

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL MUNICIPIO SOLEDAD ATLÁNTICO

Ivet María Herrera Marimon
jeive63@hotmail.com
Instituciones Educativas del Municipio de Soledad Atlántico

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de
Investigación
Año 20 Nº 1
Marzo: 2020
pp 81 - 87

Recibido: Enero 2020
Aprobado: Febrero 2020

RESUMEN

El estudio del clima organizacional hace referencia a un modelo específico de conducta del individuo y su percepción del entorno donde labora, lo cual permite un ambiente en armonía. El propósito del presente artículo es identificar los rasgos que caracterizan el clima organizacional de las Instituciones Educativas del Municipio de Soledad Atlántico. El sustento teórico escogido se representa en los autores Brunet (2005), Robins (1999), Mejía (2014), Antúnez (2015), Arias (2012), entre otros. El estudio responde metodológicamente a la investigación descriptiva de tipo documental, ya que permite analizar los contenidos que aportan cada uno de los teóricos escogidos. Es posible observar diferentes posiciones sobre el clima organizacional, puesto que cada uno de los docentes se comporta laboralmente de forma diferente en su entorno educativo organizacional; es así como terminan conjugándose la motivación, el liderazgo, las estructuras organizacionales y la toma de decisiones como elementos fundamentales. Como ideas concluyentes, se puede estimar que los rasgos que caracterizan el clima organizacional en las Instituciones Educativas son aquellos que, como toda institución, se manifiestan por la interacción entre las personas que conviven en el trabajo, tales como lo son directivos, docentes y estudiantes. Asimismo, la manera en que cada miembro percibe la organización, sus motivaciones y actitudes determinan un comportamiento organizacional, destacando la manera como es gerenciada por los que ostentan estos cargos decisorios. Es así como el clima no se puede medir, pero si se puede sentir en el ambiente laboral, en el escenario de la convivencia, donde lo humano y lo profesional se amalgaman para dar respuestas a dicha institución al servicio de la educación.

Palabras clave:
Clima Organizacional,
motivación, liderazgo.

CHARACTERISTICS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE, MOTIVATION AND LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF THE MUNICIPALITY SOLEDAD ATLÁNTICO

ABSTRACT

The study of the organizational climate refers to a specific model of behavior of the individual and his perception of the environment where he works, which allows an environment in harmony. The purpose of this article is to identify the features that characterize the organizational climate of the Educational Institutions of the Municipality of Soledad Atlántico. The theoretical support chosen is represented in the authors Brunet (2005), Robins (1999), Mejía (2014), Antúnez (2015), Arias (2012), among others. The study responds methodologically to the descriptive research of documentary type, since it allows to analyze the contents provided by each of the chosen theoreticians. It is possible to observe different positions about the organizational climate, since each of the teachers behaves in different ways in their organizational educational environment; this is how motivation, leadership, organizational structures and decision-making end up combining as key elements. It can be approached as conclusive ideas that the features that characterize the organizational climate in the Educational Institutions are those that, like any institution, are manifested by the interaction between people living together at work, such as managers, teachers and students. Likewise, the way in which each member perceives the organization, its motivations and attitudes determine an organizational behavior, highlighting the way in which it is managed by those who hold these decision-making positions. This is how the climate cannot be measured, but whether it can be felt in the working environment, in the scenario of coexistence, where the human and the professional are amalgamated to give answers to this institution in the service of education.

Key words:
Organizational climate,
motivation, leadership.

