
RELACIÓN ENTRE EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE LOS DIRECTORES Y LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO Y EL DESEMPEÑO DE DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA

Claudia Constanza Jiménez Carranza*

Universidad Católica, Bogotá, Colombia

Este artículo se deriva la investigación de título “Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada”.

Claudia Constanza Jiménez Carranza, Coordinadora Gestión Curricular en el Programa de Ingeniería Industrial en Universidad Católica, Diagonal 47 No. 15 – 50. E mail: ccjimenez@ucatolica.edu.co

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito identificar la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa y el desempeño laboral en los docentes en una facultad de una universidad privada de la ciudad de Bogotá. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, con diseño no experimental, la

población objeto de la investigación fue de 73 docentes de la citada institución, la cual está conformada por siete programas académicos. La motivación hacia el trabajo se midió con el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT), para el liderazgo transformacional se utilizó el instrumento CELID y para el desempeño laboral se utilizó el instrumento que posee la universidad para realizar la evaluación de desempeño, los instrumentos se aplicaron por medios electrónicos. Los resultados de la presente investigación se analizaron con las pruebas no paramétricas el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis y mostraron que no existe una correlación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, pero se evidenció la correlación entre la motivación interna y el desempeño laboral docente y los componentes de la motivación interna logro, el motivador externo grupo de trabajo y el medio para lograr los motivadores requisición con el liderazgo transformacional.

Palabras claves: Motivación, estilo de liderazgo, desempeño laboral.

Abstract

This research aimed to identify the relationship between work motivation ,

* En colaboración con el Dr. Jaime Ferro Vásquez

transformational leadership program managers and job performance among teachers in a school of a private university in Bogotá . The research was correlational descriptive , with no experimental design, the population under investigation was 73 teachers of that institution, which is composed of seven academic programs. The motivation to work was measured with the Questionnaire work motivation (CMT) to transformational leadership the CELID instrument was used and for job performance instrument that has the university for performance evaluation was used , the instruments were applied electronically. The results of this investigation were analyzed with nonparametric tests of the Spearman correlation coefficient and Kruskal Wallis test showed that there is no correlation between work motivation , transformational leadership and teacher job performance , but showed the correlation between internal motivation and job performance and teaching components of domestic achievement motivation , external motivating working group and the means to requisition motivators with transformational leadership .

Keywords : Motivation, leadership style , job performance

En los últimos tiempos las organizaciones han tenido que adaptarse a cambios trascendentales como la globalización de los mercados y los avances en la tecnología de la información que han originado innovaciones administrativas, las cuales ayudan a las organizaciones a sobrevivir y prosperaren el mercado actual (Cummings & Worley, 2007). Las universidades no son ajenas a estos cambios y en su misión de formación ética, humana, científica e investigativa deben estar a la vanguardia en las innovaciones en el ámbito educativo, con el fin de aportar soluciones, preparando líderes que puedan dar respuesta a los cambios de la época, logrando un fin común que responda a la planeación estratégica de la institución educativa; es por esto que esta investigación se orienta a observar qué tipo de relación existe en tres variables fundamentales en este ámbito como son el liderazgo transformacional de los directores de programa, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente.

Motivación laboral

Para iniciar la aproximación teórica al constructo de motivación, se puede indicar que el organismo se motiva ante una deficiencia fisiológica o psicológica que impulsa el comportamiento con destino a la

consecución de objetivos o incentivos (Musriha, 2011), este motivo es un conjunto de impulsos que hace que una persona quiera algo y como consecuencia la persona actúa para poder lograrlo, estos pueden ser positivos (recompensas, regalos) o negativos (castigos, llamados de atención, amenazas) (Koenes, 1996).

De ahí que la motivación es el proceso que representa la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo hacia el logro de una meta u objetivo, determinando la orientación de los esfuerzos y el tiempo en mantenerlos (Ilies, Judge & Wagner, 2006), ese conjunto de fuerzas que se originan desde la persona son el resultado de la interacción entre el individuo y su medio ambiente (Latham & Pinder, 2005).

