

EL ORIENTADOR COMO ASESOR EN EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

THE COUNSELOR AS CONSULTANT IN TEACHING PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

Antuna Bastidas Carmen Alicia

Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa Licenciada en Educación mención Orientación UC, Profesora Universitaria UPEL, número de Telefónico 04124171126. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4313-7351>. Correo: enalpinovi4@gmail.com

Autor para correspondencia: enalpinovi4@gmail.com

Recibido: 27/02/2026 **Admitido:** 17/03/2026

RESUMEN

Es preciso reflexionar entorno a la educación, sobre las situaciones que limitan el desempeño del docente para su óptima labor, igualmente considerar la satisfacción laboral, que posiblemente es el dispositivo esencial para el logro de las metas, en alianza con el orientador como un consejero para ello. El propósito es establecer la asociación entre el desempeño docente y la satisfacción laboral del personal, con respecto al rol del orientador como asesor. La presente se fundamentó en la Teoría de las Necesidades Humanas (Maslow, 1954) y la Teoría Bifactorial de Frederick Herzberg (1950). Inscrito en el paradigma cuantitativo en un diseño de investigación de campo a un nivel correlacional-descriptivo. La población constó de 49 docentes, el directivo y los especialistas. Se recolectó la información a través de un cuestionario de 19 proposiciones de selección múltiple, de cuatro alternativas tipo Lickert. La confiabilidad se realizó empleando el coeficiente Alpha de Cronbach, considerada Muy Alta. Basada en la estadística inferencial, la hipótesis de esta investigación fue verificar si el desempeño docente está asociado con la satisfacción laboral del personal docente. Se pudo constatar fallas en el desempeño docente; hecho que, determinadamente influye en la satisfacción laboral en su sitio de trabajo. Con los resultados obtenidos se comprueba la asociación entre el desempeño docente y la satisfacción laboral del personal, la cual es positiva y mostró una necesaria articulación de asesoramiento profesional entre el docente y el orientador de la institución.

Descriptores: Desempeño Docente, satisfacción Laboral, Orientador como Asesor

ABSTRACT

Reflection is needed to the education environment, on the situations which limit the performance of teachers for their optimal work, also consider the job satisfaction, which is perhaps the essential device for achieving the goals, in alliance with the counselor as a counselor to do this. The purpose is to establish the association between the teaching performance and job satisfaction of the staff, with respect to the role of the coach as a consultant. This was based on the Theory of Human Needs (Maslow, 1954) and the Bifactorial Theory of Frederick Herzberg (1950). Inscribed on the quantitative paradigm in a design of field research for a correlational level-descriptive. The population consisted of 49 teachers, managers and specialists. The information was collected through a questionnaire of 19 propositions of multiple selection, of four alternatives Lickert. Reliability was carried out using the coefficient Cronbach's Alpha, which is considered to be very high. Based on the statistical inference, the hypothesis of this research was to verify if the teaching performance is associated with the job satisfaction of the teaching staff. We were able to see flaws in the teaching performance; a fact that, determinedly influences in the job

satisfaction of their work site. With the results obtained are checked the association between the teaching performance and job satisfaction of the staff, which is positive and showed a necessary articulation of professional advice between the teacher and the coach of the institution.

Descriptors: Teaching Performance, Job Satisfaction, Counselor and Advisor.

INTRODUCCIÓN

La calidad de la educación es la derivación de un complejo sistema de elementos que se interrelacionan entre sí, como políticas educativas y culturales, presupuestos, procesos administrativo eficaces, dotación y uso de recursos materiales, utilización de la tecnología, estructuras físicas, programas, formas de planificación, evaluación, entre otros. Sin embargo, primordialmente formación y desempeño docente, diversos componentes que son tan importantes para que las instituciones educativas respondan con el objetivo de agentes de formación y lograr alcanzar así a ese individuo deseado para esa sociedad que se quiere. Adicional a lo anterior, los docentes deben tener conciencia que se deben formar para ejercer un trabajo distinto, ya que éste forma a las otras personas, es una labor para la cual hay que prepararse con tiempo y dedicación.

