

#### 4º Análisis de Correlación

Por último, se hizo un estudio de correlación entre las dos variables dependientes. Se encontró una altísima correlación directa entre las variables Actitud de Compromiso y Clima Organizacional. Lo que indica que a mayor Compromiso en el trabajo por parte de los sujetos de la organización, el Clima Organizacional también será mejor. De la misma manera, mientras mejor sea el clima organizacional del grupo, mayor será su compromiso en el trabajo de su organización.

Los resultados y el nivel de significancia obtenidos, se presentan en la tabla siguiente:

**Tabla 9**  
**Análisis de Correlación**  
**de las Variables Dependientes**

<i>Variable</i>	<i>ACTITUD DE COMPROMISO</i>	
	<i>r</i>	<i>p</i>
<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> N=84	.777**	.000

\*\*. La Correlación de Pearson es significativa al nivel de 0.01 (2-colas).

*Nota:* El estudio de correlación se hizo de forma adicional al diseño de investigación cuasi-experimental propuesto de Series Cronológicas.

## IV. DISCUSIÓN

Por lo que se pudo observar, el proyecto de Tesis consistió en una investigación metodológica, elaborada alrededor de un experimento de consultoría. Ya por sí solo, el proyecto de consultoría en Indagación Apreciativa, es un proyecto profesional muy completo y complejo. De los resultados de este mismo, se pueden seguir tomando iniciativas, acciones y dinámicas para un mayor y mejor desarrollo organizacional.

De modo que el proceso de consultoría se puede seguir reinventando y se convierte en una actividad de constante cambio. Es como la terapia Psicológica clínica individual, en el camino se van resolviendo patologías, pero también se van

produciendo nuevas, por lo que nunca se termina definitivamente con el trabajo, pero siempre se puede ir mejorando.

Adicional a lo anterior, se utilizó el método científico cuantitativo estadístico para verificar el impacto de este proyecto de consultoría, en la percepción de los sujetos en relación a su Compromiso y Clima Organizacional. Como se puede observar en los resultados, la hipótesis nula resultó aceptada, lo que significa que no se pudo comprobar estadísticamente una mejora en la percepción de la gente con respecto a las variables dependientes seleccionadas.

Lo anterior, no significa que el proyecto no haya tenido impacto en lo absoluto, sino que el impacto generado como resultado del experimento no fue suficiente para demostrar un cambio estadístico en la percepción de la gente con respecto a su organización.

Las causas por las que no se dio este impacto significativo pueden ser varias, a continuación se mencionan algunas que se consideran podrían ser las más relevantes:

*1º El nivel de percepción de Compromiso en el Trabajo y del Clima Organizacional era alto en lo general.*

Una apreciación inicial acerca del porqué no se notó un cambio significativo en la percepción de la gente con respecto a las variables estudiadas, es que en los resultados se observa que el nivel de Compromiso y Clima eran altos desde el principio del estudio. Principalmente se puede ver que el valor promedio y total obtenido de las respuestas al cuestionario de Actitud de compromiso, es muy alto.

La mayoría de la gente contestó a las preguntas con las respuestas siempre o casi siempre. Lo anterior haría muy difícil que haya un impacto positivo significativo, puesto que ya no se puede mejorar “mucho más”. Podría ser que el grupo seleccionado, si bien no había sido expuesto a la Indagación Apreciativa directamente, sí había tenido ya trabajo grupal y organizacional suficiente para presentar un nivel alto de compromiso de su gente. También el tipo de liderazgo en la organización se percibió como un estilo sumamente participativo y abierto a mejoras, lo que hace que las posibilidades de mejora en la organización sean constantes y frecuentes.

Por último, en los temas obtenidos en el proyecto de Indagación Apreciativa, reportan un alto nivel de pertenencia de la gente hacia su organización, el CUC. Por

todo lo anterior, aunque no se obtuvo impacto estadísticamente significativo en las variables dependientes, en las gráficas presentadas se puede ver una leve mejora en las respuestas obtenidas de los cuestionarios, principalmente en la tercera aplicación, que fue la más impactada por el proyecto de Indagación Apreciativa.

### *2º Las variables elegidas podrían no ser las más impactadas por el experimento*

Una segunda posibilidad del porqué no fue significativo estadísticamente el impacto en las variables dependientes, puede ser el que las variables elegidas no hayan sido necesariamente, las que más impacto recibirían como resultado del proceso. Aún cuando se justifica en definitiva la elección de las mismas en el marco teórico del documento, podría ser que el proceso de Indagación Apreciativa tenga mayor impacto en variables organizacionales diferentes a las elegidas; entre ellas podrían estar por ejemplo: satisfacción laboral, motivación ó comunicación. En todo caso sostengo la idea de que son dos variables que definitivamente se vieron modificadas, aunque sea levemente, por el proceso.