CARACTÉRISTIQUES DU CLIMAT ORGANISATIONNEL, MOTIVATION ET LEADERSHIP DANS LES ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT DE LA MUNICIPALITÉ DE SOLITUDE ATLANTIQUE

RÉSUMÉ

L'étude du climat organisationnel fait référence à un modèle spécifique de comportement de l'individu et à sa perception de l'environnement dans lequel il travaille, ce qui permet un environnement harmonieux. L'objet du présent article est d'identifier les caractéristiques du climat organisationnel des établissements d'enseignement de la municipalité de Soledad Atlantique. Le soutien théorique choisi est représenté par les auteurs Brunet (2005), Robins (1999), Mejía (2014), Antúnez (2015), Arias (2012), entre autres. L'étude répond méthodologiquement à la recherche descriptive de type documentaire, car elle permet d'analyser les contenus apportés par chacun des théoriciens choisis. Il est possible d'observer différentes positions sur le climat organisationnel, puisque chaque enseignant se comporte différemment dans son environnement éducatif, c'est ainsi que la motivation, le leadership, les structures organisationnelles et la prise de décision finissent par se combiner comme éléments fondamentaux. En tant qu'idées concluantes, on peut estimer que les aspects qui caractérisent le climat organisationnel dans les établissements d'enseignement sont ceux qui, comme toute institution, se manifestent par l'interaction entre les personnes qui coexistent au travail, comme les cadres, les enseignants et les étudiants. De même, la façon dont chaque membre perçoit l'organisation, ses motivations et ses attitudes déterminent son comportement organisationnel, en soulignant la manière dont il est géré par ceux qui occupent ces postes de décision. C'est ainsi que le climat ne peut être mesuré, mais si on peut le sentir dans le milieu de travail, dans le scénario de coexistence, où l'humain et le professionnel s'unissent pour donner des réponses à cette institution au service de l'éducation.

Mots-clés:

Climat organisationnel, motivation, leadership.

INTRODUCCIÓN

Es relevante destacar que unas de las funciones más importantes de las organizaciones o instituciones en el campo de la educación es integrar en su trabajo, enfoques y teorías sobre gerencia moderna, con el fin de transformar debilidades en verdaderas fortalezas para estar a la par de aquellas organizaciones que han liderado en el momento oportuno cambios significativos para mostrar eficiencia y ventajas en el comportamiento como organización.

Según lo anterior, uno de los enfoques gerenciales más significativo es el clima escolar, específicamente, el enfoque en que los directivos como gerentes crean un clima, en el que los subordinados realicen sus tareas, pero también la manera como lo hacen, el grado en que sean competentes en su ejecución y su capacidad para que las acciones que ejerzan tengan influencia positiva en el contexto organizacional.

Lo fundamental para la gerencia es determinar el clima organizacional y compartir con los subordinados la atmósfera en la cual se realiza el trabajo, así mismo reflexionar sobre los resultados obtenidos para que, de esta manera, se logren superar las debilidades y mantener las fortalezas con el firme propósito de mejorar la organización como sistema social. Solo de esta manera las experiencias obtenidas en investigaciones sobre el tema han reportado niveles de éxitos que solo podrán adquirir por la capacidad y autoridad que posea el gerente.

La relevancia de la indagación se plantea por los fundamentos y aportes del estudio, con base a la concepción de clima organizacional de autores como Brunet (2005), Robins (1999), Mejías (2014), Antúnez (2015) y Robbins (1999) los cuales contribuyen a efectuar algunos análisis del clima organizacional de las Instituciones Educativas del municipio de Soledad Atlántico, a los fines de servir

para actualizaciones, del capital humano que labora, conociendo las características tanto para directivos, como docentes y estudiantes.

El aporte en lo pedagógico expone las bases estratégicas para que el se pueda fortalecer la acción docente a través de propuestas que vinculen positivamente las políticas propuestas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) con el quehacer docente, contribuyendo de manera eficaz al desarrollo integral del estudiante. Así mismo

Es un marco referencial o comparativo entre las instituciones educativas que manifiesten similitud, en cuanto al contexto del clima organizacional, lo cual permitirá mejorar sus procesos internos a fin de consolidar un mejor ambiente de trabajo para docentes y directivos.

Desde el punto de vista social, este estudio es relevante, por cuanto los resultados obtenidos servirán de guía teórica, práctica y metodológica al personal directivo y docente para lograr un clima organizacional favorable, lo que conlleva a un mejor funcionamiento de la institución y la calidad educativa, logrando la satisfacción de padres, representantes, alumnos y comunidad en general.

