

## El clima organizacional de una institución educativa pública de secundaria y su influencia en la motivación docente

*The organizational climate of a public secondary educational institution and its influence on teacher motivation*

### Autor Corresponsal

Elizabeth Magaly Gutierrez Primo 

[elizabeth.gutierrez@posgradounmsm.edu.pe](mailto:elizabeth.gutierrez@posgradounmsm.edu.pe)

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

### Para referenciar este artículo (ejemplo)

Gutierrez Primo, E. M. (2025). El clima organizacional de una institución educativa pública y su influencia en la motivación docente . *REVISTA ConCiencia EPG*, 10(2), 74-91. <https://doi.org/10.32654/revistaConCienciaEPG.10-2.6>

### Resumen

El objetivo de este estudio fue determinar la influencia del clima organizacional de una institución educativa pública de nivel secundaria en la motivación de su personal docente. Este estudio fue de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y de nivel explicativo. La muestra fue de 70 docentes de dicha institución. Para el recojo de datos se diseñaron dos cuestionarios para evaluar cada una de las variables, el cuestionario de clima organizacional con 42 ítems y el de motivación docente con 32 ítems. Los cuestionarios se validaron según el juicio de expertos y la confiabilidad se determinó utilizando el coeficiente alfa de Cronbach. Los resultados evidencian que existe una influencia significativa del clima organizacional en la motivación docente de una institución educativa pública de nivel secundaria ( $p < 0.05$ ). Asimismo, el coeficiente estadístico de Nagelkerke señala que el 67.4% de la variabilidad en la motivación docente puede atribuirse al clima organizacional. De esta manera, se concluye que el ambiente laboral tiene un impacto directo en la motivación tanto extrínseca como intrínseca del profesorado dentro de dicha institución educativa pública ubicada en Lima.

**Palabras clave:** *educación secundaria, clima organizacional, motivación laboral, docentes.*

## Abstract

The objective of this study was to determine the influence of the organizational climate of a public secondary educational institution on the motivation of its teaching staff. This study was quantitative in nature, with a non-experimental design and an explanatory level. The sample consisted of 70 teachers from that institution. To collect data, two questionnaires were designed to evaluate each of the variables: the organizational climate questionnaire with 42 items and the teacher motivation questionnaire with 32 items. The questionnaires were validated according to expert judgment, and reliability was determined using Cronbach's alpha coefficient. The results show that there is a significant influence of the organizational climate on teacher motivation in a public secondary school ( $p < 0.05$ ). Likewise, Nagelkerke's statistical coefficient indicates that 67.4% of the variability in teacher motivation can be attributed to the organizational climate. Thus, it is concluded that the work environment has a direct impact on both extrinsic and intrinsic teacher motivation within this public educational institution located in Lima.

**Keywords:** *secondary education, organizational climate, work motivation, teachers.*

## Introducción

En la actualidad, las instituciones educativas se orientan hacia la demostración de la calidad de sus servicios a partir del desempeño de sus actores educativos. No obstante, la obtención de dicho reconocimiento también se ve influenciada por factores como el clima organizacional y la motivación del personal. Al respecto, Chiavenato (2011), Luque (2018) y Madero (2019) afirman que la motivación se encuentra estrechamente relacionada con el logro de metas y objetivos, lo cual se refleja tanto en los resultados institucionales como en el desempeño de cada individuo que forma parte de la organización. Pese a ello, aún se observa una creciente demanda hacia el personal docente de adquirir actitudes, habilidades y competencias de mayor complejidad, desatendiendo sus procesos motivacionales (Astráin, 2019; Díaz, 2021; Tenti, 2021), situación que conlleva a un aumento del estrés y la desmotivación, afectando negativamente su bienestar y, en consecuencia, la calidad de la enseñanza.

Al respecto, dos informes internacionales han documentado la situación actual del profesorado. Dichos informes señalan que el desempeño adecuado de los docentes en las instituciones educativas depende, en gran medida, de las condiciones laborales que perciben y del apoyo que reciben para su desarrollo profesional (Symeonidis, 2015). Además, se destaca que los conflictos presentes en el entorno laboral inciden significativamente en el nivel de estrés de los maestros, lo que a su vez incrementa la posibilidad de que abandonen la profesión (Thompson, 2021). Adicionalmente, un estudio realizado con docentes de Educación Básica y Superior de

Latinoamérica, Norteamérica y Europa evidenció que el estrés en los educadores se manifiesta principalmente a través de estados emocionales, tales como la ansiedad o depresión, que impactan negativamente en su motivación, salud y desempeño (Alvites, 2019).