También podría ser que específicamente estas dos variables, principalmente la de Actitud de Compromiso, presentaran un nivel alto en ésta organización en particular, que de haber sido en otra organización el proyecto, en donde el compromiso hacia el trabajo fuera relevantemente menor, podría haber sido impactado significativamente como resultado del proceso de Indagación Apreciativa.

Queda la posibilidad de hacer más estudios de casos, para verificar si estas ideas propuestas son ciertas o no necesariamente.

### *3º El grupo presentó situaciones fluctuantes durante el proceso*

Una tercera posibilidad de la falta de impacto del proceso, es la falta de disposición que pudo haberse presentado en la gente, al participar en las reuniones de Indagación Apreciativa. Se vio una disminución relevante en la asistencia de la gente a las reuniones, conforme fue avanzando el proceso, principalmente por parte del grupo de profesores. Lo anterior se puede haber originado por actividades emergentes que se le fueron presentando a los sujetos que conformaron el grupo, que les impidieron participar activamente en todas las sesiones.

También se pudo observar que hubo sujetos que francamente no se sintieron partícipes activos del proceso, las causas pueden haber sido diversas, quizás en

algunos casos personales, en otros organizacionales y en algunos casos más, la no identificación con la dinámica propuesta o con el consultor.

La conformación de un pequeño equipo de innovación, como resultado del proceso, puede también haber concentrado los esfuerzos finales en éste pequeño grupo, dejando al resto con menos interacción.

También, por ser un proceso en donde se sugiere una participación voluntaria de la gente, pudo haber propiciado que libremente algunos sujetos decidieran mantener el “status quo” de su puesto o situación laboral, sin ser impactados significativamente por el proceso completo.

Por último reitero que fue un estudio de caso, no de laboratorio, en donde la gente constantemente es afectada en su percepción, por distintas fuentes de variación, procedentes de diversas circunstancias organizacionales. Estas variaciones pueden haberse debido a tiempos de exámenes, el estado de ánimo, las situaciones institucionales de la UPAEP, las circunstancias personales, etc. El esfuerzo se hizo considerando un cierto estado de control, pero podría no haber sido suficiente en este caso en particular.

#### *4º El ejercicio de investigación podría mejorarse*

Con todo y que se hizo lo posible por hacer una investigación seria, completa y profesional, cabe reconocer la inexperiencia del tesista, en algunas consideraciones necesarias para tener mayor solidez en el ejercicio de investigación. Después de todo, la experiencia se adquiere en base a la repetición de casos y aunque el desarrollo del proceso de indagación apreciativa se efectuó con mucho mayor conocimiento y experiencia que el proceso investigativo, por haberlo ya desarrollado en varias ocasiones en distintas organizaciones, podría haber faltado una mayor habilidad de investigación en ciertos elementos relacionados con el caso de investigación.

Podría haber faltado un conocimiento más sólido de investigación experimental, para encausar más consistentemente el proceso relacionado con la selección de variables, selección del grupo, selección del diseño, aplicación de cuestionarios, las circunstancias de control del grupo ó la habilidad de detectar fallas y mejoras en el proceso de investigación.

De cualquier forma, el proyecto realizado tiene varios elementos de mucho valor que se pueden utilizar en ejercicios similares o en casos parecidos más

adelante. Bien podría construirse un proyecto de investigación más sólido relacionado con la Indagación Apreciativa, pero aún así, el diseño y proceso realizado tuvo suficientes elementos para considerarse un ejercicio serio de investigación.

### *Coloquio*

Se ha mostrado la originalidad y actualidad de la propuesta de investigación, en relación a la variable independiente del estudio. La Indagación Apreciativa es una herramienta de desarrollo organizacional moderna, de reciente creación, actual e interesante para el tipo de organización de los tiempos modernos que requiere cambios constantes, flexibilidad, apertura a lo desconocido y una dinámica de relaciones humanas compleja y constante.

Cabe reconocer que las variables dependientes analizadas son más bien de uso común en proyectos de esta índole. Quedo con la inquietud de haber considerado para la investigación, la variable Satisfacción Laboral, en vez de la mucho más complicada y polémica Clima Organizacional. En la investigación sobre Clima Organizacional se puede ver que el interés de los investigadores ha evolucionado a la más actual Cultura Organizacional, lo que hizo difícil encontrar mayor información sobre el tema.

De modo que se presentó un proyecto mixto en algunos aspectos: una variable independiente relativamente nueva, en relación con variables de uso frecuente en la investigación; un proyecto de consultoría práctico, investigando su impacto estadísticamente; la conformación de un grupo con personal técnico de formación académica intermedia, junto con maestros con educación académica superior; la elección de una organización de actividad técnica, en una Universidad con enfoque cristiano-humanista.

