



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN
EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN
EDUCATIVA

Clima institucional y motivación en docentes de la Red Educativa
Institucional N° 9 de la Unidad de Gestión Educativa 01 – 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Educación con mención en Docencia y Gestión Educativa

AUTORA:

Chavarria Castro, Pilar Haydee (orcid.org/[0000-0002-6132-7176](https://orcid.org/0000-0002-6132-7176))

ASESOR:

Dr. Salvatierra Melgar, Angel (orcid.org/[0000-0003-2817-630X](https://orcid.org/0000-0003-2817-630X))

CO-ASESORA:

Dr. Sevilla Sánchez, Regina Ysabel (orcid.org/[0000-0001-6701-128X](https://orcid.org/0000-0001-6701-128X))

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en educación en todos sus niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis hijos Pilar y Óscar que son mi motivación, a mis sobrinas Carmela y Marilyn quienes me incentivaron para culminar mis estudios de post grado.

Agradecimiento

A Dios por ser mi guía, a mis hijos y esposo por el soporte brindado durante mis estudios de post grado, a los directivos por permitir aplicar la investigación en sus colegios y a mis asesores por el apoyo incondicional.

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	17
3.1 Tipo y diseño de investigación.	17
3.2. Variables y operacionalización.	18
3.3. Población, muestra y muestreo.	21
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	21
3.5. Procedimiento.	22
3.6. Métodos de análisis de datos.	22
3.7. Aspectos éticos.	22
IV. RESULTADOS	23
4.1. Resultados descriptivos.	23
4.2. Resultados inferenciales	27
4.2.1. Prueba de normalidad	27
4.2.2. Hipótesis general	27
4.2.3. Hipótesis específicas .	28

V. DISCUSIÓN	33
VI. CONCLUSIONES	38
VII. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	42
ANEXOS	

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	19
Tabla 2. Clima institucional en docentes de I.E. de la REI N° 9	23
Tabla 3. Dimensiones del clima institucional en docentes de I.E. de la REI N°9.....	24
Tabla 4. Motivación en docentes de I.E. de la REI N°9	25
Tabla 5. Dimensiones de la motivación en docentes de I.E. de la REI N°9.....	26
Tabla 6. Prueba de normalidad del clima institucional y motivación.....	27
Tabla 7. Correlación entre clima institucional y motivación en docentes	27
Tabla 8. Correlación entre estilo gerencial y motivación en docentes.....	28
Tabla 9. Correlación entre liderazgo y motivación en docentes.....	29
Tabla 10. Correlación entre ambiente laboral y motivación en docentes.....	29
Tabla 11. Correlación entre los niveles de comunicación y motivación en docentes.....	30
Tabla 12. Correlación entre estímulo laboral y motivación en docentes	31
Tabla 13. Correlación entre manejo de conflictos y motivación en docentes.....	31

Índice de figuras

Figura 1. Clima institucional en docentes.....	23
Figura 2. Dimensiones del clima institucional.....	24
Figura 3. Motivación en docentes.....	25
Figura 4. Dimensiones de la motivación.....	26

Resumen

La investigación realizada propuso como objetivo establecer la relación entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9 de la UGEL 01.

Dicha investigación de enfoque cuantitativo, de tipo básica y nivel correlacional se ejecutó con una muestra de 116 docentes de cinco instituciones educativas, a los cuales se les administró dos instrumentos de medición con el propósito de medir las variables clima institucional y motivación.

Los resultados que se han obtenido del estudio señalan que existe relación estadísticamente significativa ($p= 0,000$; $p < 0,05$) entre el clima institucional y la motivación. Por otro lado, el estilo gerencial ($r= 0,426$), el liderazgo ($r= 0,252$), el ambiente laboral ($r= 0,359$), los niveles de comunicación ($r= 0,279$), el estímulo laboral ($r= 0,119$) y el manejo de conflictos ($r= 0,412$) se relacionan significativamente ($p < 0,05$) con la motivación, obteniéndose niveles moderados y bajos de correlación.

Se concluye que el clima institucional tiene relación con la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9, obteniéndose una correlación moderada y directa ($r= 0,439$) entre las dos variables estudiadas.

Palabras clave: *Clima institucional, motivación, docentes, liderazgo, expectativas.*

Abstract

The research carried out proposed as an objective to establish the relationship between the institutional climate and the motivation in teachers of educational institutions of the REI N ° 9 of the UGEL 01.

Said research with a quantitative approach, of a basic type and a correlational level, was carried out with a sample of 116 teachers from five educational institutions, who were administered two measurement instruments with the purpose of measuring the variables institutional climate and motivation.

The results obtained from the study indicate that there is a statistically significant relationship ($p = 0.000$; $p < 0.05$) between the institutional climate and motivation.

On the other hand, managerial style ($r = 0.426$), leadership ($r = 0.252$), work environment ($r = 0.359$), communication levels ($r = 0.279$), work stimulus ($r = 0.119$) and conflict management ($r = 0.412$) are significantly related ($p < 0.05$) to motivation, obtaining moderate and low levels of correlation.

It is concluded that the institutional climate is related to the motivation of teachers in educational institutions of REI No. 9, obtaining a moderate and direct correlation ($r = 0.439$) between the two variables studied.

Keywords: *Institutional climate, motivation, teachers, leadership, expectations.*

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años la educación pública no pasa por sus mejores momentos, más aún con la coyuntura sanitaria que hoy nos toca vivir, como es la pandemia del Covid-19. La ruptura del año académico en las instituciones educativas acarrea problemas en el proceso de gestión porque no se ha desarrollado de manera coherente; por otro lado, el clima institucional también es considerado factor importante dentro de la gestión, que hoy en día tiene un tratamiento especial en las diversas organizaciones, tanto de carácter público como privado, representando en muchos casos una de las prioridades para la adecuada conducción de dichas organizaciones, incluso un buen número de ellas invierten en consultorías u otros mecanismos para mejorar este clima y gestionar mejor los recursos humanos; pero este clima institucional puede ser percibido de diferente manera entre las personas que forman parte de la institución, a pesar de que todos finalmente estén en la búsqueda de los mismos objetivos.

El logro de los objetivos dentro de las instituciones dependerá de varios factores, siendo uno de ellos el clima institucional, el cual, como sostiene (Sosa, 2021), no solo se limita al ámbito educativo, sino también está presente en todas aquellas organizaciones donde el factor humano interacciona; por lo tanto, el impulso de un clima institucional apropiado vendría a ser necesario en la búsqueda del bienestar de todos aquellos miembros de la comunidad educativa. No olvidemos que la motivación del trabajador representa también un elemento importante, y a la vez una variable muy evaluada al momento de seleccionar a los nuevos integrantes de una organización; muchos expertos en la materia de gestión y el desarrollo organizacional consideran que la motivación genera un compromiso con la institución y eleva las expectativas para lograr las metas, asimismo, es posible también que este factor tenga una conexión relevante con el clima institucional que se percibe en una determinada institución.

Desde tiempo atrás, en las instituciones educativas de la REI N°9 (Red Educativa Institucional) se evidencia que, en algunas de ellas se presenta un favorable clima laboral entre el personal docente y directivos, mientras que en otras instituciones educativas no, observándose en estas una comunicación no muy adecuada, falta de trabajo en equipo y liderazgo, asimismo, no hay mucho

interés por el bienestar laboral de los trabajadores, etc. Este clima percibido en algunas instituciones educativas a menudo genera incomodidad entre los docentes; por otro lado, los docentes piensan que la labor que desarrollan no es del todo valorada por sus directivos, sienten demasiada presión y en algunas oportunidades muestran agotamiento, a pesar que cumplen con sus funciones a cabalidad para alcanzar los objetivos académicos en los estudiantes; muchos docentes han mostrado también su malestar por la gestión que realizan los directivos en sus respectivas instituciones educativas.

Por ese motivo, muchos docentes experimentan desmotivación y la vez sienten un ambiente no muy cálido y de poca confianza entre los trabajadores, pudiéndose observar que la relación entre docentes y directivos no pasa por su mejor momento, tanto así que las indicaciones de estos últimos a menudo no es bien recibida por los docentes, demostrando indiferencia, ya que importantes habilidades sociales, como son la asertividad y la escucha activa muchas veces se hayan ausentes en la comunicación; asimismo, un buen número de docentes no logran concebir un ambiente democrático, necesario para expresar ideas o pensamientos, plantear posibles soluciones a las dificultades y aclarar dudas o inquietudes.

Por todo lo expuesto anteriormente, se plantea el siguiente problema general: ¿Qué relación existe entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; por otro lado, planteamos los siguientes problemas específicos: ¿Qué relación existe entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; ¿Qué relación existe entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; ¿Qué relación existe entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; ¿Qué relación existe entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?; ¿Qué relación existe entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?

El estudio realizado queda justificado a nivel teórico, porque los resultados obtenidos representarán un aporte más al conocimiento existente en lo que

respecta a la relación entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas públicas, la cual se sustenta en modelos teóricos que han de ponerse a prueba con la población designada en la presente investigación; el estudio en general servirá también como instrumento de consulta para aquellos investigadores que deseen probar más adelante determinados modelos teóricos con poblaciones específicas, o están en la búsqueda de nuevos modelos relacionados con el clima institucional y la motivación en los servidores públicos.

A nivel práctico, la investigación queda justificada ya que la información que se ha recabado, de acuerdo a la prueba de hipótesis, permitirá diseñar y poner en práctica aquellas estrategias necesarias para mejorar, tanto el clima institucional como la motivación en los docentes, los cuales representan factores relevantes dentro de las organizaciones educativas, que de ser bien manejados permitirían el cumplimiento de los objetivos académicos y administrativos en concordancia con lo establecido, para beneficio de los estudiantes de las instituciones educativas participantes en el estudio.

Se justifica metodológicamente debido a que, en esta investigación se respetarán todas etapas del método científico, correspondiente a un estudio cuantitativo con método hipotético deductivo, a la vez que se utilizarán dos instrumentos de medición para la recolección de los datos de cada variable estudiada, los cuales serán previamente sometidos a un estricto proceso de validación, por medio del cual se podrá tener conocimiento acerca de la validez y confiabilidad, por lo tanto, dichos instrumentos podrán ser usados por otros investigadores en estudios futuros.

