

Motivación laboral y desempeño docente en el Perú

Work motivation and teaching performance in Peru

Lourdes Janett Loayza Flores

lourdesloayzaf@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7316-2751>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

María Del Pilar Marujo Serna

marpilarms@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0331-9140>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Jovana Primo Mendoza

jovanaprimo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1498-9791>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Eulogio Alanya Coras

mike.ac.7930@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-8865-9325>

Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Artículo recibido en septiembre 2021 | Arbitrado en octubre 2021 | Aceptado en noviembre 2021 | Publicado en enero 2022

RESUMEN

La investigación se propuso como objetivo determinar la relación entre la motivación laboral y el desempeño de los docentes de la mencionada institución. La metodología utilizada fue de tipo básica, investigó información sobre la problemática de estudio tomando en cuenta el contexto educativo actual. El diseño utilizado fue no experimental, correlacional de corte transversal, la población censal estuvo conformada por 70 docentes, quienes respondieron dos cuestionarios en el formato de formularios de Google. Se empleó la prueba Rho Spearman para determinar la relación entre ambas variables. El resultado obtenido fue que la motivación laboral se relaciona con el desempeño docente con un nivel de correlación moderada (Rho 0,462 y p-valor 0,000).

Palabras clave: Motivación; laboral; desempeño; docentes; contexto

ABSTRACT

The research work entitled: "Work motivation and teaching performance in the educational institution General Prado, Bellavista, Callao 2021" aimed to determine the relationship between work motivation and the performance of teachers of the institution. The methodology used was of a basic type, it investigated information about the study problem considering the current educational context. The design used was non-experimental, cross-sectional correlational, the census population consisted of 70 teachers, who answered two questionnaires in the Google forms format. The Rho Spearman test was used to determine the relationship between both variables. The result obtained was that work motivation is related to teaching performance with a moderate level of correlation (Rho 0.462 and p-value 0.000).

Keywords: Motivation; work; performance; teachers; context

INTRODUCCIÓN

El contexto educativo mundial se ha visto afectado en este último año por el riesgo sanitario y aislamiento sin precedentes, que interrumpieron la presencialidad escolar (BID, 2020). Este suceso ha llamado a la reformulación de políticas de Estado en el ámbito educativo de todos los países. Se hizo una exhortación a que todos los gobiernos y organismos privados en bien de la educación consideren ofrecer seguridad a los docentes en el campo laboral y brindar una remuneración adecuada garantizando así la continuidad en la instrucción y la motivación de los docentes durante la pandemia (Schleicher y Reimers 2020). En algunos países, tales como Uganda y Filipinas se consideró de importancia nacional el motivar al docente con el pago anticipado de las remuneraciones, la entrega de bonos para vestimenta y un seguro frente a la peligrosidad que trae consigo este virus. De la misma manera como el Banco Mundial (2020) ha brindado apoyo a varios países para ayudar con el pago de las remuneraciones de los profesionales de la salud durante esta crisis, se sugiere que este modelo debería replicarse para el sector educación, considerando que los sueldos de los maestros en la mayoría de los países constituyen la mayor parte del presupuesto asignado a este campo (Unesco, 2020).

Con respecto, al desempeño docente, la OCDE ha publicado un análisis sobre el apoyo a

la labor de los maestros que los países miembros han enfrentado en tiempos de COVID 19. Italia fue uno de los primeros países en brindar el apoyo a las escuelas y maestros, capacitándolos en conceptos de enseñanza remota. Sin embargo, los programas educativos hasta antes de la pandemia no contemplaban el desarrollo de la virtualidad como prioridad. Inclusive la mayoría de docentes seguía capacitándose en modalidad presencial, solamente el 36% prefería capacitarse en línea. Siendo la excepción Corea del Sur y Shangai donde el 90% de docentes habían llevado cursos en línea desde antes de la pandemia y se sentían preparados para enfrentar los nuevos retos educativos (OCDE, 2020). La educación en el mundo ya no será la misma después de la pandemia, es deber de los directivos de las escuelas continuar con la estrecha comunicación y trabajo en sus comunidades, garantizando la intervención del docente como mediador en las acciones de ayuda, prevención y cuidado de la salud desde el aula (Unesco, 2020). Asimismo, con el cierre de las escuelas, se evidenciaron nuevas dificultades como la falta de interacción entre estudiantes, la ansiedad, incertidumbre, entre otros factores que afectan en su mayoría a estudiantes vulnerables económicamente o con alguna discapacidad, solamente en Estados Unidos un promedio de 55 millones de estudiantes se vio afectado (Muyahimana, 2020).