De manera similar, un informe de la UNESCO, citado por Pérez et al. (2014), revela un elevado porcentaje de docentes diagnosticados con estrés y depresión en diversos países, siendo Chile y Ecuador los que registran las tasas más altas. Asimismo, Parra (2005) presenta diversos indicadores provenientes de investigaciones que analizan el desgaste de la salud mental del profesorado. Por ejemplo, en Argentina se reportó que el 25% de los docentes participantes fueron diagnosticados con estrés y el 13% con neurosis o depresión, mientras que en Estados Unidos se estimó que entre el 5 % y el 20 % del profesorado presentaba algún grado de síndrome de burnout. Estos datos permiten evidenciar que el personal docente, considerado un recurso humano relevante en el ámbito educativo, enfrenta un riesgo significativo de exposición a situaciones estresantes, las cuales, en parte, son atribuibles a las condiciones del ambiente en el que desempeñan su labor.

En el contexto peruano, en un estudio de Murillo y Román (2012) sobre docentes de primaria en América Latina, se reveló que los maestros peruanos se encuentran entre los más insatisfechos de la región, siendo el escaso apoyo pedagógico de las autoridades (1,95%) y la baja remuneración (2,09%) los principales factores de insatisfacción. Por otro lado, Pérez et al. (2014) señalaron que el 70% de los docentes en Lima Metropolitana y el 54% en el Callao experimentan elevados niveles de estrés, asociados principalmente a factores como el salario, la sobrecarga laboral y la presión de los superiores. De forma complementaria, Cuenca y Carrillo (2017) encontraron que el 31% de los docentes manifiestan actitudes negativas hacia las relaciones que establecen con sus colegas, un factor clave que se vincula estrechamente con el clima organizacional.

Ante lo expuesto, Maraza et al. (2022) destacan que el clima organizacional resulta fundamental en la gestión de las instituciones, ya que influye de manera significativa en el desempeño laboral, fomenta el compromiso de los miembros y mejora la cooperación dentro de los equipos de trabajo. En el caso de la I.E. del estudio, se ha observado una comunicación deficiente entre el equipo directivo y los docentes, lo que impide que los acuerdos alcanzados sean transmitidos de manera adecuada. Esta falta de comunicación anticipada sobre las actividades genera, en algunos casos, resistencia por parte de los docentes a participar en ellas. Además, si bien existen reconocimientos tanto verbales como escritos, no se evidencia la existencia de una política formal que contemple incentivos materiales. En suma, pese a que los docentes tienen autonomía para planificar sus actividades pedagógicas, aún es necesario fortalecer el acompañamiento y apoyo del equipo directivo. Es así que, con este contexto, resulta menester considerar al clima organizacional y motivación docente como variables del presente estudio.



La primera variable se refiere al sistema de creencias, conductas, significados y percepciones que son compartidas entre los sujetos que pertenecen a una determinada organización con respecto a su entorno de trabajo, las interacciones que establecen y las responsabilidades que desempeñan (Blanco, 2009; Barnes, Brynard y De Wet, 2012; Özgenel, 2020). En esta línea, Brunet (1987), Chiavenato (2011) y Luque (2018) manifiestan que estas percepciones se pueden construir a partir de la dinámica relacional que se produce en la organización, así como a través de sus características propias, las cuales influyen en el comportamiento de los sujetos. Para fines de este estudio, se adopta la definición propuesta por Litwin y Stringer (1968), quienes lo describen como un conjunto de expectativas propias de los entornos laborales. Esta característica es percibida de forma directa o indirecta por las personas que interactúan en dichos espacios.

La segunda variable alude a un proceso psicológico que se manifiesta en el comportamiento del individuo a causa de estímulos internos o externos del medio en el que se desenvuelven (Cortés, 2004; Chiavenato, 2011; Hernández, 2011; López, 2005). Este proceso, según Chiavenato (2011), Luque (2018) y Madero (2019), se puede traducir en aquellos esfuerzos y compromisos que demuestran los individuos para realizar una determinada función o alcanzar una meta en específico. Para efectos de este estudio, se toma como referencia la Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg (1968), la cual plantea que la motivación resulta de la combinación de factores motivadores que generan satisfacción y factores ergonómicos que son necesarios para prevenir la insatisfacción en el ámbito laboral. En este estudio, serán denominados como motivación intrínseca y extrínseca respectivamente.

Para sustentar la viabilidad de esta investigación, se exponen hallazgos claves provenientes de otros estudios. El primer estudio realizado por Velásquez y López (2025) demostró que el clima organizacional influye de manera positiva en la motivación de los docentes participantes en el estudio, con un 63,2% según el indicador de Nagelkerke. Los autores concluyeron que la variación en la motivación de los docentes está relacionada con el comportamiento del clima organizacional, siendo esta influencia de nivel moderado. Por su parte, Bimantoro et al. (2024) identificaron que el entorno físico de trabajo impacta significativamente en la motivación extrínseca, con un coeficiente de 0.501 y un p valor menor a 0.05, sugiriendo que un entorno físico óptimo y bien gestionado incrementa este tipo de motivación. Finalmente, el estudio de Bukhari et al. (2021) demostró que los factores del entorno laboral escolar influyen positivamente en la motivación intrínseca de los docentes, explicando el 41.5 % de su variabilidad mediante un modelo de ecuaciones estructurales.