El estudio tiene como objetivo general: Establecer la relación entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Asimismo, se plantea los siguientes objetivos específicos: Establecer la relación entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Establecer la relación entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Establecer la relación entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Establecer la relación entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Establecer la relación entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones

educativas de la REI N°9. Establecer la relación entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Se plantea también la siguiente hipótesis general: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Se formula también las siguientes hipótesis específicas: Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9. Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

II. MARCO TEÓRICO

Se realizó la búsqueda de antecedentes nacionales e internacionales en referencia al tema investigado. En cuanto a los estudios llevados a cabo en nuestro país, tenemos a Justiniano (2020), quien desarrolló un estudio con el objeto de determinar la asociación entre el clima institucional y la motivación en docentes de institutos públicos; el estudio fue correlacional y se trabajó con una muestra de 80 docentes; los resultados demuestran la existencia de relación moderada entre el clima institucional y la motivación laboral ($p < 0,05$ $r = 0,445$). Otra investigación fue desarrollada por De los Ríos (2018), quien realizó un estudio con el objetivo de conocer cómo el clima laboral repercutía en la motivación en trabajadores del sector público; el estudio no experimental de nivel explicativo se realizó con una muestra de 120 individuos. Se concluye que la comunicación y la adaptabilidad repercuten, así como también el clima laboral sobre la motivación.

Así también, Montoya (2021) ejecuta un estudio para identificar la relación entre el clima laboral y la motivación en docentes universitarios; el estudio correlacional se desarrolló con 20 docentes. Se concluye que el clima laboral y la motivación se relacionan significativamente ($p < 0,05$), asimismo, la correlación obtenida fue moderada y a la vez directa ($r = 0,552$). Por otro lado, Burga & Sánchez (2020) desarrollaron un estudio para conocer cuál era la incidencia que tenía el clima organizacional sobre la motivación en empleados de un hospital; el estudio de nivel correlacional se realizó con un grupo de 61 trabajadores. Se demostró la relación entre el clima organizacional y la motivación ($p < 0,01$), siendo la correlación alta y positiva ($r = 0,846$).

Asimismo Idrogo (2018) realizó un estudio con el objetivo de identificar cuál era la relación entre el clima organizacional y la motivación en docentes de la UGEL de Lambayeque; el estudio de nivel correlacional se realizó con 23 sujetos, a los cuales se les administró dos instrumentos validados. Se concluye que existe relación alta y directa ($p < 0,05$ $r = 0,815$) entre el clima organizacional y la motivación en docentes de la UGEL. En cuanto a las investigaciones realizadas en el extranjero tenemos a: Macías & Vanga (2021), quienes sacaron adelante una investigación con el objetivo de realizar un diagnóstico situacional con docentes de una universidad; el estudio cuantitativo de campo se desarrolló con

una muestra de 33 individuos. Los resultados demostraron deficiencias en el clima organizacional, sin embargo, se observó que estas deficiencias no alteraban la motivación de los docentes.

Por otro lado, Guerrero & López (2020), realizan un estudio con el afán de conocer la influencia del clima laboral en la motivación; el estudio correlacional se desarrolló con una muestra de 130 trabajadores. Se demostró a través de una regresión lineal, que el clima laboral (en forma general) no tiene efecto sobre los distintos tipos de motivación planteados en base a la teoría de la motivación de McClelland. Otra investigación al respecto fue realizada por Banegas & Cardona (2017), que tuvo por objetivo conocer cómo influye el clima organizacional sobre la motivación en empleados de una universidad; el estudio de nivel correlacional se desarrolló con una muestra de 259 individuos. Se demostró que existe relación ($p < 0,05$) positiva y a la vez moderada entre el clima organizacional y la motivación, sin hallarse causalidad.

Asimismo, Mogrovejo (2020) realizó un estudio para analizar la influencia que tiene el clima organizacional sobre la motivación en trabajadores de salud; el estudio correlacional se desarrolló con 218 personas. El autor llega a la conclusión que existe relación significativa ($p < 0,05$) entre el clima organizacional y la motivación, además la correlación es alta y directa ($r = 0,937$) entre las dos variables estudiadas. También tenemos a Flórez et al. (2018), que efectúa un estudio con la intención de conocer el impacto del clima laboral en la motivación de los empleados de una empresa; el estudio fue de enfoque mixto, donde participaron 90 sujetos (muestra censal). Se concluye que el clima organizacional es percibido como no satisfactorio, así como la motivación, debido a la ausencia de reconocimiento y retribución a los trabajadores.

A continuación, mostramos las teorías pertinentes y enfoques conceptuales considerados para el presente estudio:

Existen diversas teorías que de alguna forma buscan explicar el clima institucional, entre las que se encuentran: La teoría del aprendizaje social de Bandura (como se cita en Jara et al., 2018), refiere que la conducta de los seres humanos no es innata, sino más bien resulta del aprendizaje que estos logran del ambiente en el cual se desenvuelven, por lo tanto, el comportamiento finalmente se encuentra condicionado por el ambiente social y aquellas características

personales, tales como cognitivas y emocionales. Cabe destacar que estos elementos mencionados (ambiente y características personales) interaccionan diferentemente de acuerdo a cada persona, y la influencia que genere estará en relación a aquellas peculiaridades de dicha persona y el contexto en la cual se desenvuelve.

La teoría de los sistemas propuesta por Likert sostiene que el comportamiento de los trabajadores dentro de la institución es influenciado por el comportamiento de los directivos, así como por la percepción de aquellas condiciones que derivan de la organización; a esto también se asocia en parte, las esperanzas, las aptitudes y los valores que posee el individuo, por lo tanto, la reacción que pueda tener el trabajador ante un hecho estará a menudo en función a lo que perciba de la organización, en lo que respecta a su estructura, la administración, las normas establecidas, las decisiones tomadas, etc. El autor refiere también que los comportamientos y las actitudes mostradas por los individuos son productos de lo que se percibe del hecho y no necesariamente obedece a una situación completamente objetiva (Vargas, 2019). Likert plantea los siguientes tipos de sistemas organizacionales, teniendo cada cual un clima específico:

Sistema I (Autoritario): En este sistema los directivos no confían en los trabajadores; las decisiones corresponden solo a la alta dirección, quienes también plantean los objetivos, los cuales tienen que ser distribuidos según la función que se desempeña y es de carácter descendente. Los subordinados trabajan bajo un ambiente de temor, sanciones, amedrentamiento y por allí una que otra recompensa. Las relaciones entre jefes y empleados se desarrollan en base a desconfianza y temor; la comunicación por lo general es un base a documentos escritos e instrucciones rígidas.

Sistema II (Autoritarismo-paternalista): En este caso la dirección confía en el trabajador, pero esa confianza hace recordar a la de un “amo con su siervo”, la relación no deja de ser vertical, por lo tanto, casi todas las decisiones se siguen tomado en las más altas jerarquías de la organización; se utilizan tanto las recompensas como castigos para motivar a los empleados; las interacciones entre los integrantes de la plana mayor y los trabajadores se dan dentro de un

marco de condescendencia por parte de los primeros, mientras que los segundos asumen la relación con cautela.

Sistema III (Consultivo): La dirección confía en sus trabajadores; las decisiones se toman por lo general en la cima, sin embargo, en ocasiones es permitido a los niveles inferiores tomar decisiones respecto a temas más específicos, la comunicación sigue siendo vertical descendente; se usan castigos esporádicos y recompensas para lograr la motivación de los empleados. La interacción entre jefes y subordinados se da con frecuencia y con un buen nivel de confianza; el control se delega de arriba hacia abajo.

Sistema IV (Participativo): En este sistema, la dirección confía plenamente en sus trabajadores; las decisiones están presentes en los distintos niveles, pero de forma proporcionada, no solo en la alta dirección; la comunicación no solo es vertical ascendente o descendente, también ocurre de manera horizontal; los trabajadores se muestran motivados en todo momento debido a su participación, por los objetivos, por el mejoramiento de los métodos usados en el trabajo; por otro lado, se observa también en este sistema relaciones de compañerismo, amistad y confianza entre jefes y subordinados.

Según el enfoque de síntesis Litwin & Stringer (como se cita en García, 2009) el clima institucional viene a ser el producto subjetivo que resulta de la percepción, tanto del sistema formal de la organización, como del estilo informal que presentan los administradores, así también de otros factores de carácter ambiental que también influyen sobre las actitudes, las creencias, la escala de valores y también en la motivación de los colaboradores. A su vez, el enfoque estructuralista considera al clima institucional como aquel conjunto de particularidades estables que explican una organización determinada y la diferencia de otras, las cuales repercuten en el comportamiento de los trabajadores de dicha organización; esta teoría considera cinco importantes elementos a considerar en la organización: la envergadura de la organización, la cantidad producida, la cantidad de servicios brindados, la infraestructura, etc.

El enfoque estructuralista considera también otro elemento, el cual viene a ser la estructura en la cual se sostiene, aquí se valora la manera en que está organizada la institución, su organigrama; otro elemento es la complejidad del sistema, en la cual se considera las jerarquías, la comunicación; un elemento

también es el liderazgo, en donde se valora el liderazgo asumen los directivos, si es o no beneficioso para la organización, por último las metas que se establecen, es decir, cuáles son los objetivos a alcanzar por parte de la organización en su conjunto (García, 2009). El modelo de clima institucional de Toro (como se cita García, 2009) plantea que los trabajadores responden a las condiciones laborales por la imagen e interpretación que hacen de esas condiciones, y esa imagen que se forma el trabajador se presenta en base a las posturas y comportamientos de los directivos, colaboradores y compañeros de trabajo.

La teoría del clima social organizacional de Moos (como se cita en Rodríguez, 2017) considera que los ambientes organizacionales tienen una “personalidad” propia, y esta como en los humanos pueden resultar conflictiva, que controla mucho, tolerante, despreocupada, etc.; por lo tanto, se debe considerar también que los ambientes pueden diferir uno del otro, es decir, no todos son iguales y repercuten de la misma forma en los individuos que conforman la organización. Según el autor el ambiente es un elemento muy relevante que marcará la pauta en el bienestar del individuo, por lo tanto, el ambiente se convierte en un ente formador, conjuntamente con otros factores sociales físicos que también están presentes (Chacón, 2018).