En el Perú, la motivación laboral del docente no es muy auspiciosa, desde hace décadas no se observaba un discurso de reconocimiento por parte del Estado a la labor docente y su contribución a la mejora educativa; este cambio de narrativa hizo que el docente se muestre más asequible a las reformas propuestas por el gobierno y a la “Política Integral de Desarrollo Docente” que se inició en el 2012, que incluía la implementación de una nueva carrera magisterial acorde a su esfuerzo y preparación académica, la reforma de la formación docente, un inmejorable posicionamiento profesional y el reconocimiento social (Cuenca y Vargas, 2018). Sin embargo, la carrera docente no es muy atractiva entre los jóvenes. El magisterio peruano se está haciendo viejo, según Minedu al 2028 pasarán al retiro aproximadamente 52.000 docentes. Sin contar que el déficit de profesores por áreas es preocupante, reclutar docentes egresados de Educación inicial, inglés, Educación Física, Educación artística y Ciencias sociales se hace cada vez más difícil (Minedu, 2016).

La Institución Educativa General Prado, Bellavista, Callao, no fue ajena a las dificultades laborales, sociales y de desempeño docente que trajo consigo esta coyuntura. Los docentes vieron afectada su labor con el hecho de no contar con el conocimiento profundo de herramientas digitales y uso de plataformas para el dictado de clases. Tuvieron

que afrontar muchos cambios, por ejemplo, en los horarios de trabajo, atención a padres de familia, seguimiento al cumplimiento de tareas, deserción escolar, control de disciplina en videoconferencias, entre otros. Estos cambios hicieron que varios de ellos se sientan desanimados, incomprendidos y hasta frustrados porque veían que sus estrategias pedagógicas y esfuerzos no funcionaban.

Referentes teóricos

Comighud y Arevalo (2020), quienes realizaron su investigación en una escuela de Filipinas, para ello se aplicó un cuestionario a 89 participantes. Este estudio utilizó una metodología correlacional – descriptiva. Como conclusión se obtuvo que el nivel de motivación percibido por los profesores fue muy alto en los siguientes aspectos: a) existencia de necesidades; b) relacionamiento; c) necesidades de crecimiento. Sin embargo, no se halló diferencia significativa en el nivel de motivación de los docentes según su edad, sexo y años de servicio. Asimismo, el nivel de desempeño docente fue muy satisfactorio, siendo los factores más significativos el salario mensual y la formación docente. Los autores recomendaron a los directivos ejecutar ceremonias de reconocimiento a la labor de los docentes y con esto optimizar el grado de compromiso entre los colaboradores. Esto debe estar a cargo del área de eventos.

El estudio de Mulamba (2019) se realizó en una escuela secundaria rural de Uganda. Fue de corte descriptivo, correlacional, con un enfoque cuantitativo y contó con la participación de 66 docentes. Los hallazgos revelaron que la motivación estaba asociada positivamente con el desempeño de los docentes. También se llegó a la conclusión que, al ser una escuela rural, el pago de los subsidios, alojamiento y otros beneficios guardan una significativa relación con el desempeño docente, en contraste con la responsabilidad laboral que mantiene muy baja relación con esta variable. El autor recomienda a las autoridades prestar mayor atención a las políticas de motivación docente para mejorar el desempeño pedagógico. Según lo observado por el investigador, se deduce que los resultados académicos son muy bajos en esta institución.

En referencia a los trabajos previos nacionales, Iwanaga (2019) realizó su investigación en un CEBA. La muestra consideró a 25 participantes, llegando a utilizar metodología descriptiva, correlacional. Los resultados obtenidos mostraron que hay una correlación inversa entre ambas variables. Esto se traduce en un 92% de nivel de insatisfacción de la motivación frente a un 96% de buen desempeño docente. Cabe resaltar que el estudio también consideró que un 4% de la muestra tiene un desempeño docente destacado. El autor, considerando estos resultados, presentó la recomendación de

desarrollar talleres motivacionales y laborales para fortalecer la identificación de los docentes con la institución, optimizando la realización profesional y personal.