En atención a la problemática identificada, así como al contexto y los antecedentes vinculados al presente estudio, se establece como objetivo general determinar si existe una influencia significativa entre el clima organizacional y la motivación docente en una institución



educativa pública de nivel secundaria en Lima. De igual manera, se definen como objetivos específicos determinar la influencia significativa del clima organizacional en la motivación intrínseca y extrínseca del personal docente de una institución educativa pública de nivel secundaria en Lima.

### Metodología

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que se caracteriza por recopilar y analizar la información mediante la implementación de estrategias estadísticas que se fundamentan en la medición numérica de las variables a fin de comprobar las hipótesis planteadas inicialmente (Ramos, 2015; Ñaupas et al., 2018). Asimismo, tiene un diseño no experimental porque las variables no han sido manipuladas ni los participantes han sido asignados de forma aleatoria. En este caso, el investigador no generó alguna situación para observar o medir las variables, sino que realizó este proceso de análisis en su ambiente natural (Kerlinger & Lee, 2002; Hernández & Mendoza, 2018; Arias & Covinos, 2021). Del mismo modo, el estudio adopta un diseño de corte transversal porque la recolección de datos y la evaluación de la incidencia de las variables tuvieron lugar en un determinado momento; así como también es una investigación de tipo explicativo porque tiene como propósito identificar y comprender los factores que inciden en un fenómeno determinado, estableciendo además una relación de causalidad entre una variable independiente y una variable dependiente (Sánchez y Reyes, 2015; Arias & Covinos, 2021).

En ese sentido, se ha considerado como muestra del estudio a 70 docentes de una institución educativa pública de nivel secundaria, perteneciente a la UGEL 05. En este caso, se optó por una muestra probabilística, ya que se considera que todos los docentes de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra representativa del estudio (Kerlinger & Lee, 2002; Hernández & Mendoza, 2018; Ñaupas et al., 2018 & Arias & Covinos, 2021). Por ello, se seleccionaron a los docentes del nivel secundario mediante un muestreo aleatorio simple. Según Ñaupas et al. (2018), Arias y Covinos (2021) e Hinojosa et al. (2024), este método de muestreo implica la selección aleatoria de los participantes, lo que evita sesgos en la elección y minimiza la influencia del juicio del investigador.

Para el recojo de la información, se empleó como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento, el cual se caracteriza por englobar un conjunto sistemático de preguntas relacionadas a una o más variables de investigación para verificar las hipótesis planteadas previamente (Bernal, 2010; Hernández & Mendoza, 2018; Ñaupas et. al., 2018; Arias & Covinos, 2021). En este caso, para la variable clima organizacional se adaptó el cuestionario IPAQ de Gómez; mientras que, para la variable motivación docente, se diseñó un cuestionario basado en la Teoría de los dos factores de Herzberg, tales como factores ergonómicos y motivadores, a los cuales se les denomina para fines de este estudio como motivación extrínseca e intrínseca



respectivamente. Cabe destacar que los cuestionarios tuvieron una escala tipo Likert y fueron politómicos porque abarcaron más de dos posibilidades de respuesta en su diseño (Ñaupas et. al., 2018; Arias & Covinos, 2021). Así también, incluyó preguntas de respuesta cerrada con el objetivo de simplificar la codificación y el análisis de la información relacionada con los indicadores de las variables previamente mencionadas (Hernández & Mendoza, 2018; Arias & Covinos, 2021).

La validación de los instrumentos se llevó a cabo mediante el juicio de expertos, en el que participaron tres especialistas encargados de analizar tanto la validez interna como externa, lo que permitió confirmar la fiabilidad de los instrumentos. Para determinar su confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a 26 docentes con características similares a la muestra del estudio, utilizando los dos instrumentos. Posteriormente, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach (Ñaupas et al., 2018), obteniéndose valores de 0.958 para el cuestionario de clima organizacional y 0.936 para el de motivación docente. Cabe destacar que la recolección de datos se realizó de forma virtual a través de un formulario digital. En este caso, una vez aplicados los instrumentos, la información obtenida fue organizada en una base de datos utilizando Microsoft Excel, para luego ser transferidos al software estadístico SPSS. Con este programa, se efectuó el análisis estadístico tanto descriptivo como inferencial, la determinación del nivel de las variables, la aplicación de pruebas de normalidad y la comprobación de las hipótesis planteadas.