Para ello, debe tomarse conciencia absoluta de su escogencia, compromiso, responsabilidad y la vocación necesaria que requerirá de energía física, mental, espiritual y cognitiva para cumplir efectivamente su desempeño, a lo que Pérez (2001) expresa “deben transformar profundamente el rol que desempeñan. (p.2). De esta manera, la forma de ver y trabajar esta

profesión sería diferente a lo que se está acostumbrado, con este cometido que se puede mejorar aún más con la aportación del apoyo y asesoramiento del orientador como especialista. Por lo cual, se hace necesario un docente diferente con cualidades muy especiales, con vocación, reuniendo un perfil y competencias adecuadas para desempeñarse en los niveles, modalidades o áreas del conocimiento, los elementos con los cuales puedan continuar un proceso de desarrollo y mejora de su práctica educativa, logrando el educador por excelencia del nuevo milenio.

En este sentido el Pbro. Rivolta (1994), menciona que “el auténtico educador debe comenzar por entender que su magisterio es ante todo una vivencia. No se trata de hacer de educador, sino de ser educador” (p.195); es decir, tomar conciencia de lo que es, responsabilidades y diversos papeles. De esta manera, el docente como clave de esta compleja red y en su actuación como profesional, según Díaz (2007), debe desempeñar diferentes roles como lo son administrador, facilitador, orientador, planificador, promotor social, investigador y evaluador (p. 38). Sin embargo, para que pueda desarrollarlas apropiadamente debe ser un líder, un guía en el proceso donde

sus estudiantes logren su autorrealización. Es evidente que ante tantas exigencias y retos continuos en su quehacer diario es importante también tomar en cuenta el estado emocional del docente como parte integral de ese ser holístico del que se espera una labor óptima.

Por lo tanto, se deben diagnosticar los factores que aumentan o deterioran su motivación y satisfacción laboral. En este sentido, Morillo (2006), señala que la satisfacción laboral es un sentimiento de complacencia ante los diferentes elementos que componen las condiciones de trabajo, es decir, el sentirse gratificado en el lugar de trabajo es importante para el docente. Ahora bien, la orientación forma parte de la tarea de todo educador. Como orientador el docente debe poseer un conjunto de cualidades particulares de destrezas, habilidades, conocimientos y valores que le proporcionen las herramientas necesarias para ese individuo que es el educando, con intereses, necesidades y características propias, además de originar en ellos relaciones interpersonales adecuadas, lamentablemente el docente no está preparado total o realmente para ello, por lo que se requiere de un especialista en el campo como es el orientador.

Por consiguiente, se hace ineludible que el docente y el orientador o viceversa, se unifiquen e intercambien sus habilidades y conocimientos para el beneficio de una prioridad en común que son sus estudiantes y sea una responsabilidad del

orientador, el orientar a los profesores, como un aliado, formando un equipo de trabajo concebido con la idea o el objetivo de una mayor efectividad, eficiencia, eficacia, constancia e innovación del proceso educativo. Adicionalmente, considerando que es tarea del docente fortalecer y desarrollar en los educandos sus potencialidades entre otras, en el proceso de enseñanza y aprendizaje, fortalecer la institución educativa y a su vez proyectarse a la comunidad que posee un personal profesional, participativo, capaz, entusiasta y heurístico. Él con su esfuerzo cotidiano pone en juego su satisfacción, realización, solvencia económica, bienestar, seguridad mental y física.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En una investigación realizada por Munive (2010), denominada “Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes”. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública. Tuvo como objetivo conocer las percepciones de los docentes sobre la relación existente entre el clima organizacional y desempeño laboral. El diseño metodológico responde a una investigación cualitativa, de tipo no experimental y de carácter exploratorio utilizando la modalidad del estudio de caso. Esta investigación se realizó en una institución educativa pública de educación primaria, en Lima.

Para la recolección de la información se utilizó la entrevista semi-estructurada. Las

docentes fueron seleccionadas de acuerdo al criterio de intencionalidad, adecuación y disponibilidad. La información fue codificada y categorizada para luego realizar el análisis de contenido. El trabajo de investigación describe la relación entre clima organizacional y desempeño laboral, donde los factores de comunicación, relaciones interpersonales, compromiso y satisfacción laboral están estrechamente relacionados. Las docentes perciben que el clima organizacional repercute en el desempeño laboral.