El estudio del clima organizacional beneficia a los directivos, docentes y comunidad en general, dado que da a conocer el proceso gerencial moderno, que, entre otros aspectos, implicará un efectivo desarrollo del ambiente laboral promoviendo la identificación con la institución, motivación y participación entre los docentes, directivos y demás miembros.

Sumado a todo esto y sin dejar de tener la misma importancia los resultados que espera el MEN en Colombia a través del nivel sintético y sus componentes (el componente de desempeño, el de progreso, que se refieren a los cambios que ha venido realizando la Institución, el componente de ambiente escolar y el último componente que es la eficiencia que constituye la tasa escolar), ubicarían a las instituciones educativas como modelo institucional.

Considerando lo expuesto hasta los momentos es posible plantearse como propósito analizar los rasgos que caracterizan el clima organizacional en las Instituciones Educativas del municipio de Soledad Atlántico.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Clima Organizacional

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades Chiavenato (1999, p.54). Esto suele ocurrir en las organizaciones cuando su capital se encuentra insatisfecho en sus necesidades particulares, el rendimiento efectivo en la producción laboral se observa mitigado. Por el contrario, cuando el capital humano en la organización se encuentra satisfecha en sus necesidades básicas posee mayor resistencia a realizar las funciones laborales, lo cual redundará en el logro de los objetivos organizacionales.

Otro concepto para resaltar, sobre clima organizacional, es el de Edel y Casiano (2007, p.31), quienes señalan que los orígenes del clima organizacional se sitúan en los principios de la psicología cognitiva en la que los empleados entienden la organización donde laboran y como empleados toman la información sensorial transforman, elaboran, sintetizan, recuperan y hacen uso de ella para finalmente con la cognición llevan a la conducta. Esto hace razonar de verlo como la percepción que influye en la realidad, esta idea hizo eco en todos los campos de la psicología en la que tenía su función en el campo del clima organizacional.

Según Brunet (200, p.15), existe discrepancia respecto a la definición que se tiene sobre el clima organizacional y resalta que este puede ser percibido por un sujeto, sin que sea consciente del papel y los factores que lo componen. Es así como se puede concluir que es muy difícil medir el clima organizacional, ya que no se logra definir si el sujeto lo evalúa en función de sus opiniones o de las características de la organización. En la actualidad el concepto de clima organizacional es un tema de interés de muchos profesionales y disciplinas; a partir de su misma razón de ser en los contextos organizacionales. Las características de los sujetos son permanentes a través del tiempo, son diferentes de una persona a otra y aun entre sujetos de una misma nacionalidad o religión y a todo esto el grupo ejerce influencia en los sujetos.

Entonces resulta necesario tener en cuenta aspectos como la motivación, las necesidades, la percepción, el sistema de valores personales, la cultura, el locus de control, y muchas otras teorías que soportan el comportamiento organizacional, ya que de los factores intervinientes en la intercepción entre la institución y los trabajadores son las personas, quienes en última instancia son claves para definir los aspectos del clima organizacional.

Según Robbins (1999, p.32), los valores son: “Un modelo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto a una finalidad de existencia converso”. Lo anterior ayuda a pensar que los valores son un aspecto de importancia en el clima organizacional, ya que permite interpretar las actitudes y motivaciones. Además de que los individuos reflejan a la sociedad los valores en el cual crecieron, lo que permite explicar y pronosticar en el comportamiento de las personas que creció esa determinada generación.

No obstante, todas las teorías y conceptos del clima organizacional son aplicables universalmente, debido a que los valores culturales de las personas deben ser tenidos en cuenta para comprender el comportamiento de los individuos y la percepción del medio ambiente que los rodea.

En la misma dirección, Robbins (1999, p.86), considera que dentro de las actitudes se encuentran el componente cognitivo, el componente afectivo y el componente de comportamiento. Si consideramos el término actitud como la parte afectiva de los tres componentes, podremos entender la complejidad de cómo las actitudes pueden influir en los comportamientos de las personas. Cabe destacar tanto las actitudes como los valores se adquieren de los padres, maestros y los grupos de compañeros. El entorno también puede ejercer marcada influencia en el sujeto.