Aguirre (2018) desarrolló su investigación en una escuela de Huánuco, considerando a 30 participantes. Estos docentes fueron escogidos a través de un muestreo no – probabilístico de una población de 70 maestros. Se recabó información en dos cuestionarios, obteniéndose el p -valor=0.001, lo que confirmó la validez de significatividad entre las dos variables. Asimismo, se demostró la existencia de una correlación positiva media. Para el autor esto último significa que, cuanto más motivados están los docentes su rendimiento mejora. La recomendación sugerida fue mantener un óptimo canal de comunicación entre los directivos y el personal, el cual permita trabajar en un adecuado ambiente. También se sugirió establecer alianzas con otras instituciones para impartir talleres de motivacionales.

En relación con la primera variable motivación laboral, encontramos que está definida como un grupo de factores internos y externos que precisan las acciones de una persona (RAE. s.f). Se entiende también como un proceso constante, inacabable, fluctuante y complejo, siendo ésta una característica que poseen las personas en su ser (Maslow, 1970). La motivación es un conjunto de sistemas

que influye en el comportamiento humano como determinantes de una acción, siendo diferente a las emociones, incentivos y valores. (McClelland, 1989) Encontramos un significado de la motivación más profundo, que la considera como una fuerza interna, que va generando las consecuencias de las acciones en el propio sujeto, hasta facilitar la toma de decisiones acertadas, es la motivación trascendente. (Pérez, 2012). Cuando hablamos de motivación en el aspecto laboral, encontramos que motivar a una persona significa que ésta haga lo que el líder desea que haga, es decir hallar una coincidencia de intereses, en conclusión, el jefe no tiene otra opción que la de motivar al personal a perseguir logros comunes a la organización. (Acosta, 2011).

Las dimensiones de la variable son: Dimensión 1: Motivación intrínseca, Dimensión 2: Motivación extrínseca, (Herzberg, 1968) Dimensión 3: Motivación trascendental (Pérez, 2012).

Dimensión 1: Motivación intrínseca, este factor está en el interior del individuo (Herzberg, 1968). Demuestra las actividades que hace una persona, puede ser: el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento por la labor bien hecha, la autorrealización. Según el autor, estos factores cuando son óptimos provocan satisfacción y cuando son débiles la evitan. (SUMMA, 2016). Podemos identificar

este tipo de motivación a través de la realización y disfrute de ciertas actividades inherentes al ser humano como el descubrimiento, el juego, la indagación, este interés con el tiempo se transforma en habilidades y conocimiento (Deci y Ryan, 2000).

Dimensión 2: Motivación extrínseca, llamada también factor de higiene es considerada como el comportamiento que el individuo refleja frente a situaciones presentes en el ámbito laboral como son: el ambiente físico de trabajo, los procedimientos y políticas propias de la institución, la relación con los compañeros de trabajo, salario, estabilidad laboral, gestión directiva de los superiores entre otros. Cuando estas características están presentes en el trabajo evitan la insatisfacción del individuo. Sin embargo, el efecto que éstas pueden causar en la persona no es significativo, tampoco es permanente, puesto que no dependen de la persona, sino del contexto laboral (Herzberg, 1968).

Dimensión 3: Motivación Trascendental, es el resultado provocado en las personas por la acción de quien la ejecuta, por ejemplo, la ayuda a un compañero de trabajo, organizar actividades lucrativas de apoyo, desarrollo de los miembros de tu equipo. (SUMMA, 2016). Es considerado como un llamado de nuestro interior a realizar alguna acción en favor de otras personas. Este factor no tuvo desde el

inicio el reconocimiento por varios científicos, siendo olvidado inclusive por el mismo Maslow quien aceptó su existencia en sus últimas investigaciones (Guillén, 2020).

En cuanto a la segunda variable desempeño docente, existe un concepto marcado por una influencia tradicional y dogmática que presenta al maestro como una persona sacrificada basando su labor a la realización de sus estudiantes. Mientras que en otras sociedades el desempeño docente se basa en su desarrollo profesional, con criterio para escoger lo mejor de la cultura de su país para entregarlo a los estudiantes y que estos a su vez se apropien de este conocimiento (Montenegro, 2007). También se considera que el desempeño docente es la respuesta a un sistema de formación inicial que proponen los gobiernos en sus políticas relacionadas a educación, basado en saberes propios, intrínsecos a la naturaleza y a los objetivos de enseñanza (Lucano y Miranda, 2015). Hablar sobre el desempeño docente es muy complejo, pues son muchos los desafíos que asume la enseñanza en la actualidad. La formación continua del maestro es entendida como una necesidad social, con miras a promover las mejoras educativas (Alliaud, 2018). El desempeño docente y su posterior mejora se construyen tomando en cuenta la existencia de condiciones laborales oportunas, la formación inicial y continua de calidad y una evaluación y gestión que refuerce las

competencias de la práctica docente (Vaillant, 2014). El desempeño docente es parte de la reforma mundial en educación, sin embargo, es considerada débil cuando el maestro no se involucra y asume el papel de un simple espectador (Wedeen, 2005).