En cuanto a la definición de clima institucional, Chiavenato (como se cita en Vargas, 2019) lo define como aquellas condiciones o propiedades del ambiente de trabajo que perciben aquellos servidores o colaboradores de la organización, además, dicho ambiente repercute de forma directa en el comportamiento de los trabajadores. Se define también clima institucional como aquella idea que un individuo tiene acerca del ambiente de la institución donde labora o presta servicios (Alvarado, como se cita en Justiniano, 2020). Por otro lado, el clima institucional es el ambiente producido en una determinada institución a través de las experiencias diarias de sus integrantes; este ambiente o entorno incluye situaciones como las relaciones entre los compañeros de trabajo, el trato que existe, la comunicación y la forma de gestión. En el entorno académico, el clima institucional son aquellas características del ambiente, las cuales son percibidas por el personal de la institución, repercutiendo en trabajo de los directivos, docentes y estudiantes (Sánchez, 2018).

El MINEDU define al clima institucional como aquellas relaciones entre los individuos que conforman la vida escolar; viene a ser una edificación colectiva y frecuente, donde se comparten responsabilidades entre todos los miembros de agrupación educativa. El clima laboral en una institución es el reflejo de la labor grupal y la aparición de un conjunto de capacidades de naturaleza interpersonal e intrapersonal, así como también emocional, las cuales representan un aporte para la consecución de las metas u objetivos programados en la institución. El clima institucional se traduce como las relaciones interpersonales que suceden en las experiencias cotidianas y entre los integrantes de una comunidad educativa Álvarez (como se cita en Sánchez, 2018) sostiene que el clima institucional es el ambiente donde los trabajadores desempeñan su labor, el cual va repercutiendo en su comportamiento y motivación, por lo tanto, compromete también a su rendimiento laboral.

En cuanto a la importancia del clima institucional, Celma (2012) refiere que un adecuado clima institucional influirá en el logro de una mayor productividad en el trabajador, a la vez es un elemento predominante en ciertas actitudes y comportamientos del servidor dentro de la organización. Por otro lado, García (como se cita en Sánchez, 2018) afirma que el clima institucional repercute sobre el comportamiento del personal, por lo tanto, su estudio es indispensable, ya que es relevante la percepción que tienen estos trabajadores al interior del ambiente laboral. El conocimiento de la percepción del clima institucional en sus componentes humanos y materiales será un paso fundamental para ajustar los mecanismos de gestión que se mantienen dentro de organización, y de esta forma conducir adecuadamente la dirección del capital humano que desempeña su labor en función al logro de objetivos.

De acuerdo a Sánchez (2018), la importancia del clima institucional radica en su influencia que tiene sobre el rendimiento del trabajador dentro de las diversas organizaciones, sean estas privadas o estatales. Chiavenato (2011) manifiesta que el clima institucional o laboral representa el impacto del ambiente en la motivación de los trabajadores de una organización; es decir, es aquella cualidad que se desprende del ambiente organizacional, la cual es captada o percibida por los trabajadores, influenciando en su conducta a mostrar. Cuando el directivo muestra preocupación por el trabajador, por su integridad y bienestar en

general, este trabajador tendrá una percepción positiva de su institución, contrariamente, un directivo que refleje animadversión, rencor o disgusto producirá una percepción de desconfianza y falta de ayuda, que perjudicará el desempeño y logro de objetivos (Sarmiento, 2020).

Dentro de las dimensiones del clima institucional encontramos las siguientes: Estilo gerencial, el cual se refiere a la forma en que los gerentes o directores planifican y organizan las labores en su área de responsabilidad, además de cómo se relacionan y tratan a sus colegas, subordinados y miembros del equipo (Vargas, 2021). Otra dimensión viene a ser el liderazgo, el cual se refiere a los comportamientos particulares que son puestos en práctica por un líder para motivar a los subordinados a lograr las metas planteadas por la organización (Okumbe, como se cita en Vargas, 2021). El ambiente laboral es una dimensión relacionada con aquel medio ambiente en el cual se desarrolla el trabajo, es aquí donde participan diferentes características del entorno, tales como: la conducta de las personas, las relaciones, la forma en que se lleva a cabo el trabajo, etc., por otro lado, aquí también se toma en cuenta las condiciones tanto físicas como sociales con las que la persona realiza su trabajo (Vargas, 2021).

Otra dimensión del clima institucional son los niveles de comunicación, que están referidos a la forma de transmitir información de un nivel a otro; la información puede ser dirigida de abajo hacia arriba o de arriba hacia debajo de los niveles de administración (Mintzberg, como se cita en Vargas, 2021). El estímulo laboral es otra dimensión del clima institucional, que viene a ser aquel factor que guía las acciones y comportamientos del trabajador hacia el logro de diversos objetivos (Vargas, 2021). Finalmente, el manejo de conflictos es una dimensión que representa la habilidad que se tiene para controlar los conflictos, que son expresiones de hostilidad y antagonismo entre el personal que labora en una institución, para evitar la desorganización de las actividades que conducen al logro de objetivos (Adomi & Anie, como se cita en Vargas, 2021).

En cuanto a las teorías que explican la motivación del individuo, encontramos la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, en la que se encuentra hasta cinco niveles de necesidades ordenadas según una jerarquía, conformándose una pirámide (Samamé, 2021). En primer lugar, se encuentran las

necesidades denominadas básicas (fisiológicas), las cuales mantienen la autorregulación, tales como la respiración, beber agua e ingerir alimentos, dormir, etc.; luego vienen las necesidades de seguridad, como la protección del cuerpo, el empleo, la moral; en un tercer están las necesidades sociales, las cuales se satisfacen por medio de los sentimientos (amor, cariño, amistad, etc.); en cuarto lugar se encuentran las necesidades de estima o reconocimiento; por último se encuentra la necesidad de autorrealización, la cual se logra cuando las otras necesidades se hayan satisfecho previamente, esta necesidad se relaciona con el crecimiento en lo personal.

Esta teoría de Maslow señala también que cuando el individuo llega a satisfacer algunas necesidades, estas ya dejan de ser elementos que le generen motivación, por lo tanto, para lograr la motivación de los trabajadores será necesario que la organización dirija acciones para satisfacer aquellas necesidades que aún no son satisfechas por ellos (Araya & Pedreros, 2013). Otra teoría de la motivación fue aquella propuesta por Aldefer (como se cita en Araya & Pedreros, 2013), la cual se fundamenta en Maslow, con la diferencia que envés de cinco, considera solo tres necesidades: las de existencia, que están relacionadas al bienestar físico; las necesidades de relación, que se enfocan en las relaciones con otras personas y las necesidades de crecimiento, que están ligadas al desarrollo personal y obtención de logros.

Asimismo, otra teoría de la motivación es aquella denominada de los dos factores de Herzberg, citada por Madero (2019), por la cual la motivación del trabajador se encuentra afectada por dos aspectos: los factores de motivación (factores intrínsecos) y los factores de higiene (extrínsecos); estos en su conjunto servirán para cumplir con las obligaciones del trabajador; por lo tanto, si aquellos factores de higiene fallan o no son los más adecuados van a generar fastidio en dicho trabajador, esto hará que no se motive ni con el reconocimiento, la autorrealización o logros, finalmente se producirá su renuncia. Los factores de higiene son las remuneraciones, los entornos físicos, las normas laborales, la forma de interacción, los privilegios otorgados; mientras que los factores motivadores son las tareas a realizar, la contribución para alcanzar algo importante (sentimiento de autorrealización), el reconocimiento por algo bien realizado, el lograr objetivos, el logro de nuevas tareas o responsabilidades.

Otra teoría de la motivación es la del establecimiento de metas de Locke (como se cita en Samamé, 2021), la cual se utiliza en las organizaciones; aquí se propone que el desarrollo del trabajo debe ser necesariamente en base al establecimiento de metas, ya que esto es muy relevante en la motivación del empleado, ya que estas metas expresan al trabajador la labor que debe realizar, y cuánto de esfuerzo y tiempo tendrá que ofrecer de su parte para poder lograrlas; por lo tanto, se espera que cuanto más complicadas o difíciles sean las metas, el desempeño será mayor, contrariamente, si las metas son fáciles de alcanzar los resultados son momentáneos y a la vez el desempeño del trabajador es mínimo. Se busca entonces que el trabajador aspire a lograr grandes metas, y sobre todo que esté convencido que puede realizarlo, y para eso solo requiere poner de su esfuerzo.

Otra teoría de la motivación es la denominada “teoría X y Y” de McGregor (como se cita en Samamé, 2021); por un lado, se interpreta como “teoría x”, a aquellos individuos que no realizan actividades generadas por algún impulso definido, son considerados perezosos, mientras que la “teoría y” se traduce como aquellas personas que realizan sus actividades con mucho empeño. Según el autor, los de la “teoría x” se caracterizan por no querer trabajar, poseen poca creatividad, requieren ser controlados con frecuencia y prácticamente obligarlos a trabajar; por otro lado, aquellos que pertenecen a la “teoría y” prefieren ser autónomos, muestran creatividad, trabajar es algo natural para ellos. Las teorías X y Y hoy en día son un referente importante en la administración de los recursos humanos, así como también en la motivación y cuando se analiza las relaciones jefe-trabajador (Madero & Rodríguez, 2018).

Otra importante teoría de la motivación viene a ser la antropológica de Pérez López (como se cita en Mino, 2019), la cual sostiene que la acción que se realiza responderá a una determinada motivación, siendo esta última aquella fuerza que incita al sujeto a actuar; según el autor, cada individuo tiene necesariamente sus preferencias personales, las cuales busca satisfacer en función a las percepciones que obtiene de todas sus interacciones posibles. Aquí se diferencian tres tipos de motivaciones: La motivación extrínseca, la cual vienen a ser aquellos estímulos que se espera del ambiente al actuar (salario, auto, casa, etc.); la motivación intrínseca, que es lo que se espera obtener internamente

(reconocimiento, ascensos, poder, etc); por último, la motivación trascendente, que es el resultado de la acción en el resto de personas (brindar apoyo a un compañero, desarrollo de los demás miembros del equipo).

