

Carga Laboral docente en tiempos de pandemia, factor de estrés y su impacto en la enseñanza remota

Teaching workload in times of pandemic, stress factor and it's on remote teaching

Balbina Victoria Verástegui Godoy

Maestra en Docencia y Gestión Educativa, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú
balbinagodoy63@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0664-9137,
<https://scholar.google.es/citations?user=WuhigVMAAAAAJ&hl=es>

Julia Rosario Vales Gonzales

Maestra en Gestión Educativa y Docencia Universitaria, Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú,
rosariovalesg@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9364-6163,
<https://scholar.google.es/citations?user=EnrVONQAAAAAJ&hl=es>

Revista Iberoamericana de la Educación
Vol – Especial 1 2021
e-ISSN: 2737-632x

Resumen: El presente artículo tiene por objetivo establecer que la carga laboral docente en tiempos de pandemia es un factor de estrés que impacta en la enseñanza remota, se hizo un estudio cualitativo de corte transversal, cuyo diseño es no experimental y al mismo tiempo es investigación acción. Los resultados evidencian que el trabajo docente es bastante complicado por las diversas funciones que tiene que cumplir por lo cual esta labor siempre fue estresante y, a causa de la pandemia, la carga laboral, sobre todo la administrativa se vio incrementada agudizando el estrés en los docentes, siendo un factor que impacta en la enseñanza remota de los educandos

Palabras clave: Carga laboral, estrés, factor, impacto

Abstract: The present article aims to establish that the teaching workload in times of pandemic is a stressor that impacts remote teaching, a qualitative cross-sectional study was carried out, whose design is non-experimental and at the same time it is action research. The results show that teaching work is quite complicated due to the various functions that it has to fulfill, which is



why this work was always stressful and, due to the pandemic, the workload, especially the administrative workload, was increased, exacerbating the stress in the students. teachers, being a factor that impacts the remote teaching of students.

key words: Workload, stress, factor, impact

1. Introducción

En el contexto actual de pandemia que viene atravesando el sistema educativo peruano, se viene percibiendo malestar por parte de muchos docentes expresando sentir estrés por exceso de trabajo, motivo de la presente investigación. En este artículo se hace un estudio focalizando a un grupo de docentes que vienen laborando de manera remota (trabajo a distancia) en una institución pública en la modalidad de Educación Básica Regular (EBR) en el nivel secundario. A causa de la situación que viven hoy los docentes por la COVID-19, la carga laboral se ha incrementado produciendo estrés que afecta su desempeño según Natri (2021). Docentes están expuestos a fuerte carga laboral por encima de las clases que tiene que realizar en aula con sus estudiantes, el Ministerio de Educación debe advertir las características de estrés que van presentando los maestros considerando que como seres humanos se ven afectados lo que impactará en su labor pedagógica, señala Aparicio y Flores (2018). Los estudios realizados por Alvites (2019) señalan que existe una relación positiva significativa entre el estrés y los factores psicosociales en los docentes relacionados al ámbito laboral lo que puede derivar en un estrés más agudo denominado burnout. En ese mismo estudio hay coincidencias en lo citado por Cardozo (2018) manifestando que los factores como el trabajo académico y la sobrecarga de tarea que no corresponde a su función demandan la creación de políticas que mejoren la labor docente en cuanto a calidad, lo cual se reflejará en la mejora del



desempeño y compromiso como educador. Estudios de Flores (2017) indican que la gestión del tiempo y el estrés guardan relación significativa, es importante la capacitación para evitar el estrés laboral.