Según Ñaupas et. al. (2018); y, Hernández y Mendoza (2018), la estadística descriptiva facilita la presentación clara y significativa de las características de las variables analizadas; en tanto, la estadística inferencial se emplea para evaluar hipótesis y realizar generalizaciones sobre una población a partir del análisis de una muestra (Véase Tabla 1). Asimismo, para efectos del presente estudio, se consideró realizar un análisis no paramétrico, puesto que permite inferir las características de un colectivo a partir de una muestra y su nivel de medición es nominal u ordinal (Ñaupas et. al., 2018). Adicionalmente, se empleó la regresión logística ordinal, una técnica estadística que, conforme a Hosmer et al. (2013), permite modelar la relación entre una variable dependiente y un conjunto de variables independientes (predictoras o explicativas). Este enfoque resulta adecuado cuando la variable de respuesta presenta categorías con un orden natural sin intervalos numéricos precisos entre ellas, tales como baja, media y alta (Agresti, 2013; Hosmer et al., 2013).

## Tabla 1

*Información de las hipótesis del estudio para la estadística inferencial*

<b>Hipótesis</b>	
<b>General</b>	Existe una influencia significativa entre el clima organizacional y la motivación docente en una institución educativa pública de nivel secundaria en Lima.
<b>Específicas</b>	H1. Existe una influencia significativa entre el clima organizacional y la motivación intrínseca del personal docente en una institución educativa pública de nivel secundaria en Lima.  H2. Existe una influencia significativa entre el clima organizacional y la motivación extrínseca del personal docente en una institución educativa pública de nivel secundaria en Lima.

## Resultados

Los resultados descriptivos de las variables estudiadas en el personal docente se presentan a través de tablas de distribución de frecuencias porcentuales. Con relación a la variable clima organizacional y sus dimensiones (Véase Tabla 2), según lo expuesto se puede observar que en esta variable predomina el nivel alto con un 61% (43 docentes), mientras que un 39% indicó un nivel moderado (27 docentes).

## Tabla 2

*Niveles del clima organizacional y sus dimensiones*

Niveles	Variable y sus dimensiones							
	Clima organizacio nal	Claridad organizacio nal	Sistema de recompens as e incentivos	Toma de decisiones y autonomía	Liderazgo	Interacción social	Apertura organizacional	
Bajo	0%	0%	40%	0%	17%	3%	10%	
Moderado	39%	11%	43%	40%	27%	19%	36%	
Alto	61%	89%	17%	60%	56%	78%	54%	
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	

Con respecto a la variable motivación docente y sus dimensiones (Véase Tabla 3), según lo presentado se puede evidenciar que en esta variable predomina el nivel alto con un 70% (49 docentes), mientras que un 30% indicó un nivel moderado (21 docentes).

**Tabla 3**

*Niveles de la motivación docente y sus dimensiones*

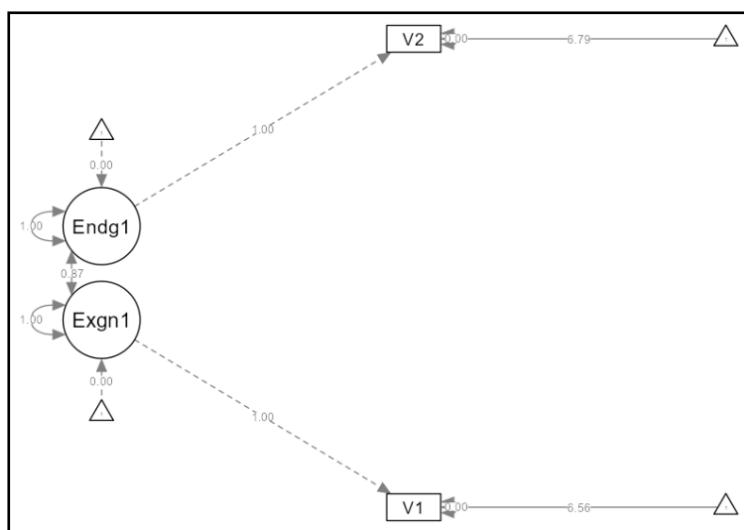
<b>Variable y sus dimensiones</b>			
<b>Niveles</b>	<b>Motivación docente</b>	<b>Motivación extrínseca</b>	<b>Motivación intrínseca</b>
Baja	0%	0%	0%
Moderada	30%	27%	37%
Alta	70%	73%	63%
Total	100%	100%	100%

Los resultados inferenciales de las variables estudiadas se presentan a través del siguiente diagrama de regresión, así como en tablas donde se consideran los resultados del estadístico de Nagelkerke, el cual indica la proporción de la variabilidad en la variable dependiente que puede ser explicada por el modelo de regresión logística, su valor puede variar entre 0 y 1.