Las fuerzas en la motivación son las que energizan, dirigen y canalizan la conducta humana (Steers, Mowday & Shapiro, 2004), ellas no solo inducen a los empleados a las acciones, sino influyen en la forma, la intensidad y la duración del comportamiento o conducta de las personas (Ancona, Camacho & García-Muñoz, 2012); en ella interactúan la intensidad, la cual representa la energía con que se realizan las actividades, la dirección que orienta hacia el objetivo que se necesita y la persistencia, como el tiempo durante el cual el trabajador

mantiene el esfuerzo (Robbins & Judge, 2009).

La motivación intrínseca hacia el trabajo es una fuerza psicológica que se inicia dentro de las personas determinando la dirección de las conductas a realizar, los niveles de esfuerzo y de persistencia cuando no está sujeta a fuertes presiones y limitaciones situacionales (Kanfer, 1987; Arrieta & Navarro, 2008). La motivación extrínseca es un fenómeno multicausal, originado por incentivos, reconocimientos, promociones, salarios, condiciones laborales, el trabajo por sí mismo, entre otros (Cortés, 2004) y que están orientados hacia el logro de objetivos o metas, a suplir las necesidades de las personas, profesional y laboralmente (Usher, 2008), y se ve afectada por la cultura organizacional influyendo las actitudes y los valores propios hacia las actividades laborales y, por ende, a su desempeño general (Carmona, 2004).

Existen diferentes instrumentos para medir motivación laboral de acuerdo con el enfoque requerido. Un instrumento es el Cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) de Fernando Toro (1985), constituido por quince variables agrupadas en tres grupos, a saber, los motivacionales internos que incluye variables de logro, poder, afiliación, autorrealización y

reconocimiento; los motivacionales externos comprende la supervisión, el grupo de trabajo, contenido del trabajo, salario y promoción; y los medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo como son la dedicación a la tarea, la aceptación de la autoridad, la aceptación de normas y valores, requisición y expectativa (Toro, 2002); el segundo instrumento es la escala de motivación de Steers, basada en los componentes teóricos de McClelland (Palma, 2000), el tercer instrumento es el cuestionario AHS-MOT, basado en las necesidades de la persona, motivos, la percepción de instrumentalidad, la satisfacción de necesidades, percepción de autoeficacia, percepción de equidad y resultados (Navarro & De Quijano, 2003) y el cuarto instrumento es el MPS-escala de motivaciones psicosociales, basado en factores que afectan la labor diaria del trabajador (Díaz, Martín, Luceño & Lourdes, 2010),

Liderazgo transformacional

Otra de las variables a indagar es el liderazgo, el cual es la capacidad para influir en los demás, obteniendo mayores esfuerzos de los subordinados para lograr los objetivos y las metas organizacionales, respondiendo a los cambios en la organización (Ramírez, 2012). Según Arambula (2006) existen

cuatro tipos de capacidades que se deben tener en cuenta en el liderazgo, a saber, la capacidad estratégica, la cual permite tomar decisiones oportunas para enfrentar situaciones complejas, la capacidad interpersonal, dirigiendo y estimulando efectivamente a los trabajadores, la capacidad emocional, para enfrentar situaciones difíciles con firmeza, y la capacidad técnica, se aplican los conocimientos para el logro de los resultados de acuerdo al plan estratégico de la organización.

Se debe partir del líder, quienes la persona que puede ver lo que sucede alrededor y anticiparse a las situaciones antes de que ocurran, evaluando su desempeño por la magnitud de los cambios que produzca (Figuroa & Machado, 2012). Es por eso que el liderazgo determina la dirección de un grupo social hacia un objetivo en común y la persona que orienta debe poseer habilidades y capacidades para guiar y controlar a los demás (Lupano & Castro, 2013); el liderazgo es un proceso de interacción en un grupo entre, al menos, dos personas en búsqueda de un objetivo (González & González, 2008). El líder se relaciona con sus empleados a partir de los elementos que hacen parte de la dirección y de la influencia que pueda ejercer sobre

ellos, produciendo efectos en la eficacia y eficiencia de la organización (Rozo & Abaunza, 2010).

En los docentes universitarios, el líder está atento a las necesidades del entorno, a la integración y al trabajo en equipo donde hay aportes de todos (González & González, 2008); esas necesidades del entorno están encaminados en parte a los avances tecnológicos donde se producen cambios continuos que hacen necesario desarrollar habilidades para enfrentarlos (Carrera, 2002), permitiendo la interacción del empleado con sus responsabilidades y los recursos asignados en la toma de decisiones para cumplir los objetivos estratégicos de la organización (Arredondo & Maldonado, 2010).

