



FUNDACIÓN H. A.
BARCELÓ
FACULTAD DE MEDICINA



TRABAJO INTEGRADOR FINAL

CARRERA: LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR/A DE LA CARRERA:

Dra. Nélide Cervone

NOMBRE Y APELLIDO DEL AUTOR:

Martín, Esteban

TÍTULO DEL TRABAJO:

Clima organizacional y motivación laboral en la escuela polivalente de arte de la provincia de la rioja en el año 2018

SEDE:

La Rioja

DIRECTOR/A DE TIF:

Lic. Tello, Elizabeth

FECHA DE PRESENTACIÓN:

25/01/2019

Sede Buenos Aires
Av. Las Heras 1907
Tel./Fax: (011) 4800 0200
☎ (011) 1565193479

Sede La Rioja
Benjamín Matienzo 3177
Tel./Fax: (0380) 4422090 / 4438698
☎ (0380) 154811437

Sede Santo Tomé
Centeno 710
Tel./Fax: (03756) 421622
☎ (03756) 15401364



“CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN LABORAL EN LA ESCUELA POLIVALENTE DE ARTE DE LA PROVINCIA DE LA RIOJA EN EL AÑO 2018”

Licenciatura en Psicología

Trabajo Integrador Final

Autor:

Martín, Esteban

Profesores:

Asesora Teórica:

Lic. Tello, Elizabeth

Asesor Metodológico:

Lic. Gallardo, Horacio

Dedico este proyecto a:

A mis amadas abuelas, Curucha y Bambi. Fueron aquellas personas que después de mis padres son las que más se preocuparon por mí. Me enseñaron que en la vida hay que luchar por aquello a lo que uno aspira y no darme por vencido.

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy ahora; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. A mi hermana Eugenia, por haberme mostrado siempre el camino a seguir. A mis otros hermanos por el apoyo incondicional que me dieron.

A mi tía Liliana que ayudo a conseguir el lugar para que este proyecto sea realizado.

A mis hermanas de la vida, Diana, Brenda, Araceli, Daniela. Gran parte de este trabajo es gracias a ustedes. Cada momento que compartimos, cada charla que tuvimos, nunca se borrara de mi memoria. Gracias por tanto apoyo y amor incondicional que me dieron.

Por último, quisiera agradecer a José, Brenda, Antonella, Flavia, Laura, Estefanía, Grecia, por todo su apoyo y cariño incondicional.

Agradecimientos:

A la escuela Polivalente de Arte, a sus directivos, docentes, preceptores, personal de maestranza y administrativos, por permitir que este proyecto sea realizado en la escuela y por colaborar con la recabación de datos para este trabajo.

Índice

Introducción	5
1. Planteamiento del problema de investigación	8
1.2 Pregunta de Investigación	9
1.3 Preguntas Específicas	9
2. Objetivo General	11
2.1 Objetivos específicos	11
3. Justificación	13
3.1 Marco Teórico	15
3.1.1 Clima Organizacional	15
3.1.2 Características del clima organizacional	17
3.1.3 El modelo del clima organizacional propuesto por Stringer	18
3.1.4 La Teoría de los Sistemas de Renis Likert	21
3.2 Motivación laboral	26
3.2.1 Teorías de la Motivación: Recorrido Histórico	26
3.2.2 Teoría de las expectativas de Vroom	28
4. Diseño Metodológico	32
4.1. Lógica de investigación	32
4.2. Tipo de investigación	32
4.3. Universo	33
4.4. Muestra	33
4.5. Instrumentos de recolección de información	34
4.6 Operacionalización de Variables	34
4.6.1 Clima organizacional	34
4.6.2 Sistemas de clima organizacional	36
4.6.3 Motivación laboral	37
4.7. Métodos de análisis de datos	38
5. Resultados cuantitativos	41
5.1 Escala de Clima organizacional	41
5.2 Sistemas de clima organizacional	43
5.3 Escala de motivación laboral	49

5.4 Relación clima motivación	50
6. Resultados cualitativos	53
7. Conclusiones	61
Bibliografía	65
Anexo I: Cuestionario Escala Clima Laboral de Stringer	67
Anexo II: Encuesta Clima Organizacional de Likert	69
Anexo III: Encuesta Motivación laboral	73
Anexo IV: Guía de Preguntas de Entrevistas	79
Anexo V: Entrevistas a cuerpo directivo	81

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja (2018)”

Introducción

El desarrollo de un clima organizacional óptimo es fundamental para el rendimiento laboral, la ejecución de tareas y la construcción de las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo de cualquier tipo de institución u organización. Como sostiene Likert (1968) el clima organizacional describe y determina la estructura psicológica y los valores o atributos específicos de una institución.

Por su parte, la motivación cumple un papel de gran relevancia en la construcción y el desarrollo de un clima organizacional óptimo, pues como sostiene Chiavenato (2011), la motivación es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera y a generar determinados comportamientos.

De lo anteriormente expuesto, se deriva la relevancia de conectar ambas variables para analizar el grado de influencia que presenta el clima organizacional en la motivación de los sujetos miembros de una institución.

De manera específica, el presente trabajo de investigación busca esclarecer dicho análisis en el caso particular de una escuela histórica de la Ciudad de la Provincia de La Rioja: la Escuela Polivalente de Arte.

La Escuela Polivalente de Arte, se funda un 31 de mayo de 1954 bajo la dependencia de la Dirección Nacional Artística del Ministerio Nacional de Educación. Se trata de una escuela con especialidad en artes-danza, de origen escénico contemporáneas y clásicas, danzas de origen folclóricas popular, música, teatro popular y artes visuales: cerámica, grabado, escultura y pintura y, por otro lado, el arte público. La escuela tiene una matrícula anual de 180 chicos ingresantes.

En el año 1992, la escuela pasa a pertenecer a la Provincia de La Rioja, lo que trajo aparejado ciertas pérdidas al dejar de depender de la Dirección Nacional Artística, en tanto perdió la clasificación artística, no tuvo más supervisión artística. Esto provocó que la calidad de su enseñanza disminuyera.

En cuanto a lo edilicio, la escuela tiene un diseño arquitectónico típico de una escuela convencional con aulas rectangulares y pizarrones. Estas aulas no son adecuadas para ciertas artes, como son ciertos instrumentos, por lo que se recurrió a adecuarlas para que puedan enseñar.

En el año 1998, el Ministerio de Educación decretó que se dieran trayectos artísticos profesionales (TAP). Esto se prolongó hasta el año 2015 y a partir de ahí los egresados eran ESA (educación secundaria artística). Es un plan nuevo bastante original, porque antes con los TAP los alumnos tenían que cursar la secundaria por la mañana y la parte artística por la tarde, era como dos escuelas disociadas. A partir de ESA, tanto la educación secundaria como la educación artística van juntas.

Lo novedoso que tenía esta escuela era que obtenías un título de educación secundaria y uno para enseñar en el área en la que te especializabas. A partir del 2003, el título que se obtiene es el de educación secundaria con especialidad en el área artística que se especializó.

Sin duda, la Escuela Polivalente de Arte guarda una historia emocionante y una particularidad cautivante y motivadora que marca la distinción de esta institución no sólo en la Provincia de La Rioja, sino en todas las escuelas secundarias existentes en el país. Conjuguar la enseñanza secundaria con las pasiones y especialidades de los alumnos, es una característica que convierte a la Escuela Polivalente de Arte en una institución innovadora, apasionante y valiosa.

En la actualidad, estos ejemplos de educación deben cuidarse, perfeccionarse y promoverse. Por esta razón, el presente trabajo de investigación aborda un análisis acerca de la influencia del clima organizacional en la motivación laboral de la Escuela Polivalente de Arte durante el año 2018. El propósito que se persigue es el de analizar y determinar la influencia del clima organizacional en la motivación de los sujetos que trabajan en la Escuela. Además de los fines estrictamente académicos, esta investigación se plantea como un aporte constructivo para la institución Polivalente de Arte, que permita a través del diagnóstico y del conocimiento del clima organizacional y la motivación, conocer las debilidades para trabajar y promover las fortalezas de dicha institución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema de investigación

El presente trabajo de investigación pretende analizar la influencia del clima organizacional y la motivación en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja durante el ciclo lectivo 2018. Esto es, determinar cómo *el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas*.

La conducta humana, entendida como una manifestación de nuestro comportamiento, se presenta en la actualidad como un tema de gran envergadura, vinculado al avance de la comunicación, las relaciones sociales/laborales y el amplio desarrollo de las estructuras socio-culturales. Así, con el paso del tiempo, ha sido analizada en diversos contextos por ser considerada una pieza clave y fundamental para el avance de investigación de salud mental, específicamente en el ámbito laboral, debido a la potencial influencia en los comportamientos laborales.

A continuación, se darán definiciones a las variables de clima organizacional y motivación laboral, asumiendo al clima organizacional como la variable independiente, y la motivación laboral como la variable dependiente.

Para Chiavenato (2011) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades.” (p. 50)

Por su parte, Robbins y Judge (2009) analizan la motivación y la definen como “los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175)

Chiavenato (2011) relaciona ambos conceptos planteando que el clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades de la motivación del contexto organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en los participantes.

En este sentido, se pretende abordar dicha problemática a través de una investigación explicativa y causal en donde se intenta examinar como los diferentes

elementos del clima organizacional son causantes de los estados motivacionales de los empleados.

Esta investigación se desarrollará a partir del estudio de las unidades de análisis compuestas por el conjunto de empleados del Escuela Polivalente de Arte de la Ciudad Capital de la Provincia de La Rioja, sin distinción de edad, cargo o profesión. De esta forma, se incluye al personal de maestranza, preceptores, bibliotecarios, docentes y personal directivo.

Dos ejes teóricos atraviesan esta investigación: en primer lugar, la temática del clima organizacional de los empleados; en segundo lugar, la motivación de los mismos. Para desarrollarla, se utiliza como marco teórico general las teorías de Víctor Vroom, Rensis Likert y Stringer.

1.2 Pregunta de Investigación

- ¿Cómo influye el clima organizacional en el estado motivacional del conjunto de empleados de la Escuela Polivalente de Arte de la Ciudad de La Rioja en el año 2018?

1.3 Preguntas Específicas

- ¿Cómo determinar el clima organizacional en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el ciclo lectivo 2018, según los cuatro sistemas de Likert?
- ¿Cuáles son las dimensiones que caracterizan el clima organizacional de la Escuela Polivalente de Arte, según la teoría de Stringer?
- ¿Cómo se evalúa la motivación de los empleados de la Escuela Polivalente de Arte, siguiendo la teoría de Vroom?

OBJETIVOS

2. Objetivo General

- Analizar la influencia del clima organizacional en el estado motivacional del plantel de empleados de la Escuela Polivalente de Arte de la Ciudad de La Rioja en el año 2018.

2.1 Objetivos específicos

- Determinar el clima organizacional en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el ciclo lectivo 2018, según los cuatro sistemas de Likert.
- Identificar las dimensiones que caracterizan el clima organizacional de la Escuela Polivalente de Arte, según la teoría de Stringer.
- Evaluar la motivación de los empleados de la Escuela Polivalente de Arte, siguiendo la teoría de Vroom.

JUSTIFICACIÓN

3. Justificación

Las variables de clima organizacional y motivación continúan siendo poco analizadas y estudiadas en las instituciones escolares, razón por la cual desde el presente trabajo de investigación se considera relevante realizar un análisis que explique cómo el clima laboral contribuye a que la motivación funcione. Todo ello, considerando que la motivación es un estado mental de cada persona, y que el clima laboral es creado a través de todos los inconscientes de los trabajadores.

De la misma manera, esta investigación aborda teorías que nunca fueron aplicadas antes a una institución escolar. Primero, partiendo de la teoría de los sistemas de Likert, en donde se diagnostica la personalidad de la institución. Luego, a modo de complemento de estos sistemas se utilizaron las dimensiones propuestas por Stringer, derivada de la teoría original que propuso con su compañero Litwin, estudiando en sí tres dimensiones específicas: estructura, compromiso y estándares.

En cuanto a la motivación laboral, se utilizó la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, lo cual entiende a la motivación como “un proceso que regula la selección de los comportamientos” (Vroom en Gutiérrez G. y Sfeir B., 2001, p.15). Vroom considera la motivación en un juego de tres componentes: expectativa, valencia e instrumentalidad.

Por todo lo anteriormente expuesto, este estudio arrojará resultados acerca de cómo es el clima laboral y el estado motivacional de los empleados de la Escuela Polivalente de Arte de la Ciudad de La Rioja. Asimismo, busca ayudar a detectar debilidades y fortalezas de la institución, determinar cómo es el entramado del ambiente laboral, si sus empleados trabajan al cien por ciento, y también servirá para poder corregir aquello que obstaculiza la tarea diaria.

La frase que de alguna manera explica la esencia de esta investigación, es la siguiente: “El empleado, además de tener necesidades materiales, también necesita sentirse involucrado en un ambiente confortable para poder trabajar de manera óptima” (Hernández en Génesis Lyzbeth Bravo Azanza, 2014).