Respecto a la definición de la variable motivación, se define motivación como aquel estímulo que posee un trabajador para lograr satisfacer aquellas necesidades que presenta; será entonces ese impulso instintivo que el individuo requiere satisfacer a cualquier precio, a través de la importancia que da a los componentes de una pirámide de necesidades (Alles, citado por Samamé, 2021). Por otro lado, Robbins & Judge (2013) definen a la motivación como aquel proceso que guarda relación con el impulso, intensidad, orientación y esfuerzo que ejecuta un individuo para alcanzar metas u objetivos, sean estas a corto, mediano o largo plazo; en el plano laboral, los objetivos no son solo personales, sino más que todo institucionales, mostrándose aquí el interés de la organización por la conducta del trabajador frente a su labor.

Tejedor (como se cita en Cubas, 2016) define a la motivación como aquel comportamiento que muestra el individuo cuando desea lograr una meta, por lo tanto, los trabajadores que se sienten motivados tendrán en consecuencia un mejor desempeño en sus labores y buscarán alcanzar sus objetivos. La motivación también es definida como la fuerza o impulso que presentan los colaboradores para poder alcanzar las metas establecidas, sin embargo, aquella motivación es generada por factores internos y externos (Newstrom, como se cita en Cubas, 2016). La motivación es definida también aquellos procesos mentales y biológicos que proveen de fuerza y orientación a la conducta del individuo; cabe mencionar también que la persona que presenta una conducta motivada es porque fue influenciada por alguna necesidad interna o por un estímulo del exterior, nada fue al azar (Serafini & Cuenya, 2020).

En cuanto a la importancia de la motivación, se dice que la motivación representa un factor destacable dentro de las organizaciones, ya que la motivación garantiza el cumplimiento de las metas; a través de los impulsos se pretende cambiar la conducta de estas personas para elevar su rendimiento. Es necesario entonces que la organización o empresa disponga de diversas estrategias para elevar la productividad de los trabajadores en base a motivación (Cubas, 2016). No olvidemos que el aprendizaje, la motivación y el estímulo

guardan relación entre sí, ya que esta tríada representa un componente necesario hoy en día para evaluar el desempeño respecto a una meta establecida.

Vargas (2019), respecto a la importancia de la motivación refiere que la conducta de las personas se orienta a lograr metas, por lo tanto, aquel trabajador motivado no guardará esfuerzos hasta lograr cumplir con las metas que se establecen en la institución o la empresa, puesto que dentro de sus objetivos propios estarán los objetivos de la organización al que representa. Las motivaciones de un individuo que labora para una determinada institución pueden ser distintas, quizás una remuneración económica que le permita cubrir sus necesidades, o también puede ser el reconocimiento a su labor, el cual le genere prestigio profesional, etc. Cabe mencionar también que las motivaciones van evolucionando o cambiando a través del tiempo; algo que posiblemente era motivante en un determinado momento, posiblemente termine no siéndolo más adelante o sea cambiado por otro elemento motivante.

En cuanto a las características más relevantes de la motivación encontramos las siguientes: A mayor necesidad del trabajador mayor será el incremento en su motivación; la motivación es mayor que las razones; el comportamiento del individuo repercute de forma directa en la motivación y el nivel de expresión de la misma; la motivación promueve la aparición de nuevas alternativas de solución y el desarrollo de la creatividad; a través de la motivación se establecen originales formas de interacción entre los componentes de la organización (Samamé, 2021). No olvidemos también que la motivación está relacionada con aquellas fuerzas internas de un individuo que repercuten en la intensidad, dirección y perseverancia de la conducta voluntaria; esto quiere decir: el tener motivación para lograr una meta planteada representará la dirección; con un grado de esfuerzo necesario, esto se traduce en intensidad; a través de un determinado periodo, esto implica la persistencia (Burga & Wiese, 2018).

El ciclo de la motivación, manifestado por Chiavenato (2011) se inicia con una energía interior que genera un comportamiento particular del individuo; cuando surge una necesidad que el individuo tiene que atender, se quiebra el estado de comodidad de su organismo y se presenta la tensión, incomodidad o alteración emocional, por lo que el individuo busca aliviar esas manifestaciones en su organismo, por medio de actuaciones que conlleven a aliviar su necesidad; si

este comportamiento es el adecuado o efectivo, esta necesidad será satisfecha, por lo tanto, esas expresiones psicofisiológicas disminuirán al máximo, tanto así que el individuo nuevamente encontrará la comodidad y experimentará un equilibrio en las áreas afectadas. El ciclo motivacional presenta algunos riesgos, por lo que una vez que se satisface la necesidad, esta deja de ser algo motivante para el comportamiento del individuo, ya que al darse de manera repetitiva dejan de causar incomodidad o tensión (Can, 2015).

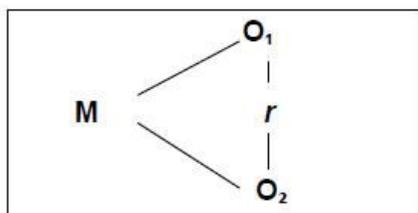
Respecto a las dimensiones de la variable motivación, en primer lugar, encontramos a las expectativas, la cual se refiere a la motivación respecto a los deseos, intereses y necesidades por satisfacer que presenta cada persona (Huaranca, 2018). La otra dimensión son las condiciones de trabajo, la cual está relacionada con la motivación que presenta el trabajador en función a las condiciones laborales que le brinda la institución para que pueda cumplir con sus funciones (Huaranca, 2018). Las relaciones interpersonales constituye otra dimensión de la motivación, la cual viene a ser la motivación en cuanto al nivel de cohesión y aceptación que el trabajador observa entre los miembros que integran la institución (Huaranca, 2018).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio realizado es de tipo básica; los estudios básicos hacen posible nuevos conocimientos, sin embargo, no tienen fines prácticos que hagan posible la participación directa e inmediata frente un problema en particular, centrándose solo en la búsqueda de principios y leyes que aporten al conocimiento científico (Sánchez et al., 2018). Por otro lado, la investigación llevada a cabo es de diseño no experimental transversal y nivel correlacional; los estudios no experimentales no apuntan a la experimentación y manipulación de las variables, teniendo como finalidad solo la observación de los eventos en un ambiente dado, con la cual se realizará un análisis de los mismos; asimismo, el estudio es correlacional, ya que se pretende conocer si las variables estudiadas muestran relación entre sí en los mismos sujetos de estudio, para posteriormente analizar dicha relación, por lo tanto, busca saber la intensidad o fuerza de la relación que se establece (Hernández et al., 2014).

Esquema:



M = Muestra.

O1 = Clima institucional.

O2 = Motivación en docentes.

r = Coeficiente de correlación.

3.2. Variables y operacionalización

Variable 1: Clima institucional

Definición conceptual: Se define clima institucional como aquellas condiciones o propiedades del ambiente de trabajo que perciben aquellos servidores o colaboradores de la organización, además, dicho ambiente repercute de forma directa en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, citado por Vargas, 2019).

Definición operacional: Es el puntaje alcanzado en las seis dimensiones del clima institucional (estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, niveles de comunicación, estímulo laboral y manejo de conflictos), el cual es obtenido a través del cuestionario de clima institucional, el mismo que está compuesto por 20 ítems.

Variable 2: Motivación

Definición conceptual: La motivación es aquel proceso que guarda relación con el impulso, intensidad, orientación y esfuerzo que ejecuta un individuo para alcanzar metas u objetivos, sean estas a corto, mediano o largo plazo (Robbins & Judge, 2013).

Definición operacional: Es el puntaje alcanzado en las tres dimensiones de la motivación en docentes (expectativas, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales), el cual es obtenido a través del cuestionario de motivación laboral, el mismo que está compuesto por 21 ítems.

Tabla 1
Operacionalización de las Variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima institucional	Definición conceptual: Se define clima institucional como aquellas condiciones o propiedades del ambiente de trabajo que perciben aquellos servidores o colaboradores de la organización, además, dicho ambiente repercute de forma directa en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, citado por Vargas, 2019).	Es el puntaje alcanzado en las seis dimensiones del clima institucional (estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, niveles de comunicación, estímulo laboral y manejo de conflictos), el cual es obtenido a través del cuestionario de clima institucional, el mismo que está compuesto por 20 ítems.	Estilo gerencial	Democrático.	
				Autocrático.	Alto
				Principio de autoridad.	Promedio
					Bajo
			Liderazgo	Ascendencia e influencia.	
				Capacidad de convocatoria.	Alto
				Consenso.	Promedio
					Bajo
			Ambiente laboral	Delegación de funciones.	
				División de trabajo.	
	Trabajo en equipo.	Alto			
	Confianza.	Promedio			
		Bajo			
				Horizontal	
				Vertical	Alto
					Promedio
					Bajo

					Felicitación de los directivos.	
					Reconocimiento al	
			Estímulo laboral		desempeño docente.	Alto
					Incentivo personal.	Promedio
					Incentivo académico.	Bajo
					Resolución de problemas.	
			Manejo de conflictos		Diálogo.	Alto
					Empatía.	Promedio
						Bajo
Motivación	La motivación es aquel proceso que guarda relación con el impulso, intensidad, orientación y esfuerzo que ejecuta un individuo para alcanzar metas u objetivos, sean estas a corto, mediano o largo plazo (Robbins & Judge, 2013).	Es el puntaje alcanzado en las tres dimensiones de la motivación en docentes (expectativas, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales), el cual es obtenido a		Expectativas	Expectativas positivas de los trabajadores.	
					Relación esfuerzo desempeño.	Alto
					Relación desempeño recompensa.	Promedio
					Relación desempeño meta.	Bajo
					Comodidades del trabajo.	
				Condiciones de	Satisfacción por la	
				trabajo	recompensa.	Alto

<p>través del cuestionario de motivación laboral, el mismo que está compuesto por 21 ítems.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>	<p>Adecuadas relaciones interpersonales. Motivación con los resultados. Estado emocional positivo. Experiencia interpersonal positiva. Relación con autoridades. Confianza con los compañeros.</p>	<p>Promedio Bajo Alto Promedio Bajo</p>
---	---------------------------------------	--	---

3.3. Población y muestra

La población viene a ser la unión de todos aquellos elementos que integran el entorno espacial en el cual se lleva a cabo la investigación (Carrasco, 2019). La población tomada en cuenta para esta investigación está conformada por 180 docentes de la REI 9 de las instituciones educativas de Villa María del Triunfo, pertenecientes a la UGEL 01.