Las dimensiones de esta variable son: 1) Preparación para el aprendizaje de los estudiantes; 2) Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes; 3) Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad; 4) Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente.

1. Preparación para el aprendizaje de los estudiantes: resume el esquema de organización de tareas, teniendo como base los planteamientos académicos anuales, considerando la orientación multicultural, la elección de la didáctica y el análisis de lo aprendido. Esta implementación debe comprender a partir de la situación educacional actual, modelos híbridos de aprendizaje y de apoyo remoto, así como permitir a las autoridades de las instituciones contar con planes para enfrentar situaciones en contextos similares (Brinkmann *et al.*, 2021).
2. Enseñanza para el aprendizaje de los estudiantes, considera la ejecución de las técnicas, reconociendo la inclusión y

diversidad cultural de los educandos, el uso de una didáctica apropiada y valoración acordes al proceso de aprendizaje actual. La escuela debe ser el espacio de apoyo para los estudiantes que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad y el docente debe ser el agente que haga que se respete y valore estas voces. De esto depende el reconocimiento de la escuela de la nueva era, la cual debe ser formar a seres culturalmente competentes, responsables y de rápida adaptación. (Glynn *et al.*, 2012).

3. Participación en la gestión de la escuela articulada a la comunidad, valora la inserción de la escuela como pilar en el desarrollo de la sociedad del conocimiento. Considera, asimismo, una comunicación positiva con todos los miembros de la misma, para la concepción, puesta en práctica y mejora del Proyecto Educativo Institucional.
4. Desarrollo de la profesionalidad y la identidad docente, considera al docente y comunidad profesional a la que pertenece, la colaboración en el desarrollo del trabajo en equipos, la responsabilidad frente a los resultados obtenidos y el empleo de información sobre normativas nacionales y regionales.

Sería de gran aporte el hecho de que cada escuela cuente con un sistema de mentoría para sus profesores y sus directivos cuenten con capacidad de liderazgo para potencializar la identidad docente en cada uno (Brinkmann *et al.*, 2021).

MÉTODO

La tipología fue básica, puesto que su intención estuvo en incrementar el conocimiento puro (Bunge, 2004). Presentó un diseño de corte no experimental transaccional y descriptivo, porque no se llegó a manipular las variables simplemente se describieron en forma individual, recogiendo datos en un tiempo determinado. (Hernández *et al.*, 2014).

Se utilizó un enfoque cuantitativo, siendo una de sus características la aplicación de cuestionarios en el recojo de la data. (Díaz *et al.*, 2020). A través del uso de hipótesis se buscó una asociación de nivel correlacional (no causal) entre las variables, las cuales son cualitativas, es decir se expresan de manera verbal y de tipo politómicas, debido a que se expresan en más de dos categorías. Finalmente, las hipótesis se comprobaron y se utilizó la estadística para obtener resultados. (Arias, 2016).

La población fue de tipo censal y comprendió 70 participantes. Se utilizó dos formularios, el primero comprendió 25 preguntas y el segundo 21, las escalas fueron de tipo Likert y consideró “nunca” es (1), “casi nunca” (2), “a veces” (3), “casi siempre” (4) y “siempre” (5), las preguntas de estos cuestionarios tuvieron relación con las variables que se midieron. (Hernández et al., 2014). Siendo éstos adaptados por la investigadora.

Para realizar el análisis de los datos, se recogieron y organizaron en un documento de Excel, se ingresó la información en el sistema spss 26 obteniéndose para la estadística descriptiva los gráficos y tablas correspondientes a la correlación de las variables. En el caso de la estadística inferencial, con los datos procesados se comparó y contrastó resultados, se comprobó las hipótesis y las posteriores conclusiones y recomendaciones.