MARCO TEÓRICO

3.1 Marco Teórico

3.1.1 Clima Organizacional

La autora García (2009) realiza un recorrido histórico del concepto de clima organizacional para entender su naturaleza. En él plantea que –como concepto- fue introducido por Gellerman en 1960, siendo así un constructo relativamente nuevo. Hay muchas posturas sobre el clima de las empresas, sin embargo, hay un consenso que lo entiende como algo general, aunque implica efectos específicos debido al gran impacto que genera en el empleado a través de su percepción.

Así también, García destaca el pensamiento de Méndez (2006) haciendo referencia a su construcción racional sobre el origen del clima organizacional en la sociología, en donde el hombre se encuentra inmerso en función a su trabajo y tiene participación activa en un sistema social. A partir de ello, toma la definición de Méndez y la explica de la siguiente manera “el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno” (Méndez en García, 2009, pp. 45-46).

Por otra parte, expone el pensamiento de Dessler (1976) haciendo hincapié en la función que tiene el concepto de clima organizacional vinculándolo a aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. García (2009) destaca que el clima es como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. En base a ello, resalta que se toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas (Dessler en García, 2009).

Por último, García plantea un tercer enfoque de Litwin y Stringer (1968) quienes establecen que el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el 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.

A través del recorrido de estos enfoques, García propone definiciones de clima organizacional de diferentes autores. A fines prácticos de esta investigación solo se tomarán algunas:

- “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (Watters et al en Dessler, 1976, p. 47)
- “El clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas” (Sudarsky, 1977, p. 47)
- “El clima organizacional es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y, por lo tanto, en su creatividad y productividad” (Álvarez, 1995 p. 47).
- (...) El clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización. (Likert y Gibson en García, 2009, p.47)
- “El clima organizacional es un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o

indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación” (Litwin y Stringer, 1968 p.47).

Estas definiciones y enfoques dan un aspecto general de lo que se trata este complejo concepto. Una de las definiciones centrales que se considera para esta investigación es la de Chiavenato (2011):

El clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional: es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando frustra esas necesidades. (...) (p. 50).

Lo anteriormente expuesto da cuenta de que el clima organizacional está compuesto, por un lado, por una estructura que define a la institución; por el otro, una parte más subjetiva que tiene que ver con las percepciones de los empleados.

3.1.2 Características del clima organizacional

Brunet define las siguientes características de clima organizacional en Bravo G. y Cardenas S. (2005):

- El clima puede ser entendido como un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Tiene una configuración particular de variables situacionales, los elementos que la constituyen pueden variar, sin embargo, el clima puede seguir siendo el mismo.

- El clima organizacional tiene un sentido de continuidad, no de forma permanente como la cultura organizacional, sino que puede haber cambios a través de intervenciones particulares.
- El clima está determinado por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades. Al actuar en las expectativas y actitudes determina el comportamiento de los individuos.
- Se puede considerar al clima como algo exterior al individuo.
- Se basa en características de la realidad externa tal como es percibido.
- No es fácil conceptualizarlo, pero si identificarlo.

3.1.3 El modelo del clima organizacional propuesto por Stringer

La teoría que propone Stringer sobre el clima organizacional, es una revisión de la teoría realizada por él y Litwin en 1968. Manifiesta que el primer modelo es muy teórico y poco manejado a nivel de la práctica, por lo cual, el principal aporte de este modelo es desarrollar un instrumento que pueda ser llevado a la práctica y que ayude a mejorar el desempeño organizacional (Bravo G. y Cardenas S., 2005).

El modelo que propusieron Litwin y Stringer en 1968 fue un intento de posibilitar la medición de aquellos factores ambientales que influyen en la motivación, a partir de varias dimensiones que ayudan a entender al clima en su totalidad. Las mismas actúan sobre la conducta motivada y explican la situación organizacional, permitiendo diferenciarlas y analizarlas. Estas dimensiones son las siguientes: *estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calor, apoyo, estándares, conflicto e identidad* (Bravo G. y Cardenas S. 2005).

En este sentido, Stringer expone lo siguiente:

El clima influye en el desempeño porque está directamente relacionado con la motivación, la cual es, la energía que pone la gente en su trabajo. La teoría de la motivación que mejor describe los fenómenos que surgen en el ambiente de trabajo señala tres fuentes principales de energía motivadora, la

necesidad de logro, la necesidad de afiliación, y la necesidad de poder. Estas tres necesidades son centrales para los pensamientos y sentimientos de las personas en el trabajo. Se conoce que diferentes tipos de clima organizacional pueden suscitar estos tres tipos de motivación y a su vez se puede medir como lo hace. (Stringer en Bravo G. y Cardenas S, 2005, p.26)

Esto hace referencia a la teoría de las necesidades de McClelland (1989). Este autor explica la motivación en términos de tres necesidades: de logro, de poder y de afiliación. Sostiene que la necesidad de logro implica la necesidad de salir, de alcanzar un logro en base a un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. La necesidad de poder alude a la necesidad de hacer que otras personas se comporten de cierta forma en la que no la hubieran hecho por sí mismo; y la necesidad de afiliación es la necesidad de tener relaciones interpersonales, amistosas y cercanas. (McClelland en Robins y Judge, 2009)

Por su parte, Stringer (2002) expone que los líderes de una organización crean y dirigen la energía motivacional que hace que las personas actúen, es decir, el liderazgo crea cierto clima en la organización y esto influye en el desempeño de la misma (Stringer en Bravo G. y Cardenas S. 2005).

Este modelo a diferencia del anterior va a proponer 6 dimensiones del clima organizacional, que se explican a continuación:

- Estructura: la percepción que tienen los empleados de tener una buena organización y una clara definición de roles y responsabilidades.
- Estándares: es la percepción que tienen acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimientos y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.
 - Responsabilidad: es la percepción que tienen los empleados de ser sus propios jefes y poder tener control sobre las decisiones.
 - Reconocimiento: es la percepción que tienen los empleados de ser recompensados por su trabajo. Es la medida en que la organización usa más las recompensas que las sanciones.

- Apoyo: es el sentimiento que tienen los trabajadores de confianza y ayuda mutua que existe en los equipos de trabajos.
- Compromiso: evidencia el sentimiento de pertenencia del empleado a la organización y el grado de compromiso con las metas de la organización.

Así también, Stringer en Bravo G. y Cardenas S. (2005) plantea que pueden encontrarse cinco determinantes del clima organizacional, los cuales son:

1. Prácticas de liderazgo: la conducta que tenga un líder en la organización es el determinante más importante del clima organizacional. El gerente de un grupo de trabajo tiene gran autoridad en las expectativas de los empleados. Los gerentes frecuentemente controlan las *recompensas, establecen las reglas de trabajo, y las estructuras, hacen cumplir los estándares de desempeño y ponen las reglas informales en el lugar de trabajo.*
2. Sistema formal y la estructura organizacional: implica los aspectos formales de la organización, incluyendo *el diseño de las tareas y del trabajo, el sistema de recompensas, las políticas y procesos, y la posición de las personas dentro de la estructura de la organización.*
3. La estrategia: puede tener un fuerte impacto en el clima y puede controlar como sienten los empleados acerca de sus *oportunidades de logro, recompensa, obstáculos para alcanzar el éxito y en su satisfacción.*
4. El ambiente externo: factores como *las regulaciones del gobierno, condiciones económicas, fuerza de las industrias competitivas, y la tecnología cambiante crean presión en la organización y en sus gerentes.*
5. La historia de la organización: los empleados se formarán expectativas en cuanto a *recompensas, castigos y las consecuencias de sus actos* a partir de la historia que sepan sobre qué ocurrió antes en la organización.

Stringer plantea que el determinante más importante y en donde hay que poner énfasis es en la práctica diaria de los líderes, ya que es fácil poder cambiar la dirección del comportamiento del líder. Por el contrario, resulta dificultoso pensar en que los factores determinantes como el ambiente externo a una organización o la historia

misma puedan cambiar, y resulta un proceso lento intentar modificar las estrategias o el sistema formal de una organización (Stringer en Bravo G. y Cardenas S., 2005).

3.1.4 La Teoría de los Sistemas de Rensis Likert

El instrumento que Likert construye para medir el clima organizacional en un principio intentaba demostrar las diferencias entre los distintos sistemas de gestión en una institución en particular. Pero a medida que iba desarrollando este instrumento se dio cuenta que podía ser usado para conocer cómo los empleados podían percibir a la organización. Es así como este instrumento llega a ser usado para medir el clima organizacional (Likert en Quevedo Candela, 2003).

Rensis Likert determina dentro de su teoría de los sistemas que el comportamiento de los subalternos va a depender del proceder administrativo y las condiciones laborales que percibe. Por ende, la relación que se establece estará determinada, según Rodríguez (2016), por la percepción de ese clima, tales como: “los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional” (p. 6).

Según Likert hay tres tipos de variables que van a definir a una organización y que determinan cómo el empleado percibe al clima organizacional (Likert en Rodríguez, 2016):

- I. Variables Causales: son definidas como variables independientes y establecen el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.
- II. Variables Intermedias: miden los aspectos internos de una organización. Dentro de esta variable están: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
- III. Variables Finales: son el resultado de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Las interacciones de estas variables darían lugar a la Teoría de los sistemas de Likert. Así, Chiavenato (2011) toma la teoría de sistemas de Likert y plantea que la acción administrativa asume distintas características que va a depender de cada institución. Es por eso que cada acción administrativa que se tome será diferente en cada organización. Chiavenato (2011) utiliza solamente cuatro variables de los siete originales de la teoría:

- Proceso de toma de decisiones: va a depender como se toman esas decisiones y quien las toma.
- Sistemas de comunicación: el modo de transmitir y recibir la información.
- Relación interpersonal: cómo se relacionan entre si los empleados en una organización y la libertad que tienen de vincularse.
- Sistemas de recompensas y sanciones: de qué manera la organización motiva a sus empleados y cómo lo hace.

Por otra parte, los sistemas que Likert (1968) expone son los siguientes: sistema autoritario explotador (coercitivo), autoritario paternalista (benevolente), sistema consultivo y sistema participativo.

a) Sistema autoritario explotador (coercitivo): Chiavenato (2011) lo va a definir como “un sistema administrativo autocritico y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado” (p.91). Las características de estos sistemas son:

- Procesos de toma de decisiones: las tomas de decisiones se darán en la cúpula más altas de la institución, mientras que los cargos más bajos no se anotician de estas decisiones.
- Sistema de comunicación: un sistema de comunicación muy precario y se da de manera vertical y descendente. Expresa órdenes y no se explica nada.
- Relación interpersonal: las relaciones entre las personas son perjudiciales para el avance de la labor. No permiten que haya diálogos ni que

se establezcan ningún tipo de vínculo y si esto sucediera toman medidas drásticas para que no ocurra.

- Sistemas de recompensas y sanciones: se centran en las sanciones y las medidas disciplinarias generando así un ambiente de temor y desconfianza.

b) Sistema autoritario paternalista (benevolente): Chiavenato (2011) lo define como “un sistema administrativo autoritario, pero menos duro y cerrado que el sistema 1. En realidad, es una variante del sistema 1 más condescendiente y menos rígido” (p.91). Sus características son las siguientes:

- Proceso de toma de decisiones: se conserva el aspecto centralizado del anterior sistema, en donde las decisiones son tomadas desde lo más alto de la cúpula, pero a diferencia del anterior aquí se delega una pequeña porción de las decisiones a los empleados, pero con carácter meramente repetitivo y burocrático.
- Sistema de comunicación: relativamente precario se da de manera descendente, aunque en la cúpula de la empresa se da de manera ascendente que proviene de los niveles más bajos.
- Relación interpersonal: la organización permite que se produzcan interacciones entre los empleados, pero en un clima de relativa condescendencia. Sin embargo, aunque se permita este tipo de trato, la institución sigue viendo negativo la interacción humana para la consecución de la tarea.
- Sistema de recompensas y sanciones: sigue habiendo medidas disciplinarias, y las recompensas que ofrece la empresa son del tipo material y salarial, y no social o simbólico.

c) Sistema consultivo: Chiavenato (2011) lo define como “un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrítico e impositivo. Representa una disminución gradual de la arbitrariedad organizacional” (pp. 91-92). Sus características son:

- Proceso de toma de decisiones: las decisiones son participativas porque son relativamente delegadas a los diferentes

puestos jerárquicos de la institución, pero se tiene que regir por las normativas que enmarca la institución. Y también son consultivas, ya que se toma en cuenta lo que los diferentes puestos jerárquicos, considera sobre las decisiones.

- Sistema de comunicación: la comunicación es vertical en sentido descendente, ascendente y lateral entre los pares. La institución implementara sistemas de comunicación para así hacer más fácil el manejo de la información y para poder llevar a cabo sus objetivos.

- Relación interpersonal: en este sistema la institución apoya las organizaciones informales. Tienen confianza en sus empleados y se crean grupos y equipos de trabajos provisorios en donde esta como valor máximo las relaciones humanas.