Se examinó trabajos previos internacionales como: Rojas et al. (2019), en la investigación: Estrés laboral en los docentes y su relación con la sobrecarga laboral, se realizó un estudio con un enfoque cuantitativo transversal descriptivo mediante la recolección de datos y con la participación de 35 docentes, donde los resultados expresan que el exceso de trabajo durante y después de la jornada laboral es uno de los principales factores que generan estrés laboral en los docentes. Se recomienda también optimizar el trabajo mediante estrategias que aminoren la carga laboral después de la jornada de trabajo. Londoño et al. (2019) menciona que diversos estudios coinciden en señalar que las implicancias de la sobrecarga laboral en la salud, en este caso de los maestros, motivo de la importancia del estudio, donde se cita a Marrau (2004) quien indica la carencia de métodos para el diagnóstico preventivo por sobrecarga laboral que pueda ejercer en la población de maestros, traspasando el límite de sus capacidades físicas y mentales. Esto puede generar el síndrome Burnout. La metodología utilizada en esta investigación es el estudio de caso con un diseño descriptivo transversal y relacional, los resultados concluyen para el caso de Colombia, los docentes perciben niveles de sobrecarga laboral, generando diversos sentimientos como frustración, insatisfacción en su trabajo y otros. Según Cesario (2018) en su investigación sobre La carga administrativa en docentes comisionados a función directiva, como factor de estrés y el impacto en su tarea de enseñar, da cuenta que este grupo de docentes por realizar doble función se encuentran en una situación contradictoria, al no tener bien precisado a cuál de las funciones que desempeña debe darle prioridad, por lo que su estado laboral les provoca



grandes situaciones de estrés. La metodología utilizada es el estudio de campo, concluyéndose que los maestros con cargo directivo y con grupo de estudiantes, la labor que realizan es un desafío grande y muy estresante, en el mismo estudio se señala que muchas veces se dedica más tiempo al trabajo administrativo que al mismo hecho de enseñar, siendo este el fin principal del docente.

En cuanto a trabajos previos nacionales mencionaremos: López (2018) estableció la relación estrés laboral y desempeño docente, enmarcado en el enfoque cuantitativo de tipo aplicado con diseño descriptivo correlacional, los resultados determinaron una relación directa y significativa entre el estrés laboral y el desempeño docente de los profesores, los resultados indican también que todos los grupos de profesores en el presentan un nivel moderado de estrés laboral y que todos los grupos de docentes tienen un nivel desempeño en proceso entre eficiente e inicio. A lo que Alvites (2019) hizo un estudio al relacionar el estrés y los factores psicosociales en docentes de diferentes países con una muestra no probabilística de $n = 81$ docentes, cuyo diseño fue no experimental correlacional transversal de enfoque cuantitativo, los resultados dan cuenta que existe relación significativa entre estrés docente y factores psicosociales predominando mayormente el nivel de estrés por ansiedad, depresión, creencias desadaptativas los que se correlacionan con factores psicosociales. Uno de los factores psicosociales en este estudio es la sobrecarga laboral que afecta el rendimiento y la calidad del trabajo docente.

Robinet y Pérez (2020) hacen un análisis de los niveles de estrés en los docentes durante la pandemia por COVID-19 basado en revisiones de trabajos de artículos científicos que muestran los resultados de diversos lugares del mundo en tiempos de pandemia, donde se incluye también investigaciones



anteriores con la finalidad de determinar la relación en el análisis de resultados antes y durante la pandemia, encontrándose niveles de estrés medio y alto en Europa y Latinoamérica, que señalan agentes desencadenantes en el periodo 2020 como: adaptación a las TIC, exceso de trabajo en casa, temor a infectarse por coronavirus, en años anteriores también se encontró la sobrecarga de tareas impuestas y falta de organización por parte de la institución. Se concluye que el estrés docente está asociado de manera significativa a causa de psicosociales provocados por el aislamiento, temor e incertidumbre a la que se presentan los docentes.

Miranda et al, (2021) señala en su estudio cualitativo y exploratorio, cuyo objetivo fue indagar el impacto de la pandemia por COVID-19 en el bienestar docente, donde los resultados indican el gran impacto de la pandemia en la vida personal, familiar y profesional de los docentes. De los once participantes, cinco informaron haber enfermado de COVID-19 y nueve presentaron problemas emocionales (angustia, ansiedad, depresión, estrés) relacionado a su bienestar y/o a sus familiares y allegados. Añadiéndose a esto dificultades como la transición a la modalidad a distancia, señalando también el nexo con la carga de trabajo, conllevando a un estrés laboral y teniendo que lidiar con múltiples desafíos entre ellos la falta de conectividad a internet en un ambiente rural, practicando sus propias estrategias. Concluyéndose que existe impacto significativo y en diferentes direcciones que ocasiono la pandemia de COVID-19 en los entrevistados de la presente investigación, mereciendo prestar debida atención a la salud de maestros, se resalta aquí la gran capacidad de adaptación para sostener y dar continuidad al trabajo educativo. Finalmente, se señala que la educación a distancia no funciona sin un soporte adecuado para la dupla docente-alumno.