Esta investigación pretendió demostrar la importancia de brindar un buen ambiente laboral que permitan el buen funcionamiento del desempeño laboral y brindar así una educación de calidad y así los hallazgos obtenidos, fueron una excelente referencia para los directivos para la mejora de la gestión. De esta manera, ambas investigaciones coinciden en cuanto a los factores a trabajar como lo es las relaciones interpersonales, entre otros, y su relación con la satisfacción laboral. Además de la importancia de sentirse agradado en su lugar de trabajo para su mejor desempeño aunado a la participación efectiva del directivo.

De igual modo, Ochoa (2010), en la investigación denominada “Evaluación del desempeño docente en el área de Educación para el Trabajo de la III Etapa de Educación Básica”, en el Liceo Bolivariano “José G. Ponce Bello”, Valencia, estado Carabobo, propuso

diagnosticar el desempeño docente en el área de Educación para el Trabajo de la III Etapa de Educación Básica”, en el Liceo Bolivariano “José G. Ponce Bello”. La autora indica que el desempeño docente de los profesores del Área Educación para el Trabajo, cumple algunas veces su papel de orientador, demostrando una deficiencia significativa. En cuanto al rol de facilitador, los resultados obtenidos especifican que el docente, algunas veces, utiliza la autoevaluación para reorientar el proceso de enseñanza y aprendizaje, lo que significó la urgencia de efectuar una evaluación del desempeño docente a raíz de esta investigación.

Se concluyó que no existe una evaluación sistemática del desempeño docente y, por ende, un seguimiento pedagógico en la orientación de su desempeño docente que le permita continuar o mejorar sus roles de orientador, planificador y facilitador. En este sentido, la relación entre ambas investigaciones es relevante, ya que se requiere evaluar el desempeño docente del personal en las diversas áreas académicas considerando sus competencias profesionales y personales las cuales, a través de la realimentación y autoevaluación, pueda mejorar sus debilidades para bienestar de los educandos y satisfacción personal.

Teoría Bifactorial de la Motivación Humana de Frederick Herzberg por Daft y Marcic

Teoría Bifactorial o de los dos factores, también llamada teoría de motivación e higiene,

fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (citado por Daft y Marcic, 2010), con la premisa de que "la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo, puede muy bien determinar el éxito o el fracaso". (p. 48) De acuerdo con los estudios realizados por Herzberg (ob. cit), se puntualiza que los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes a los que generan insatisfacción en éste. Estos insatisfactores se llaman factores de higiene, factores extrínsecos o factores de mantenimiento, necesarios para las bases de un nivel razonable de motivación en los empleados, son los elementos externos, el ambiente que rodea a los trabajadores y están fuera del control de los mismos.

Entre éstos, se indican la política salarial, beneficios, las condiciones de trabajo, el ambiente, la relación con los subordinados (compañeros), supervisión, status y seguridad laboral. Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando son pésimos provocan insatisfacción. En cuanto a los factores motivacionales o intrínsecos, estos son controlados por la persona, por estar relacionada con lo que él hace y desempeña. Además, con las necesidades de autorrealización en su desempeño laboral, el reconocimiento profesional, el crecimiento individual, y capacitación.

Entre los factores se encuentran logros, desarrollo, independencia laboral, promoción y reconocimientos. En este sentido, Ander (2005), hace referencia que al tomar "mayor capacitación y adquirir un mayor nivel de conocimientos, esperan un aumento de recompensas/gratificaciones acordes con esa capacitación. Como esto no suele acontecer, se produce un decaimiento o desmotivación en su esfuerzo por mejorar su tarea docente (p. 32). Por consiguiente, Herzberg (ob. cit), hace referencia a que corresponde centrar la atención a esos componentes o a los resultados del mismo, los cuales estarían como los reparadores para la persona en su motivación en el trabajo.

El Docente y su Desempeño Educar, según la Enciclopedia Práctica del Docente (2008), no es "hacer lo que es natural". (p. 54). La docencia va mucho más allá del puro enseñar y las capacidades que solicita, es muy distinta de las que han de desarrollar en otros campos, está logra su intención con el uso de habilidades pedagógicas y destrezas que no son sencillas 40 de obtener. Se invierte mucho estudio, práctica y esfuerzo para alcanzar la calidad que emplean cada día eficientes docentes.

