiento se nutre de las filosofías y aportes científicos de Oriente y occidente, que han permitido descubrir la clave para llevar una vida familiar, profesional y social más tranquila y satisfactoria.

Por su parte, Sánchez (2000) [9], señala que hoy en día, el estudio de la calidad humana se conoce bajo el concepto de Endocalidad, la cual define como el campo de reflexión que se aboca al análisis de la calidad interna de los individuos, es decir, a la forma efectiva de responder adecuadamente al entorno, pero además, a la capacidad de dichos individuos para crear y preservar un estado de tranquilidad que les permita actuar de la mejor manera, día con día.

### ***Premisas de la Endocalidad***

1. La estabilidad de un individuo depende de su grado de espiritualidad.
2. Un individuo cree en su pasado, su presente y su futuro.
3. Lo que un individuo sea y lo que haga en la práctica, garantiza su futuro.
4. Cada persona es plenamente responsable de su estado interno.
5. Cada individuo se motiva desde adentro hacia afuera; la mayor de las compensaciones es su satisfacción personal.
6. Utilizar correctamente los recursos de los que dispone una persona, le proporciona felicidad.
7. Cada individuo es el ser espiritual que da vida a un cuerpo físico.

### ***Principios de la Endocalidad***

1. La situación del mundo exterior de un individuo depende de sus actos y palabras que, a su vez dependen de su situación interna.
2. La situación interna de una persona depende de la calidad de sus pensamientos.
3. Cada individuo es responsable de sus propios pensamientos (nadie más accede a su cerebro para implantar allí sus ideas).
4. La capacidad y la responsabilidad de responder adecuadamente a los retos planteados por los diversos componentes del mundo externo sólo le pertenecen a cada individuo.
5. Las respuestas adecuadas se traducen en valores como paciencia, tolerancia, determinación, amor, entre otros.
6. Cada individuo debe disciplinar todos sus componentes internos – mente, intelecto, personalidad, entre otros, a fin de producir respuestas adecuadas.
7. La clave para llevar una vida familiar, profesional y social más tranquila, equilibrada y satisfactoria, se encuentra dentro de cada individuo, en su fuerza interior.

### ***Diseño del instrumento con reactivos orientados por los Principios de endocalidad y evaluación de su validez y confiabilidad***

Considerando los aportes de los diferentes autores en torno a las dimensiones del CO, el instrumento diseñado para su medición en la presente investigación se basó en las cinco (5) dimensiones propuestas por Bowers y Taylor (ob. cit.), por la relevancia de su enfoque sobre el aspecto humano:

- 1. Apertura a los cambios tecnológicos:** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- 2. Recursos Humanos:** Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- 3. Comunicación:** Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.



4. **Motivación:** Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
5. **Toma de decisiones:** Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

#### 4. VARIABLES CONSIDERADAS

##### **DIMENSIÓN: Apertura a los Cambios Tecnológicos. (Cidem, 2002) [10]**

1. **Tecnología incorporada al Capital:** es la adquisición de maquinarias y equipos con desempeño tecnológico mejorado.
2. **Innovación de Procesos:** consiste en la introducción de nuevos procesos de producción o la modificación de los existentes mediante la incorporación de nuevas tecnologías.
3. **Acuerdos de Cooperación Tecnológica:** Alianzas (formales e informales) para lograr el intercambio de conocimiento entre diferentes actores.
4. **Capacitación:** comprende la formación del personal en temas estrechamente relacionados con las tecnologías centrales en el proceso de producción. Estas tecnologías pueden ser blandas (gestión) o duras (tecnologías de procesos de producción).