- Sistema de recompensas y sanciones: se centra tanto en recompensas materiales como simbólica y en ciertas ocasiones hay sanciones, pero son leves y no tan tajante como en los otros niveles.

d) Sistema participativo: Chiavenato (2011) lo va a definir como “sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas” (p. 92). Sus características son:

- Proceso de toma de decisiones: en este sistema las decisiones se delegan por completo a los puestos jerárquicos más bajos. La cúpula organizacional solo controlara el resultado de esas decisiones. Se plantea que el consenso entre las personas es la clave de toma de decisiones.

- Sistema de comunicación: la comunicación fluye en todas las direcciones y la institución pone mucho énfasis en el sistema de información. La información es central en este sistema y debe ser compartida por todas las personas.

- Relación interpersonal: se centra en el trabajo de equipos. La empresa estimula la participación y compromiso grupal, en donde cada persona se debe hacer cargo de las decisiones que tome.

- Sistemas de recompensas y sanciones: mayor importancia a las recompensas simbólicas y sociales, sin embargo, no se quita la

importancia de las recompensas materiales. Las sanciones son raras en este sistema, en el caso que las haya se discute el tipo de sanción con las personas a las que haya que sancionar.

Para el presente trabajo de investigación, sólo se tomarán específicamente las dimensiones **estructura, estándares y compromiso**, planteadas por Stringer y luego con el propósito de realizar un análisis más completo de clima organizacional, se lo complementará desde la perspectiva del análisis de los sistemas de clima que propone Likert.

3.2 Motivación laboral

3.2.1 Teorías de la Motivación: Recorrido Histórico

- Elton Mayo, observó cómo los efectos de distintas condiciones (principalmente la iluminación) afectaban la productividad de los trabajadores. Esto demostró que cambiando las condiciones de trabajo mejoraría la productividad de los trabajadores. En base a sus estudios, afirmó que las interacciones del trabajador con el grupo era un determinante central en la motivación y la situó por encima de otros factores como la seguridad, la estima, afiliación, etc. (Mayo en Pérez Vilar, 2011).
- Teoría X y Y de McGregor: Reflexiona acerca de la percepción de la naturaleza humana. Por una parte, la teoría X plantea que las personas sienten desagrado hacia el trabajo y siempre tratan de evitarlo. Por ende, las empresas tienen que ejercer coerción para que realice el trabajo. Así también, expone que las personas evitan las responsabilidades y prefieren ser dirigidos, no poseen ambición y quieren seguridad. Por otra parte, la teoría Y es opuesta a la anterior, planteando que el gasto físico y mental es tan natural en las personas como es el comer. La dirección desde afuera no funciona porque son las propias personas que se ponen objetivos fijos a seguir. El grado de compromiso que tienen es proporcional a las recompensas de sus logros (McGregor en Koontz et al, 2012).
- Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow: sostiene que las motivaciones para actuar y comportarse residen en el propio sujeto. Ubica a las necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de aprecio, autorrealización) en una pirámide, en donde abajo se encuentran las necesidades primarias mientras en que la punta de la pirámide las necesidades más elaboradas e intelectuales (Maslow en Chiavenato, 2011).
- Teoría de la motivación de Herzberg (basada en la teoría de las jerarquías de necesidades de Maslow): Postuló dos tipos de factores, el primero es el factor higiénico que incluye las tres primeras necesidades de Maslow (fisiológicas, de seguridad y sociales). Tiene que ver con el contexto del puesto, son llamadas motivaciones ambientales, y es a lo que apunta la institución a impulsar en los

empleados; El segundo es el motivante y es el que engloba las últimas dos necesidades (de estima y autorrealización). Tiene que ver con el contenido del puesto, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad mucho mayor que otros niveles normales. Para Herzberg, estos dos tipos de factores actuarían de forma independiente. (Herzberg en Chiavenato, 2011)

- Teoría de las expectativas: La primera teoría de las expectativas relacionadas al ámbito organizacional fue la que propuso Vroom (1964) con la *teoría de la instrumentalidad*, basada en tres conceptos: las expectativas, la valencia y la instrumentalidad. El planteo de Vroom dio lugar a la teoría de las expectativas de Porter y Lawler (1968) donde indica que la relación entre esfuerzo y desempeño esta mediada por las percepciones, rasgos y capacidades humanas, por ello, las mejoras en el desempeño por sí mismas podrían no conducir a la satisfacción (Porter y Lawler en Perez Vilar, 2011).
- Koontz, Weihrich y Cannice (2012) exponen que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos deseos, necesidades, anhelo y fuerzas similares.
- Chiavenato (2011) define a la motivación como todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.
- Robbins y Judge (2009) explican que la motivación se puede entender como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

A los fines de este trabajo de investigación, se postula como teoría central de la motivación a la teoría de Vroom- analizada por distintos autores-. Vroom define a la motivación como “un proceso que regula la selección de los comportamientos” (Vroom en Gutiérrez G. y Sfeir B., 2001, p.26).

3.2.2 Teoría de las expectativas de Vroom

Para Koontz, Wehrich y Cannice (2012), Vroom plantea que, para motivar a una persona a alcanzar una meta, esta tiene que creer en el valor de esa meta y para ello realizaran acciones que lo ayuden a llegar a aquello que se desea.

La teoría de las expectativas de Vroom dirá que la motivación de las personas para hacer algo tiene que estar determinada por el valor que le den al resultado de su esfuerzo, multiplicado por la confianza en que su esfuerzo lo llevará a poder realizar su objetivo. Esta teoría puede expresarse de la siguiente manera según Koontz, Wehrich y Cannice (2012):

$$\text{Fuerza} = \text{valor} \times \text{expectativa}$$

Esta fórmula es explicada por Koontz, Wehrich y Cannice (2012) de la siguiente manera: “donde fuerza es la fortaleza de la motivación de una persona, valor es la fortaleza de la preferencia de un individuo por el resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción en particular lleve a un resultado deseado” (p. 395).

Por otra parte, Chiavenato (2011) tomando a Vroom, plantea que en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, el deseo del individuo para alcanzar alguna meta. Esto incluye dinero, seguridad en el trabajo, un buen puesto laboral, reconocimiento de sus superiores.
2. La relación que percibe el individuo entre productividad y logro de sus objetivos personales. Como la persona puede llegar a alcanzar esos objetivos que se plantea, dependiendo de eso la motivación será superior o inferior.
3. La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. Si el empleado considera que tiene que poner un gran esfuerzo en la consecución de la tarea, pero en el resultado final hay poco efecto, esto lo llevara a no esforzarse demasiado.

Para poder demostrar la motivación para producir, Vroom sugiere un modelo de expectativas de la motivación que se fundamenta en objetivos intermedios y

progresivos (medios) que lleva un objetivo final (fin). Según esta propuesta de Vroom, la motivación es un proceso que rige opciones entre comportamientos. Las personas advierten los efectos de cada opción de comportamiento como resultados que representa una cadena que va desde medios a los fines. Es así, como la persona cuando persigue un resultado intermedio (subir de puesto jerárquico) busca los recursos para alcanzar resultados finales (dinero, mayor prestigio, liderar, etc.) (Vroom en Chiavenato, 2011).

La teoría de Vroom se denomina modelo contingencial. Este modelo puede definirse como una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. Es un modelo contingencial porque subraya las diferencias entre las personas y los puestos. El nivel de motivación de una persona es contingente de acuerdo a las dos fuerzas que actúan en una organización: *las diferencias individuales y la manera de sobrellevarlas*. (Chiavenato 2011; Lozano 2011).

Vroom explica en Gutiérrez y Sfeir (2001) que la motivación es el resultado de tres factores:

- Valencia: determina el deseo de una persona de alcanzar una meta. Va a variar con el tiempo y depende de cada persona y de su grado de experiencia.
- Expectativa: la persona tiene la convicción de que su esfuerzo puesto en la meta elegida servirá para poder realizar aquello deseado. Las expectativas dependerán de la percepción que tenga la persona sobre sí misma, si la persona se cree capaz de realizar la acción se depositará una expectativa alta, en el caso contrario la expectativa será baja.
- Instrumentalidad: una vez que la persona termina el trabajo pone a disposición de la organización que valore esa acción y por consiguiente le den una recompensa.

En términos prácticos a los empleados les motivan un cierto nivel de esfuerzo, cuando esto los llevara a tener una buena evaluación de su desempeño y así una buena recompensa, y esos premios satisfarán sus metas personales. Por lo tanto, la teoría se centraría en tres relaciones (Robins y Judge 2009; Gutiérrez G. y Sfeir B. 2001):

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

- Relación esfuerzo-desempeño ¿Cuánto tengo que esforzarme para lograrlo?
- Relación desempeño-recompensa ¿Por cuánto esfuerzo tendré la recompensa?
- Relación recompensas-metas personales ¿me interesa la recompensa?

DISEÑO METODOLÓGICO

4. Diseño Metodológico

4.1. Lógica de investigación

El presente trabajo se aborda desde un enfoque mixto que pretende estudiar tanto cualitativa como cuantitativamente las unidades de análisis seleccionadas con el propósito de generar conclusiones y realizar inferencias sobre los resultados posibles. Es decir, se basa en una triangulación metodológica, utilizando instrumentos de recolección cualitativos como son la entrevista semi-estructurada dirigida a directivos y la observación no participante en relación a los empleados, y en cuanto a lo cuantitativo, un cuestionario estandarizado, el cual tendrá preguntas pre formadas de tipo múltiple elección, a fin de facilitar la posterior tabulación y análisis de los datos recabados, aplicados a los docentes, personal de maestranza y preceptores. De esta forma, se busca proveer a la investigación de un contexto más completo, profundo y amplio, como así también generalizable y con validez externa, entendiendo que la institución educativa es un fenómeno complejo. (Juni y Urbano 2014; Sampieri 2014)

4.2. Tipo de investigación

La investigación plantea un análisis de tipo explicativo-causal, ya que se intenta indagar la naturaleza de las relaciones, como así también la influencia del clima organizacional sobre el estado motivacional de los empleados. Teniendo en cuenta lo planteado, esta investigación es de carácter deductivo -con el fin de lograr contrastar teorías con los hechos analizados- y de tipo transversal. Los tipos de fuentes utilizadas fueron las siguientes:

- Fuentes primarias: encuestas y entrevistas semiestructuradas.
- Fuentes secundarias: se consultaron libros, artículos científicos, trabajos de tesis, entre otros archivos científicos pertinentes.

4.3. Universo

La unidad de análisis de la presente investigación está conformada por los sujetos que trabajan en la escuela Polivalente de Arte entendiéndose: docentes, preceptores, administrativos y personal de maestranza, sin incluir los directivos.

Por lo tanto, el universo o población está compuesta por dos grupos de sujetos: Grupo 1 de 250 docentes frente a aulas y Grupo 2 de 37 sujetos no docentes (preceptores, administrativos y maestranza).

4.4. Muestra

Se dividió a la población en dos Grupos. Grupo I de docentes con un total de 250 sujetos y Grupo II de no docentes que contiene 37 sujetos.

En el Grupo I se realizó un muestreo estratificado ya que se constituyeron dos estratos: Estrato I docentes que poseen 10hs y más en la institución y Estrato II docentes que poseen menos de 10hs de trabajo en la institución.

Se seleccionaron para encuestar a todos los docentes del Estrato I los que resultaron un total de 10 sujetos.

Del Estrato II se seleccionó una muestra accidental de 27 docentes. Es accidental ya que se encuestaban a los docentes que asistían los días determinados para el relevamiento.

Por lo tanto, el total de individuos seleccionados del Grupo I docente fue de 37 sujetos.

Del Grupo II, es decir del personal no docente, se seleccionaron los 37 sujetos que trabajaban en la institución ya que se lo consideró un individuo clave para la investigación debido a la cantidad de horas que permanece en la misma. A su vez, encuestar a la totalidad del personal no docente tiene el objetivo de garantizar el cien por ciento de representatividad.

Por lo tanto, la muestra contiene 74 sujetos en total: 37 del Grupo 1 y 37 sujetos del Grupo2 garantizando una mayoría de sujetos que permanecían en la institución al menos 10hs semanales.

4.5. Instrumentos de recolección de información

La información fue recolectada mediante distintos instrumentos de recolección, a saber:

- 3 (tres) cuestionarios específicos para realizar las encuestas a las muestras correspondientes al personal docente y personal no docente (cuestionarios adjuntos en Anexo I, I y III, respectivamente);
- Una entrevista estructurada semi dirigida al equipo directivo de la Escuela Polivalente de Arte: director de la escuela, 2 (dos) vice-directoras turno mañana y tarde, asesora pedagógica y la jefa de preceptores (la guía de preguntas y entrevistas se adjuntan en Anexo IV y V, respectivamente).
- Observación no participante en la Escuela Polivalente de Arte de la Ciudad de La Rioja.

4.6 Operacionalización de Variables

4.6.1 Clima organizacional

Para la medición de la variable clima organizacional se utilizó el modelo de Stringer solo considerando la operacionalización en tres dimensiones: Estructura, Estándares y Compromiso, mediante un cuestionario estandarizado que ha sido tomado de un trabajo de grado de Bravo G. y Cardenas S. (2005) y readaptado a los fines de esta investigación.