Por consiguiente, es importante señalar que cualquier tipo de trabajo en el mundo, requiere un periodo de ejercitación y capacitación. Por lo que, en materia educativa, el desempeño docente exige una preparación especial, es decir, se debe cumplir con un perfil académico, profesional y

de vocación el cual se fundamenta en una educación humanista, para la transmisión del conocimiento basado en el Currículo Nacional Bolivariano, los contenidos programáticos, técnicas y estrategias pedagógicas, los valores universales, principios éticos y los derechos humanos.

De esta manera, el desempeño se puede definir como la acción que un individuo realiza al cumplir su labor, tomando conciencia de lo que está representa y los efectos que conllevan al comprometerse y dedicarse a una acción de manera satisfactoria. En este sentido, Gutiérrez (2006), refiere que "una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, que se tenga claro cuáles son los objetivos" (p. 30). De este modo, se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de la organización en los procesos diferentes, logrando obtener la eficiencia y eficacia que se necesita.

Desempeño Docente

Educación, según la Enciclopedia Práctica del Docente (2008), no es "hacer lo que es natural". (p. 54). La docencia va mucho más allá del puro enseñar y las capacidades que solicita, es muy distinta de las que han de desarrollar en otros campos, está logra su intención con el uso de habilidades pedagógicas y destrezas que no son sencillas de obtener. Se invierte mucho estudio, práctica y esfuerzo para alcanzar la calidad que emplean cada día eficientes docentes. Por

consiguiente, es importante señalar que cualquier tipo de trabajo en el mundo, requiere un periodo de ejercitación y capacitación. Por lo que, en materia educativa, el desempeño docente exige una preparación especial, es decir, se debe cumplir con un perfil académico, profesional y de vocación el cual se fundamenta en una educación humanista, para la transmisión del conocimiento basado en el Currículo Nacional Bolivariano, los contenidos programáticos, técnicas y estrategias pedagógicas, los valores universales, principios éticos y los derechos humanos.

De esta manera, el desempeño se puede definir como la acción que un individuo realiza al cumplir su labor, tomando conciencia de lo que está representa y los efectos que conllevan al comprometerse y dedicarse a una acción de manera satisfactoria. En este sentido, Gutiérrez (2006), refiere que "una tarea vital del líder y su equipo es establecer el sistema de medición del desempeño de la organización, que se tenga claro cuáles son los objetivos" (p. 30). De este modo, se pueden encauzar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de la organización en los procesos diferentes, logrando obtener la eficiencia y eficacia que se necesita.

Asimismo, el proceso del desempeño laboral del docente está concentrado en una labor asentada en la investigación y evaluación incesante de su propia acción; de esta manera, irá tomando conocimiento de las circunstancias que

se le muestran, lo cual se establece cuando se autoevalúa, así como también, la evaluación del desempeño conducida por el director y/o el supervisor dará mayor importancia al considerarse como una estrategia de motivación.

De igual manera, la tarea desempeñada por el profesor de la institución no solo está atada a la gratificación económica, sino también, es necesario considerar que para alcanzar un desempeño eficiente el docente debe tener un alto nivel de compromiso y una vocación de trabajo lo cual, a su vez, lo rige a incrementar su nivel de vida profesional y personal. Ahora bien, Guerra (2007), definen el buen desempeño “como una perspectiva sistemática para mejorar la productividad y competencia, utilizando una serie de métodos y procedimientos para vislumbrar las oportunidades relacionadas con el desempeño de las personas” (p. 206). En este marco de ideas, el desempeño laboral del docente es el conjunto de funciones y papeles (roles) que hacen posible su acción, sumado a las cualidades de su comportamiento y ajustado a las normas educativas y de la comunidad involucrándose e identificándose con su trabajo

Satisfacción Laboral

Desde el punto de vista organizacional, la satisfacción laboral es el grado de bienestar que experimenta el trabajador con motivo de su trabajo y si tiene bienestar, éste se encuentra motivado. Algunas instituciones consiguen motivar a sus empleados y logran que estén

satisfechos en y con el trabajo; en cambio, otras no cumplen de forma satisfactoria estos objetivos. De allí que, la motivación y la satisfacción laboral están muy relacionadas al respecto. En este sentido, la satisfacción depende del grado entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo. Mosley, Megginson y Pietri (2005), señalan que “en igualdad de circunstancias, los empleados que estén motivados tendrán un desempeño sobresaliente”. (p. 196)