Si bien es cierto, se nace con predisposiciones genéticas, pero el tiempo las moldea de acuerdo con lo que se admira, respete y teme. Se puede afirmar que las actitudes son menos estables que los valores, ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima organizacional, ayuda a comprender las necesidades de conocer los factores que influyen en un proceso de medición.

Según Robbins (1999,p.168), la motivación: “Es la voluntad que puede tener una persona para ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, consideradas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer algunas necesidades individuales”. Esto ayuda a pensar que la motivación es una necesidad interna que hace que algunos resultados parezcan atractivos.

Es importante considerar que, con respecto a las necesidades, existen varias teorías dentro de las que se destacan las siguientes:

- a)** Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow
- b)** Teoría X y Teoría Y, de Douglas McGregor
- c)** Teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg
- d)** La Teoría ERG. Clayton Alderfer
- e)** La Teoría de las necesidades. David McClelland
- f)** Teoría de la evaluación cognoscitiva. Deci, Ryan. Charn
- g)** Teoría del establecimiento de metas. Edwin Locke
- h)** Teoría del reforzamiento. B.F. Skinner
- i)** Teoría de la equidad. Stacey Adams
- j)** Teoría de las expectativas. David Nadler y Edward Lawler

Todas las teorías anteriormente señaladas se fundamentan en el aspecto motivacional por lo que sería oportuno, por un lado, vincular este aspecto con el clima organizacional y por el otro, destacar la gran conexión que ambos tienen dentro del ámbito de la gerencia educativa. Es importante destacar, que las grandes o pequeñas transformaciones requieren de un sujeto consustanciado con esa realidad a la que debe o necesita impactar. Desde esta perspectiva, el espacio escolar se convierte en ese entorno en el cual el docente, desde la función que le corresponda desempeñar, deberá generar las directrices que permitan de manera sinérgica apostar al desarrollo institucional.

Otro aspecto relevante está constituido por los papeles y roles. Robbins (1999, p.252), considera que el patrón o rol que desempeña una persona corresponde a:

“Un grupo de patrones de comportamiento deseables atribuidos a alguien que ocupa una posición en una entidad social”. Esto permite entender que todas las personas que conforman una organización representan un papel o un rol en el cual deben asumir una actitud y un comportamiento que satisfaga sus expectativas y también las de dicha organización.

Con respecto al locus de control, Robbins (1999,p.240), es de la opinión, que hay personas que creen ser arquitectos de su propio destino, en cambio, otras se perciben como peones del destino y creen que lo que ocurre en la vida se debe a que son sortarios o que tienen oportunidades.

Esto permite considerar que hay dos grupos de personas, el primer grupo denominado grupo interno y al segundo grupo externo. Los internos atribuyen estos resultados a sus propias acciones. Los estudios demuestran que este grupo se desempeña bien en tareas complejas y están más acordes con trabajos que requieren de iniciativa e independencia.

Es importante que el clima organizacional les permita a todos los sujetos que conforman la organización que reconozcan las capacidades que cada uno posee para promover los cambios y avances establecidos en las políticas educativas nacionales.

Enfoque del contenido de Clima Organizacional

Sobre el concepto de clima organizacional han escrito muchos autores. Es el caso de Domínguez, Ramírez y García (2013,p.65), quienes afirman que el clima organizacional se fundamenta en las percepciones de los individuos, en ocasiones, definido como patrones recurrentes en la forma de comportarse, actitudes y sentimientos que reflejan el entorno en una organización.

Así mismo, Mejía (2014, p.38), declara que el clima representa los 31 valores globales, las actitudes y creencias de las organizaciones; pues su naturaleza se transforma con la influencia de los elementos de este. Afirman igualmente, que el clima organizacional se fundamenta en las percepciones de los individuos, en ocasiones, definido como patrones recurrentes en la forma de comportarse, actitudes y sentimientos que reflejan el entorno en una organización. Revise dónde inicia la cita y dónde termina, use comillas para ello y luego argumente.