Stringer, para cada una de las dimensiones anteriormente expuestas construye 4 indicadores empíricos que son evaluados según una escala de 4 opciones: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

La operacionalización de la variable se presenta en la tabla 2 incluyendo los indicadores conceptuales y empíricos de las dimensiones y el instrumento de

Tabla 2: Operacionalización de clima organizacional de Litwin según las dimensiones de Estructura, Estándares y Compromiso.

Definición conceptual	Dimensiones	Indicador conceptual	Indicador empírico
Litwin y Stringer (1968), “conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son susceptibles de ser medidas, percibidas directa o indirectamente por la gente que vive y trabaja en este contexto y que influyen su comportamiento y motivación”.	Estructura	Percepción que tienen los empleados de tener una buena organización y una clara definición de roles y responsabilidades.	-Claridad en las tareas encomendadas -Claridad en la toma de decisiones. -Carencia de organización y planificación en las tareas.
	Estándares	Percepción que tienen acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimientos y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.	-Los estándares de desempeño en la institución. -Nivel de compromiso de desempeño
	Compromiso	Percepción del empleado en cuanto al sentimiento de pertenencia a la organización y el grado de compromiso con las metas de la empresa.	-Compromiso con las metas de la organización. -Grado de pertenencia a la organización.

Fuente: diseño propio

4.6.2 Sistemas de clima organizacional

Otro de los instrumentos utilizados fue el cuestionario tomado de un artículo de Villalobos y Solís (1986) y adaptado a los fines de este trabajo, que evidencia lo correspondiente a los sistemas acordes al clima organizacional desarrollado por Likert. El mismo consta de 11 preguntas, cuyas respuestas u opciones a seleccionar por el encuestado, corresponden cada una a un tipo de sistema definido anteriormente, a excepción de la pregunta 1.

La operacionalización de los sistemas se define en la Tabla 4 y dicho cuestionario se adjunta en el Anexo II.

Tabla 4: Operacionalización de los sistemas de clima organizacional de Likert

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores conceptual	Indicador empírico
<p>Sistemas de Likert</p> <p>Es un método utilizado para el diagnóstico de los distintos tipos de sistemas en una institución, atendiendo a siete variables (...) que irán definiendo cada sistema.</p>	<p>Sistema autoritario explotador</p>	<p>“Es un sistema administrativo autocrítico y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa. Es el sistema más duro y cerrado” (Chiavenato, 2011 p. 91)</p>	<p>Sistema de comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Interacción y comunicación entre los empleados y sus superiores - Manejo de la información de los superiores. -Conocimiento del superior sobre problemas institucionales de los empleados.
	<p>Sistema autoritario paternalista</p>	<p>“Es una variante del sistema 1 más condescendiente y menos rígido” (Chiavenato, 2011 p. 91)</p>	<p>Relación interpersonal:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Características de la interacción
	<p>Sistema Consultivo</p>	<p>“Es un sistema administrativo que se inclina más al lado participativo que al autocrítico e impositivo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Nivel de cooperación entre el empleado y el equipo con que trabaja.

		(Chiavenato, 2011 pp. 91-92)	Sistema de recompensas y sanciones: -Motivaciones - Nivel responsabilidad respecto a los objetivos de la institución
	Sistema participativo	“Es el sistema administrativo democrático y participativo. Es el más abierto de todos los sistemas” (Chiavenato, 2011 p. 92)	Proceso de toma de decisiones: -Nivel institucional de la toma de decisiones. -Conocimiento técnico y profesional en la toma de decisiones. -Implicación del empleado en la toma de decisiones.

Fuente: diseño propio

4.6.3 Motivación laboral

La información sobre motivación laboral se obtiene a través de un cuestionario tomado de un trabajo de grado de Gutiérrez G. Sfeir B. (2001), readaptado para los fines de esta investigación y adjuntado en el Anexo III.

La operacionalización de la motivación laboral se realiza a través de una escala según 3 dimensiones: valencia, expectativa e instrumentalidad. Estas dimensiones se encuentran conceptualizadas en la Tabla 5.

Cada una de estas dimensiones son evaluadas con 21 indicadores empíricos: 8 situaciones posibles para valencia, 10 circunstancias para expectativa y 3 factores de instrumentalidad. Los indicadores son evaluados con una escala tipo Likert que varía entre 1 y 5 los cuales pueden observarse en el instrumento que se presenta en el Anexo III.

Tabla 5. Operacionalización de la Motivación laboral según Vroom

Definición conceptual	Dimensiones	Indicador conceptual	Indicadores empírico
Koontz, Weihrich y Cannice (2012) consideran que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos deseos, necesidades, anhelo y fuerzas similares.	Valencia	Deseo de una persona de alcanzar una meta	Deseo que impulsa a un individuo a realizar una tarea.
	Expectativa	La persona tiene la convicción de que su esfuerzo puesto en la meta elegida servirá para poder realizar aquello deseado.	Probabilidad de obtener una recompensa por la tarea que realizo el empleado
	Instrumentalidad	Valoración por parte de la empresa de lo que realizó el empleado y su consiguiente recompensa.	Percepción del esfuerzo en función del logro

Fuente: diseño propio

4.7. Métodos de análisis de datos

La escala clima organizacional se calculó sumando para cada dimensión los valores de respuesta que varían de 1 a 4. La escala general posee 12 preguntas por lo tanto el mínimo es de 12 y el máximo de 48 puntos.

Las tres dimensiones poseían la misma cantidad de ítems o preguntas, cuatro, por lo tanto, cada dimensión tiene un mínimo de 4 y un máximo de 16 puntos, lo cual permite comparar los promedios por dimensión.

Para el análisis de los sistemas de clima organizacional se calcularon tablas de frecuencias y porcentajes de individuos que identificaban a cada sistema.

La escala de motivación general posee 21 preguntas con valores de respuesta que van de 1 a 5, por lo tanto, el mínimo es de 21 y un máximo de 105.

Cada dimensión de la escala posee diferente cantidad de ítems 8, 10 y 3 ítems para valencia, expectativa e instrumentalidad respectivamente.

Para la comparación de dimensiones que poseen diferente cantidad de ítems o preguntas fue necesario ajustar las escalas con una transformación que implica dividir el puntaje por su valor máximo y multiplicarlo por el valor máximo de la nueva escala transformada. La subdimensión de valencia e instrumentalidad se transformó de manera tal que sus valores mínimos y máximos fueran igual a la dimensión de expectativa.

El análisis de la relación clima con motivación también implicó un ajuste para la escala clima de manera tal que se logró llevarla a los valores de motivación para su consecuente comparación. Luego se realizaron categorías de valores para identificar escalas bajas, medias y altas.

RESULTADOS CUANTITATIVOS

5. Resultados cuantitativos

5.1 Escala de Clima organizacional

En la escala de clima de clima organizacional de Stringer, como ya se mencionó se consideraron tres dimensiones: estructura, estándares y compromiso, las que se encuentran conceptualizadas en el punto 3.1.

Cada dimensión podía alcanzar un máximo de 16, se observa en la Figura 1 los promedios de la escala para cada una de sus dimensiones.

El compromiso presenta el mayor valor promedio (ver Tabla 6) por lo tanto los sujetos poseen mayor valoración del clima en el compromiso, es decir evidencia un sentimiento de pertenencia y un grado de compromiso con la institución.

Tabla 6: Medidas descriptivas de la escala de clima organizacional

Dimensiones de Escala	Cantidad de preguntas	Valor Mín-Máx Escala	Mínimo	Máximo	Promedio
Estructura	4	4-16	6	16	11,3
Estándares	4	4-16	6	16	10,6
Compromiso	4	4-16	7	16	12,8
Clima Organizacional	12	12-48	25	45	34,5

Fuente: diseño propio

No obstante, las demás dimensiones no difieren significativamente, lo cual indica que la valoración del clima en todas las dimensiones, es buena, más aún si se considera que el valor máximo que puede alcanzar una dimensión es 16.

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

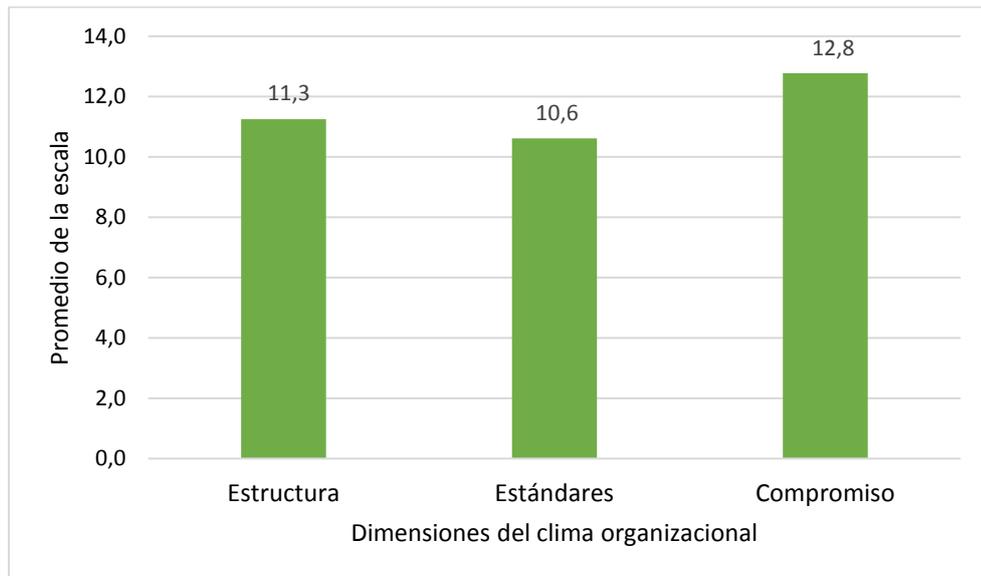


Figura 1: Promedio de clima organizacional según dimensiones

Fuente: diseño propio

Por otro lado, la escala general de clima organizacional no muestra una baja valoración. Esta escala varía entre 12 y 48 puntos y se registró un promedio general de $34 \pm 4,3$ puntos.

Además, es necesario considerar que el 75% de los sujetos evaluados supera un valor de escala de clima de 32 puntos.

5.2 Sistemas de clima organizacional

En la evaluación a los sujetos sobre el sistema que se identifica de acuerdo al clima organizacional de la institución, intervienen 10 preguntas ya que de una ellas, la primera, no se obtuvieron respuestas en la mayoría de los casos.

La Tabla 7 muestra los porcentajes de sujetos para cada una de las preguntas o situaciones según el tipo de sistema.

Se señalan 5 situaciones donde el porcentaje de sujetos es superior a los demás sistemas. Es decir, en las preguntas 3, 6, 7, 9 y 11, los sujetos responden en mayoría identificando al sistema consultivo. Además, se señalan otras dos situaciones identificadas con un modelo participativo, las correspondientes a las preguntas 2 y 11.

Por lo tanto, de las 10 preguntas o situaciones, siete de ellas corresponden al modelo consultivo o participativo, que constituyen dos de los sistemas organizacionales más óptimos.

Aparece un tercer sistema reconocido que es el sistema autoritario paternalista, es decir el más benévolo de los autoritarios, con 3 preguntas que poseen un porcentaje máximo.

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

Tabla 7: Porcentajes de sujetos para cada pregunta según tipo de sistema de clima organizacional

Preguntas	Sistemas				Total
	Autoritario explotador	Autoritario paternalista	Consultivo	Participativo	
2. Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la institución	1,4	11,3	38,0	49,3	00,0
3. El grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, que se están dirigiendo a alcanzar los objetivos de la organización	9,5	8,1	58,1	24,3	00,0
4. Grado en que sus superiores controlan la información relativa a su trabajo.	18,8	52,2	13,0	15,9	00,0
5. ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?	9,7	43,1	40,3	6,9	00,0
6. Grado y características de la interacción.	8,2	19,2	54,8	17,8	00,0
7. Grado que existe de cooperación entre usted y el equipo con que trabaja	4,1	9,5	55,4	31,1	00,0
8. Las decisiones que se toman en su ambiente de trabajo, ¿en qué nivel de la institución se adoptan?	20,8	36,1	20,8	22,2	00,0
9. Hasta que extremos están consciente los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquello que se presenta en su trabajo.	14,7	14,7	36,8	33,8	00,0
10. Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.	25,9	13,8	19,0	41,4	00,0
11. ¿Hasta qué extremos usted está envuelto en las decisiones relacionadas con su trabajo?	18,1	18,1	34,7	29,2	00,0

Fuente: diseño propio

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

Por último, la Figura 2 permite advertir que las áreas menos sombreadas, correspondientes al sistema participativo y consultivo, poseen mayor magnitud que las más oscuras, relacionadas a sistemas autoritarios.