La muestra seleccionada para el estudio está integrada por 116 docentes (entre varones y mujeres) de cinco instituciones educativas de la REI 9 del MINEDU. El muestreo utilizado para elegir a los individuos que integraron la muestra fue de tipo no probabilístico por conveniencia.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica que se utilizó en esta investigación fue la encuesta; esta técnica consiste en juntar información por medio de preguntas a los sujetos que participan de forma voluntaria en el estudio, la cual permite adquirir de forma sistematizada información sobre las ideas que se tiene respecto a un problema de estudio que se construye de forma previa (López & Fachelli, 2015). El acopio de los datos fue llevado a cabo por medio de un cuestionario, el cual es el instrumento con que se midieron las variables.

Aquellos instrumentos que fueron empleados en la medición de ambas variables se basan en la escala de Likert, la cual se describe como una escala psicométrica dirigido a aquellos individuos participantes en el estudio, con el fin de medir sus actitudes ante a una situación en particular (Hernández et al., 2014). Los instrumentos empleados para realizar la medición de las variables en el estudio fueron: la escala de clima institucional, con el cual se midió la variable clima institucional; esta consta de 20 ítems, los mismos que están repartidos entre sus seis dimensiones: Estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, nivel de comunicación, estímulo laboral y manejo de conflictos. Por otro lado, los datos de la variable motivación docente fueron obtenidos por medio de la escala de motivación laboral, el cual está compuesto de 21 ítems, los mismos que están repartidos en tres dimensiones: Expectativas, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

3.5. Procedimientos

En primer lugar, se solicitaron los permisos necesarios para la ejecución del estudio en las instituciones educativas; obtenidos dichos permisos se procedió con la repartición de los consentimientos informados a las personas que intervinieron en la investigación, en los cuales se pidió su participación y brindó información respecto al estudio, la finalidad y la manera en que se recogieron los datos requeridos; luego se administraron los instrumentos a los sujetos integrantes de la muestra, con quienes previamente se acordó la fecha y hora en que se realizó la aplicación de los instrumentos mencionados.

3.6. Métodos de análisis de datos

Recolectados los datos para el estudio por medio de los instrumentos establecidos se procedió con el almacenamiento de dichos datos en una base codificada, para posteriormente ser analizados con el SPSS. En cuanto al análisis descriptivo de los datos, los resultados fueron presentados en tablas y figuras de frecuencia; respecto al análisis inferencial, se efectuó en primer término la prueba de bondad y ajuste Kolmogorov-Smirnov para definir si las variables presentan distribución normal o no, así como también se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para la prueba de hipótesis previamente planteadas.

3.7. Aspectos éticos

Es necesario mencionar que la intervención de los sujetos que integraron la muestra fue de manera voluntaria, sin ningún tipo de coacción, asimismo, se guardó total reserva de los datos que proporcionaron los participantes en cuanto a sus respuestas en los instrumentos y datos personales; cada uno de los participantes recibió el consentimiento informado, aceptando su participación.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

Tabla 2
Clima institucional en docentes de I.E. de la REI N°9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	18	15,5	15,5	15,5
Promedio	71	61,2	61,2	76,7
Alto	27	23,3	23,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

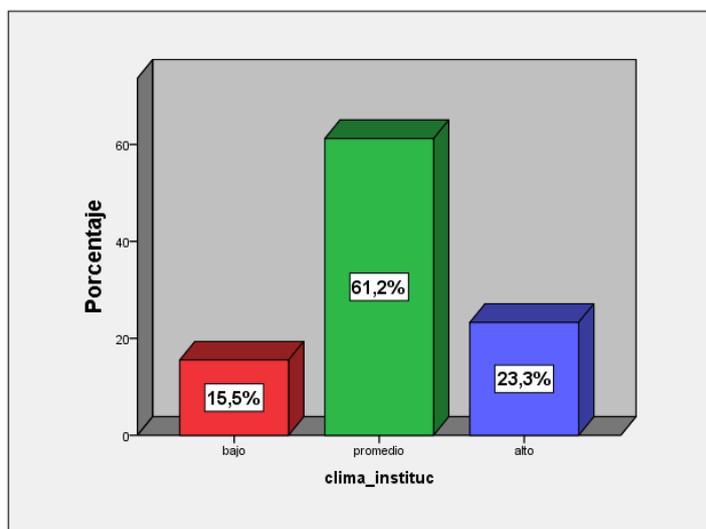


Figura 1. Clima institucional en docentes

En la tabla 2 y figura 1 se observa que el 61,2% de docentes de las instituciones educativas de la REI N° 9 perciben el clima institucional en un nivel promedio; el 23,3% lo percibe en un nivel alto, mientras que para el 15,5% de docentes el clima institucional es percibido como bajo.

Tabla 3
Dimensiones del clima institucional en docentes de I.E. de la REI N°9

Nivel	Estilo gerencial		Liderazgo		Ambiente laboral		Niveles de comunicación		Estímulo laboral		Manejo de conflictos	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Bajo	20	17,2	20	17,2	20	17,2	34	29,3	28	24,1	17	14,7
Promedio	63	54,3	54	46,6	76	65,5	54	46,6	63	54,3	58	50,0
Alto	33	28,4	42	36,2	20	17,2	28	24,1	25	21,6	41	35,3
Total	116	100,0	116	100,0	116	100,0	116	100,0	116	100,0	116	100,0

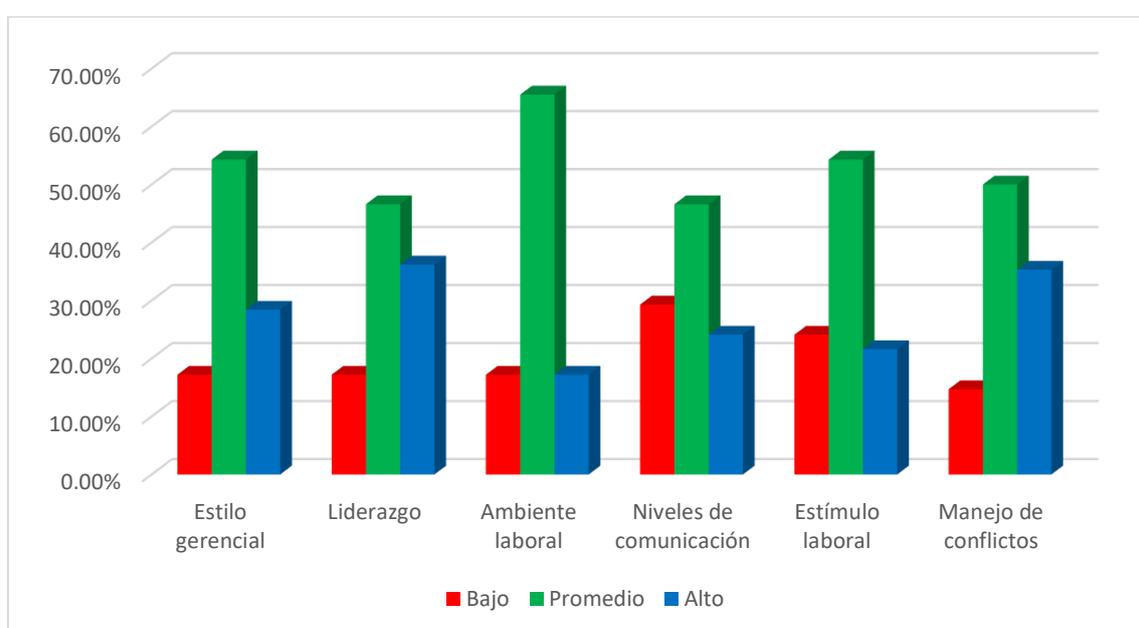


Figura 2. Dimensiones del clima institucional

En la tabla 3 y figura 2 se observa que las dimensiones: Ambiente laboral (65,5%), estilo gerencial (54,3%), estímulo laboral (54,3%), manejo de conflictos (50,0%), liderazgo (46,6%) y niveles de comunicación (46,6%), son percibidas en un nivel promedio por los docentes de las instituciones educativas de la REI N° 9, sin embargo, también hay un número considerable de docentes que perciben en un nivel alto las dimensiones liderazgo (36,2%), manejo de conflictos (35,3%), estilo gerencial (28,4%), niveles de comunicación (24,1%), estímulo laboral (21,6%) y ambiente laboral (17,2%); por otro lado, los resultados indican que los niveles de comunicación (29,3%), el estímulo laboral (24,1%), estilo gerencial

(17,2%), liderazgo (17,2%), ambiente laboral (17,2%) y manejo de conflictos (14,7%) es percibido por los docentes en un nivel bajo.

Tabla 4
Motivación en docentes de I.E. de la REI N°9

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Bajo	21	18,1	18,1	18,1
Promedio	61	52,6	52,6	70,7
Alto	34	29,3	29,3	100,0
Total	116	100,0	100,0	

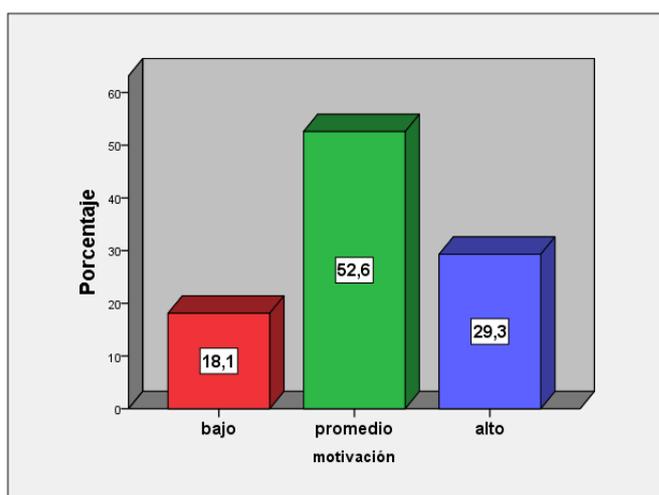


Figura 3. Motivación en docentes

En la tabla 4 y figura 3 observamos que el 52,6% de docentes de las instituciones educativas de la REI N° 9 se siente motivado en un nivel promedio; el 29,3% presenta una alta motivación, mientras que para el 18,1% de docentes su motivación se encuentra en un nivel bajo.