Con relación a las teorías en el presente estudio se ha considerado: La Teoría de la Adaptación y la Teoría Organizacional.

Respecto a la Teoría de la Adaptación, según Barahona (1983) Explica que el concepto de adaptación darwiniano, está íntimamente relacionado con el concepto de selección: “quienes se adaptan mejor serán los elegidos”. Esta selección puede ser, citando a Darwin: natural, sexual, o selección en estado doméstico.

En tano Saxer et al., (2005) quien sigue el desarrollo de las ideas de Charles Darwin acerca de cómo las especies se adaptan a su ambiente señala que la llave para comprender la diversidad y complejidad de la vida es la adaptación y todos los organismos hasta los seres humanos han desarrollado complejas características como respuesta a las presiones de su ambiente.

Por su parte Alarcón (2007), hace un estudio en el campo de la enfermería, aplicando los conceptos teóricos de adaptación de Calixta Roy, quien definió la Adaptación como el proceso y resultado por el que las personas de pensamiento y sensación, como individuos o en grupos, utilizan el conocimiento y la opción consciente para crear la integración humana y ambiental.

En cuanto a la teoría organizacional, Rivas(2009) hace un estudio sobre la evolución de la teoría organizacional, proponiendo una matriz de clasificación de los diferentes conceptos, entre los cuales tenemos a las teorías modernas y una de sus clasificaciones es la Teoría institucional y entre sus representantes es menciona a Mayer y Rowan (1977) sostiene que la organización debe ser estudiada en su totalidad y le da importancia a la distinción entre instituciones públicas y organizaciones privadas, debido a su



complejidad y sus fines. Las organizaciones son conjuntos sociales, no solo técnicos, y por lo tanto sus miembros requieren apoyo social y no solo demandas de eficiencia.

La teoría organizacional de la administración pública desde hace muchos años presenta diversas informaciones y opiniones que emergen de investigaciones realizadas, incluyen a la ciencia política y su relación con el estado, como lo detalla Guerrero 1986 (citado por Morejón 2016). Se observa que en el ámbito público el problema está en la aplicación de la teoría organizacional, una perspectiva más amplia es llegar a estándares de globalización llegando a cumplir los objetivos organizacionales mediante la innovación y con una capacitación acorde al trabajo a realizar.

Martín (2019), en su artículo nos habla del gran aporte de Henri Fayol, uno de los grandes contribuyentes al enfoque clásico de la administración. La teoría de Fayol o teoría clásica hace hincapié en las funciones básicas que debe tener toda organización para conseguir su eficacia, menciona seis funciones una de ellas es la función de seguridad, aquí se hace referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores teniendo en cuenta su seguridad productiva como personal, de profilaxis, entre otros.

Ante la problemática planteada y las teorías expuestas formulamos el problema general: ¿De qué manera la carga laboral docente en tiempos de pandemia es un factor de estrés que impacta en la enseñanza remota? El presente estudio se justifica de manera teórica permitiendo investigar fuentes científicas, conceptos y teorías que respaldan esta investigación y, haciendo un análisis de reflexión sobre el estado emocional de los docentes. Se justifica de manera práctica pues permite dar solución al problema planteado, teniendo en cuenta la gestión organizacional y al mismo tiempo poner en práctica



valores y principios éticos fomentando un clima laboral agradable. Finalmente se justifica de manera metodológica debido a que aporta información valiosa al conocimiento científico y puede aplicarse a otros contextos. Por las razones expuestas implica plantear el objetivo general: Establecer que la carga laboral docente en tiempos de pandemia es un factor de estrés que impacta en la enseñanza remota.

En una Institución Educativa de EBR del distrito de Pro-Los Olivos, se viene percibiendo malestar por parte de los docentes al señalar que el exceso de carga laboral, viene provocando estrés al dedicar más tiempo a otras funciones solicitadas por los directivos y no a desempeñar su labor netamente pedagógica con sus estudiantes, lo que les genera ansiedad y frustración. La presente investigación tiene como fin es establecer si la carga laboral en tiempos de pandemia es un factor de estrés que impacta en la enseñanza remota.