Desempeño laboral

En las organizaciones existe la administración del desempeño encargado de establecer las metas, la evaluación del desempeño y los sistemas de premiación. Para esto se debe partir del concepto del desempeño laboral, el cual es un comportamiento individual relacionado con las capacidades y habilidad es que posee una persona para lograr los propósitos y objetivos de la organización (Chiang, Méndez & Sánchez, 2010). Es el conjunto de conductas que permiten al empleado realizar

las funciones inherentes al cargo logrando las metas organizacionales (Salgado & Cabal, 2011; Chiang, et al.2010).

El desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos de los empleados que buscan cumplir los objetivos organizacionales y pueden ser medidos por medio de las competencias que muestran en su hacer y su nivel de contribución a la empresa (Pedraza, Amaya & Conde, 2010). Es el resultado de la unión de factores como calidad, eficiencia, efectividad del trabajador para el logro de los propósitos de la organización (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2001; Chiang et al.2010). Existen unas variables que interactúan con el desempeño y tienen una relación de causa efecto, entre las que se encuentran las condiciones sociales, culturales y demográficas, los factores de personalidad y las condiciones del puesto de trabajo (Toro, 2002).

El desempeño laboral implica realizar actividades, analizarlas y resolver los problemas; las competencias que posea el trabajador colaboran en el alcance de los objetivos propuestos por la organización (Abraham & Díaz, 2011). Es el resultado de las acciones del trabajador frente al contenido y las tareas del cargo; es importante brindar estabilidad laboral y

generar sentido de pertenencia logrando tranquilidad, motivación y un mejor desempeño del trabajador y por consiguiente un éxito para la organización (Pedraza et al. 2010).

El desempeño laboral está afectado por cinco condiciones interdependientes: 1) tiempo, 2) nivel inicial de criterios, 3) nivel de recompensas, 4) tareas específicas, 5) habilidades y control (Kopelman & Thompson, 1986; Musriha, 2011). Existen varios indicadores de evaluación de desempeño en el trabajo, entre ellos están: la cantidad de trabajo, la calidad del trabajo, la autenticidad de las ideas planteadas y las acciones para resolver los problemas que puedan surgir; la cooperación, fiabilidad, iniciativa, la calidad relacionada con la personalidad, el liderazgo, la hospitalidad y la integridad personal (Musriha, 2011). Con base en lo anterior, el estilo de liderazgo de los directores de programa tiene algún tipo de relación con el desempeño y la motivación de los docentes de una institución educativa.

A partir de allí se planteo como objetivo identificar la relación existente entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional de los directores de programa, con el desempeño laboral de los docentes de una facultad en una

universidad privada en la ciudad de Bogotá, D.C.

Diseño

El diseño de la investigación aplicado a este trabajo es descriptivo correlacional; descriptivo, ya que especifica las propiedades, características y rasgos importantes del estudio; y es correlacional, ya que se asocia o establece relaciones entre las variables que constituyen la investigación. Es de tipo no experimental, es decir, no se manipulan las variables sino que se realiza el estudio en su ambiente. Además, utiliza un método de análisis multivariante para determinar la relación y grado de asociación entre el desempeño laboral docente y el liderazgo transformacional y la motivación hacia el trabajo.

Participantes

La población está conformada por 189 docentes de una facultad de una universidad de la ciudad de Bogotá D.C., se encuentran divididos en siete programas cada uno con un director de programa. El criterio básico de inclusión fue que el docente se encontrara laborando en la Universidad durante el periodo de aplicación del estudio.