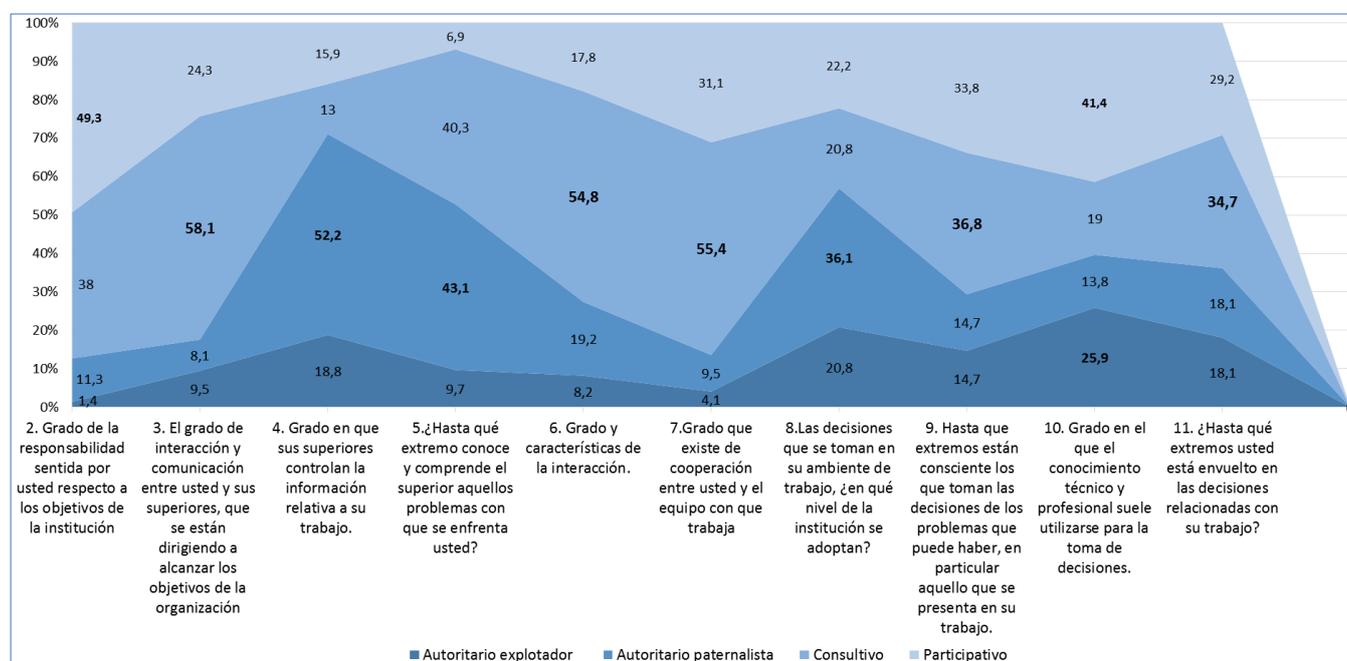


Figura 2: Porcentajes de sujetos según preguntas de sistemas de clima organizacional

Fuente: diseño propio

Identificados 3 sistemas, mayoritariamente el consultivo, autoritario paternalista y participativo, se analizarán las situaciones que están relacionadas, en la institución, a estos sistemas.

El sistema consultivo fue identificado en las siguientes situaciones:

- El grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, que se están dirigiendo a alcanzar los objetivos de la organización
- Grado y características de la interacción.
- Grado que existe de cooperación entre usted y el equipo con que trabaja
- Hasta qué extremos están consciente los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquello que se presenta en su trabajo.

- ¿Hasta qué extremos usted está envuelto en las decisiones relacionadas con su trabajo?

La Figura 3 presenta los porcentajes de individuos que respondieron a cada situación. Se observa que en todas estas 5 situaciones el porcentaje del sistema consultivo supera a las demás.

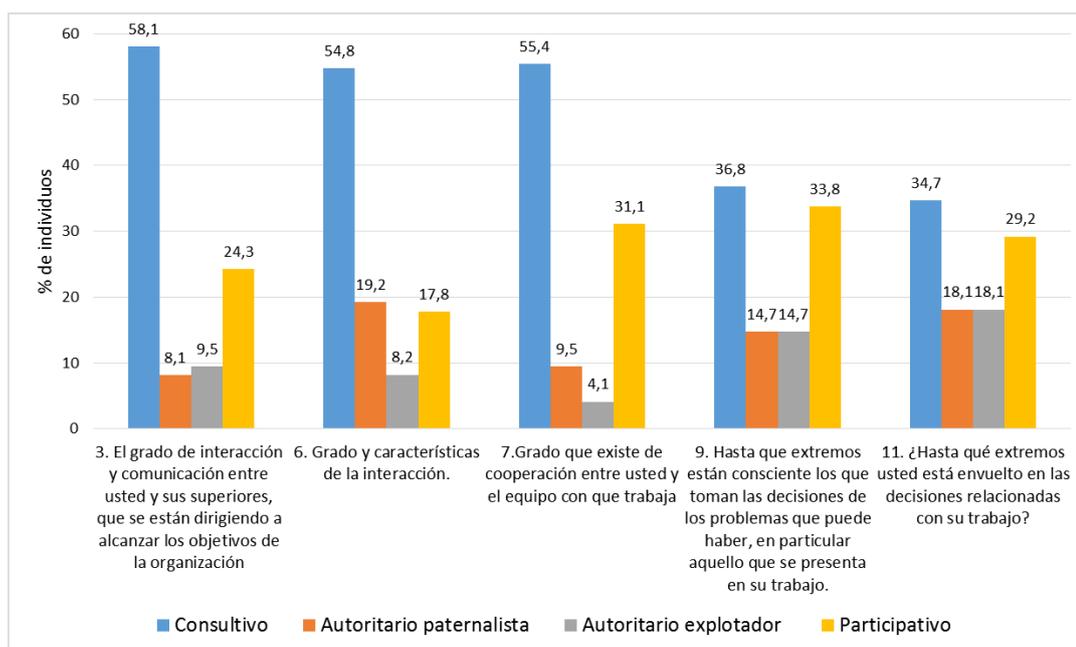


Figura 3: Porcentaje de sujetos según situación asociada al sistema consultivo y sistema. Fuente: diseño propio

Para el modelo participativo se identifican 2 situaciones que lo definen:

- Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la institución
- Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.

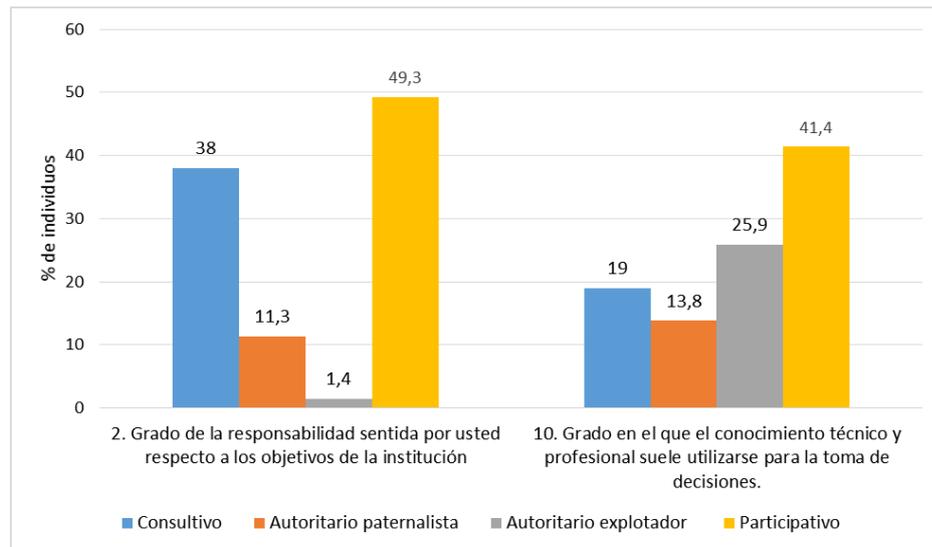


Figura 4: Porcentaje de sujetos según situación asociada al sistema participativo y sistema.

Fuente: diseño propio

Al considerar el sistema Autoritario paternalista se identifican 3 situaciones que emergen como identificadoras del mismo:

- Grado en que sus superiores controlan la información relativa a su trabajo.
- ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?
- Las decisiones que se toman en su ambiente de trabajo ¿en qué nivel de la institución se adoptan?

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

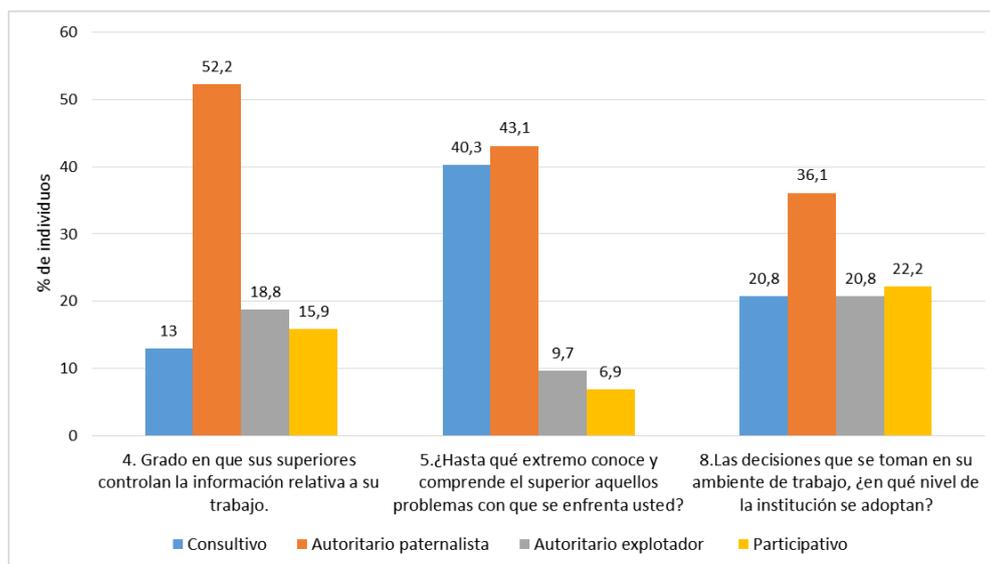


Figura 5: Porcentaje de sujetos según situación asociada al sistema Autoritario paternalista y sistema.

Fuente: diseño propio

En la Figura 5 se puede observar que en todas las situaciones el mayor porcentaje de individuos corresponde al sistema autoritario paternalista.

5.3 Escala de motivación laboral

Esta escala es considerada mediante un análisis de tres dimensiones que la comprenden. La escala en general cuenta con 21 preguntas y un rango de valoración posible de 21 a 105-

La tabla 8 muestra los valores que describen a cada dimensión y a la escala general. Se observa que las dimensiones poseen diferentes cantidades de preguntas por lo cual no es posible comparar los promedios entre dimensiones. Esto condujo a realizar un ajuste de escalas correspondiente a las dimensiones de valencia e instrumentalidad, llevándolas a ambas a un límite superior de 50 para hacerlas comparables entre sí.

Tabla 8: Medidas descriptivas de la escala de motivación laboral

Dimensiones De Escala	Cantidad de preguntas	Valor Mín-Máx Escala	Mínimo	Máximo	Promedio
Valencia	8	18-40	14	40	32
Expectativa	10	10-50	24	50	41
Instrumentalidad	3	3-15	3	15	12
Motivación	21	21-105	56	102	85

Fuente: diseño propio

Sobre el valor de la motivación de los sujetos puede advertirse que se ubica en un valor alto ya que el 75% de los individuos superan un valor de 82 puntos y el 50% superan un valor de 87 puntos. Es por ello que se infiere una alta motivación.

La tabla 9 muestra los promedios ajustados de todas las dimensiones de motivación laboral, y muestra que no hay diferencia entre ellas.

Tabla 9: Medidas descriptivas de las dimensiones ajustadas de motivación laboral

Dimensiones De Escala	Cantidad de preguntas	Valor Mín-Máx Escala	Mínimo	Máximo	Promedio
Valencia Ajustada	8	10-50	17	50	40
Expectativa	10	10-50	24	50	41
Instrumentalidad Ajustada	3	10-50	10	50	41

Fuente: diseño propio

Lo mismo puede apreciarse en la Figura 6.

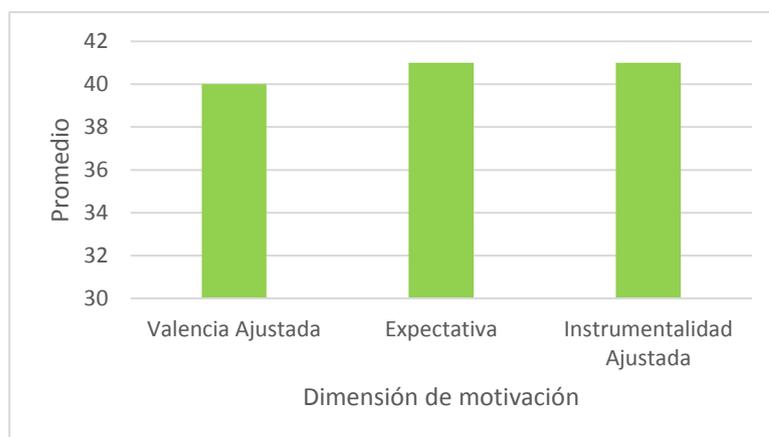


Figura 6: Promedio de motivación según dimensiones

Fuente: diseño propio

5.4 Relación clima motivación

El estudio de la relación del clima con la motivación implicó llevar a ambas escalas a los mismos valores máximos, dado que poseían diferentes cantidades de preguntas. Para ello se ajustó la escala de clima organizacional mediante una transformación para que ambas escalas estén en los mismos rangos de variación: valor mínimo 21 y valor máximo de 105 puntos.