De la misma manera, Antúnez (2015, p.15), considera que el clima organizacional presenta los factores propios de la organización, estos obedecen a las características innatas de cada entidad y a su vez afectan al clima organizativo, de igual manera, al comportamiento de los trabajadores.

Desde estas perspectivas, se puede definir que el clima organizacional es la percepción que tiene cada uno de los actores de la organización y la manera como lo refleja e interactúa en la organización (sentimientos, valores, creencias, políticas, credo, etc.), de tal manera que no existen dos organizaciones con las mismas características organizativas.

El clima organizacional no se puede tocar ni ver, pero si sentir, por esta razón, los comportamientos de las personas que forman una organización se pueden ver afectado por las relaciones de sus integrantes. Por lo tanto, Brunet (2005, p.50) considera que el clima organizacional está integrado por los siguientes elementos:

- (a) Aspecto individual de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.).
- (b) Grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- (c) Motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- (e) Estructura.
- (f) Procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y proceso de toma de decisiones.

Cabe destacar que los tres autores antes mencionados fundamentan sus conceptos en valores, comportamientos individuales, comportamientos grupales y la interrelación de los empleados con los factores propios de la administración de la organización.

Por otro lado, estos conceptos ayudan a fortalecer las bases de la teoría del comportamiento organizacional en la administración, puntualiza el hombre administrativo a diferencia de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas que la orienta hacia el hombre

económico y social. El hombre administrativo busca satisfacción y no la mejor manera de realizar el trabajo. Deberá entonces exaltarse la condición humana del individuo, esa condición que lo mueve a comprometerse con el proyecto institucional como ideal que forma parte de su vida.

Será con el compromiso del docente y de todos los que conforman el ámbito organizacional que se logre la calidad educativa, cuyo centro es el individuo en formación, quien requiere no solo cargarse de conocimientos, sino también desarrollarse desde el punto de vista axiológico. Esos criterios de calidad que propone el Ministerio de Educación Nacional (MEN) repercutirán, en primer lugar, en las organizaciones, en segundo lugar, en la sociedad, a través de la generación de un individuo solidario, comprometido, justo, proactivo, cuidadoso del ambiente, en consecuencia, un individuo desarrollado de manera integral.

En otro orden de ideas, conviene saber que las estructuras en el sistema de comunicación y autoridad de las instituciones educativas se establecen a través del cumplimiento de las normas y actividades que ejerce el gerente educativo, los coordinadores académicos y convivenciales, hacen el marco formal y de comunicación y, por último, el cuerpo de docentes y la comunidad educativa representan la percepción que tiene los medios de la organización acerca de los roles, reglas, procedimientos, trámites a los que se enfrentan a su trabajo diario.

ORIENTACIÓN METÓDICA

La investigación es de tipo documental y tiene un nivel descriptivo puesto tal y como lo expresa Hernández et al (2014.p.104): “Una investigación descriptiva describe permite detallar situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta cierto fenómeno buscando detallar y especificar elementos importantes”. En este sentido, se describirán los elementos inherentes con el clima organizacional de las Instituciones Educativas de Soledad Atlántico, como respuesta documentada con diferentes literaturas y autores especialistas en clima organizacional.

De igual forma, se plantea una investigación documental, tal y como lo afirma Arias (2012.p.27), quien opina que una investigación documental es la búsqueda y recuperación de datos secundarios obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.

Es por lo que en la presente investigación se realizaron consultas de documentos previamente escritos por otros investigadores, que permitieron mostrar los hallazgos en función del objetivo de investigación. Es así, que la investigación en el presente estudio se desarrolla realizando una recopilación adecuada de datos e información que permiten redescubrir hechos, sugerir problemas, orientar hacia otras fuentes de investigación.