RESULTADOS

De los resultados anteriores comprobamos que entre la motivación laboral y el desempeño docente, existe una relación positiva moderada al obtener un rho-Spearman de 0.462; es decir mientras mayor sea la motivación laboral mejor será el nivel de desempeño docente. Así mismo comprobamos que existe una relación moderada de 46,2% entre ambas variables. Al

obtener un valor de significancia de $p(\text{sig})=0.000$ y es menor de 0.05; se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna, demostrando que si hay relación entre ambas variables.

De acuerdo con la hipótesis específica 1, la tabla 1, muestra un coeficiente de correlación según el Rho de Spearman de 0.472, así como un $p=0.000 < 0.05$, con lo cual hay una aceptación de la hipótesis alterna y un rechazo de la hipótesis nula. Por consiguiente, se evidencia que hay una relación moderada entre la dimensión motivación intrínseca y la variable desempeño docente.

De acuerdo con la hipótesis específica 2, la tabla 1, muestra un coeficiente de correlación según el Rho de Spearman de 0.387, así como un $p=0.001 < 0.05$, con lo cual hay una aceptación de la hipótesis alterna y un rechazo de la hipótesis nula. Por consiguiente, se evidencia que hay una relación baja entre la dimensión motivación extrínseca y la variable desempeño docente.

De acuerdo con la hipótesis específica 3, la tabla 1, muestra un coeficiente de correlación bajo según el Rho de Spearman de 0,211, así como un $p=0.080 > 0.05$, con lo cual hay una aceptación de la hipótesis nula y un rechazo de la hipótesis alterna. Por consiguiente, se evidencia que no hay relación entre la dimensión motivación trascendental y la variable desempeño docente.

Tabla 1. Relación de las variables y sus dimensiones

Hipótesis	Variables * Correlación	Rho-Spearman	Significatividad-Bilateral	N	Nivel
Hipótesis general	Motivación laboral* Desempeño docente	,462**	,000	70	Moderada
Hipótesis específica-1	Motivación intrínseca* Desempeño docente	,472*	,000	70	Moderada
Hipótesis específica-2	Motivación extrínseca * Desempeño docente	,387**	,001	70	Moderada
Hipótesis específica-3	Desarrollo del Personal* Desempeño docente	,211**	,080	70	Nula

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral)

DISCUSIÓN

En cuanto a la hipótesis general: La motivación laboral se relaciona con el desempeño docente, con un grado de nivel moderado (Rho ,462 y p-valor 0.000). Sobre esto, Iwanaga (2019) encontró en su estudio indicios de una relación inversa entre ambas variables. Se recomendó el desarrollo de talleres motivacionales y laborales para fortalecer la identificación de los docentes con la institución, optimizando la realización profesional y personal. A diferencia de Comighud y Arévalo (2020), quienes hallaron que el nivel de motivación percibido por los profesores fue muy alto, siendo los factores más significativos el salario mensual y la formación docente. Asimismo, el nivel de desempeño muy satisfactorio, siendo la recomendación ejecutar ceremonias de reconocimiento a la labor de los

docentes y así fortalecer el compromiso con la labor realizada. Estos resultados difieren al obtenido en el aspecto remunerativo, puesto que, debido a la situación de aislamiento, los docentes necesitaron invertir más en optimizar sus servicios de conexión, habilitación de ambientes en su casa, adquisición o arreglo de equipos de cómputo, entre otros, viéndose mermado su ingreso. En el aspecto de capacitaciones éstas son permanentes, sin embargo, llegan a saturar al docente, no permitiéndole dosificar su tiempo para otras actividades.

En la hipótesis específica 1, el componente motivación intrínseca se relaciona con el desempeño docente, con un nivel de correlación moderada (Rho,472 y p-valor 0.000). Estos resultados difieren a los de Revilla (2017) quien halló un alto índice de

falta de motivación observado a través de los factores de inconformidad y apatía, lo cual se ve evidencia en el trabajo del docente. Se propuso capacitaciones que profundicen más el conocimiento de la persona. Mientras que en los resultados obtenidos por Mindrop y Órdenes (2017), se halló que la voluntad y el compromiso docente con los estudiantes estaban por delante de beneficios materiales. Como sugerencia, los autores proponen un cambio en el sistema de entrega de bonos de compensación por desempeño por un programa que incentive el crecimiento personal. Estos resultados difieren al obtenido, puesto que el docente por más responsabilidad y compromiso mostrado se sintió abrumado e impotente al no conocer los mecanismos para desarrollar su labor remota con efectividad.