Instrumentos

Se utilizaron tres instrumentos uno para cada variable, a continuación se enuncia cada uno

de ellos: Cuestionario de motivación hacia el trabajo (CMT) (Cinzel, 1985), identifica y valora la motivación laboral, tiene un coeficiente alfa de confiabilidad de 0,72 (Toro, 2002). El instrumento contiene afirmaciones que deben ordenarse de acuerdo con el nivel de importancia que le da el docente. El cuestionario tiene 75 ítems que en conjunto representan quince factores motivacionales; el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), el cual consta de 34 ítems fundamentado en la teoría del liderazgo transformacional, liderazgo transaccional y *laissez faire*; tiene un formato de respuesta tipo Likert de cinco opciones que van de 1 (en total desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Además presenta niveles de fiabilidad adecuados (Alpha de Cronbach entre 0.60 y 0.75 dependiendo de la dimensión), así como pruebas de su validez y el formato Evaluación de Desempeño Docente de la institución educativa, consta de 20 ítems, las preguntas son de tipo Likert de cinco opciones que van de 1 (malo) a 5 (excelente).

Resultados

Los resultados del CMT (Motivación para el trabajo), aplicado a los docentes de cada uno de los programas, en el como resultado en los motivacionales internos, que

el reconocimiento tuvo una media de 63,6; seguido por la afiliación con el 55,7 y el poder con una media del 50,8; en cuanto a los medios para obtener retribuciones, la aceptación de normas y valores con 55,3; seguido de la requisición con una media de 54,8 y la dedicación a la tarea con el 52,7; y en los motivacionales externos, el salario con una media de 61,9; seguido del grupo de trabajo con 57,2 y la supervisión con 52,01.

Se presentan en segundo lugar los resultados del CELID, el cual fue aplicado a los siete directores de programa, éste se divide en tres componentes, el liderazgo transformacional, allí el componente consideración individualizada tiene una media de 4,7 y la estimulación intelectual con 4,5; en cuanto al liderazgo transaccional el componente dirección por excepción obtuvo 2,5.

Se presentan en tercer lugar los resultados de la evaluación de desempeño de la institución educativa, se obtuvo una media para la metodología y didáctica de 4,44; la evaluación de 4,45 y lo que se refiere a procesos educativos el 4,39.

La prueba de Kolmogorov-Smirnov (K-S) dio como resultado que el nivel de significancia es menor a 0,05, interpretando que los datos no están distribuidos normalmente, razón por la cual para los

cálculos estadísticos se utilizaron las pruebas no paramétricas: el coeficiente de correlación de Spearman y prueba de Kruskal Wallis. Dando como resultado una correlación significativa al nivel del 0,05 del desempeño con los motivadores internos y no se presenta una correlación significativa con los motivadores externos ni con los medios de retribución.

Al comparar los componentes de la motivación con los componentes del liderazgo, se presentan los datos entre los motivadores internos y los componentes del liderazgo, observando que existe una correlación significativa entre el componente de motivación interna hacia el logro con el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Luego se presentan los datos entre los motivadores externos y los componentes del liderazgo, observando que existe una correlación significativa entre el componente de motivación externa – grupo de trabajo con el liderazgo transformacional; y por último, se presentan los datos entre los medios de retribución y los componentes de liderazgo, observando que existe una correlación significativa entre el medio de retribución – requisición con el liderazgo transformacional.

Al realizar el análisis por regresión múltiple no paramétrica y la prueba no

paramétrica de Kruskal –Wallis entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral no se encontró una relación significativa entre ellas.

Discusión

A partir de la aplicación de los instrumentos CMT, CELID y la evaluación de desempeño de la institución educativa, se concluye que no existe una relación entre el liderazgo transformacional, la motivación hacia el trabajo y el desempeño laboral docente, confirmando los resultados obtenidos por Eres (2011), Murisha (2011), Curral & Marques – Quinteiro (2009).

Respecto a los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos se puede observar que el desempeño laboral tienen una correlación significativa con toda la motivación interna como un solo constructo, similar a los datos obtenidos por Cabezas & Ramos (2012), Añez (2006), Marín & Velasco (2005), Wilman & Velasco (2011), Vásquez (2012) y Widyaningrum, (2011). Al comparar los motivadores internos con los externos, los primeros son activadores de comportamiento y, por ende, de desempeño en el campo laboral como lo relacionan Steers, Portes & Bigley (2003), Cruz, Pérez & Cantero (2011) y Ryan & Deci (2000).

