

Relación entre clima organizacional, nivel de desempeño y motivación docente

Relationship between organizational climate, level of performance and teacher training

Estanislao Rodríguez-Horna¹, César Herrera-Vásquez²¹

RESUMEN

Se analizó la relación entre clima organizacional, nivel de desempeño y la motivación de los docentes de la institución educativa aplicación “José Santos Chocano” del distrito de Bagua Grande, Utcubamba. Se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo intencional con una muestra de 25 docentes y 36 estudiantes del nivel secundario. Para la recolección de datos se utilizaron los tres cuestionarios, que fueron validados por juicio de experto y la prueba de fiabilidad alfa de Cronbach. Los resultados de validación por juicio de expertos del cuestionario clima organizacional compuesto por las dimensiones: Estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, estímulo laboral, manejo de conflictos. Recibió una valoración de adecuado por parte del experto y una fiabilidad alfa de Cronbach de ,900. El cuestionario desempeño docente con las dimensiones: Solvencia profesional, estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza, roles del docente y uso de medios y materiales educativos; recibió una valoración de adecuado y un alfa de Cronbach de ,819 y el cuestionario motivación docente compuesto por las dimensiones: Necesidades básicas, seguridad, pertenencia, autoestima, autorrealización; recibió una valoración de adecuado y un alfa Cronbach de ,825. Además, se demostró que existe una correlación positiva fuerte (0.01) a nivel bilateral entre las tres variables.

Palabras clave: Clima Organizacional, Desempeño Docente, Motivación Docente.

ABSTRACT

The relationship between organizational climate, performance level and motivation of teachers of the educational institution "José Santos Chocano" in the district of Bagua Grande, Utcubamba, was analyzed. A non-probabilistic purposive sampling was used with a sample of 25 teachers and 36 secondary school students. The three questionnaires were used for data collection and validated by expert judgment and Cronbach's alpha reliability test. The results of validation by expert judgment of the organizational climate questionnaire composed of the dimensions: Managerial style, leadership, work environment, work stimulus, conflict management. It received a rating of adequate by the expert and a Cronbach's alpha reliability of .900. The teaching performance questionnaire with the dimensions: Professional solvency, methodological strategies, teaching planning, teacher roles and use of educational media and materials; received a rating of adequate and a Cronbach's alpha of ,819 and the teacher motivation questionnaire composed of the dimensions: basic needs, security, belonging, self-esteem, self-actualization; received a rating of adequate and a Cronbach's alpha of ,825. In addition, it was shown that there is a strong positive correlation (0.01) at the bilateral level between the three variables.

Key Words: Organizational Climate, Teacher Performance, Teacher Motivation.

¹Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua, Perú; Email: esescorpio@gmail.com, hwiliar@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Uno de los aspectos más relevantes de todo proceso educativo, a cualquier nivel, es la forma como se desarrollan las condiciones organizacionales a través de las cuales se llevan a cabo las relaciones entre los profesores, directivos, personal administrativo y estudiantes, las mismas que afectan o favorecen la satisfacción laboral, productividad y rendimiento de dichos individuos. Las instituciones educativas están formadas por personas y las relaciones interpersonales se dan con el fin de desempeñar acciones que ayuden al logro de las metas. Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de una institución, permite mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos, este comportamiento se da debido a la cultura organizacional que en ellas prevalece. Reflejo de ello es el clima organizacional, que permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización y que influye en las actitudes y comportamiento de los empleados, resulta necesario e interesante elaborar un diagnóstico de clima organizacional.

En los últimos años ha tomado gran importancia en las instituciones educativas públicas el estudio de clima organizacional, el cual permite conocer las percepciones de los docentes, administrativos y estudiantes sobre las características de la organización educativa que influyen en sus actitudes y comportamientos; siendo esto de gran importancia, ya que un buen o mal clima organizacional influirá en la motivación y satisfacción en el trabajo, contribuyendo al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales, además de una buena eficacia y productividad en ellas.