El modelo de ecuaciones estructurales evidencia que la variable exógena, correspondiente al clima organizacional, tiene una influencia significativa sobre la variable endógena, que representa la motivación docente, con un coeficiente estructural de 0.87 (Véase Figura 1). Este resultado indica que a medida que mejora el clima organizacional en la institución educativa, se incrementa también el nivel de motivación en los docentes. En este modelo, las variables latentes como el clima organizacional y la motivación docente están representadas por indicadores observables identificados como V1 y V2 respectivamente. Las cargas factoriales para ambos indicadores son de 1.00, lo cual refleja una relación causal directa entre cada variable latente y su indicador observable, lo que permite afirmar que estos indicadores representan adecuadamente las variables que pretenden medir.

**Figura 1**

*Modelo de Ecuación Estructural entre clima organizacional y motivación docente*



En suma, para la prueba de la hipótesis general, el valor de significación obtenido (p-valor) de 0.000 sugiere que hay una influencia entre el clima organizacional de la institución educativa y la motivación docente (Véase Tabla 4). Según el coeficiente de Nagelkerke, se evidencia que el clima organizacional explica el 67.4% del comportamiento de la motivación docente.

**Tabla 4**

*Información de ajuste de la hipótesis general*

Estimaciones de parámetro		
Variables	Pseudo R cuadrado	
Motivación docente	Cox y Snell	0.475
Clima organizacional	Nagelkerke	0.674
	McFadden	0.528
Chi-cuadrado = 45.119	gl = 1	Sig P_valor = 0.000

Por un lado, para la prueba de la primera hipótesis específica, el valor de significación (P\_valor) de 0.000 indica que existe una influencia entre el clima organizacional de la institución educativa y la motivación extrínseca de los docentes (Véase Tabla 5). Según el coeficiente de Nagelkerke, se puede señalar que el 60,7% del comportamiento de la motivación extrínseca de los docentes es explicado por el clima organizacional.

**Tabla 5**

*Información de ajuste de la hipótesis específica 1*

<b>Estimaciones de parámetro</b>		
<b>Variables / Dimensiones</b>	<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Motivación extrínseca	Cox y Snell	0.419
Clima organizacional	Nagelkerke	0.607
	McFadden	0.464
Chi-cuadrado = 37.984	gl = 1	Sig P_valor = 0.000

Por otro lado, para la prueba de la segunda hipótesis específica, el valor de significación (P\_valor) de 0.000 establece que hay una influencia entre el clima organizacional de la institución educativa y la motivación intrínseca (Véase Tabla 6). Según el coeficiente de Nagelkerke, se muestra que el 67,7% de la variabilidad en la motivación intrínseca puede ser explicada por el clima organizacional.

**Tabla 6**

*Información de ajuste de la hipótesis específica 2*

<b>Estimaciones de parámetro</b>		
<b>Variables / Dimensiones</b>	<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Motivación intrínseca	Cox y Snell	0.496
Clima organizacional	Nagelkerke	0.677
	McFadden	0.519
Chi-cuadrado = 47.946	gl = 1	Sig P_valor = 0.000

A partir de los resultados obtenidos, es importante señalar que este estudio se centró exclusivamente en determinar la influencia entre el clima organizacional y la motivación docente en una institución educativa pública de nivel secundario, sin considerar otros niveles educativos como inicial o primaria, ni otras modalidades distintas a la Educación Básica Regular (EBR). Si

bien la muestra fue limitada debido al acceso a una sola institución educativa, los instrumentos aplicados podrían utilizarse en investigaciones a mayor escala, lo que permitiría generalizar los hallazgos a nivel regional o nacional, manteniendo como unidad de análisis al personal docente. Asimismo, este estudio se distingue de investigaciones previas por su enfoque explicativo, al buscar determinar la influencia del clima organizacional sobre la motivación docente. No obstante, se reconoce que en contextos organizacionales dicha motivación puede estar determinada por múltiples factores, por lo que el clima organizacional no se constituye como el único elemento influyente.

### Discusión

Según el valor de significación obtenido (p-valor) de 0.000 y el coeficiente de Nagelkerke para la contrastación de la hipótesis general, se evidencia que el clima organizacional de la institución educativa influye en la motivación en un 67.4%. Esto coincide con los resultados obtenidos por Velásquez y López (2025), quienes también emplearon el indicador Nagelkerke, con el que evidenciaron la influencia del clima organizacional en la motivación de los docentes en un 63,2%. En ese estudio, se concluyó que la variabilidad del comportamiento de la motivación docente depende de la conducta del clima organizacional. Ante estos hallazgos, Arganidata (2022) plantea que el clima organizacional constituye un elemento esencial, ya que representa la forma en que se vive dentro de una organización y ejerce una notable influencia en la motivación, el comportamiento, el desempeño, el compromiso y la satisfacción laboral del personal. En este sentido, cuando el clima organizacional es favorable y se gestiona adecuadamente, contribuye a mejorar el rendimiento individual y a generar un ambiente laboral agradable.