Se presenta correlación cuando se observan los componentes: el liderazgo transformacional con el motivador interno - hacia el logro, donde el director de programa estimula a que el docente haga las cosas con excelencia y mejor que los demás; el liderazgo transformacional con el motivador externo – grupo de trabajo, el director de programa estimula a los docentes para enfrentarse a situaciones que le permiten el aprendizaje de otros; y por último, el liderazgo transformacional con el medio de retribución – requisición, los directores de programa estimulan a los docentes a mostrar sus trabajo y a relacionar las retribuciones con el producto de su trabajo, encontrando mayor apertura, ya que van dirigidos a la proyección de la organización.

En la investigación se encontró que el desempeño está correlacionado inversamente con la estimulación intelectual, es decir, a los directores de programa les falta promover la creatividad y la posibilidad de que los docentes presenten ideas nuevas y de mejoramiento.

Algunas limitaciones que se deben tener en cuenta es el lugar de aplicación del mismo, tener presente los tiempos y cronogramas institucionales para evitar demoras en la ejecución del cronograma de la investigación, así como la participación de

los docentes en forma activa, para ello se debe contar con el apoyo incondicional de las directivas de la facultad.

Para finalizar, aunque no se pudo mostrar una relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral docente, se necesita poder revisar los instrumentos como en el caso del liderazgo, para contar no solamente con la visión personal de cada director de programa sino con el concepto que tiene cada uno de sus docentes a cargo, en cuanto a motivación poder utilizar herramientas cualitativas con el fin de poder indagar más sobre cada uno de los componentes y cómo es su relación, igualmente, con el desempeño docente como se enunció anteriormente, ya que hay varios componentes que una evaluación de desempeño no pueden ser medibles numéricamente sino cualitativamente.

La tendencia que se observó en esta investigación entre la motivación hacia el trabajo fue orientarse a los motivadores internos como aquellos que llevan al docente a experimentar cosas nuevas, a realizarse personal y profesionalmente, es por esto que se relacionó con el desempeño laboral, ya que han logrado los objetivos del cargo y con el liderazgo transformacional en algunos de sus componentes, como la motivación

hacia el logro; la tendencia del liderazgo fue hacia un liderazgo transformacional, ya que mantiene muy de cerca a las personas produciendo cambios en ellos concienciándolos para lograr mejores resultados; y finalmente, la tendencia del desempeño laboral, el cual estuvo muy relacionado con los motivadores internos.

Se recomienda investigaciones para ahondar sobre las relaciones entre los componentes de los motivadores internos con el desempeño y en otra el liderazgo transformacional con el desempeño, teniendo en cuenta no solamente su autopercepción sino la de los colaboradores a cargo.

REFERENCIAS

- Abraham, L. & Díaz, M. (2011). Formación de jóvenes profesionales. Una experiencia de responsabilidad social compartida. *Observatorio laboral Revista venezolana*. 4. 7, 103 – 126.
- Afful, A. (2012). Relationship between motivation and job performance at the University of Mines and Technology, Tarkwa, Ghana: Leadership Lessons. *Scientific Research*. 3. 3, 309 – 314
- Ancona, M. del C.; Camacho, M. del S. & García-Muñoz, C. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. *Revista Internacional administración & finanzas*. 5, 4.121- 134.
- Arámbula, I. (2006). *Ingeniería Organizacional*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.
- Arredondo, F. & Maldonado, V. (2010). Differences between the relationship of integrity and leadership styles according to the model of Bernard Bass. *Estudios gerenciales*. 26. 114, 59 – 75.
- Arrieta, C. & Navarro, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*. 22,109. 67- 89.
- Bandura, A. (1987). *Pensamiento y acción: fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy, adaptation, and adjustment: theory, research, and application*. New York: Plenum Press.
- Cabezas, C. & Ramos, M. (2012). Estudio exploratorio de factores motivacionales internos y externos, y su relación con el desempeño docente en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE). *Revista IIPSI*. 15. 1, 47 – 59.