El clima organizacional ha sido concebido como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas (Dessler, 1990). Por su parte, Rodríguez (1999), sostiene que el clima organizacional son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo. En este mismo sentido, Méndez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción y en la estructura organizacional que se expresa a través del estilo gerencial y el liderazgo del gerente, el ambiente laboral que en la organización se vive, los estímulos laborales que se ofrece a los trabajadores y el modo en que se manejan los conflictos. Por lo antes expuesto, nos podemos dar cuenta que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por otra parte, la calidad educativa pasa por la calidad de la docencia que se imparte. La evaluación como proceso formativo y orientador de la evaluación profesional, puede y debe constituirse en un lineamiento indispensable para incrementar las posibilidades de alcanzar la excelencia educativa, donde el desempeño del docente es el eje que moviliza el proceso de formación dentro de un sistema educativo formal. Sin embargo, toda evaluación docente debería esclarecer sus supuestos teóricos sobre evaluación y el significado de la profesión docente.

La calidad de los sistemas educativos está en directa relación con la calidad de sus docentes y la vía más efectiva para mejorar los aprendizajes de los estudiantes consiste en mejorar las prácticas de enseñanza. Por ello, la evaluación del desempeño del docente es un proceso que debe orientarse fundamentalmente a

la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora (Tejedor, 2009). Álvarez (2004), sostiene que, a pesar de los avances en el ámbito de la evaluación en las últimas décadas, son aún escasos los sistemas educativos que cuentan con modelos de evaluación del desempeño docente orientados a la promoción del cambio y la mejora permanente de la enseñanza. En este mismo sentido, Bolívar (2009), sostiene que la evaluación del desempeño docente está en las agendas políticas de mejora de casi todos los países y se reconoce su enorme potencial como herramienta para promover y asegurar la sustentabilidad de los cambios y la mejora de la calidad en la educación, sin embargo, su implementación carece aún de una lógica que le otorgue sentido y coherencia interna al propio sistema. La evaluación del desempeño docente es un elemento importante pero no suficiente. Debe existir un contexto organizacional alineado con una política que promueva y facilite los cambios que genere la evaluación del desempeño del educador.

El desempeño docente puede concebirse como el conjunto de acciones que se realizan dentro y fuera del aula, destinadas a favorecer el aprendizaje de los estudiantes con relación a los objetivos y competencias definidas en un plan de estudios. Supone una actividad que involucra la coordinación y gestión de la enseñanza, el desarrollo de métodos, actividades de aprendizaje y de evaluación las cuales implican actividades orientada a planificar, organizar, coordinar, y enseñar a aprender a los estudiantes, así como a evaluar su aprendizaje. Por su parte, Valdés (2004), sostiene que el desempeño docente es el quehacer educativo referido a la práctica de los conocimientos adquiridos en su formación profesional e incluye su solvencia profesional o dominio del conocimiento teórico y práctico del aprendizaje, las estrategias metodológicas que lo promueven, las estrategias y conocimientos metodológicos, la planificación de la enseñanza, los roles que le corresponde jugar como docente y el uso adecuado de medios y materiales educativos que facilitan la enseñanza.

Hay muchas razones para sentirse motivado y a la par hay también muchas teorías que explican la motivación entendiéndola como el conjunto de fuerzas que originan la conducta y determinan su forma, dirección, intensidad y duración. La motivación está constituida por todos aquellos factores (biológicos, psicológicos, sociales, culturales) capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias, 2004). La motivación en cada persona es diferente, debido, a que las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. La capacidad individual para alcanzar los objetivos y los valores sociales también son diferentes, donde estos últimos, varían con el tiempo, lo cual, provoca un proceso dinámico en el comportamiento de las personas que en esencia es semejante.

Para Chiavenato (2001), existen tres premisas que explican el comportamiento de una persona: (1) el comportamiento es causado (la herencia y el ambiente son factores internos y externos que influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas) (2) el comportamiento es motivado (en todo comportamiento humano existe una finalidad, el comportamiento no es casual ni aleatorio) y (3) el comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un 'impulso', 'un deseo', una 'necesidad', expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento. La motivación interior del docente como persona se ve en gran medida afectada por los elementos propios de la motivación externa como son la asignación salarial, mejores propuestas laborales, clima laboral, el poco reconocimiento de su labor por parte de los estudiantes, la variabilidad en las jornadas de trabajo y el aumento de la responsabilidad ante el ejercicio de sus funciones. Los elementos más destacados que

alimentan la motivación interior son la vocación de servicio, las vivencias con los estudiantes, la organización del trabajo en la institución educativa y por su puesto las relaciones interpersonales con sus pares.