2. Materiales y métodos

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, debido a que esta investigación tiene datos descritos por las personas entrevistadas. (Taylor y Bogdan, 1987, como se citó en Angulo, 2011). El tipo de investigación es básica por que aporta siempre al conocimiento científico. (Valderrama, 2013, p. 164). El diseño de la investigación es no experimental, porque no se manipulan variables de estudio, según (Hernández, Fernández y Baptista 2010). “La investigación no experimental, es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en la que sólo se observa los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos, y de corte transversal; ya que se realizó en un momento único. (Hernández et al 2014). Así mismo es una Investigación Acción, este diseño tiene como fin resolver



problemas y se materialicen en mejora. El objetivo principal es aportar datos que orienten al momento de tomar decisiones. Salgado (2007).

Con relación a los participantes, en el presente estudio se consideró contar con la participación de tres docentes, cada uno de diferente área, esto con el fin de obtener datos más precisos.

Tabla 1
Participantes

ÁREA/ESPECIALIDAD	CANTIDAD	DCENTE PARTICIPANTE
DPCC	1	BIDC
COMUNICACIÓN	1	NRGC
EPT	1	MMVB
TOTAL	3 DOCENTES	

La técnica utilizada fue la entrevista y su instrumento utilizado fue el cuestionario semiestructurado, para que el entrevistador amplié sus preguntas o pueda reformular otras y el entrevistado pueda ampliar sus respuestas. (Concepción y Sepúlveda, 2020). Otra de las técnicas utilizadas en esta investigación es la observación no participante simple y el instrumento empleado es el cuaderno de campo, tal como lo señala Concepción y Sepúlveda (2020).

3. Resultados

En este punto del trabajo la investigadora relata los resultados de sus hallazgos los cuales se muestran a continuación:

¿Cuénteme cómo es su trabajo docente en el contexto en el que se encuentra?

BIDC, Mi trabajo como docente es bonito, pero hay muchas actividades que tenemos que realizar como contextualizar actividades, comunicación con familias, retroalimentar, hora colegiada, llenar fichas, hacer planificadores, etc.

NRGC, mi labor como docente es bastante agotador, Ser docente es bonito, Hay muy buenos estudiantes, pero también tenemos mucha carga laboral que nos estresa.

MMVB, Bueno le diré que mi trabajo es interesante y muy bonito, pero es muy sacrificado, sobre todo que yo soy tutora y el trabajo es más recargado todavía, se nos pide más información y realizar más actividades.

¿Cree que su trabajo es estresante?

BIDC, señala que si, el trabajo del docente es estresante, siempre lo fue, ahora aún más.

NRGC, Si es bastante estresante.

MMVB, Si a mí me afecta bastante

¿Qué aspecto o factor de la labor que realiza le causa mayor estrés?

BIDC, cuando los directivos piden a última hora información o informes

NRGC, cuando piden llenar fichas, eso toma mucho tiempo



MMVB, cuando piden llenar fichas, la comunicación con familias

Si tuviera la capacidad de organizar el trabajo docente ¿Qué cambiaría?

BIDC, sería organizar la información que brinda el docente para no pedir el mismo documento.

NRGC, Cambiaría la cantidad de ficha que hay que llenar por un número menor.

MMVB, Cambiaría el que no se llenen tantas fichas.

¿Qué pediría, a las autoridades encargadas de la gestión educativa?

BIDC, Que no saturen de tantas actividades y documentación que solicitan.

NRGC, Qué tengan en cuenta que tenemos familia y no podemos estar dedicados exclusivamente a la labor docente, en el contexto que nos encontramos, el trabajo docente es bastante demandante que nos absorbe casi todo el día.

MMVB, les pediría que no nos pidan tanta documentación.

BIDC, Mi trabajo como docente es bonito, pero hay muchas actividades que tenemos que realizar como contextualizar actividades, comunicación con familias, retroalimentar, hora colegiada, llenar fichas, hacer planificadores, etc.

El trabajo del docente es estresante, siempre lo fue, ahora aún más. Lo que más me estresa es cuando los directivos piden a última hora información o informes, sugiero organizar la información que brinda el docente para no



pedir el mismo documento. Les pediría no saturen de tantas actividades y documentación que solicitan.