Para la motivación del individuo hacia su desempeño laboral es necesaria, sin duda alguna, las compensaciones efectivas, bien sean monetarias o por reconocimientos. Son importantes, ya que las personas tienen diferentes razones para trabajar y el paquete de compensaciones más apropiado depende de estas razones. Por otro lado, los aspectos sobre motivación, compensación y satisfacción laboral están muy relacionados al desempeño laboral del docente. De este modo, todo miembro de una organización o de una institución educativa necesita ser reconocido por su labor y aporte a la empresa. De no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación. En este sentido, un reconocimiento es un tipo de compensación, es la satisfacción con el trabajo, al desempeñar tareas significativas relacionadas con el puesto, el docente es reconocido públicamente en su trabajo y, por ende, se siente motivado y satisfecho.

Asimismo, Mosley et al. (ob. cit), refieren que “las cosas que los animaban eran el reconocimiento, progreso, logros, trabajo estimulante y ser su propio jefe, además del trabajo en sí mismo”. (p. 198) En este mismo orden de ideas, Alles (2005), refiere que “...las posibilidades de formación y crecimiento que ésta ofrece, y el poder mantener una buena calidad de vida y armonizar la actividad laboral con otros intereses personales constituyen importantes fuentes de incentivo para los individuos”. (p. 209) De esta manera, las experiencias que posee un docente durante su desempeño laboral es, también, un elemento motivador personal que hace posible una actitud positiva, como un incentivo personal a través de actitudes afectivas y reconocimientos, necesarias e impartidas por la institución donde se desempeña.

MATERIALES Y MÉTODOS

El marco metodológico de la investigación se fundamenta en un paradigma cuantitativo de naturaleza positivista, orientado al descubrimiento de relaciones causales entre fenómenos. Según el alcance, el estudio es de tipo correlacional, ya que busca asociar variables mediante patrones predecibles para establecer la relación entre el desempeño docente y la satisfacción laboral. Se define como una investigación no experimental, debido a que no existe manipulación deliberada de las variables, observándolas en su contexto natural. Además,

posee un diseño transeccional o transversal, lo que implica que la recolección de datos se efectúa en un solo momento temporal único. Finalmente, se clasifica como una investigación de campo, obteniendo datos primarios y originales directamente de la realidad en la Unidad Educativa “19 de abril”, permitiendo un análisis sistemático y una interpretación objetiva de los factores constituyentes del problema planteado en el entorno escolar.

La población objeto de estudio es de carácter censal y está integrada por 49 profesionales, desglosados en 4 directivos, 4 docentes de Educación Inicial, 24 de Educación Básica y 17 especialistas. Al ser una población pequeña y accesible para la investigadora, la muestra coincide con el total de la población, aplicando un muestreo no probabilístico de tipo intencional. El procedimiento de investigación comprendió ocho fases estructuradas: desde la selección del problema y revisión documental, hasta la validación de instrumentos y el análisis estadístico final. La técnica de recolección de datos seleccionada fue la encuesta, ejecutada a través de un cuestionario de 19 ítems con preguntas cerradas y escala tipo Likert de cuatro opciones (siempre, casi siempre, algunas veces y nunca). Este instrumento fue diseñado partiendo de la operacionalización de variables, permitiendo medir de forma estandarizada las percepciones del personal sobre su entorno laboral.

Para garantizar la precisión científica, el instrumento fue sometido a procesos de validez y confiabilidad rigurosos. La validez se determinó mediante el juicio de tres expertos en metodología, orientación y psicología, quienes evaluaron la pertinencia de los ítems. Por su parte, la confiabilidad se calculó a través de una prueba piloto aplicada a 10 docentes ajenos a la muestra, utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la consistencia interna. El resultado arrojó un índice de 0,90, lo cual califica la confiabilidad como "Muy Alta" según la escala de Pernalette y Pinto, asegurando que los resultados serían consistentes en aplicaciones sucesivas. Finalmente, el análisis de datos se realizó mediante estadística descriptiva, organizando la información en cuadros y gráficos para interpretar las tendencias y frecuencias. Este proceso lógico permitió decodificar los hallazgos para establecer las conclusiones y recomendaciones pertinentes sobre la relación entre las variables estudiadas.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados demuestra una correlación positiva y significativa, con un 95% de confianza, entre el desempeño docente y la satisfacción laboral, validando la importancia del orientador como figura mediadora en este proceso. Se observa que, aunque existe una sólida vocación de servicio y un compromiso ético intrínseco en el personal, factores

extrínsecos como la remuneración insuficiente, la falta de infraestructura adecuada y la ausencia de reconocimiento institucional actúan como barreras que merman la calidad del ejercicio pedagógico.