Sánchez (2005), en su investigación sobre la influencia de la gestión universitaria en el clima organizacional concluye verificando las correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional y recomienda optimizar la gestión universitaria con una orientación hacia las metas, atendiendo las fortalezas del grupo y de la institución para potenciar el recurso humano. Por lo expuesto en este trabajo podemos darnos cuenta de la importancia que tiene el clima organizacional en trabajo y desarrollo de cualquier organización y en especial la educativa. En este sentido, Palma (1999) en su trabajo sobre aspectos psicológicos del clima laboral, concluye que el clima organizacional y la motivación son dos indicadores importantes del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones y que las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas y que además están vinculadas al desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Por otra parte, Carrillo (2002), en su investigación sobre las motivaciones psicosociales de un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docentes de centros educativos de Cerro de Pasco concluye que los perfiles generales de las motivaciones psicosociales de los docentes manifiestan más necesidad de incentivos externos (reconocimiento social) e internos (autoestima y autodesarrollo) que la necesidad de activación de la conducta para ser aceptado socialmente. La zona de desarrollo es una variable que influye en los factores motivacionales de aceptación social, poder y seguridad de los docentes manifestando una mayor motivación aquellos que laboran en zonas urbanas.

Es posible mejorar las condiciones de trabajo de los docentes en las instituciones educativas a partir de un análisis crítico del clima organizacional que en ellas se vive y al mismo tiempo mejorar el desempeño y la motivación de los docentes. En esta investigación se busca dar respuesta a la interrogante: ¿Qué relación existe entre clima organizacional, el nivel de desempeño y la motivación de los docentes de la institución educativa aplicación “José Santos Chocano” de Bagua Grande? El objetivo del estudio fue analizar la relación entre clima organizacional, el nivel de desempeño y la motivación de los docentes.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló en la ciudad de Bagua Grande en la institución educativa aplicación “José Santos Chocano” y Según Hernández, Fernández y Baptista (2010); una investigación es de corte transversal cuando los datos de la muestra son recogidos en un solo momento y por su profundidad es correlacional cuando tiene como propósito establecer como están relacionados y por su temporalidad es ex post facto porque los hechos ya ocurrieron y no hay manera de tener control sobre ellos; el clima organizacional, el desempeño docente y la motivación son aspectos inherentes a la labor del docente en la institución educativa. En este sentido, la investigación realizada corresponde al diseño no experimental de tipo correlacional porque el propósito es establecer relaciones entre las variables; implica ver como se asocian los datos, más no la causa – efecto (Bisquerra, 2001).

La muestra fue de 25 docentes y 36 alumnos tomados de manera intencional, deliberada, no probabilística por cuanto los sujetos tomados como unidades de análisis son las más indicadas para proporcionar los datos que para los propósitos de la investigación se requiere.

En el recojo de datos se utilizó la técnica de la encuesta y se aplicaron tres cuestionarios; para clima organizacional, desempeño docente y motivación docente. El cuestionario respecto a clima organizacional está compuesto por cinco dimensiones: (estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, estímulo laboral y manejo de conflictos); las categorías de medición fueron: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. El cuestionario de desempeño docente lo conformaron las dimensiones: solvencia profesional, estrategias metodológicas, planificación de la enseñanza, roles del docente y uso de medios y materiales y las categorías de medición fueron: muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo. Respecto al cuestionario sobre motivación docente, las dimensiones fueron: necesidades básicas, seguridad, pertenencia, autonomía y autorrealización y las categorías de medición son muy alta, alta, regular, baja y muy baja respectivamente. La validación se realizó por juicio de experto recibiendo una valoración de adecuado todos los instrumentos y la prueba de fiabilidad se realizó con el software estadístico SPSSV21 obteniendo una valoración de ,900 para el cuestionario de clima organizacional, ,819 para el cuestionario de motivación docente y ,825 para el cuestionario de desempeño docente. La aplicación de los instrumentos se desarrolló en tres momentos; en un primer momento se coordinó y aplicó a los docentes el cuestionario sobre clima organizacional, posteriormente en otra visita se aplicó a los estudiantes el cuestionario sobre desempeño de los docentes y en la tercera visita se aplicó a los docentes el cuestionario sobre motivación, finiquitando con ello la etapa de recolección de datos.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación indican que hay una relación significativa de 0,01 a nivel bilateral entre el clima organizacional y desempeño docente porque las frecuencias porcentuales más altas las encontramos en clima organizacional bueno (76%) y desempeño docente bueno (83%). Esto indica que en la medida que en la institución educativa se tenga un buen clima organizacional, se tendrá un buen desempeño de los docentes y viceversa. Con respecto al clima organizacional y motivación docente, los resultados muestran también una relación significativa de 0.01 a nivel bilateral y la mayor concentración de las frecuencias porcentuales están en los niveles de clima organizacional bueno (76%) y motivación alta (72%). Respecto a la relación entre desempeño docente y motivación docente, los datos sugieren una relación muy fuerte de 0.01 a nivel bilateral en el sentido que la mayor concentración de datos se encuentra en motivación alta (72%) y buen desempeño docente (83%).