NRGC, mi labor como docente es bastante agotadora, Ser docente es una carrera bonita, hay muy buenos estudiantes, pero también tenemos mucha carga laboral que nos toma mucho tiempo. Mi trabajo es bastante estresante, sobre todo cuando piden llenar fichas, eso toma tiempo. Cambiaría la cantidad de fichas que hay que llenar por un número menor. Qué tengan en cuenta los directivos que tenemos familia y no podemos estar dedicados exclusivamente a la labor docente, en este contexto, el trabajo docente es bastante demandante.

MMVB, Bueno le diré que mi trabajo es interesante y muy bonito, pero es muy sacrificado, sobre todo que yo soy tutora y el trabajo es más recargado todavía, se nos pide más información y realizar más actividades. A mí me afecta bastante. cuando piden llenar fichas, la comunicación con familias. Cambiaría el que no se llenen tantas fichas. les pediría a los directivos que no pidan tanta documentación.

4. Discusión

En este aspecto (Rojas et al.2019) hay exceso de trabajo durante y después de la jornada laboral (principal factor de estrés). Es decir que el trabajo se extiende.

Londoño et al (2019) en su estudio de caso coincide en que la sobrecarga laboral afecta la salud de los maestros y puede generar Síndrome de Burnout. Hay que prestar atención



Cesario (2018) en su trabajo de campo concluye que los maestros con cargo directivo y con grupo de estudiantes cumplen una labor muy demandante y estresante al no saber a qué trabajo dar prioridad, muchas veces tienen que dedicar más tiempo a labores administrativas que al mismo hecho de enseñar, siendo este el fin principal. Esta situación es muy común en los docentes y produce mucho estrés.

López (2018), en su trabajo de campo con enfoque cuantitativo y diseño correlacional los resultados indican relación significativa entre estrés laboral y desempeño docente, también se manifiesta estrés en todos los grupos que participaron en el estudio. Aquí se puede apreciar que el trabajo docente siempre fue estresante ya que el estudio se realizó antes de la pandemia.

Alvites (2019) relacionó estrés docente con factores psicosociales y una de sus causas es la sobrecarga laboral que afecta el rendimiento del maestro. Coincide con otras investigaciones.

Robinet y Pérez (2020), hace un estudio de revisión científica durante la pandemia por COVID-19, encontrando que el trabajo docente siempre fue estresante y con la pandemia se agudizó.

Miranda et al (2021), en su estudio cualitativo exploratorio sobre el impacto que tiene la pandemia por COVID-19 sobre el bienestar docente afecta grandemente por los múltiples desafíos que tiene que afrontar, entre ellos la falta de conectividad a internet en zona rural y no cuentan con un soporte adecuado para la dupla docente – alumno.



5. Conclusiones

“Se llega a la conclusión que la carga laboral docente en tiempos de pandemia por COVID-19, es un factor de estrés que impacta en la enseñanza remota”

Los resultados en el presente estudio y la teoría revisada demuestran el objetivo planteado. Es importante que las autoridades del área educativa consideren los resultados de estos estudios a fin de salvaguardar la salud de los docentes y el impacto que puede generar en el aprendizaje de los estudiantes. Se recomienda seguir investigando y analizando el tema para buscar la mejor manera de equilibrar el trabajo docente que repercutirá en beneficio de los estudiantes.

Referencias

Alcalá, U. (2011). Clima organizacional en una institución pública de educación superior de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca, México [Tesis de titulación, Universidad del Papaloapan, México]. Repositorio Institucional UNPA.

Aguirre Cardona, L. A., López Jaimes, J. E., & Villamizar Gómez, D. F. (2019). Revisiones y reflexiones en la educación física: un camino de lo conceptual a lo investigativo en la escuela.

Avalos (2009). Influencia del Clima Organizacional en la satisfacción laboral del personal docente de la Institución Educativa Jorge Chávez de Tacna en el año 2009. Repositorio Institucional UTP. <http://www.upt.edu.pe/contents/espg/uploaded/investigacion/educacion/rosa%20elvira%20avalos%20cuela%20centeno.pdf>

Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson

Bravo, O. & Arzube, M. (2017). Lifelong learning, skills training, for the employability of the students of the University of Guayaquil [Aprendizaje permanente, formación de habilidades, para la empleabilidad de los



estudiantes de la Universidad de Guayaquil]. *Journal of Business and Entrepreneurial Studie*, 1(1), 26-31.