Con respecto a la contrastación de la primera hipótesis específica, el valor de significación ( $P_{\text{valor}}$ ) de 0.000 y el coeficiente de Nagelkerke demuestran que existe una influencia entre el clima organizacional de la institución educativa y la motivación extrínseca de los docentes en un 60,7%. Un resultado similar se encontró en el estudio realizado por Bimantoro et al. (2024), quienes, empleando un modelo de ecuaciones estructurales, demostraron que el ambiente físico laboral influye en la motivación extrínseca en trabajadores de una organización con un coeficiente de parámetro de 0,501. Por su parte, Pineda y Yalli (2018) sustentan que el clima organizacional también influye directamente en la motivación extrínseca, destacando la confianza en los líderes como el aspecto más favorable dentro de esta asociación. Estos resultados permiten inferir que los trabajadores muestran un alto nivel de compromiso, motivado por el respaldo de sus superiores, quienes no solo generan confianza, sino que también aportan conocimientos consolidados por años de experiencia, enriqueciendo así el proceso de aprendizaje y adaptación.

Con relación a la contrastación de la segunda hipótesis específica, el valor de significación



(P\_valor) de 0.000 y el coeficiente de Nagelkerke evidencian que existe una influencia entre el clima organizacional de la institución educativa y la motivación intrínseca en un 67,7%. Un resultado similar se encontró en el estudio realizado por Bukhari et al. (2021), quienes identificaron que los factores vinculados al entorno laboral explican el 41,5% de la variación en la motivación intrínseca del profesorado. Ante estos hallazgos, Castillo (2014) sostiene que la percepción del clima organizacional influye directamente en la motivación intrínseca hacia el trabajo, la cual a su vez repercute en la satisfacción laboral. En consecuencia, generar un entorno institucional positivo y armonioso favorece el fortalecimiento de la motivación intrínseca y promueve una actitud más favorable hacia las funciones desempeñadas. En esta línea, se puede afirmar que cuanto más favorable sea la percepción del clima laboral, mayor será el desarrollo de formas de autorregulación intrínseca por parte del trabajador.

Estos resultados obtenidos son de gran relevancia tanto para los docentes como para los directivos de la institución educativa analizada, ya que permiten identificar cómo las condiciones del entorno laboral influyen en la motivación del personal, lo cual es clave para fortalecer el compromiso, el bienestar y el desempeño laboral. Para el personal directivo, estos hallazgos representan una oportunidad para implementar estrategias de gestión más efectivas que promuevan un clima organizacional positivo. No obstante, se debe señalar que los resultados no pueden ser generalizados a todas las instituciones educativas públicas de nivel secundaria del distrito, dado que el estudio se limitó a una sola muestra institucional. Por ello, se recomienda que futuras investigaciones amplíen el alcance geográfico y utilicen instrumentos diseñados específicamente para evaluar el clima organizacional y la motivación docente en distintas modalidades educativas, con el fin de obtener una comprensión más completa y aplicable a diversos contextos educativos.

## Conclusiones

A partir de la contrastación de la hipótesis general y las hipótesis específicas, se concluye que el clima organizacional de una institución educativa pública de nivel secundaria constituye un factor explicativo determinante de la motivación del personal docente. En efecto, el modelo estadístico evidencia que el clima organizacional explica el 67,4 % de la variabilidad de la motivación docente, según el coeficiente de determinación de Nagelkerke, lo que revela una relación sustantiva y significativa entre ambas variables.

Este hallazgo confirma que la percepción que los docentes tienen sobre las condiciones organizacionales —tales como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación institucional y el reconocimiento profesional— desempeña un papel central en el fortalecimiento de su disposición motivacional frente a la labor educativa. En consecuencia, resulta imprescindible

que las instituciones educativas incorporen mecanismos sistemáticos de diagnóstico y evaluación del clima organizacional desde la perspectiva del profesorado, como estrategia para potenciar su desempeño y bienestar laboral.

Asimismo, el análisis de las hipótesis específicas permitió establecer que el clima organizacional influye de manera significativa tanto en la motivación extrínseca (60,7 %) como en la motivación intrínseca (67,7 %) del personal docente, de acuerdo con los resultados obtenidos mediante el estadístico de Nagelkerke. Estos porcentajes evidencian que un entorno organizacional favorable no solo incide en factores externos como el reconocimiento, las condiciones laborales o los incentivos, sino que impacta de manera aún más profunda en dimensiones internas vinculadas al sentido de pertenencia, la satisfacción profesional y el compromiso vocacional.