En la Tabla 1, se muestra la prueba correlacional estadística de las variables clima organizacional y desempeño docente efectuada a través del programa estadístico SPSSV21, muestra una correlación positiva muy fuerte de 0.01 a nivel bilateral; este hecho nos permite afirmar que mientras haya un buen clima organizacional en la institución educativa “José Santos Chocano”, habrá también un buen desempeño docente y por el contrario, por el contrario, si no hay un clima organizacional favorable, entonces el desempeño docente será deficiente, de baja calidad.

Tabla 1. Correlación clima organizacional – desempeño docente

		Clima organizacional	Desempeño docente
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	1.000**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	25	25
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1.000**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	25	36

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) SPSSV21.

Respecto a las variables clima organizacional y motivación docente, los resultados del estudio muestran una correlación positiva fuerte al nivel 0,01 bilateral lo que significa que en la medida que el clima organizacional es bueno, la motivación docente tiende también a ser buena y en sentido contrario, en la medida que el clima organizacional se torna negativo, la motivación del docente tiende a bajar, también se torna deficiente y esto no saludable para llevar a cabo un trabajo de calidad (Tabla 2).

Tabla 2. Correlación clima organizacional – motivación docente

		Desempeño docente	Motivación docente
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	.837**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	36	25
Motivación docente	Correlación de Pearson	.837**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	25	25

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral) SPSSV21.

Sobre el desempeño y la motivación docente, en la Tabla 3, los resultados del estudio muestran una correlación positiva de 0,01 a nivel bilateral en las variables analizadas. Esto quiere decir que estas variables están altamente relacionadas y que cualquier cambio o alteración en una de ellas, de seguro la otra variable también cambia o se altera. Por tanto, mientras el docente este plenamente motivado mostrará un mejor desempeño en su trabajo y contribuirá en el desarrollo de un clima organizacional positivo lo cual repercute indiscutiblemente en los demás actores educativos.

Tabla 3. Correlación desempeño docente – motivación docente

		Desempeño docente	Motivación docente
Desempeño docente	Correlación de Pearson	1	.837**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	36	25
Motivación docente	Correlación de Pearson	.837**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	25	25

**La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) SPSSV21.

En síntesis, podemos sostener que tanto el clima organizacional, así como el desempeño y la motivación docente tienen una correlación positiva fuerte, casi perfecta a nivel 0,01 bilateral; en tal sentido se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna. De esta manera se tiene que en la institución educativa aplicación “José Santos Chocano” de Bagua Grande existe una relación muy significativa entre el clima organizacional que en ella se vive, el desempeño que demuestran los docentes y la motivación que evidencian en el trabajo institucional.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación indican una relación muy significativa de 0,01 entre el clima organizacional, el desempeño y la motivación de los docentes de la institución educativa aplicación “José santos Chocano”. En cuanto a la relación entre el clima organizacional de la institución educativa y el desempeño de los docentes; los resultados de esta investigación guardan relación con el análisis hecho por Daft (2007) cuando sostiene que factores como hábitos, creencias, valores y las tradiciones típicas de cada organización influyen en el comportamiento de la persona. En el mismo sentido Pérez (2004) en su investigación sobre la incidencia de la gestión directiva en el clima organizacional de la comunidad educativa concluye que el clima organizacional afecta la calidad de la educación y enseñanza e inciden en el ambiente laboral y el aprendizaje escolar. Por su parte, Sandoval (2003) refuerza la idea de que el clima organizacional está estrechamente relacionado con el desempeño del docente y tiene un impacto importante en los demás agentes educativos, cuando en su investigación sobre la influencia del contexto sociocultural en el papel de los directores, concluye que es importante tener libertad de adaptar un estilo de liderazgo propio en su trabajo, tener buenas condiciones físicas en el trabajo, la organización de los recursos y también un adecuado ambiente para el aprendizaje de los alumnos.