Tabla 5
Dimensiones de la motivación en docentes de I.E. de la REI N°9

Nivel	Expectativas		Condiciones de trabajo		Relaciones interpersonales	
	F	%	F	%	F	%
Bajo	23	19,8	18	15,5	23	19,8
Promedio	59	50,9	71	61,2	69	59,5
Alto	34	29,3	27	23,3	24	20,7
Total	116	100,0	116	100,0	116	100,0

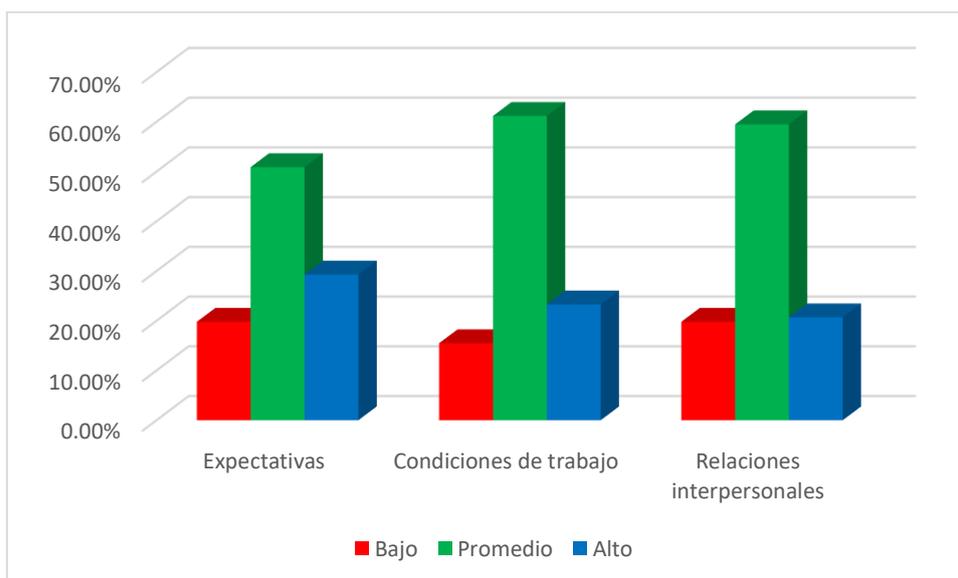


Figura 4. Dimensiones de la motivación

En la tabla 5 y figura 4 se observa que las dimensiones condiciones de trabajo (61,2%), relaciones interpersonales (59,5%) y expectativas (50,9%) son percibidas en un nivel promedio por parte de los docentes de las instituciones educativas de la REI N° 9; asimismo, un número importante de docentes que consideran en un nivel alto las dimensiones expectativas (29,3%), condiciones de trabajo (23,3%) y relaciones interpersonales (20,7%); los resultados también indican que los docentes perciben en un nivel bajo a las dimensiones expectativas (19,8%), las relaciones interpersonales (19,8%) y las condiciones de trabajo (15,5%).

4.2. Resultados inferenciales

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 6

Prueba de normalidad del clima institucional y motivación

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Clima institucional	,154	116	,000
Motivación	,098	116	,008

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 6 podemos observar niveles de significación de $p = 0,00$ siendo los estadísticos de la prueba 0,154 y 0,098 para las variables clima institucional y motivación respectivamente, por lo tanto, al ser $p < 0,05$ se concluye que las variables no tienen distribución normal, siendo entonces adecuado el uso de la estadística no paramétrica para realizar el contraste de hipótesis por medio del coeficiente de correlación de Spearman.

4.2.2. Hipótesis general

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 7

Correlación entre clima institucional y motivación en docentes

		Clima institucional	Motivación
Rho de Spearman	Clima institucional	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,439**
		N	,000
Motivación		Coefficiente de correlación	116
		Sig. (bilateral)	,439**
		N	,000
			116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 7, podemos observar un valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la

REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,439$) entre las dos variables estudiadas.

4.2.3. Hipótesis específicas

Hipótesis específica 1

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 8

Correlación entre estilo gerencial y motivación en docentes

			Estilo gerencial	Motivación
Rho de Spearman	Estilo gerencial	Coeficiente de correlación	1,000	,426**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	Motivación	Coeficiente de correlación	,426**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 8, podemos observar un valor $p= 0,000$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,426$) entre las dos variables estudiadas.

Hipótesis específica 2

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 9
Correlación entre liderazgo y motivación en docentes

		Liderazgo	Motivación
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,252**
		N	116
	Motivación	Coeficiente de correlación	,252**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 9, podemos observar un valor $p = 0,006$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r = 0,252$) entre las dos variables estudiadas.

Hipótesis específica 3

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 10
Correlación entre ambiente laboral y motivación en docentes

		Ambiente laboral	Motivación
Rho de Spearman	Ambiente laboral	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,359**
		N	116
	Motivación	Coeficiente de correlación	,359**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	116

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 10, podemos observar un valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la

REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,359$) entre las dos variables estudiadas.

Hipótesis específica 4

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 11

Correlación entre los niveles de comunicación y motivación en docentes

		Nivel de comunicación	Motivación	
Rho de Spearman	Nivel de comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	
		Sig. (bilateral)	,279**	
	Motivación	Coefficiente de correlación	,279**	
		Sig. (bilateral)	,002	
	N		116	116
			1,000	1,000
		,002	.	

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 11, podemos observar un valor $p= 0,002$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,279$) entre las dos variables estudiadas.

Hipótesis específica 5

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9

Tabla 12
Correlación entre estímulo laboral y motivación en docentes

			Estímulo laboral	Motivación
Estímulo laboral	Coeficiente de correlación		1,000	,199*
	Sig. (bilateral)		.	,032
	N		116	116
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		,199*	1,000
	Sig. (bilateral)		,032	.
	N		116	116

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

En la tabla 12, podemos observar un valor $p = 0,032$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r = 0,119$) entre las dos variables estudiadas.

Hipótesis específica 6

Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.

Tabla 13
Correlación entre manejo de conflictos y motivación en docentes

			Manejo de conflictos	Motivación
Manejo de conflictos	Coeficiente de correlación		1,000	,412**
	Sig. (bilateral)		.	,000
	N		116	116
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		,412**	1,000
	Sig. (bilateral)		,000	.
	N		116	116

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

En la tabla 13, podemos observar un valor $p = 0,000$ ($p < 0,05$), con un nivel de confianza del 95%, por lo tanto, existe relación estadísticamente significativa entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de

la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,412$) entre las dos variables estudiadas.

V. DISCUSIÓN

Los resultados hallados en esta investigación han surgido de un minucioso trabajo apoyado en el método científico, para la cual se han seguido los pasos de manera rigurosa desde el inicio. A continuación, mostramos la discusión de los resultados, en la cual se contrasta dichos resultados obtenidos con los datos de aquellos estudios realizados anteriormente por otros investigadores, así como también con las teorías más importantes:

Los resultados logrados en el estudio señalan la presencia de relación significativa ($p < 0,05$) y directa entre las variables clima institucional y motivación en los docentes pertenecientes a las distintas instituciones educativas de la REI N°9; este resultado encaja con la investigación desarrollada por Justiniano (2020), quien también halló relación significativa y en nivel moderado entre las mismas variables estudiadas; esta coincidencia nos hace pensar que un buen clima institucional generado en las instituciones educativas podría generar un aumento en la motivación de los docentes asignados en esta red educativa, contrariamente, un clima institucional disminuido, mal llevado o con variantes negativas, posiblemente termine por afectar la motivación de los docentes también de forma negativa; asimismo, los resultados hallados también concuerdan con la investigación realizada por Montoya (2021), quien encontró relación moderada entre el clima laboral y la motivación docente, asimismo, los resultados coincide también con aquellos hallados en la investigación de Idrogo (2018), observándose aquí una alta correlación entre el clima organizacional y la motivación en los docentes; sin embargo, en el estudio realizado por Guerrero y López (2020) se encontró que el clima laboral no influye en ningún tipo de motivación de los trabajadores; del mismo modo, Macías & Vanga (2021) en un estudio con docentes universitarios demostraron deficiencias en el clima institucional, sin embargo, estas deficiencias finalmente no generaban perjuicio sobre la motivación de estos trabajadores; como podemos ver, estos últimos resultados son opuesto a los anteriores; no olvidemos el clima institucional es un producto subjetivo resultante de la percepción que tiene el trabajador sobre la organización (Litwin & Stringer, como se cita en García, 2009), y por lo tanto, no todos tendrán una misma valoración respecto a este clima, esto quiere decir

también, que dentro de la población de estudio la motivación no necesariamente está sujeta o asociada a un determinado tipo o nivel de clima institucional, por lo tanto, es factible que pueda existir un alto nivel de motivación sin que el clima institucional tenga el mismo grado que la variable anterior, ya que pueden existir diversas variables que impulsen dicha motivación del trabajador, pero de algún modo los resultados que han sido obtenidos en el presente estudio señalan la importancia que posee clima institucional en cada una de las instituciones educativas de la REI N°9. Con lo mostrado anteriormente se puede describir el relevante papel que juega el clima institucional en la motivación, a pesar de que hay otros factores fuertemente asociados al mismo, y esto ya lo ha referido anteriormente Celma (2012), quien destaca al clima institucional por su influencia en el logro de una mayor productividad en el trabajador, así como también en determinadas actitudes o comportamiento al interior de la organización, entre las cuales destaca la motivación.