- Carrera, B. (2002). Tendencias de liderazgo en el docente venezolano de la I etapa de educación básica. Estudio de casos. *Investigación y Postgrado*. 17. 2, 197 – 222.
- Castro, A.; Nader, M. & Casullo, M.(2004). La evaluación de los estilos de liderazgo en población civil y militar: Un estudio con el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. *Revista de Psicología*, 22, 65-88.
- Castro, A. & Banatuil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología*. 23. 2, 216- 225.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones, (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Revista Innovar Journal*. 16. 28. 7 – 32.
- Chiang, M.; Méndez, G. & Sánchez, G. (2010). Cómo influye la satisfacción laboral sobre el desempeño: Caso empresa de retail. *Theoria*.19. 2. 21 – 36.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo.*Revista de Ciencias Sociales*. 4.106. 203 -214.
- Cummings, T. & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Thomson Editores.
- Curral, L. & Marques - Quinteiro, P. (2009). Self-leadership and work role innovation: Testing a mediation model with goal orientation and work motivation. *Revista de psicología del trabajo y las organizaciones*. 25. 2, 165 – 176.
- Eres, F. (2011). Relationship between Teacher Motivation and Transformational Leadership Characteristics of School Principals. *International Journal of Education*. 3. 2 . 1-17.
- Figuroa, M. & Machado, E. (2012). La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios.*Humanidades Médicas*. 12. 3, 391 – 408.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self – determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26. 331 – 362.
- Gibson, J. L. ; Ivancevich, JM. & Donnelly, JH. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.

- González, L., Amado, M., Moreno, T. & Giraldo, J. (2007). Perfil motivacional de los funcionarios de la empresa comercializadora de hierbas aromáticas Fresh Herbs: un estudio de caso. *Diversitas*. 4. 1, 11 – 24.
- González, O. & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*. 12. 1, 35 – 44.
- González, O. & González, O. (2008). Percepciones de los estudiantes universitarios, frente al liderazgo del docente. *Revista Mexicana de orientación educativa*. 5. 13, 37 – 43.
- Ilies, R.; Judge, T. & Wagner, D. (2006). Making sense of motivational leadership: The trail from transformational leaders to motivated followers. *Journal of leadership & organizational studies*. 13, 1. 1 – 22.
- Kanfer, R. (1987). Task – specific motivation: an integrative approach to issues of measurement, mechanisms, processes, and determinants. *Journal of social and clinical psychology*. 5. 2, 237 – 264.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty – first century. *Review Psychologic*. 56. 485 – 516.
- Marín, A. & Velasco, M. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Estudios gerenciales*. 97, 61 – 82.
- Murisha, G. (2011). Influences of work behavior, work environment and motivation in clove cigarette factories in Kudus, Indonesia. *Academic Research International*. 1. 3, 303 – 314.
- Navarro, J. & De Quijano, S. (2003). Dinámica no lineal en la motivación en el trabajo: propuesta de un modelo y resultados preliminares. *Psicothema*. 15. 4, 643 – 649.
- Palma, S. (2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*. 3. 1, 11 – 21.
- Pedraza, E.; Amaya, G. & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*. 16. 3, 493 – 505.
- Porter, L., Bigley, G. & Steers, R. (2003). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw Hill, 7 ed.

- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica – metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*. 18, 1. 89 – 98
- Steers, R.; Mowday, R. & Shapiro, D. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of management Review*. 29, 3. 379 – 387.
- Toro, F. (1991). Relación entre variables de estrés ocupacional y motivación para el trabajo: estudio exploratorio. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*. 7. 19, 1 – 19.
- Toro, F. (2002). Desempeño y productividad. Medellín: Cincel Ltda
- Torres, F. & Castillo, L. (2011). Evaluación del desempeño docente en lo oficial y en lo privado: cinco componentes desde la educación básica. *Revista de la maestría en educación de la vicerrectoría de Universidad abierta y a distancia*. 5. 10, 115 – 126.
- Trépanier, S.; Fernet, C. & Austin, S. (2012). Social and motivational antecedents of perceptions of transformational leadership: A Self – Determination Theory Perspective. *Canadian Journal of Behavioural Science*. 44. 4, 272 – 277.
- Velasco, E., Bautista, H. & Sánchez, F. (2012). La motivación como factor de influencia en el desempeño laboral del área docente del ITSTA. México: Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca.
- Vielma, M. & Salas, M. (2000). Paralelismo en sus posiciones en relación con el desarrollo. *Educere*. 3,9
- Willman, S. & Velasco, M.I. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*. 27, 118. 67 – 84.