La motivación del personal docente está influenciada por el salario que percibe, las relaciones interpersonales, la pertenencia, la autoestima y la autorrealización entre otras; todas estas variables están fuertemente asociadas al clima organizacional que se vive en las organizaciones educativas y son determinantes en el comportamiento que muestra el docente y en su forma de interactuar en la institución educativa donde labora. Con respecto a la relación entre clima organizacional y motivación docente, los resultados del estudio muestran una correlación 0,01 positiva. Esto significa que un clima organizacional positivo genera como consecuencia una motivación docente positiva lo cual es muy importante para el desarrollo de las organizaciones educativas como instituciones encargadas de formar a las nuevas generaciones a través de los procesos educativos. Este planteamiento es reforzado por Según Uribe (2007), los incentivos a los maestros y a las escuelas son necesarios y deben ser vistos como una de las condiciones necesarias para movilizar el cambio y el mejoramiento de los sistemas educativos, y no como una solución rápida y barata a los problemas del sector.

Para Carbonell (2006), el clima organizacional y la motivación docente son muy importantes para el trabajo con los estudiantes puesto que es la ‘ecología’ que se vive en la organización educativa y condiciona las formas de interacción entre los actores educativos. Concordante con esto, los resultados de esta investigación muestran una correlación bilateral de 0,01 positiva muy fuerte entre el desempeño y la motivación docente. Esto quiere decir que mientras los docentes estén más motivados tendrán un mejor desempeño y en la medida que la motivación disminuya tenderán a mostrar un desempeño más bajo.

En cuanto a la motivación docente, los resultados concuerdan de algún modo con Ramón, (2006) cuando este sostiene que el desempeño docente se relaciona significativamente con el rendimiento académico de los estudiantes, porque donde hay un mejor desempeño docente hay mejor rendimiento académico; sin embargo, nosotros no hemos abordado directamente la motivación docente y el rendimiento académico de los estudiantes; no obstante, es notoria la relación que entre estas variables existe y es de vital importancia su análisis para entender mejor la complejidad de la problemática del desempeño y la motivación docente.

Por otra parte, concordando con Carrillo (2002), la motivación de los docentes revela más necesidad de incentivos externos (reconocimiento social) e internos (autoestima y autodesarrollo) que la necesidad de activación de la conducta para ser aceptado socialmente. En este sentido, tal como planeta Domínguez (1999), los factores desempeño docente y métodos didácticos, influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. Por último, la motivación docente guarda relación proporcional con los insumos y recompensas laborales (Richard y Dan, 2007); los docentes que están más satisfechos con su labor realizada y porque sus esfuerzos son reconocidos socialmente, tenderán a mostrar siempre a mostrar cada vez mejores desempeños.

En conclusión, podemos sostener que respecto a la relación entre clima organizacional y desempeño docente se ha encontrado una relación significativa de 0,01; resaltando los niveles buen clima y buen desempeño con el 76% y 83% respectivamente. Esto supone que mientras haya un buen clima en la institución educativa, el docente tiende a desempeñarse mejor en la enseñanza con los alumnos.

Se ha determinado que hay una relación positiva fuerte de 0,01; entre el clima organizacional (76%) y la motivación docente (72%) en los niveles muy bueno, bueno y regular en los que los datos porcentuales registrados son similares, casi iguales. Esto implica que, si disminuye la calidad del clima organizacional, también disminuye el nivel de motivación de los docentes y en la medida que aumente la calidad del Clima organizacional aumentará también la motivación de los profesores de la Institución Educativa Aplicación “José Santos Chocano”.