##### **DIMENSIÓN: Toma de Decisiones**

5. **Participación:** Representa el camino hacia la creatividad; comienza con la participación del personal en la toma de decisiones. Consta de cinco (05) etapas: invitación, encuentro, reflexión, escucha e implementación.
6. **Empowerment:** es una herramienta de gestión empresarial que implica delegar poder y autoridad a los trabajadores confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Resulta ser un ingrediente vital para crear un CO positivo. Es un proceso que brinda mayor autonomía a los trabajadores al compartir información pertinente con ellos y darles control sobre factores que afecten su rendimiento en el trabajo.
7. **Planificación Estratégica Personal (PEP):** Es un camino que une dos posiciones: primero lo que es la persona y donde está y segundo lo que desea ser en el futuro y el lugar a donde quiere llegar.

Asimismo le provee de una serie de elementos para desarrollar sus potencialidades, además de cuidar la calidad y orientación de sus realizaciones.

**8. Resolución de Conflictos:** se refiere tanto a la superación de los obstáculos que se presentan como a los procesos que implican los caminos que conducen a la satisfacción de las necesidades: los acuerdos y desacuerdos, los encuentros y desencuentros, las tareas complementarias, las diferencias y los juegos de poder, las coincidencias y los objetivos en común, entre otros. La resolución de conflictos consiste en examinar las dificultades, aumentando el interés común. Representa un factor muy importante que contribuye a un mayor grado de integración.

#### **DIMENSIÓN: Motivación (Barret, 2001) [11]**

**9. Necesidades Físicas:** Implican el cuidado de la seguridad y la salud (Seguridad física y de salud; Seguridad de empleo, de ingresos y recursos; Seguridad moral, familiar y de propiedad privada).

**10. Necesidades Emocionales:** relaciones personales firmes (amigos y familia) y sentirse bien consigo mismo (autoestima). Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, entre éstas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor.

**11. Necesidades Mentales:** se refieren a los logros intelectuales o educativos y crecimiento personal.

#### **DIMENSIÓN: Comunicación (Covei, 2005) [12]**

**12. Escucha Empática:** Consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente. Un oyente empático puede interpretar con rapidez lo que sucede en un nivel profundo, y sabe mostrar tal aceptación, tal comprensión, que las otras personas no sienten temor de retirar capa tras capa hasta llegar al núcleo íntimo en el que reside el problema.

**13. Sinergia:** cataliza, unifica y libera las más grandes de las energías del interior de la persona. Significa que el todo es mayor que la suma de sus partes. Facilita el tipo de interacción humana que crea lazos entre las personas. Comunicarse con sinergia significa abrir la mente, el corazón y las expresiones a nuevas posibilidades, nuevas alternativas, nuevas opciones.

**14. Uso de TIC (Tecnologías de Información y Comunicación):** representan sistemas de información para los gerentes, para brindarles una realimentación honesta y precisa en todos los niveles, de los clientes, proveedores y de los trabajadores.

## **DIMENSIÓN: Recursos Humanos**

**15. Crecimiento Personal:** es la actualización de las potencialidades humanas (psicológicas y espirituales) que la persona puede hacer más allá de su desarrollo natural. Con el trabajo de crecimiento personal el individuo aprende, a través de la conciencia de sí mismo, a aprovechar sus posibilidades de pensar, sentir y actuar para: Usar el pensamiento libre o autónomo, dominar una libertad responsable, ser líder de sí mismo, tener salud emocional y realizar aportes significativos a la sociedad.

**16. Evaluación del Desempeño:** Es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan.

**17. Filosofía TEA (Total Environment into Administration):** Traducido al español se entiende como Medio Ambiente Total dentro de la Administración. Por medio de la combinación del concepto del nirvana, la ergonomía y el proceso de identificación basado en los valores, la Filosofía TEA busca establecer una línea que nivele tanto las necesidades del individuo como las necesidades de la organización, permitiéndole observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente relacionada con sus expectativas.