La discusión resalta una contradicción crítica: mientras el docente reconoce la necesidad de formación continua, la gerencia educativa no provee los espacios necesarios, lo que genera desmotivación y debilita los vínculos de comunicación efectiva. En este escenario, el rol del orientador se identifica como un recurso subutilizado pero potencial; su intervención técnica y asesoría colaborativa son percibidas por los docentes como herramientas valiosas para transformar el clima institucional. En conclusión, la satisfacción laboral no es solo un estado subjetivo, sino un eje dinamizador que, de ser fortalecido mediante el apoyo psicopedagógico y estímulos organizacionales, garantiza un desempeño profesional de alto impacto en la Unidad Educativa "19 de abril".

CONCLUSIONES

Las conclusiones de la investigación en la Unidad Educativa "19 de abril" revelan una dualidad crítica: aunque los docentes poseen una sólida vocación de servicio, reflexión ética y disfrute de su labor, su desempeño se ve afectado por la falta de planes de actualización académica y deficientes condiciones ambientales. El estudio evidencia una marcada insatisfacción laboral derivada de remuneraciones

insuficientes, vínculos comunicativos débiles con los directivos y una preocupante ausencia de sistemas de reconocimiento institucional.

No obstante, se determinó con un 95% de confianza que existe una relación positiva y efectiva entre el desempeño docente y la satisfacción laboral, donde el orientador surge como una figura estratégica. A pesar de percibirse cierta indiferencia inicial, su rol como asesor es valorado por el personal al proporcionar herramientas y técnicas que optimizan el contexto educativo, confirmando que una intervención orientadora colaborativa es clave para fortalecer el bienestar profesional y la eficiencia del proceso socio-educativo en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: Basado en competencias. [Libro en línea]. Buenos Aires: Granica. Recuperado de http://saludpublica.bvsp.org.bo/textocompleto/bvsp/boxp68/talento-humano_a.pdf
- Ander-Egg, E. (2005). Debates y propuestas sobre la problemática educativa: Algunas reflexiones sobre los retos del futuro inmediato. [Libro en línea]. Rosario: Homo Sapiens. Recuperado de <http://www.calameo.com/books/001914363e2dc5dc41c3c> [Consulta: 2013, mayo 24]
- Daft, R. y Marcic, D (2010). Introducción a la Administración. (4ta. ed.). España: Thomson
- Enciclopedia Práctica del Docente (2008),
- Guerra, L. I. (2007). Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora continua del desempeño [Libro en línea] USA: Author House. Recuperado de http://books.google.co.ve/books?d=tQiAICui5dsC&printsec=frontcover&source=gbse_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false [Consulta: 2012, octubre 12].
- Gutiérrez, P. H. (2006). Calidad Total y Productividad. (2a.ed.). México: McGraw Hill.
- Herzberg, F. (1959/2003). The Motivation to Work. New Brunswick: Transaction Publishers. (Referencia clásica para la Teoría de los Dos Factores: Higiene y Motivación, citada frecuentemente en estudios de satisfacción laboral).
- Mosley, C., Megginson, C., y Pietri, H. (2005). Supervisión, la práctica del empowerment: Desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. (6ta.ed). México: Thomson Editores.
- Munive Hernández, G. (2010). Clima organizacional y desempeño laboral desde la perspectiva de los docentes. Estudio realizado en una Institución Educativa Pública [Resumen en línea]. Trabajo de grado de maestría no publicado,

Universidad Católica del Perú, Lima.
Recuperado de
<http://blog.pucp.edu.pe/media/626/20101224Resumen%20Munive%20Gisella.pdf>
[Consulta: 2012, agosto 26]

Ochoa, G. (2010). Evaluación del desempeño docente en el área educación para el trabajo de la III etapa de Educación Básica. Trabajo de grado de maestría no publicada. Universidad de Carabobo, Valencia.