<http://www.journalbusinesses.com/index.php/revista/article/view/4>

Carrasco S. (2007). *Metodología de la investigación científica*. Perú: San Marcos

Barros Bastidas, C., & Turpo Gebera, O. (2018). Factors influencing the scientific production of university professors: a systematic review. *Factores Que Influyen En La Producción Científica de Los Docentes Universitarios: Una Revisión Sistemática.*, 11(22), 225–234.

<http://10.0.85.43/pensam.v11i21-1.276%0Ahttps://ezproxy.uniandes.edu.co:8443/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141223533&lang=es&site=ehost-live>

Cano (2012). *Influencia del Clima Laboral en el Desempeño del trabajador de la empresa Global Sales Solutions Lines SL-Sucursal Perú* [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV.

Chávez, A., Hurtado, D. & Sosa, G. (2019). Factores afectivo-motivacionales y aprendizaje de la lectoescritura en estudiantes del segundo grado de primaria de la Institución Educativa N° 64668 La Perla de Yarinacocha, 2018. *Socialium*, 3(1), 46-58.

<http://www.revistasocialium.com/index.php/es/article/view/26>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc. Graw Hill: México.

Herzberg, F. (1964). *Necesidad Básicas y satisfacciones de Individuos*”, *Industrial*

Relaciones Monografía, núm. 21, Inc., Nueva York, 1962. - «Motivación-Higiene Conceptual Psychotherapy», *Personal Administración*, enero-



- febrero, «Nuevos enfoques en la gestión Organizaciones en Diseño y empleo», *Medicina Industrial y Cirugía*, 31,
- Gadamer, H. (2000). *Verdad y Método*, cuarta edición, Tr. Manuel Olasagasti, Salamanca: Sígueme.
- Kant, (1999) Immanuel, *Fundamentación de la Metafísica de las Costumbres* (Edición Bilingüe), Ariel, Barcelona, 1999.
- Piaget, J. (1983) Piaget's theory. En P. H. Mussen (Ed.), *Carmichael's manual of child psychology*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Robbins S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Pearson
- Pinargote, E., Caicedo, L., & Vélez, L. (2019). The anxiety and the relation in the academic performance of the students of the career of Psychology of the Technical University of Manabí [La ansiedad y la relación en el desempeño académico de los estudiantes de la carrera de Psicología de la Universidad Técnica de Manabí]. *Espirales*, 3(28), 81-100. <http://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/577>
- Mendoza, E., Boza, J. & Rodríguez, S. (2020). La huella emocional del docente en las aulas universitarias. Retos y competencias en el siglo XXI. *Centro Sur*, 4(1),. <http://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/38>
- Nivela, M., Echeverría, S., Espinosa, J. & Lagos, G. (2021). Lineamientos teóricos para la construcción de actividades pedagógicas. *Centro Sur*, 5(1), 1–7. <http://centrosureditorial.com/index.php/revista/article/view/96>
- Ruiz, R. (2017). La inteligencia emocional y su influencia en la formación de líderes estudiantiles de la unidad educativa bilingüe nueva semilla. *Sinergias Educativas*, 2(1), 29–48. <http://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/23>



- Sotomayor, J. (2013). Clima Organizacional en los trabajadores del Gobierno Regional de Moquegua, Lima Perú [Tesis de titulación, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio Institucional UNJBG. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/2704?show=full>
- Segredo, A. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25(3), 255-274. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412011000300004
- Thomas K. (2002). La motivación intrínseca en el trabajo. España: Universitaria Ramón Areces.
- Sellan, M. (2017). Importancia de la motivación en el aprendizaje. *Sinergias Educativas*, 2(1), 13–19. <http://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/20>
- Tigrero, M. (2020). La formación integral de los estudiantes de básica media a través de la innovación desde el arte y la inteligencia emocional. *Revista Perspectivas*, 1(18), 35-46. <https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/2286>
- Valdivia, H. (2021). La planificación curricular para el aprendizaje y su relación con el desempeño docente. *Sinergias Educativas*, 6(3), 23-36. <http://sinergiaseducativas.mx/index.php/revista/article/view/181>
- Valqui, M. (2014). Clima organizacional y desempeño laboral del Instituto Nacional penitenciario año 2013 [Tesis de titulación, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10682>
- Villoro, L. (2001). El poder y el valor. Fundamentos de una ética política, México: El Colegio Nacional–Fondo de Cultura Económica.