APROXIMACIÓN A LOS HALLAZGOS

Se puede observar dentro de las diferentes posiciones analizadas en los diferentes autores escogidos sobre el clima organizacional que para Brunet (2005, p.15), es muy difícil medir el clima organizacional y Robins (1999, p.86), plantea que los valores son un aspecto de importancia en el clima organizacional, así como el elemento motivacional. En este orden expone Mejía (2014, p.38), que el clima en una organización se fundamenta en las percepciones de los individuos, en ocasiones, definido como patrones recurrentes en la forma de comportarse, actitudes y sentimientos que reflejan el entorno en una organización., para lo cual Antúnez (2015, p.15) considera que dependiendo de la institución existen características innatas que le son propias y a su vez afectan al clima organizativo por lo que no existen dos organizaciones con las mismas características organizativas y por ende se perciben climas diferentes por condiciones diferentes. Es así como se logra apreciar que el clima organizacional no se puede tocar ni ver, pero si sentir en la diaria convivencia entre sus miembros.

Es apreciable que el clima organizacional tiene sus características fundamentadas en los comportamientos de los empleados, puesto que cada uno de éstos es diferente en su manera de ver la organización, es así como se conjugan la motivación, el liderazgo, las estructuras organizativas y la toma de decisiones.

En consideración con las posturas de los autores señalados anteriormente, quienes postulan sus concepciones acerca de clima organizacional, es posible analizar que en las Instituciones Educativas del municipio de Soledad Atlántico, que los actores sociales que conforman la organización, gerentes, docentes y estudiantes, se comportan bajo las normas de la institución, lo que se asume desde los valores que profesan como seres humanos provenientes de crianzas, culturas y edades diversas,

en una búsqueda constante por convivir armónicamente en el entendido que existen situaciones aversas que alteran en oportunidades sus comportamientos, sin embargo coexisten en el marco de una comunidad educativa cuya motivación es alcanzar los retos educativos de calidad que designan el Ministerio de Educación de Colombia (en el caso de los directivos y docentes), y liderizar como sociedad en la región del Atlántico, proponiéndose fomentar, apoyar, acompañar y monitorear el desarrollo a través de la ejecución de lo planteado en el Plan de Apoyo al mejoramiento, centrado en la colaboración, crecimiento a través de la formación y uso adecuado de las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Todo ello, conduce a esgrimir que las Instituciones Educativas han generado un clima organizacional propio y característico del capital social que lo constituye, donde las motivaciones y el liderazgo impactan sus acciones en la convivencia.

REFLEXIONES FINALES

En el análisis de los documentos seleccionados y con base del objetivo de investigación, se puede plantear que los rasgos que caracterizan el clima organizacional en las Instituciones Educativas, son de igual forma aquellos que como toda institución se manifiesta por la interacción entre las personas que conviven en el trabajo tales como lo son directivos, docentes y alumnos, y por lo cual se aprecian las características de los valores que tienen las personas que laboran en la institución; de igual forma se caracteriza por la manera en que cada miembro percibe la organización, sus motivaciones y actitudes , su crecimiento personal, su proyecto de vida, que lo conducen a experimentar una experiencia laboral más efectiva pero acompasada con la forma de hacer las cosas en la organización educativa, que aún cuando pudiera ser genérica, cada organización es distinguida por especificidades vinculantes con las diferentes personalidades de los miembros que la conforman.

REFERENCIAS

Antúñez, A. (2015). *La auditoría ambiental: Una revisión y propuestas en clave de su función pública y dimensión empresarial*. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 26, 3-27.

Arias, F (2012). *El proyecto de investigación. El pasillo*. Caracas. Venezuela.

Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas

Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos (Vol. 5)*. McGraw-Hill.

Domínguez, Ramírez y García (2013). *Clima laboral como un elemento del compromiso organizacional” en Revista Nacional de Administración*, 4 (1) : 59-70 Enero-Junio, 2013

Edel, R. y Casiano, A (2007). *Clima y compromiso organizacional. Libros y Manuales: Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA*

Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Mac Graw Hill. España.

Mejía Serna, L. (2014). *Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada y su relación con el clima laboral*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad de Manizales. Colombia.

Robbins, S. P. (1999). *Valores, actitudes e satisfação no trabalho*. *Comportamento organizacional*, 85-252.