Luego se construyeron categorías de puntaje que se podrían identificar como escalas bajas, medias y altas.

La figura 7 muestra los porcentajes de individuos para cada categoría de escalas donde se puede evaluar que en la categoría baja de las escalas existe un porcentaje inferior al 10% de individuos en ambas escalas. Es decir, es una categoría con baja identificación de sujetos en ambas.

Por otro lado, en la categoría media, se registra un 76% de individuos que identifican a la institución en ella, aunque un 40% (porcentaje mucho menor) se ubica en la escala de motivación.

Un 17% de sujetos, identifica un alto clima organizacional, pero en esa categoría se presenta a la vez un 54% de sujetos una categoría alta de motivación.

Estos resultados infieren que la motivación no está relacionada con el clima, ya que en categorías media de clima hay una baja motivación, pero a la vez cuando

los sujetos identifican un clima organización alto se registra un porcentaje mucho mayor de individuos motivados.

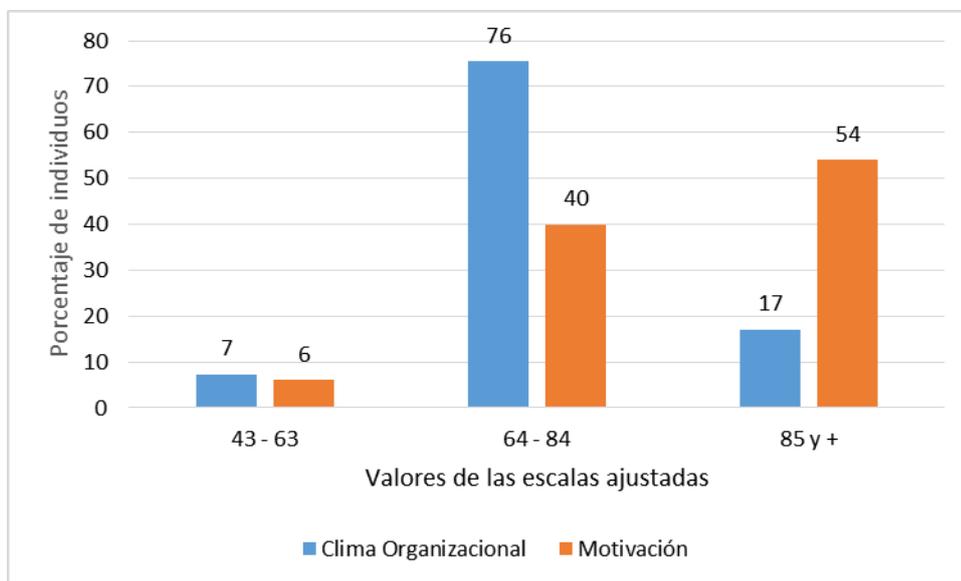


Figura 7: Porcentaje de individuos según categorías de escalas.

Fuente: diseño propio

La motivación está muy presente aun cuando la evaluación del clima no es la más óptima. Es necesario también destacar que no se registran valores muy bajos en ambas escalas, como ya se viene identificando desde análisis anteriores.

RESULTADOS CUALITATIVOS

6. Resultados cualitativos

A los fines de esta investigación se realizaron entrevistas semi estructuradas al cuerpo directivo de la escuela Polivalente de Arte, a saber:

- Director de la escuela
- Vicedirectora turno mañana
- Vicedirectora turno tarde
- Asesora pedagógica
- Jefa de preceptores

El siguiente cuadro expone los resultados de dichas entrevistas, con las categoría

Tabla 10: Análisis entrevistas a cuerpo directivo

Categoría	Director	Vicedirectora turno mañana	Vicedirectora turno tarde	Asesora pedagógica	Jefa de preceptores	observaciones
Roles y responsabilidades de los empleados	-Roles definidos	-Roles definidos, con alguna superposición de roles.	-Roles definidos, con alguna superposición de roles.	-Roles definidos	-Roles están definidos.	Todos los entrevistados afirmaron que los roles están definidos, pero pueden ir variando de acuerdo a las circunstancias. Tienen la capacidad de poder adaptarse al cambio en el caso que lo requiera. Las responsabilidades también están definidas por cargos.

<p>Características del ambiente laboral</p>	<p>-Ambiente óptimo y cálido.</p>	<p>-Ambiente optimo y cálido -Sentido de pertenencia.</p>	<p>-Ambiente optimo y cálido -Sentido de pertenencia.</p>	<p>-Ambiente optimo y cálido</p>	<p>-Ambiente poco agradable.</p>	<p>Los entrevistados afirmaron que el ambiente laboral posee las siguientes características: ambiente agradable, apareció la frase sentido de pertenencia, un ambiente familiar. Sin embargo, unos de los entrevistados afirmo que el ambiente que vive con su área no es del todo bueno.</p>
<p>Proceso de toma de decisiones</p>	<p>-Horizontal</p>	<p>-Horizontal</p>	<p>-Horizontal</p>	<p>-Horizontal</p>	<p>-Vertical</p>	<p>En general el proceso de toma de decisiones es democrático y horizontal. Sin embargo, la mayor parte de las decisiones las toma la cúpula más alta, que en este caso sería el equipo de gestión</p>

						junto con el jefe de área.
Características de la comunicación	-Comunicación óptima	-Comunicación poco fluida	-Comunicación poco fluida.	-Comunicación intermedia	-Comunicación parcializada.	Los entrevistados afirmaron que hacen lo posible para que la comunicación sea la más óptima. Sin embargo, afirmaron que hay fallas, que no todo es perfecto, y que cada día tratan de que ese problema no se convierta en algo que imposibilite el trato entre ellos y el resto de los empleados.
Motivación	-Motivación ideal.	-Motivación ideal	-Motivación ideal.	-Motivación afectada.	-Motivación parcializada.	Los entrevistados definieron a la motivación con las siguientes frases: es una voluntad innata de vivir, tener un objetivo algo para hacer, es un estímulo que hay

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

						que alimentarlo de forma constante. La mayoría coincidió en que motivan a sus empleados, sin embargo, algunos destacaron fallas en el estado motivacional.
Grado de responsabilidad con los objetivos de la institución	-	-Grado máximo de responsabilidad.	- Grado máximo de responsabilidad.	- Grado máximo de responsabilidad.	-Grado moderado de responsabilidad.	La mayoría de los entrevistados afirmaron que su labor con la escuela es lo más comprometido posible. Tienen una conexión con la escuela muy arraigada, y tratan que esto se transmita a todo el personal.

Fuente: diseño propio

Las entrevistas permitieron acceder a información específica sobre el funcionamiento de la escuela Polivalente de Arte. De acuerdo a lo que afirman cada uno de los entrevistados, es una institución con una estructura bastante bien definida, en tanto los roles y responsabilidades de cada trabajador están bien diagramados, no obstante, pueden cambiar a último momento si las circunstancias lo ameritan. Asimismo, tanto el director de la escuela como la vicedirectora del turno mañana resaltaron que existen aspectos que deben mejorarse, tales como la superposición de roles, en algunos casos.

Normalmente en una institución el entramado del clima organizacional es dirigido y confeccionado por los empleados que pertenecen a ella, siendo los directivos los que instauran las pautas de convivencia y ayudan a direccionar la forma de ver ese ambiente laboral. En esta escuela la percepción de los directivos es mayormente buena, la tratan como si fuese un segundo hogar, pretenden que cada empleado tenga un ambiente familiar, tratan de contenerlos y mantenerlos unidos. La mayoría de los entrevistados destacaron la existencia de un sentido de pertenencia a la institución, a la cual la vicedirectora del turno mañana identifico como una meta institucional. Por su parte, la jefa de preceptores se refirió a un ambiente laboral muy dispar entre cada turno: fluido en la mañana y poco agradable por la tarde.

En cuanto al proceso de toma de decisiones la mayoría de los entrevistados sostuvo que las mismas se toman de manera consensuada, horizontal y participativa. Sin embargo, la jefa de preceptores destaca una toma de decisiones más verticalista, en la cual no consulta sobre las decisiones que le corresponden a su cargo.

Respecto a la comunicación, hay problemas, pero siempre están tratando de que no se convierta en algo mayor. Tienen diferentes mecanismos para que fluya, sin embargo, no son del todo funcionales y fluidas. Existe también la referencia a una “comunicación parcializada”, tal como lo destaca la jefa de preceptores, teniendo en cuenta la comunicación desigual entre los dos turnos: comunicación optima por la mañana y comunicación dificultosa por la tarde.

En cuanto a la motivación, se vislumbra una buena concepción de lo que implica estar motivado, desde considerarlo como una vocación a un estímulo que hay que alimentarlo cada día. Intentan que cada empleado este motivado, tratando de decirles las cosas que están bien y las que están mal, alentándolos cada vez que proponen algún proyecto, incluyéndolos en cada actividad escolar. No obstante, la

asesora pedagógica sostuvo que la motivación se encuentra afectada tanto por cuestiones externas a la institución como por problemas económicos que inciden en una decadencia motivacional.

Por último, se pudo observar a través de las entrevistas el grado de compromiso que tienen con la institución. Un sentido de pertenencia lo bastante consolidado para poder dirigir la escuela con los mejores principios. El director de la institución, no respondió por falta de disponibilidad de tiempo.

CONCLUSIONES

7. Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la influencia del clima organizacional en el estado motivacional de los empleados de la escuela Polivalente de Arte durante el ciclo lectivo 2018.

Para cumplir con el objetivo planteado, las categorías de análisis y fundamentación teórica fueron: la teoría de los sistemas de Likert, las dimensiones del clima organizacional según Stringer y la teoría de las expectativas de Vroom.

A continuación, se responderá a cada objetivo específico planteado en esta investigación, haciendo una articulación entre las encuestas y entrevistas.

El primer objetivo apuntó a definir qué tipo de sistema, según Likert, tenía esta institución escolar. La escuela Polivalente de Arte está estructurada por tres de los cuatro sistemas, los cuales son: **sistema consultivo, participativo y autoritario paternalista**. El sistema que más predomina en dicha institución es el sistema consultivo. Entre alguna de las características mencionadas por los encuestados, se presentan las siguientes: existe un sistema de comunicación y una interacción óptima entre los empleados y sus superiores, y la cooperación entre los empleados y el equipo con el que trabaja, es decir, la comunicación es vertical en sentido descendente, ascendente y lateral entre los pares.

Otra característica de este sistema se presenta en las respuestas receptadas acerca de las relaciones interpersonales, lo que implica que tengan confianza en sus empleados y se crean grupos y equipos de trabajos provisorios en donde está presente como valor máximo las relaciones humanas.

Por último, otra característica que surgió de este sistema se vinculan con las respuestas respecto del proceso de toma de decisiones, en el sentido del conocimiento de los problemas a la hora de tomar una decisión y la participación en la toma de decisiones, en donde las decisiones son participativas porque son relativamente delegadas a los diferentes puestos jerárquicos de la institución, pero se tiene que regir por las normativas que enmarcan la organización.

En cuanto al sistema participativo, el mismo aparece en las preguntas dos y diez, que se refieren al grado de responsabilidad con la institución y con el proceso

de toma de decisiones sobre el conocimiento que tienen que utilizar para tomar dichas decisiones.

El último sistema detectado fue el autoritario paternalista, presentando las siguientes características: en cuanto al sistema de comunicación, relativamente precario, se da de manera descendente y con lo que respecta al proceso de toma de decisiones, las decisiones son tomadas desde lo más alto de la cúpula.

Luego se identificaron y caracterizaron las tres dimensiones planteadas por Stringer. La dimensión que más se destacó fue la dimensión de **compromiso**, es decir, el sentimiento de pertenencia de cada sujeto a la institución. Sin embargo, las otras dos dimensiones –**estándar y estructura**– no variaron tanto, es por esto que también se plantea que esta institución tiene una buena organización, una clara definición de roles y una organización sobre las normas de rendimientos y el grado de orgullo que los empleados tienen al hacer un buen trabajo.

En cuanto a la percepción que tienen los directivos sobre el clima organizacional de la escuela es mayormente buena, destacando un sentido de pertenencia como una meta institucional. Tiene una estructura bastante definida, en donde los roles y responsabilidades son precisos. Las decisiones se llevan a cabo de manera consensuada, horizontal y participativa, coincidiendo con lo que dijeron los empleados encuestados. Por otra parte, la comunicación es suficientemente buena. Tienen dificultades, pero siempre están tratando de resolver esos problemas para que no se obstaculicen las tareas. Este análisis ayuda a poder tener una visión general del clima, primero visto desde los empleados y luego de los dirigentes de la escuela.

Por último, el tercer objetivo específico pretendía evaluar el estado motivacional del empleado de la Escuela Polivalente de Arte. El estado motivacional de los empleados es óptimo. Como sostiene Vroom, la motivación está en función de la interacción positiva entre los componentes: expectativa, instrumentalidad y valencia. Dada la interacción, conforme aumenta algunos de estos tres componentes la motivación aumenta, y a medida que disminuyan la motivación también lo hace. (Vroom en Gutiérrez G. y Sfeir B., 2001). Con esta aclaración, se destaca que los tres componentes que se evaluaron en esta escuela se mantuvieron estables y aumentados, por ende, la motivación del personal cumple con las expectativas.