Todo lo anterior siempre con un interés y enfoque principalmente en la persona. Un área técnica no deja de moverse por inspiraciones humanas, aunque la actividad final sea concreta. La institución en que se realizó el proyecto, es una universidad que acentúa el interés en lo humano de las personas y el líder de la organización demostró siempre ser una persona flexible y abierta al cambio. Dado que la herramienta utilizada requiere de gente madura y comprometida con la apertura a lo positivo y los cambios, fue un lugar ideal en este sentido, en donde aplicar dicha filosofía.

La interacción con este grupo de gente, me dio mayor experiencia en mi área de interés profesional que es el desarrollo humano organizacional y la experiencia adquirida por el proyecto de investigación, me hizo reflexionar sobre lo complicado que es encontrar las condiciones necesarias para desarrollar un proyecto de investigación serio y concreto. También concluyo que mientras mayor experiencia se tiene en el mundo de la investigación, mejores propuestas y ejercicios de investigación se pueden lograr.

El resultado al final es satisfactorio para mí, puesto que en primer lugar ha representado un importante reto como profesionista en psicología organizacional, en segundo lugar me ha llevado a investigar con mayor hondura la herramienta de desarrollo organizacional de mayor interés para mí, estudiada en el curso de la maestría, que es la Indagación Apreciativa; en tercer lugar, me ha llevado a conocer variables de interés de investigación como es la Actitud de Compromiso, el Clima Organizacional, la Satisfacción laboral, la Motivación, la Comunicación, la Integración, Responsabilidad, Participación y la Cohesión del grupo.

Y por último podría concluir que personalmente, lo más interesante al final de todo, ha sido la interacción viva y dinámica con gente, grupos humanos, seres vivos que piensan, interactúan, crean y recrean su entorno, sus métodos, sus aspiraciones, sus proyectos trascendentes. Y que es esta dinámica una verdadera danza, en donde hay que integrarse al movimiento organizacional lo mejor posible, para obtener los mayores beneficios para todos. Y es precisamente en este último sentido de trascendencia y valor humano, en el que mayor valía le encuentro al ejercicio de Investigación y el proyecto de consultoría elaborado en el Centro Universitario de Cómputo de la UPAEP, puesto que a fin de cuentas, lo que le da vida a todo el proyecto, es ni más ni menos que la gente involucrada en él.

Creo que actualmente a veces se pierde el sentido verdadero del desarrollo organizacional, puesto que muchas veces las teorías y especialistas tienden a enfocarse en el proceso, en la dinámica, en lo técnico, en lo novedoso o interesante de las herramientas, pero se pierde de vista el centro de todo el esfuerzo: la persona. En la medida en que el desarrollo organizacional se ha ido concentrando cada vez más en los valores, en los intereses, en las aspiraciones, en los deseos de las personas, cada vez se han ido haciendo más humanos y útiles los esfuerzos de mejora y cambio positivo. Creo que es precisamente eso lo que aporta el

pensamiento positivo enfocado en la persona, una dinámica más humana, más integral y más creativa en todos los sentidos.

También creo que a veces los números finales obtenidos pueden ser muy fríos y limitados para evaluar todo lo que ha sucedido en una organización en donde se realiza una intervención. Solamente se puede concluir en base a diferencias estadísticas significativas, sin dar más información de las dinámicas realizadas con la gente. Pero mucho de lo complejo de las circunstancias humanas, simplemente no es suficiente medirlas con números y podría ayudar el evaluar los resultados por otros medios, quizá cualitativamente o por medio de la observación de lo que suceda en la organización a mediano y largo plazo después de la intervención.

Finalmente quiero decir que considero relevante, ético y en favor de la dignidad humana, que en cualquier proceso de intervención e investigación se considere a los sujetos del estudio como seres humanos en toda su complejidad. En esta complejidad humana es en la que vivimos, nos movemos y existimos. Y lo que mueve desde el fondo a la gente siempre son las aspiraciones más elevadas, contenidas en su interior.

Personalmente considero que es importante nunca dejar de tomar en cuenta, los llamados más profundos que nos hace constantemente Dios y la vida, a las personas en este mundo. Siempre estamos llamados a aumentar nuestro nivel de capacidades, desarrollo humano y sentido de trascendencia. También creo que estamos en una búsqueda constante de sentido de vida y realización personal y he visto que lo anterior se consigue al experimentar el amar y ser amados y ello nos eleva a lo más alto de la condición humana. Escribo estas reflexiones como resultado de la experiencia de interactuar con gente, personas, seres humanos.