El estudio también ha demostrado la existencia de relación entre el estilo gerencial y la motivación en los docentes de la REI N°9; este resultado destaca el valor que tiene en la motivación, tanto la planificación como la organización de las labores por parte de los directivos, así como las relaciones frente a los subordinados o colegas, principalmente en cuanto al trato que se les brinda (Vargas, 2021); según lo señalado como resultado del estudio, el autoritarismo, la indiferencia ante las opiniones de los trabajadores, una mala planificación, organización o un trato desafortunado por parte de los directivos, podría menoscabar la motivación de los docentes, por lo tanto, alterar también su desempeño en el cumplimiento de sus actividades; al respecto, Toro (como se cita en García, 2009) en su modelo de clima institucional manifiesta que los trabajadores responden a las condiciones laborales en función a la interpretación que realizan de dichas condiciones en las que están inmersos, y esa imagen que se hace el trabajador respecto al clima está en función a las posturas y comportamientos que proyectan tanto los directivos como los demás colaboradores; por tanto, el estilo gerencial que se muestre en la institución de una u otra manera afectará de forma positiva o adversa en la motivación de los docentes.

La investigación ha demostrado también que tanto el liderazgo como el ambiente laboral se relacionan con la motivación en los docentes; al respecto, Okumbe (como se cita en Vargas, 2021) señala que el liderazgo en las organizaciones es aquel comportamiento que los directivos ponen en práctica para motivar a los subordinados en el logro de objetivos; es así entonces que los resultados hallados vienen a corroborar la afirmación anterior, es decir, ante un incremento en los niveles de liderazgo, es factible observar también un incremento en los niveles de motivación de los docentes; por lo tanto, la capacidad de liderazgo que demuestren los directivos en la conducción de las instituciones educativas, así como su capacidad para establecer acuerdos en beneficio de los trabajadores, permitirá que la motivación de estos últimos se intensifique.

Por otro lado, los resultados demuestran que el ambiente laboral se relaciona con la motivación, por lo tanto, se advierte que al mejorar el ambiente de trabajo se incrementa también la motivación; dicho ambiente, como señala Vargas (2021), está representado por diversas condiciones, en las que se incluye: la conducta de las personas, las relaciones que llegan a establecerse, el modo en que se desarrolla el trabajo, así como las circunstancias físicas y sociales con las que el trabajador desarrolla su labor en la institución, es decir, el ambiente laboral con todas sus variantes puede de alguna forma condicionar la motivación de aquellos docentes que brindan su labor en las instituciones educativas; no olvidemos que Moos (como se cita en Rodríguez, 2017) se refiere al ambiente organizacional como un factor relevante que influye en el bienestar, convirtiéndose dicho ambiente, asociado con otros factores sociales y físicos, en un elemento formador de los individuos que integran la organización. Por lo visto anteriormente, es necesario entonces que los directivos de las instituciones educativas promuevan las mejores condiciones de trabajo, tanto respecto a lo material como en lo social, en la cual se dispongan de espacios adecuados y de las relaciones más armoniosas que lleven a incrementar la motivación en los docentes.

Se ha demostrado a través del estudio la relación entre los niveles de comunicación y la motivación en los docentes; esto quiere decir que la adecuada

comunicación en la organización incrementa las probabilidades de que la motivación también se eleve; al respecto Mintzberg (como se cita en Vargas, 2021) refiere que los niveles de comunicación, como dimensión del clima institucional están referidos al modo en que se transfiere la información de un nivel a otro al interior de la institución, por lo tanto, la información puede ser orientada de abajo hacia arriba o de arriba hacia debajo de los niveles de administración. Cuando la información se transmite por los canales más adecuados y los directivos asumen un tipo de comunicación democrática o no autoritaria, considerando las opiniones e ideas de los colaboradores, y sobre todo evitando en lo más que se pueda la comunicación vertical, entonces la motivación podría alcanzar los niveles esperados y adecuados para conseguir los propósitos institucionales.

Los resultados demuestran también que el estímulo laboral se relaciona con la motivación en los docentes, por lo tanto, cuanto mayor sea el estímulo brindado por la institución, las probabilidades de que se incremente la motivación son más altas; estos resultados concuerdan con el estudio realizado por Flórez et al. (2018), donde el clima institucional es percibido como insatisfactorio, así como también la motivación, siendo este último debido a la ausencia de reconocimiento y retribución a los trabajadores. Vargas (2021) señala que el estímulo laboral guía las acciones y comportamientos del trabajador en su camino hacia el logro de los objetivos institucionales, es decir, el reconocimiento de los esfuerzos realizados, los premios o incentivos otorgados, etc. deben estar presentes si se quiere elevar la motivación; al respecto, Sarmiento (2020) manifiesta que la preocupación del directivo por la integridad y bienestar general del trabajador permite que este último muestre una actitud más positiva respecto a su institución, caso contrario el trabajador puede experimentar desconfianza y desmotivación, por lo tanto, su desempeño y logro de objetivos se verá perjudicado; no olvidemos también que la motivación como fuerza o impulso para el logro de metas no solo depende de los factores internos de la persona, es decir, intrínsecos, sino también de aquellos elementos externos (Newstrom, como se cita en Cubas, 2016), y es aquí donde estímulo laboral desempeña un rol significativo en el incremento de la motivación, factor necesario dentro de las organizaciones o instituciones.

El estudio realizado ha corroborado también la relación entre el manejo de conflictos y la motivación en los docentes de las instituciones que constituyen la REI N°9; este resultado revela que mientras mejor sea el manejo de los conflictos en las instituciones educativas, los niveles de motivación en los docentes serán también más elevados; estos conflictos son manifestados por medio de expresiones de hostilidad y antagonismo entre el personal que integra la organización (Adomi & Anie, como se cita en Vargas, 2021), y la habilidad que se demuestre para manejar o canalizar de adecuada manera los conflictos será importante no solo para la motivación, sino también para el logro de las metas institucionales. Según estos resultados, cuando los conflictos o problemas son adecuadamente encaminados, controlados o resueltos por parte de los directivos, esto generará la confianza suficiente en los docentes, por lo tanto, también es factible que su motivación logre incrementarse y se adquiera el compromiso de estos docentes en el logro de las metas propuestas por la institución.

Finalmente, se puede observar por medio de los resultados que todas las hipótesis planteadas en la investigación han sido comprobadas; por lo tanto, es posible afirmar que el clima institucional generado en las instituciones educativas de la REI N° 9 resulta un factor (entre otros factores) importante al momento de explicar la motivación en sus docentes; claro está que existen diversos factores (intrínsecos y extrínsecos) que podrían estar relacionados o influenciar en la motivación de las personas, sería incluso hasta absurdo suponer que solo un factor es el que motiva o impulsa a los individuos para el cumplimiento de una actividad u objetivo, y prueba de ello resulta el nivel de correlación encontrado (moderado), a través del cual se puede observar que así como hay personas quienes han mostrado el mismo nivel en la percepción tanto del clima institucional como de la motivación, también hubo un grupo de personas que poseen niveles altos de motivación, sin embargo su percepción del clima institucional ha sido bajo; pero a pesar de esto, el clima institucional y la motivación están asociados por lo menos en la población con la cual se desarrolló la investigación, así como también existen otros estudios con similares resultados al ejecutado.

VI. CONCLUSIONES

Primero. El estudio ha demostrado que existe relación estadísticamente significativa entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; asimismo, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,439$) entre las dos variables estudiadas.

Segundo. Se demuestra que existe relación estadísticamente significativa entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,426$) entre las dos variables estudiadas.

Tercero. Queda demostrado través de la investigación que existe relación estadísticamente significativa entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,252$) entre las dos variables estudiadas.

Cuarto. El estudio concluye que existe relación estadísticamente significativa entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,359$) entre las dos variables estudiadas.

Quinto. Los resultados demuestran que existe relación estadísticamente significativa entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,279$) entre las dos variables estudiadas.

Sexto. Los resultados del estudio indican que existe relación estadísticamente significativa entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación baja y directa ($r= 0,119$) entre las dos variables estudiadas.

Séptimo. Los resultados demuestran que existe relación estadísticamente significativa entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9; por otro lado, los resultados también indican la existencia de correlación moderada y directa ($r= 0,412$) entre las dos variables estudiadas.

VII. RECOMENDACIONES

Primero. Se recomienda que la REI N°9 establezca convenios con universidades u otras instituciones académicas para la capacitación de sus directivos a través de cursos o talleres en temas específicos de gestión pública y/o de recursos humanos, enmarcadas en la política de desarrollo de los docentes, con la finalidad de que mejoren sus estrategias para la conducción más adecuada de la institución educativa.

Segundo. Se recomienda que tanto directivos como docentes participen en talleres de liderazgo, así como también de habilidades sociales, los cuales pueden ser gestionados por la UGEL, REI N° 9 o por los mismos directivos a través de las redes institucionales de la comunidad.

Tercero. Se sugiere implementar mejoras en cuanto al ambiente laboral, partiendo desde las mejoras en los ambientes físicos donde laboran los directivos, como también en las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas, para este último sería importante trabajar las dinámicas grupales enfocadas básicamente al desarrollo de habilidades sociales como el asertividad, escucha activa y empatía entre otros importantes.

Cuarto. Es recomendable que los directivos promuevan en las instituciones educativas la comunicación asertiva, donde todos tengan la oportunidad de expresar sus opiniones e ideas frente a una situación específica; del mismo modo, promover reuniones de trabajo entre directivos y docentes, así también entre los profesionales docentes, para recoger las opiniones o propuestas que lleven a la mejora de las diversas actividades orientadas al logro de objetivos, asimismo, para el establecimiento y comunicación de las metas en forma clara.

Quinto. Es recomendable que las instituciones educativas utilicen los estímulos como instrumentos de reconocimiento a la labor que desempeñan los docentes, ya que estos elementos funcionan como reforzadores que facilitan la motivación; estos estímulos pueden ser diversos, tales como: felicitaciones, reconocimientos, premios, etc.

Sexto. Se recomienda que tanto directivos como docentes sean capacitados en temas sobre manejo de conflictos; dicha capacitación puede realizarse a través de talleres grupales y en coordinación con instituciones académicas o consultorías especializadas en el rubro.