En cuanto a la motivación, los directivos tienen una buena concepción de lo que implica estar motivado. Plantearon que ellos motivan a sus empleados

diariamente para que realicen sus tareas de manera óptima. Sin embargo, a través de la observación no participante y la respuesta a una de las preguntas de las encuestas (¿cómo los motiva su jefe) no hubo respuestas concretas, ni se pudo observar esto que ellos plantearon. Todos coincidieron en que los directivos no los motivan de ninguna manera y tampoco los apoyan en los proyectos que llevan a cabo en la escuela. Sin embargo, a pesar de esta concepción, la motivación de los empleados es buena.

Todo lo anteriormente expuesto, nos permite indagar y determinar si existe una influencia del clima organizacional en la motivación de los empleados de la Escuela Polivalente de Arte. Al respecto, no ha sido posible determinar una relación causal entre ambas variables, lo que implicaría que la motivación es un estado independiente y subjetivo de cada persona, que en el caso de esta institución escolar específica no está influida directamente con el clima organizacional. Si bien algunas características del ambiente laboral ayudan a que la motivación fluya, en esta investigación se demostró que la motivación puede accionar y funcionar de forma independiente del ambiente.

Para Chiavenato (2011), “el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, y se relaciona íntimamente con el grado de motivación de sus integrantes (...)” (p.50) Si bien esta definición de Chiavenato contribuyó al desarrollo de esta investigación, lo mismo no ha podido demostrarse en esta institución. Para la escuela Polivalente de Arte se podría decir que el clima organizacional se refiere al ambiente interno entre los miembros de la organización, pero en este caso particular no se relaciona íntimamente con el estado motivacional de sus integrantes. En otras palabras, ambas variables se apoyan mutuamente, pero ninguna condiciona a la otra y pueden funcionar de manera independiente. Se infiere que esta relación particular entre ambas variables se debe a que es una institución pública, es decir, no dependen económicamente de la dirección de la escuela y al trabajo lo consiguen a través del Estado. Los que dirigen la escuela lo hacen de manera solamente administrativa y no de la forma que lo haría una institución privada concentrando todo en la cúpula de la organización. Por esta razón, se considera que se da este comportamiento en las variables de clima y motivación, en tanto si los empleados serían contratados exclusivamente por la institución el clima influiría de manera determinante en la motivación.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Azanza, G. L. (2018). *Diagnostico del Clima Organizacional y Propuesta de Intervencion en una Cadena de Restaurante de la Ciudad de Quito en el año 2016*. Quito.
- Bravo G. Mariela, C. S. (2005). Relacion entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesoría. Caracas.
- Candela, A. V. (Marzo de 2003). Estudio de clima organizacional basado en el modelo de funcionamiento de organizaciones (Otógono). Piura.
- Corrales Villalobos Carlos L., S. B. (1986). Los sistemas gerenciales de Rensis Likert: experiencia en una empresa estatal costarricense. *Reviste Centroamerica de Administración Publica* (10).
- Ernesto, R. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio . *Educacion en valores. Universidad de Carabobo*, 6-7.
- Gacia Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnostico: una Aproximacion Conceptual. *Cuaderno de Administracion* , 45-48.
- Gutierrez G. Nathaly, S. B. (2001). Teoria de las expectativas de Vitor Vroom: su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera. Caracas.
- Idalberto, C. (2011). *Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mexico : McGRAW-Hill/Interamericana Editores S.A. DE C.V.
- Jairo, L. J. (Julio de 2011). *Blogger*. Obtenido de <http://teoriasadministrativasg3n.blogspot.com/p/teoria-de-la-contingencia.html>
- Juni, J. y. (2014). *Tecnicas para investigar 2: recursos metodologicos para la preparación de proyectos de investigación*. Cordoba : Brujas.
- Koontz Harold, H. W. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGROW-Hill/Editores S.A DE C.V.
- Robins Stephen P., J. T. (2009). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson Educación.
- Sebastian, P. V. (2011). Una revisión actual de la aplicacion del concepto de la satisfaccion laboral y su evaluación - Hacia un modelo integrador.

ANEXO I: CUESTIONARIO ESCALA CLIMA LABORAL DE STRINGER

Anexo I: Cuestionario Escala Clima Laboral de Stringer

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	De acuerdo (3)	Totalmente de acuerdo (4)	NS/NC
1. En algunos de los proyectos que he participado, no he estado seguro de quien es mi jefe.					
2. Las tareas en esta institución están claramente definidas y lógicamente estructuradas.					
3. En esta institución, a veces no está claro quién tiene la autoridad formal para tomar decisiones.					
4. Algunas veces nuestra productividad padece de falta de organización y planificación.					
5. En esta institución establecemos niveles de desempeño muy altos.					
6. Mi jefe y compañeros Me ayudan cuando tengo una labor difícil.					
7. Hay una sensación de presión para que mejoremos nuestro desempeño tanto individual, como grupal continuamente.					
8. En esta organización las personas parecen estar muy orgullosas de su desempeño.					
9. En general me siento altamente comprometido con las metas de la institución.					
10. Me siento orgulloso de pertenecer a la institución.					
11. No me importa lo que le pase a esta institución.					
12. Por lo que he visto no existe mucha lealtad personal con respecto a la institución.					

ANEXO II: ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Anexo II: Encuesta Clima Organizacional de Likert

La siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de realizar un trabajo de investigación para obtener el título de grado de la Licenciatura en Psicología. La misma mide y analiza cómo usted percibe su ambiente de trabajo.

Consigna: Marque con una cruz la opción que considere correcta. Recuerde que tiene que marcar aquello que percibe en su ambiente laboral y no lo que usted desearía. Procure responder todos los ítems. Esta encuesta es anónima.

1 Como los motiva su jefe.

.....
.....

2 Grado de la responsabilidad sentida por usted respecto a los objetivos de la institución.

- Usted no se siente responsable de los objetivos
- Usted siente alguna responsabilidad sobre los objetivos
- Usted siente responsabilidad sobre los objetivos
- Usted siente una completa responsabilidad respecto a los objetivos de la organización, y se comporta de manera ordenada a ponerlos en ejecución.
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

3 El grado de interacción y comunicación entre usted y sus superiores, que se están dirigiendo a alcanzar los objetivos de la organización.

- Muy poca
- Poca
- Lo indispensable
- Mucha
- NS/NC

4 Grado en que sus superiores controlan la información relativa a su trabajo.

- Proveen la mínima necesaria y por etapas
- Suficiente para mi función específica

- Abundante y oportuna para mi función específica
- Total, y completa sobre las causas, procesos y consecuencias sobre su trabajo.
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

5 ¿Hasta qué extremo conoce y comprende el superior aquellos problemas con que se enfrenta usted?

- No tiene ningún conocimiento o comprensión de sus problemas
- Tiene algún conocimiento o comprensión de sus problemas
- Conoce y comprende sus problemas bastante bien
- Conoce y comprende en forma excelente sus problemas.
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

6 Grado y características de la interacción.

- Poca interacción y aun la que haya siempre con temor y desconfianza
- Poca interacción y usualmente con condescendencia en la actitud del superior, temor y precaución por parte suya
- Moderada interacción a menudo con notable grado de confianza
- Extensa y amistosa interacción, con alto grado de confianza
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

7 Grado que existe de cooperación entre usted y el equipo con que trabaja.

- Ninguno
- relativamente escaso
- Un grado moderado

- Grado muy importante en todos los ámbitos de la organización considerada
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

8 Las decisiones que se toman en su ambiente de trabajo, ¿en qué nivel de la institución se adoptan?

- Grueso de las decisiones tomadas por los directivos.
- La política global se decide en la dirección, pero muchas de las decisiones encuadradas en el marco general se pueden tomar a su nivel.
- Las políticas de la escuela y las decisiones de índole general se adoptan en las altas jerarquías, el resto en su nivel
- La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartidas en todo el ámbito de la escuela.
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

9 Hasta que extremos están consciente los que toman las decisiones de los problemas que puede haber, en particular aquello que se presenta en su trabajo.

- Con frecuencia son desconocedoras, o parcialmente ignoradas de los mismos.
- Conocen algunas, aun cuando desconocen los restantes
- Moderadamente conocedoras de sus problemas
- Generalmente bastante bien informadas de todos sus problemas

- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

10 Grado en el que el conocimiento técnico y profesional suele utilizarse para la toma de decisiones.

- Se usa solamente si se posee en niveles superiores
- Mucho del disponible en niveles superiores y eventualmente en el suyo
- Mucho del que hay disponible en los niveles altos y con frecuencia en el suyo
- Permanentemente se utiliza sus conocimientos
- NS/NC
- Otros. ¿Cuáles?

11 ¿Hasta qué extremos usted está envuelto en las decisiones relacionadas con su trabajo?

- Nada en absoluto
- Usted se ve involucrado en las decisiones ocasionales
- Usualmente resulta consultado, pero ordinariamente no tiene parte en la toma de decisiones
- Entra a formar parte de aquellas decisiones que guarda relación con su trabajo
- NS/NC
- Otros. ¿Cuál?

ANEXO III: ENCUESTA MOTIVACIÓN LABORAL

Anexo III: Encuesta Motivación laboral

La siguiente encuesta está diseñada con el objetivo de realizar un trabajo de investigación para obtener el título de grado de la Licenciatura en Psicología. El objetivo es medir y analizar la motivación laboral en el desempeño de su trabajo.

Consigna: Marque con una cruz la opción que considere correcta. Recuerde que tiene que marcar aquello que percibe en su ambiente laboral y no lo que usted desearía. Procure responder todos los ítems. Esta encuesta es anónima.

Pregunta 1: los siguientes ítems, son posibles situaciones que a podrían presentarse si realiza su trabajo de manera correcta. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas situaciones si usted realizara su trabajo de manera sobresaliente?

Situaciones posibles	Nada probable (1)	Poco probable (2)	Indeciso (3)	Probable (4)	Muy Probable (5)	NS/NC
a) Usted tendrá ocasión de realizar sus talentos y capacidades						
b) Usted tendrá seguridad en el trabajo						
c) Usted tendrá la posibilidad de aprender cosas nuevas						
d) Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante						
e) Usted dispondrá de mayor participación en la institución						
f) Usted será respetado por las personas con quienes trabaja						
g) Su jefe le reconocerá su labor						
h) Las personas con quienes trabaja serán amigables con usted						

Pregunta 2: se le presenta a continuación una serie de circunstancias que las personas quieren obtener de su trabajo. Marque con una cruz que tan importante son cada una de ellas para usted.

Circunstancias	Nada importante (1)	Poco importante (2)	Indeciso (3)	Importante (4)	Muy importante (5)	NS/NC
a) La cantidad de dinero que recibe						
b) la posibilidad de hacer algo que le haga sentirse satisfecho						
c) la posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos						
d) la seguridad laboral que percibe						
e) la posibilidad de aprender cosas nuevas						
f) su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor						
g) la oportunidad de lograr una meta importante o un empleo mejor						
i) el respeto que recibe de las personas						

“Clima Organizacional y Motivación Laboral en la Escuela Polivalente de Arte de la Provincia de La Rioja en el año 2018”

con quienes trabaja						
j) el reconocimiento que le prodiga su supervisor						

Pregunta 3: a continuación, se presenta tres pares de factores que suponen una relación uno con el otro. Consigna: marque con una cruz la frecuencia que usted considere.

Por ejemplo: tiempo caluroso → Sudor (1) (2) (~~3~~) (4) (5)

1 (nunca), 2 (poco frecuente), 3 (indeciso), 4 (frecuentemente), 5 (siempre)

En el ejemplo anterior la persona considera que el factor tiempo caluroso lleva a sudar mucho.

De esta forma usted contestara las situaciones que se les presenta:

Factores	Nunca (1)	Poco frecuente (2)	Indeciso (3)	Frecuentemente (4)	Siempre (5)
a) trabajar duro → mucha productividad					
b) trabajar duro → hacer mi trabajo bien					
c) trabajar duro → buen desempeño laboral					

ANEXO IV: GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS

Anexo IV: Guía de Preguntas de Entrevistas

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?
2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?
3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?
4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?
5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?
6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

ANEXO V: ENTREVISTAS A CUERPO DIRECTIVOS

Anexo V: Entrevistas a cuerpo directivo

- **Entrevista a la Asesora Pedagógica Ana Luciana Vega Licenciada en Ciencias de la Educación, licenciada en gestión educativa.**

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?

Sí, es más, considero y siempre lo he dicho: si cada persona cumple y respeta el rol más que el lugar que está designado, la escuela estaría perfecta. Digo esto porque esta escuela tiene una identidad propia no es igual a las otras, siempre sentimos que nuestra escuela como es única desde el punto de vista artístico, siempre hemos estado dispuestos a esta escuela. El alumno viene mañana y tarde y el docente debe tener otra disponibilidad con el alumno. Siempre hubo un buen clima, siempre hubo una buena comunicación con la dirección, siempre hubo un clima fraterno y de comunicación permanente, esto hace que los docentes no vengamos de paso y se integren a todas las actividades

2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?