En la hipótesis específica-2, el componente motivación extrínseca se relaciona con el desempeño docente, con un nivel de correlación bajo (Rho 0,387 y p-valor 0.001). A diferencia de los resultados encontrados por Callata y Fuentes (2017) quienes encontraron alta satisfacción en relación con factores de higiene, como es la satisfacción de estar en un ambiente laboral saludable. Sin embargo, ponen énfasis en que estos resultados no aseguran la motivación total. Por otro lado, Mulamba (2019) halló como resultado en su investigación que, al ser una escuela rural, el pago de los subsidios, alojamiento y otros beneficios materiales,

que son características de la motivación extrínseca, guardan una significativa relación con el desempeño docente, en contraste con la responsabilidad laboral que mantiene muy baja relación con esta variable. Las sugerencias propuestas van en relación con los incentivos motivacionales que deben recibir los maestros como el reconocimiento público a su labor y la promoción interna remunerada. Estos reportes difieren al obtenido, puesto que la situación de aislamiento generó en el maestro tener que acomodar el contexto del aula a su vivienda y privacidad.

En la hipótesis específica-3; el componente motivación trascendental se relaciona con el desempeño docente, con un nivel (Rho 0,211 y $p=0.080 >0.05$) con lo cual hay una aceptación de la hipótesis nula y, por consiguiente, se evidencia que no hay una relación entre la dimensión motivación trascendental y la variable desempeño docente. A diferencia del resultado hallado por Tubsree *et al.* (2019) en el cual, el nivel de autorrealización motivacional presentó un nivel moderado, lo cual contribuye a tener una mejor precisión en relación con el desempeño docente. Los autores en este estudio consideraron a bien sugerir a los directivos realizar una investigación de tipo cualitativa a futuro basada en entrevistas para obtener resultados más profundos. Los aportes descritos resultaron contrarios a lo señalado por Mahlangu (2018), para quien aplicar un

modelo de desempeño profesional reflexivo basado en experiencias y acciones de mejora podría apoyar al desenvolvimiento del docente en el aula. Frente a ello, se observa el aspecto trascendental de la educación como una de las bases en la formación del maestro como tal.

CONCLUSIONES

Primera

Se determinó una correlación moderada ($Rho, 462$ y p -valor $0,000$) entre ambas variables. Este resultado se traduce en una relación que se encuentra en proceso de desarrollar.

Segunda

La relación establecida entre la dimensión intrínseca y el desempeño docente obtuvo una correlación moderada ($Rho, 472$ y p -valor $0,000$). Se puede afirmar que, de las tres dimensiones, ésta es la más desarrollada.

Tercera

Se estableció una relación baja entre la dimensión extrínseca y el desempeño docente con el resultado de ($Rho, 387$ y p -valor $0,001$). Se concluye que esta hipótesis se demostró.

Cuarta

No se halló relación entre la dimensión trascendental y el desempeño docente, siendo su p -valor mayor a $0,05$ ($Rho, 0,211$ y p -valor $0,080$). Se evidenció una aceptación de la hipótesis nula.

REFERENCIAS

- Acosta, J. (2011). *Dirigir: Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir empresas*. Editorial ESIC. <https://bit.ly/36GV0Jt>
- Aguirre, A. (2018). *Motivación laboral y desempeño docente en una Institución Educativa Secundaria Menores - Punchao* (Tesis de Maestría). Universidad César Vallejo. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32598>
- Alliaud, A. (2018). El desarrollo profesional docente: una cuestión política y pedagógica. *Praxis Educativa*, 2 (13), 278-293. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.13i2.0002>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2020). *Educación en pandemia: entre el aislamiento y la distancia social*. <https://publications.iadb.org>
- Brinkmann, J., Cash, C., & Price, T. (2021). Crisis leadership and coaching: a tool for building school leaders' self-efficacy through self-awareness and reflection. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education* 10(2), 234-246. <https://bit.ly/3zFWVu6>
- Bunge, M. (2004). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Editorial Siglo XXI. <https://bit.ly/3ioqUjg>
- Callata, Z., y Fuentes, J. (2018). *Motivación laboral y desempeño docente en la Facultad de Educación de la UNA - Puno*. (Tesis de Maestría) Universidad Nacional del Altiplano. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.26788/riepg.2018.2.83>
- Comighud, S. M., y Arevalo, M. (2020). Motivation In Relation To Teachers' Performance. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 10(04)