## Referencias

Agresti, A. (2013). *Categorical Data Analysis* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

[https://mybiostats.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/3rd-ed-alan\\_agresti\\_categorical\\_data\\_analysis.pdf](https://mybiostats.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/3rd-ed-alan_agresti_categorical_data_analysis.pdf)

Alvites, C. (2019). Estrés docente y factores psicosociales en docentes de Latinoamérica, Norteamérica y Europa. *Propósitos y Representaciones*, 7(3), 141-178.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/pyr/v7n3/a06v7n3.pdf>

Argadinata, H. (2022). Corrective Culture and Organizational Climate as Determinants of Teachers Motivation in Schools. *International Research-Based Education Journal*, 4(1), 43-55. <https://journal2.um.ac.id/index.php/irbej/article/view/25351/9213>

Arias, J., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques consulting EIRL. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)

Astráin, S. (2019). *Calidad educativa: La motivación docente*. Universidad de Navarra.  
<https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/54eba27e-7397-43e5-ae5f-1e3615aab75e/content>

Barnes, K., Brynard, S., & De Wet, C. (2012). The influence of school culture and school climate on violence in schools of the Eastern Cape Province. *South African Journal of Education*, 32(1), 69-82. <https://scielo.org.za/pdf/saje/v32n1/v32n1a06.pdf>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación.

<https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de->

[investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf](#)

Bimantoro, I., Prayekti, P., & Wiyono, G. (2024). The influence of work discipline, physical work environment and career development on affective commitment with extrinsic motivation as an intervening variable in the department of labor and special region transmigration Yogyakarta. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences*, 2(1), 227-245.

Blanco, E. (2009). Eficacia escolar y clima organizacional: apuntes para una investigación de procesos escolares. *Estudios Sociológicos*, 27(80), 671-694.

[https://www.redalyc.org/pdf/598/59820676011.pdf](#)

Bukhari, A.S., Jamali, G., Larik, A. R., & Chang, M.S. (2021). Fostering intrinsic motivation among teachers: Importance of work environment and individual differences. *International Journal of School & Educational Psychology*, 1-19.  
[https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21683603.2021.1925182](#)

Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. [https://organizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf](#)

Castillo, N. F. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/54be2c42-8d78-4faf-8c51-1653e2873077/content](#)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9.a ed.).  
[http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/20.500.14624/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf](#)

Cuenca, R., & Carrillo, S. (2017). *Una mirada a la profesión docente en el Perú: Futuros docentes, docentes en servicio y formadores de docentes*. Ministerio de Educación del Perú y UNESCO. [https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/5711](#)

Díaz, A. (2018). *Nivel de Motivación y Clima Organizacional del Personal Docente y Administrativo en la Escuela Profesional de Educación de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco – 2018* [Tesis doctoral, Universidad Católica de Santa María]. [https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/40e6b847-cecd-4f5c-](#)



[9f8a-5d3a0a6c2f63/content](#)

Díaz, J. (2021). *Motivación docente en tiempos de pandemia* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica Argentina].

<https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12938/1/motivaci%c3%b3n-docente-tiempos-pandemia.pdf>

Díaz, J., & Ñopo, H. (2016). La carrera docente en el Perú. En *Investigación para el desarrollo en el Perú. Once balances* (pp. 353-402). Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE. [https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente\\_JJDHN\\_35.pdf](https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/carreradocente_JJDHN_35.pdf)

Espejo, D., Flores, C., Pérez, J., Santos, L., & Paredes, M. (2022). Clima organizacional y engagement laboral en docentes de nivel secundaria en la región Junín. *Gaceta Científica*, 8(3), 121-128. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/gacien/article/view/1526/1441>

Flores, E., Miranda, M., & Villasís, M. (2017). El protocolo de investigación VI: cómo elegir la prueba estadística adecuada. Estadística inferencial. *Revista Alergia México*, 64(3), 364-370. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ram/v64n3/2448-9190-ram-64-03-0364.pdf>

Hernández, C. A. (2011). La motivación y satisfacción laboral de los docentes en dos instituciones de enseñanza media superior. *Investigación Administrativa*, (108), 69-80. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v40n108/2448-7678-ia-40-108-69.pdf>

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana.

Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores? [One more time: ¿How do you motivate employees?]. *Harvard Business Review*, (5), 3-12. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>

Hinojosa, J., Catacora, E., & Mamani, J. (2024). *Proyecto de tesis: guía práctica para investigación cuantitativa*. Científica Digital. <https://downloads.editoracientifica.com.br/books/978-65-5360-556-5.pdf>

Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied Logistic Regression (3rd ed.)*. University of Florida.

<https://dl.icdst.org/pdfs/files4/7751d268eb7358d3ca5bd88968d9227a.pdf>

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. McGraw Hill.