Hoy con los tiempos que corren los docentes siguen comprometidos con la escuela. Se crea un clima ameno, los docentes pueden discernir sin ofenderse, podemos pensar diferente, pero seguimos en comunicación. Creo que se ha logrado mermar un poco la división de los turnos, cuando entré era muy marcada la división. Se logró salvar bastante, sigue existiendo, pero se logró crear otro clima. Existía esta frase de que los chicos se van por culpa de la tarde. Creo que también se debe a la titulación, antes eran títulos separados ahora es todo junto.

3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?

El proceso de toma de decisiones es consensuado siempre. Tanto del director como de las vicedirectoras. Siempre se nos consulta, se ha pedido a los otros ambientes de la

escuela que participen de la toma de decisiones. Se toma decisiones en conjunto, se respeta mucho a las personas que tienen muchos años de antigüedad.

4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?

La considero muy buena, no excelente, hay cuestiones que ajustar. Creo que sentarse a planificar cuando no hay nadie a principio de año antes que venga todo el personal, ya genera que este la comunicación. Esto genera que haya una planificación anual y no surjan imprevistos. Todo es comunicado, esta escuela tiene todavía reuniones por departamento cada mes. Los recursos tecnológicos son indispensables para la comunicación.

5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?

La motivación es el camino o el objetivo que me propongo para seguir mi camino a lograr cumplirlo. Lo relaciono con la vocación al menos con los docentes. Creo que el docente sin vocación no tiene motivación. Esto es igual con los alumnos con el tema de los artístico. El docente tiene que capacitarse, motivarse, no es venir e improvisar.

Yo creo que hoy esa motivación ha decaído un poco, los tiempos que se viven son muy críticos en donde la escuela sigue siendo atravesada por cuestiones que no podemos manejar. Hoy los problemas económicos atraviesan muchas cosas, esto afecta tu trabajo. Creo que la motivación no es la misma cuando empecé porque era mejor, creo que el docente en el ámbito en donde yo me manejo necesita sacar esos aspectos influyan en la motivación y cuando entren al aula sacarse todo eso para poder enseñar y motivarse.

6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

Al cien por ciento, en la parte pedagógica es lo básico. Cuando un chico gana una competencia nos está diciendo vamos bien. Siento un grado de responsabilidad grande cuando una planilla de un curso de 25 alumnos 20 desaprobaron. Nos falta ponernos en

el lugar del alumno, nos falta capacitarnos. Con los objetivos de la escuela nos comprometemos al cien por ciento porque es nuestro camino esto nos ayuda a seguir. Tanto las cosas negativas como positivas se evalúan al año. La idea es no imponer, sino compartir las metas los objetivos.

- **Entrevista a la Vice Directora (Turno Mañana), Prof. Mariana Inés Brigido.**

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?

Si yo considero que sí, todos tienen el rol definido. El tema es que hay que recordarlos o redefinirlos, por ahí se superponen, entonces bueno permanentemente tenemos reuniones con todo el personal. Lo que nosotros hacemos es refrescar y definir los roles.

2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?

Considero que es un ambiente ameno, tratamos, es una meta institucional. Tratamos que los docentes tengan ganas de enseñar y los alumnos de aprender. Yo creo que lo logramos no creo que, al cien por ciento, el sentido de pertenencia que el docente este contento al venir a la escuela. Esto tiene que ser un lugar saludable, tratamos, intentamos cada día que sea así.

Yo pertenezco a esta institución, yo amo a esta institución yo le debo a esta institución. Deben involucrarse con esta institución. Tantos los profesores como los chicos. Los chicos lo logran más rápido porque están mañana y tarde. A los profes le cuesta más porque van y vienen, hay profes que están todas las mañanas y hay otras profes que vienen por pocas horas, y es obvio, no es que no quieran comprometerse, pero la carga horaria es tan reducida que no les permiten conectarse con la escuela.

3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?

Hay comunicación entre los directivos en cuanto a la toma de decisiones. El problema más complicado en toda institución es la comunicación. Con la vice de la tarde

nos comunicamos para ver si algún chico tiene que faltar en la mañana y se los comunicamos a los preceptores así se lo comunica a los docentes. Tenemos cuadernos por cada área y ahí ponemos las novedades. Los lunes tenemos formación y pasamos todas las novedades. Uso mucho el whatsapp con los profes.

En general, lo que tratamos de hacer es reunirnos en equipos ver qué sucede en la escuela para planificarlo. Esa comunicación tenemos desde el equipo de gestión. Las grandes decisiones deben ser comunicadas.

4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?

Ponemos un bueno, yendo a muy bueno. Siempre el problema es la comunicación. Lo intentamos con whatsapp, cuadernitos, hasta los mismos preceptores tienen un cuaderno. Siempre hay un porcentaje y sobre todo creo que nos cuesta más con los profes, no muchos tienen carga horaria. Tratamos que toda la comunidad esté informada. La tecnología ayuda bastante. Siempre con las reuniones piden más comunicación.

5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?

Tener un objetivo, algo para hacer, por qué hacerlo, entusiasmo. Lo que tengo que hacer, lo tengo que hacer con entusiasmo. Creo que se motiva mucho a los chicos, porque vienen mañana y tarde. Encontrarle sentido. A los profes también los motivamos cuando hacen cosas bien, o dándoles las cosas que necesitan, también a las ordenanzas. Siempre tratamos. Ponerle onda a la gente, para que cuando entren a la escuela se sientan bien. Pertenencia y la identidad que tenga con la escuela.

6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

Máximo, imagínate, todos los días tenemos que velar porque esos objetivos se cumplan. Todos los días estamos pendientes de lo que nos propusimos. Somos responsables de que las metas se cumplan al cien por ciento.

- **Entrevista a la Vice Directora (Turno Tarde), Lic. Y Prof. Sonia Ruiz.**

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?

Si bien los roles están definidos, no todas las veces se cumplen las funciones, pero no obstante tratamos de no superponer nuestras funciones, pero sí de ir encastrándolas para que todas funcionen como equipo.

2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?

Históricamente siempre fue muy familiar, nos sentimos como una gran familia. Y con todos los pormenores de una gran familia. Generalmente, nos llevamos muy bien. Y a lo mejor con los que no nos llevamos muy bien, lo conversamos. Siempre nos sostenemos los uno a los otros.

3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?

Ahí respetamos las jerarquías. Nunca se toma unilateralmente la decisión, tratamos que todos estén incluidos. Siempre tenemos en cuenta al personal dependiendo la problemática. Tratamos de escuchar todas las campanas para tomar la decisión.

4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?

A pesar que está todo muy ideal diagramado, todavía tenemos problemas en la comunicación. Ponemos diferentes mecanismos, es tanto el fragor de esta escuela que se dificulta la comunicación. Y es algo que la comunidad docente reclama, por ejemplo, los docentes y preceptores cuando hacemos reuniones piden eso. Hay mayor desfasaje de comunicación entre ambos turnos. Las vice tratamos de comunicarnos todo lo que pasa, pero no es posible. Siempre nos reclaman eso. Buscamos todos los mecanismos, cuadernos entre todos los empleados, afiches. Yo tengo una hipótesis que hace muchos años queremos que se arme la red de información, estando en red nosotros la

comunicación será mucho más al instante. La dificultad tecnológicamente lo podemos hacer, no todo el personal se atreve a usar la máquina.

5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?

Personalmente es lo que yo me ocupo en todos los estamentos de motivarlos y poner los límites. Es un detalle que yo cuido muchísimo de todo el personal. Cuando yo veo un si yo lo destaco, lo socializo porque creo que es la forma de ir pasando del puente del no al sí. Yo veo que la gente se siente valorada y motivada. La motivación es un estímulo que hay que hacer de forma constante, un incentivo para que el trabaja y para el que está estudiando.

6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

Los míos son encarnizados. Yo tengo una razón porque lo hago carne, primero porque me gusta que todos trabajemos porque creo que ahí es donde está el engranaje de una buena sociedad, y la escuela es el lugar propicio donde podamos formar ese aspecto. Yo soy parte de la escuela desde los 13 años, fui alumna, docente, asesora y ahora vice directora, es parte de mi vida y como que es una familia no quiero que nada se vaya a estropear y se mantenga la esencia.

- **Entrevista al Director de la Escuela, Prof. Fernando Justo**

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?

Si están definidos. Estamos haciendo una retribución de las tareas para mejorar algunos aspectos puntuales.

2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?

El ambiente es un ambiente agradable, es un ambiente que no tiene violencia hay un buen trato, es un ambiente divertido. Cada tanto a alguien se le sale la cadena como

suele suceder, pero son temas aislados, porque hay gente específicamente en el equipo que se encarga de mantener un buen nivel de afabilidad de crear una sensación agradable. Siempre hay personas descontentas, no todo el mundo está contento con la gestión ni con cómo se llevan las cosas, sabemos que muchas de las medidas que tomamos afectan a otros.

3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?

Es bastante democrático en algunos aspectos, tenemos el equipo de gestión que somos 4, tenemos un grupo de whatsapp en el que nos comunicamos permanentemente. Una vez cada tanto nos juntamos todo el equipo y tomamos decisiones sobre las cosas que no están funcionando. Hay medidas que tomo yo exclusivamente y me hago cargo, sin hacer partícipe al equipo de gestión y si algo sale mal asumo las consecuencias para que no recaigan en ellas. Asumo la responsabilidad. Tenemos una jefa de preceptores que la hacemos partícipe de las reuniones, y en lo personal no trato temas institucionales con el resto del personal para ello hay un responsable de cada área que se le informa al respecto, para dar el lugar que le corresponde.

4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?

Una moda que existe en las instituciones es echarle la culpa a la comunicación. Nosotros tenemos un sistema de comunicación y más aun con todos los aparatos no debería haber problema de comunicación. Es fácil echarle la culpa a la comunicación. Tenemos a comienzo de año, empezamos las actividades la primera semana de febrero, planificamos las actividades anuales y diseñamos las tareas de todo lo que haremos durante el año. Cuando a mediados de febrero viene el otro personal se le informa sobre las actividades de todo el año.

5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?

La motivación es la voluntad innata de vivir, no podría levantarme a la mañana si no tuviera motivación. Estamos todos los días y estamos los fines de semana enganchados con el teléfono. Hasta en las vacaciones nos mandamos mensajes para ver qué podemos hacer con la escuela.

6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

No respondió por falta de disponibilidad de tiempo.

- **Entrevista a la Jefa de Preceptores, Prof. Analía Mercado.**

1. ¿Usted considera que en esta institución escolar los roles y las responsabilidades de los empleados están definidos?

Sí, los roles están definidos. Los preceptores son los encargados de tomar asistencia, controlar a los chicos, encargados de la parte administrativa. Por ejemplo, el turno tarde confecciona el librito de calificaciones, el turno mañana se encarga de rastrear a los chicos, es decir, revisar el historial de cada niño.

2. ¿Cómo puede caracterizar el ambiente laboral en esta institución?

Me pasa algo particular: yo fui preceptora aquí. Entré como preceptora del turno tarde, mi familia es del turno tarde, la confianza de contarnos cosas, vivir muchas alegrías, tristezas. Dolió como reaccionaron mis compañeros de quince años de trabajar con ellos, indiferencia para conmigo, en ese momento hay un quiebre en la relación. Ellos cambiaron conmigo. A la mañana es mucho más sincera la relación, somos más cooperativos.

3. ¿Cómo describe el proceso de toma de decisiones en esta escuela?

Esto me costó mucho en el cargo. Cuando siendo preceptora o profe yo tomaba decisiones. Cuando empecé con esto, son responsabilidades más grandes, me costaba tomar decisiones. He tenido etapas que tomaba decisiones y las comunicaba y no les caían bien las decisiones, los incluía y tampoco les gustaba. Ahora optamos por tomar las decisiones y comunicarlas.

4. En relación a la comunicación, ¿Cómo la caracterizaría tanto entre ustedes como directivos y con el resto de los empleados?

Lo que hay que decir lo digo, no por escrito. Primero lo hago verbal, después por escrito. Cada uno se tiene que hacer cargo de su tarea. En cuanto a las aplicaciones del teléfono, en la mañana estoy en el grupo del whatsapp, en la tarde no tengo grupo de whatsapp.

5. ¿Cómo puede definir la motivación? Teniendo en cuenta esto ¿Considera que los empleados están motivados respecto a la tarea en la que se desempeñan?

Alentarlos a seguir con el trabajo, a felicitarlos. No es tan solo decir lo malo, imagínate que te tiran para abajo siempre, ver formas de trabajar. Remarco siempre la relación entre los prece de la tarde conmigo y los de la mañana, los de la mañana se ven más comprometidos con su tarea. A los otros no los veo motivados, les falta en algunos casos compromiso.

6. ¿Qué grado de responsabilidad siente respecto a los objetivos de la institución?

Soy responsable cien por ciento, doy la cara por veinte. Si uno no trabaja, viene tarde o no le importa las cosas, esto es una bola de nieve, va a saltar algún problema y me van a llamar la atención a mí. Soy responsable cien por ciento, ellos también se deben hacer cargo de lo que no hacen.