Se ha encontrado una correlación positiva fuerte de 0,01 entre el nivel de desempeño docente (72%) y la motivación de los profesores (83%) de la institución educativa aplicación “José Santos Chocano” puesto que mientras exista en los docentes una alta motivación, existirá también una alto nivel de desempeño porque el desempeño profesional está muy ligado aspectos que motivan la conducta, como el buen trato con compañeros de trabajo, nivel de estima, deseo de pertenencia a la organización entre otros. Todos estos elementos configuran la motivación humana y esta influye en el desempeño en el trabajo.

Por último, se determinado que tanto el clima organizacional, así como el nivel de desempeño y la motivación de los docentes de la institución educativa aplicación “José santos Chocano”, tienen una correlación positiva a nivel 0,01 fuerte. Esto significa que en la medida que varíe el clima organizacional en sentido positivo o negativo tenderá a varia en el mismo sentido, el desempeño y la motivación docente.

CONCLUSIONES

Se concluye que existe una correlación positiva fuerte a nivel bilateral entre el clima organizacional y desempeño docente; entre clima organizacional y motivación docente, de igual modo entre las variables desempeño docente y motivación docente. Además, existe una relación significativa entre las variables estudiadas, en el sentido que si en la institución educativa se vive un clima organizacional bueno o muy bueno entonces hay un buen desempeño docente y una alta motivación docente y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, F. (2004). Perfeccionamiento Docente e Identidad Profesional. Santiago: *Revista Docencia*. Colegio de Profesores de Chile.
- Arias, F. (1989). *Administración de Recursos Humanos*. México. Trillas.
- Bisquerra, R. (2004). *Fundamentos de la Investigación Educativa*. Sevilla. Síntesis.

- Bisquerra, R. (2001). *Métodos de investigación educativa*. Madrid. Grao.
- Bolívar, A. (2009). La Carrera Profesional Docente. Santiago: *Revista N° 299*. Trabajadores de la Enseñanza.
- Carrillo, F. (2002). Las motivaciones Psicosociales de un Modelo Evaluativo del Comportamiento Laboral de Docentes de Centros Educativos de la USE N° 01 de Cerro de Pasco. Lima. Tesis. UNMSM.
- Carbonell, L. (2006). La motivación profesional del docente y la satisfacción de los estudiantes. México. Tesis. UNAM.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. McGraw Hill.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México. Cengage.
- Dessler, G. (1990). *Administración de Personal*. México. McGraw – Hill.
- Domínguez, C. (1999). El desempeño Docente, las Metodologías y el Rendimiento Académico de los estudiantes de la Escuela Profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina de la UNMSM. Lima: Tesis. UNMSM.
- Hernández, R; Fernández, C y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw Hill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá. Editorial Rosarita.
- Palma, S. (1999). Aspectos Psicológicos del Clima Laboral. Lima. Tesis. UNMSM.
- Pérez, M. (2004). Incidencia de la gestión Directiva en el Clima Organizacional de una Unidad Educativa en la comuna de Maipéi. Santiago de Chile. Colegio los Alpes.
- Ramón, A. (2006). El Desempeño Docente y el Rendimiento Académico en la Formación Especializada de los estudiantes de Matemáticas y Física de la Facultades de Educación de las Universidades de la Sierra Central del Perú. Lima. Tesis. UNMSM.
- Richard, C y Dan, D. (2007). Motivación: Teoría de la equidad. Obtenido en: <http://adamssuteoria.blogspot.com/> (consultado, 2013/02/07).
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México DF. Alfa Omega.
- Sandoval, E. (2003). Formación de Líderes. Facultad de Ciencias Administrativas. Quito. *Revista Nuevos Líderes*.
- Sánchez, J. (2005). Influencia de la Gestión Universitaria en el Clima Organizacional. Lima. Tesis. UNMSM.
- Tejedor, F. (2009). Evaluación del profesorado universitario: enfoque metodológico y algunas aportaciones de la investigación. Estudios sobre Educación. *Revista iberoamericana de educación*.
- Uribe, C. (2007). Políticas e incentivos que contribuyen al mejoramiento del desempeño y motivación docente. Colombia. Tesis. UPN.
- Valdés, H. (2004). *Desempeño del maestro y su evaluación*. La Habana, Cuba: Editorial pueblo y educación.