<https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). The concept of organizational climate. En *Motivation and organizational climate* (pp.28-65). Harvard University.

López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 8(15), 25-36. <https://www.acuedi.org/ddata/410.pdf>

Luque, F. (2018). Percepción del clima organizacional y su relación con la motivación laboral de los docentes de las instituciones educativas secundarias del distrito de Pedro Vilcapaza de Putina. *Revista de investigaciones de la Escuela de posgrado-UNA*, 7(1), <https://revistas.unap.edu.pe/epg/index.php/investigaciones/article/view/252/121>

Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta Universitaria*, (29), 1-18. <https://www.scielo.org.mx/pdf/au/v29/2007-9621-au-29-e2153.pdf>

Manso, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, (128), 79-86. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Maraza, N., Maraza, B., Flores, G., & Maraza, Q. (2022). Percepción del clima organizacional en la escuela y su incidencia en la educación. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 213-226. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/428/879>

Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(106), 203-214. <https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>

Murillo, F., & Román, M. (2012). Formación, Motivación y Condiciones Laborales de los Docentes de Primaria en Perú. *Revista Peruana de Investigación Educativa*, 4, 7-42. <https://revistas.siep.org.pe/index.php/RPIE/article/view/25/51>

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.

Özgenel, M. (2020). An Organizational Factor Predicting School Effectiveness: School Climate. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(1), 38-50. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1242710.pdf>

Parra, M. (2005). Condiciones de trabajo y salud en el trabajo docente. *Revista Proyecto*



*Regional de Educación para América Latina y El Caribe*, (1), 137-145.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144745>

Pérez, H.E. (2008). *Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud*.

Cengage Learning Editores. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2015/09/Estadistica-para-las-ciencias-sociales-del-comportamiento-y-de-la-salud.pdf>

Pérez, G., Burga, A., & Chiappo, V. (2014). *Estado de la cuestión sobre experiencias y buenas prácticas internacionales en materia de Bienestar Docente*. Grupo de Análisis para el Desarrollo – GRADE. [https://grade.org.pe/wp-content/uploads/FORGE\\_Estudio-de-bienestar-docente-Alm%C3%A1cigas.pdf](https://grade.org.pe/wp-content/uploads/FORGE_Estudio-de-bienestar-docente-Alm%C3%A1cigas.pdf)

Pineda, D. F., & Yalli, P. M. (2018). *Influencia del Clima Organizacional en la Motivación Laboral de los colaboradores millennials en una entidad financiera peruana en el año 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].  
[https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/623795/YALLI\\_AP%20y%20PINEDA\\_RF.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/623795/YALLI_AP%20y%20PINEDA_RF.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Revista Avances en Psicología*, 23(1), 8-17.

<https://revistas.unife.edu.pe/index.php/avancesenpsicologia/article/view/167/159>

Sánchez, H., & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Business Support Anneth SRL

Satorre, Ch. L. (2022). The Effect of Organizational Climate on the Teachers' Performance and Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in the Division of Albay. *Puissant*, (3), 381-394. <https://puissant.stepacademic.net/puissant/article/view/87/29>

Symeonidis, V. (2015). *The Status of Teachers and the Teaching Profession. A study of education unions' perspectives*. Education International.  
<https://policytoolbox.iiep.unesco.org/library/HPZF9N3W>

Tenti, E. (2021). Reflexiones sobre la construcción social del oficio docente. En *Aprendizaje y desarrollo profesional docente* (pp. 39-47). Fundación Santillana.

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/4622/Aprendizaje%20y%20desarrollo%20profesional%20docente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Thompson, G. (2021). *Informe sobre la situación del personal docente en el mundo 2021*. Education International.

<https://fe.ccoo.es/66c6caabf9ffd04c8567987fe7c7f3b2000063.pdf>

Velásquez, M., & López, H. E. (2025). Influencia del clima organizacional en la motivación y desempeño de los docentes universitarios. *Revista Conrado*, 21(102), 1-8.

## Trayectoria Académica

### Nombre del autor

Elizabeth Magaly Gutierrez Primo: Licenciada en Educación con especialidad en Educación Primaria de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, trabaja como docente nombrada en una I.E. pública del distrito de San Juan de Lurigancho. Como investigadora educativa, forma parte del grupo de Investigación Aprendizaje, Innovación y Organizaciones Educativas del CISE-PUCP, donde ha publicado artículos y capítulos de libros relacionados con el clima y la cultura escolar, los cuales han sido publicados en revistas internacionales. Asimismo, participó en la elaboración de un capítulo del libro titulado “Gestión Educativa, Perspectivas, Actores y Contextos”, el cual fue presentado en el marco de la Feria Internacional del Libro de Bogotá. Ha sido conferencista en congresos nacionales e internacionales abordando temáticas relacionadas con la gestión educativa.