- Cuenca, R. y Vargas, J. (2018). *Perú: El estado de políticas públicas docentes*. Instituto de Estudios Peruanos, Banco Interamericano de Desarrollo. <http://repositorio.iep.org.pe/handle/IEP/1121>
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Academic Press*. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Díaz, J., Díaz, L., Fuentes-Doria, D., Malvaceda-Espinoza, E., & Toscano-Hernández, A. (2020). *Metodología de la investigación: conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y Contables*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana <https://repository.upb.edu.co>
- Glynn, T., Macfarlane, A., Macfarlane, S., & Savage, K. (2012). Inclusive education and Maori communities in Aotearoa New Zealand. <file:///C:/Users/user/Downloads/InclusiveEdChapter-Ch7.pdf>
- Guillén, M. (2020). Motivations in Organizations: Searching for a Meaningful Work -Life Balance. Routledge. <https://bit.ly/3fixzuT>
- Hernández, R., Fernández, y R. Baptista, L. (2014). *Recolección de datos cuantitativos* McGraw – Hill.
- Herzberg, F. (1968). *¿Cómo motiva usted a sus empleados?* <https://bit.ly/3y0j5qs>
- Iwanaga, O. (2019). *Motivación y desempeño docente en una institución educativa pública – CEBA PRONOEPSA – Breña* (Tesis de Maestría). Universidad, Nacional de Huancavelica. Recuperado de: <http://repositorio.unh.edu.pe>
- Mahlangu, V. (2018). Reimagining New Approaches in Teacher Professional Development. <https://bit.ly/36IFzR2>
- McClelland, D. (1989). Estudio de la motivación humana. Madrid, España. <https://bit.ly/3rhA19J>
- Mindrop, R. & Ordenes, M. (2017). Teacher work motivation in the era of extrinsic incentives: performance goals and pro-social commitments in the service of equity. *Education Policy Analysis Archive 25 (44)*. <https://epaa.asu.edu/ojs/article/view/2482>
- Ministerio de Educación. (2016). *El impulso de una carrera. Política de revaloración docente en el Perú*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/MINEDU/5456>
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del desempeño docente: Fundamentos, modelos e instrumentos*. Bogotá, Colombia: Editorial Magisterio. <https://bit.ly/2UjEZqh>
- Mulamba, P. (2019). *Motivation and teacher performance in rural based universal secondary education schools in Buyende district*. (Tesis de Maestría). Universidad Kyambogo Uganda. Recuperado de: <https://kyuir.kyu.ac.ug/handle/20.500.12504/318>
- Muyahimana, T. (2020). Teacher Professional Learning during the Global Pandemic: Five Critical Areas to Address. *Open Journals in Education, 5(2)*, 66-79. <https://www.ojed.org/index.php/JSARD/article/view/2840/1276>
- Pérez, J. (2012) *Cuadernos Empresa y Humanismo, N° 29: El Poder... ¿Para qué?* Universidad de Navarra, Pamplona, España. <https://bit.ly/3wMqatE>
- Revilla, L. (2017). *Estrategias motivacionales que coadyuven al desempeño laboral de los docentes en el departamento de Biología y Química de la Fa CE de la Universidad de Carabobo, Venezuela*. (Tesis de Maestría). Universidad de Carabobo. Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/4636/1/lrevilla.pdf>
- Schleicher, A., y Reimers, F. (2020). Un marco para guiar una respuesta educativa a la pandemia del 2020 del COVID-19. Enseña Perú. <https://bit.ly/3rv58P6>

- Tubsree, C., Teawcharoen, N., & Charoenarnpornwattana, P. (2019). The relationship between the motivation and teacher performance at the international primary school in Rayong Province, Thailand. *HRD Journal*, 10(2), 44-49. <http://ojslib3.buu.in.th/index.php/hrd/article/view/6592>
- Unesco. (2020) *Respuesta educativa de la UNESCO frente a la COVID 19* <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Vaillant, D. (2013). Formación inicial del profesorado en América Latina: dilemas centrales y perspectivas. *Revista Española de Educación Comparada*, (22), 185-206. <https://doi.org/10.5944/reec.22.2013.9329>