**18. Valores Espirituales:** Se refieren a la importancia que se le da a los aspectos no-materiales de la vida. Son parte de las necesidades humanas y permiten sentimiento de realización. Le agregan sentido y fundamento a la vida, como ocurre con las creencias religiosas

**19. Trabajo en equipo:** Número reducido de personas con capacidades complementarias, con sus correspondientes responsabilidades y tareas perfectamente definidas, teniendo a la cabeza un líder, idealmente aceptado por todos y quien será el guía para que el equipo a través de ciertas reglas, oriente sus esfuerzos en forma comprometida en un mismo sentido.

## **CONCLUSIONES**

1. El CO es la clave para el éxito de una empresa, porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos de medición periódica del mismo.

2. Se diseña el cuestionario Coendo, con el objetivo de diagnosticar el CO de cualquier realidad empresarial, en base a las cinco dimensiones propuestas por Bowers y Taylor, en las cuales se consideraron 19 variables, el cual fue sometido al proceso de validez tanto de contenido como de constructo a través del juicio de expertos, mientras que su confiabilidad se calculó con el estadístico alfa de Crombach obteniendo un resultado alto de 0,96.
3. El mayor obstáculo para el desarrollo completo del potencial de los trabajadores de una empresa, es la inexistencia de posibilidades de demostrar sus capacidades individuales, para contribuir a una mejora organizacional.
4. El camino hacia el éxito y la felicidad profesional es el autoconocimiento: conocer todo el potencial humano. Acompañar al trabajador en el conocimiento de sí mismo, de su yo real, de sus competencias y de sus valores, es imprescindible para llegar a su esencia y dejar que ésta se vuelque en su vida personal y en lo mejor de su carrera profesional.

## REFERENCIAS

- [1]. Universidad Pedagógica Experimental Libertador Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela. Editorial FEDUPEL. ISBN 980-273-441-1. 2006
- [2]. Chiavenato, I. Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill. Colombia. 2005
- [3]. Marchánn, L. Actualizaciones para el desarrollo organizacional Primer Seminario. [Documento en línea]. 2005. [consultado el 01/05/2011]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2005/lmr/index.htm>.
- [4]. Dessler, G. Organización y Administración: Enfoque situacional. Prentice Hall Interamericana. México. 1993.
- [5]. Goncalves, A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC). 2000
- [6]. Cabrera G. Clima Organizacional en empresas chilenas. [Documento en línea]. 1999. [Consulta el 12/03/2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos32/clima-organizacional/clima-organizacional2.shtml>.

- [7]. Larrañaga. Endocalidad. [Documento en línea]. 2002. [consultado el 16/05/2011] Disponible en: <http://www.demuestra.com/content/view/359/37>
- [8]. Sánchez. Cultura de Calidad. [Documento en línea]. 2000 [Consultado el 01/05/2011] Disponible en: <http://www.cicapnic.org/infocicap/materiales/CultCalidad.pdf>
- [9]. Centro de innovación y desarrollo empresarial. Guía para la gestión de la innovación. Barcelona, España: Generalitat de Catalunya. (CIDEM- 2002)
- [10]. Barret, R. Liberando el alma de las empresas: cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos. SMS Editores. Buenos Aires, Argentina. 2001.
- [11]. Covei, S. El 8vo hábito: de la efectividad a la grandeza. 2da. Edición. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona, España. 2005
- [12]. O'Donnell, K. Endocalidad, la dimensión emocional y espiritual del ser humano en el ámbito de la empresa. Editorial Oniro. Barcelona, España. 1999.

**ANEXO: CUESTIONARIO COENDO DISEÑADO**

Fecha: / / Marque con una "X" la respuesta adecuada según su criterio:

Nº	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
		4	3	2	1	0
<b>DIMENSIÓN: APERTURA A LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS</b>						
1	¿Consideras que la organización dispone de la plataforma tecnológica necesaria para satisfacer los servicios requeridos por los usuarios?					
2	¿Crees que la organización cuenta con un proceso de gestión de los recursos tecnológicos que le permite renovar en forma proactiva las potencialidades de su capital humano?					
3	¿Consideras que la empresa propicia acuerdos para lograr el intercambio tecnológico con los Centros de Investigación e Instituciones de Educación Superior?					
4	¿Crees que en la organización se considera al personal como elemento responsable de la innovación de procesos, dentro de un contexto de mejoramiento continuo?					
<b>DIMENSIÓN: TOMA DE DECISIONES</b>						
5	¿Consideras que los gerentes de la empresa propician un clima organizacional que estimula la participación creativa del personal en el proceso de toma de decisiones?					
6	¿Crees que los gerentes de la organización realizan su gestión delegando poder y autonomía a cada trabajador?					
7	¿Consideras que la Planificación Estratégica Personal te permite mantenerte centrado en tus máximas prioridades?					
8	¿Crees que tus valores más preciados influyen en las decisiones relacionadas con tu misión personal?					
9	¿Consideras que cuentas con la capacidad para liderar equipos de trabajo, controlando factores emocionales?					
10	¿Consideras que existe una conexión entre tu misión personal y la misión de la organización?					
11	¿Consideras que en la empresa la gestión de los Recursos Humanos se basa en la participación de los trabajadores?					
12	¿Crees que has definido tu misión personal para concentrar tus energías en desarrollar aquellos aspectos que te resultan más					

Nº	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
	significativos?					
	<b>DIMENSIÓN: MOTIVACIÓN</b>					
13	¿Consideras que los gerentes de la organización se interesan en brindar seguridad y bienestar físico a sus trabajadores?					
14	¿Consideras que los gerentes de la organización se interesan en determinar las prioridades motivacionales del personal con base a su autoestima para mejorar la calidad de sus servicios?					
15	¿Consideras que en la empresa se propicia el desarrollo profesional de las personas, trabajando en los valores organizacionales?					
16	¿Consideras que la empresa cuenta con un personal con alta autoestima para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización?					
	<b>DIMENSIÓN: COMUNICACIÓN</b>					
17	¿Consideras que en la organización el proceso de comunicación está basado en la comprensión mutua?					
18	¿Consideras que la gerencia de la organización se apoya en las TIC para garantizar una comunicación efectiva?					
19	¿Consideras que a través de las TIC la gerencia de la empresa controla y da seguimiento a la calidad de la comunicación dentro de la organización?					
20	¿Consideras que la gerencia de la organización propicia el desarrollo de la sinergia creativa como elemento impulsor de una comunicación efectiva?					
	<b>DIMENSIÓN: RECURSOS HUMANOS</b>					
21	¿Consideras que la gerencia de la organización se interesa en el análisis de la calidad interna de su gente (Endocalidad)?					
22	¿Consideras que la gerencia de la organización impulsa el bienestar integral de sus trabajadores para obtener una ventaja productiva en forma de una fuerza laboral comprometida y motivada?					
23	¿Crees que los gerentes de la organización alientan a su personal a encontrar un sentido de realización a través de su trabajo, realizando aportes significativos a la sociedad?					
24	¿Crees que los trabajadores de la organización se sienten más realizados como personas al compartir sus valores espirituales?					
25	¿Sientes que en la organización el camino hacia el éxito está basado en las mejoras continuas dentro de un clima organizacional de confianza?					

Nº	Ítem	Siempre	Casi Siempre	A Veces	Casi Nunca	Nunca
26	¿Crees que el clima organizacional de la empresa promueve el espíritu de trabajo en equipo como herramienta de integración para orientar los esfuerzos de cada trabajador al logro de los objetivos estratégicos?					
27	¿Consideras que al desarrollar potencialidades humanas puedes lograr una excelente relación contigo mismo y con los demás?					
28	¿Consideras que la gerencia de la organización crea factores de evaluación del desempeño basados en la innovación profesional?					
29	¿Consideras que la gerencia de la organización crea factores de evaluación del desempeño basados en la innovación personal?					
30	¿Consideras que los gerentes de la organización gestionan la motivación de adentro hacia afuera (Endocalidad) promoviendo la calidad de vida?					