REFERENCIAS

Araya Castillo, L., & Pedreros Gajardo, M. (2014). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, (142). <https://doi.org/10.15517/rsc.v0i142.14301>

Bandura, A. & Walters, R. (1974). *Aprendizaje social y desarrollo de la personalidad*. Alianza Universidad. Recuperado de: http://www.soyanalistaconductual.org/aprendizaje_social_desarrollo_de_la_personalidad_albert_bandura_richard_h_walters.pdf

Banegas Campoverde, C. M., & Cardona Mendoza, D. C. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. *PODIUM*, 101–129. Recuperado de: <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/80/79>

Burga, G. & Sánchez A. (2020). Incidencia del clima organizacional en la motivación de los colaboradores del hospital clínico Provida S.A.C. en el año 2017-2018. *Tesis de Licenciatura*. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7488/burga_vam-sanchez_cgb.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Burga, G. & Wiese, S. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque*. Tesis de maestría. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12423/1108/TM_BurgaVasquezGuisela_WieseEslavaSandra.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Can L. (2015). *Propuesta de un Programa de Motivación para Colaboradores del Centro de Formación Integral Ciudad de la Esperanza de*

Cobán, Alta Verapaz. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Can-Luis.pdf>

Carrasco Díaz, S. (2019). *Metodología de la investigación científica*. Lima, Perú: San Marcos.

Celma, B. M. (2012). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable*. Tesis doctoral. Catalunya: Universidad de Girona. Recuperado de:
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Cubas Medina, N. (2016). *La motivación y su influencia en el rendimiento laboral del personal en la I.E - ADEU deportivo SAC - Chiclayo*. Tesis de maestría. Universidad Señor de Sipán. Recuperado de:

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4366/Cubas%20Medina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chacón Salazar, G. (2018). *Propiedades Psicométricas de la Escala de Clima Social Laboral WES en trabajadores de una empresa pública en Comas*. Tesis de licenciatura. Universidad César Vallejo. Recuperado de:
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25477>

De los Ríos, S. (2018). *Influencia del clima laboral en la motivación de los colaboradores del sector público (Trabajo de Suficiencia Profesional de licenciatura en Administración de Empresas)*. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Lima, Perú. Recuperado de:

https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3520/TSP_AE-L_007.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Flórez Quiroz, A.; Toledo Rojas, N. & Ospina Nieto, Y. (2020). Clima laboral y motivación impacto que tiene el clima laboral en la motivación que impera en los colaboradores de la planta IPS de la ciudad de Pereira – Risaralda. *Colección Académica De Ciencias Sociales*, 5(2), 2–24. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4019>

García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. Cali, Colombia: Universidad del Valle. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n42/n42a4.pdf>

Guerrero, S. & López, J. (2020). *Influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos de los colaboradores de la fundación liceo internacional*. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17963/Disertaci%c3%b3n%20Guerrero%20Samantha%2c%20L%c3%b2pez%20Jeimmy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México, McGraw Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Huaranca Gavilán, M. (2018). *Influencia del clima y motivación laboral en el desempeño de trabajadores del Centro de Salud de San Martín – Red de San Francisco – Ayacucho*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/29846?locale-attribute=en>

Idrogo, R. (2018). *Clima organizacional y su relación con la motivación en la Unidad de Gestión Educativa Local - UGEL provincia de Lambayeque – 2017*.

Tesis de licenciatura. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
Recuperado de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2020>

Jara, M., Olivera, M., & Yerrén, E. (2018). Teoría de la personalidad según Albert Bandura. Recuperado de: <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/jang/article/view/1510/1335>

Justiniano Yengle, A. (2020). *Clima institucional y motivación laboral de los docentes en los Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos del Valle Jequetepeque*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado: https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4662e164297db8008479299438d5c2b5

López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/lilibres/2015/129382/metinvsoccuan_presentacioa2015.pdf

Macías García, E. & Vanga Arvelo, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, núm. 94, 2021 Universidad del Zulia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/290/29069612005/29069612005.pdf>

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

Madero, S. & Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *CienciaUAT*, vol. 13, núm. 1, pp. 95-107. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/4419/441958284007/html/>

Mino Pérez, E. (2019). Influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de los trabajadores de Scotiabank – Chiclayo. *Tesis de maestría*. Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado de: <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12878/Mino%20P%c3%a9rez%20Edgardo%20Mauricio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mogrovejo Peralta, M. (2020). *El clima organizacional y su influencia sobre la motivación del personal del Hospital Liborio Panchana Sotomayor*. Tesis de pregrado. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de: https://www.lareferencia.info/vufind/Record/EC_8587ef8cc676494d14b9bb4fe366ee49

Montoya Huamán, M. (2021). *Relación entre clima laboral y motivación laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de Piura, a la luz del modelo Great Place To Work*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de Piura. Recuperado de: <https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3011>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15th ed.). Pearson. Recuperado de: http://chamilo.cut.edu.mx:8080/chamilo/courses/PSICOLOGIAORGANIZACIONALORIENTE2019/document/Comportamiento_Organizacional_15edi-Robbins.pdf

Rodríguez Pérez, Y. (2017). *El clima organizacional y su relación con la productividad en una industria productora de plásticos*. Tesis de pregrado. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1945>

Samamé, S. (2021). *Relación entre la motivación y el desempeño laboral en los trabajadores de una compañía de seguros ubicada en Miraflores en el año 2019*. Tesis de licenciatura. Universidad de Piura. Recuperado de: <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/5094>

Sánchez Cubas, J. (2018). *Relación del clima institucional y desempeño docente del nivel secundario de la Institución Educativa “Antenor Orrego” del distrito de Bellavista*. Tesis de maestría. Universidad César Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25607>

Sánchez, H.; Reyes, C. & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Recuperado de: <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

Sarmiento Prieto, S. (2020). *Clima organizacional y la percepción de la calidad de servicio del cliente interno en una institución pública*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de: https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/15400/Sarmiento_ps.pdf?sequence=3

Serafini, M. y Cuenya, L. (2020). Motivación: un recorrido histórico y teórico de los principales marcos conceptuales. *Revista ConCiencia EPG*, 5(2), 15-44. Recuperado de: <https://revistaconcienciaepg.edu.pe/ojs/index.php/55551/article/view/94/69>

Sosa Sullon, K. (2021). Características del clima institucional percibido por el personal de la IE Genaro Martínez Silva de Villa Pedregal Grande antes y durante el confinamiento – 2020. (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Recuperado de: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5209/MAE_EDUC_GE_2106.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Vargas Casilla, L. (2019). *Clima organizacional y motivación laboral del usuario interno en el CAP I-3 Melitón Salas Tejada de ESSALUD – Arequipa 2017*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Recuperado de: <https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Search/Results?lookfor=Clima+organizacional>

+y+motivaci%C3%B3n+laboral+del+usuario+interno+en+el+CAP+I-
3+Melit%C3%B3n+Salas+Tejada+de+ESSALUD+%E2%80%93+Arequipa+2017&
type=AllFields

Vargas Cari, J. (2021). *Clima organizacional y desempeño docente en la institución educativa N° 20955-28 Francisco Bolognesi Cervantes, San Antonio, Huarochirí*. Tesis de maestría. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de: <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14039/5821/Jes%C3%BA%20Angel%20VARGAS%20CARI%202.pdf?sequence=4>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título: Título: Clima institucional y motivación en docentes de la Red Educativa Institucional N° 9 de la Unidad de Gestión Educativa 01 – 2022

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	Variable 1: Clima institucional			
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA
<p>Problema General</p> <p>¿Qué relación existe entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Establecer la relación que existe entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el clima institucional y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.</p>	<p>Estilo gerencial</p>	<p>Democrático.</p> <p>Autocrático.</p> <p>Principio de autoridad.</p>	<p>Ítems 1 al 3</p>	
			<p>Liderazgo</p>	<p>Ascendencia e influencia.</p> <p>Capacidad de convocatoria.</p> <p>Consenso.</p>	<p>Ítems 4 al 6</p>	
			<p>Ambiente laboral</p>	<p>Delegación de funciones.</p> <p>División de trabajo.</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Confianza.</p>	<p>Ítems 7 al 10</p>	<p>Alto</p> <p>Promedio</p> <p>Bajo</p>
<p>Problemas Específicos</p> <p>¿Qué relación existe entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?</p>	<p>Objetivos Específicos</p> <p>Establecer la relación entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.</p>	<p>Hipótesis Específicas</p> <p>Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estilo gerencial y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.</p>	<p>Niveles de comunicación</p>	<p>Horizontal</p> <p>Vertical</p>	<p>Ítems 11 al 12</p>	
<p>¿Qué relación existe entre el liderazgo y la</p>	<p>Establecer la relación entre el liderazgo y la motivación en</p>	<p>Existe relación estadísticamente significativa y directa</p>	<p>Estímulo</p>	<p>Felicitación de los directivos.</p>	<p>Ítems 13 al 16</p>	

motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?	docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	entre el liderazgo y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	laboral	Reconocimiento al desempeño docente.			
¿Qué relación existe entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?	Establecer la relación entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el ambiente laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	Manejo de conflictos	Incentivo personal. Incentivo académico. Resolución de problemas. Diálogo. Empatía.		Ítems 17 al 20	Alto Promedio Bajo
Variable 2: Motivación							
			DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS		ESCALA
¿Qué relación existe entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?	Establecer la relación entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	Existe relación estadísticamente significativa y directa entre los niveles de comunicación y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	Expectativas	Expectativas positivas de los trabajadores. Relación esfuerzo desempeño. Relación desempeño recompensa. Relación desempeño meta.		Ítems 1 al 7	Alto Promedio Bajo
¿Qué relación existe entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9?	Establecer la relación entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.	Existe relación estadísticamente significativa y directa entre el estímulo laboral y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI N°9.					
¿Qué relación existe entre el manejo de conflictos y la	Establecer la relación entre el manejo de conflictos y la motivación en docentes de instituciones educativas de la REI	Existe relación estadísticamente significativa y directa					

motivación en N°9. entre el manejo de docentes de de conflictos y la motivación instituciones de la instituciones de docentes de REI N°9? de la REI N°9.

Condiciones de trabajo Comodidades del trabajo. Satisfacción por la recompensa. Adecuadas relaciones interpersonales. Motivación con los resultados
 Relaciones interpersonales Estado emocional positivo. Experiencia interpersonal positiva. Relación con autoridades. Confianza con los compañeros.
 Ítems 8 al 14
 Ítems 15 al 21

Alto
 Promedio
 Bajo

NIVEL Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Nivel:

Descriptivo correlacional

Diseño:

No experimental transversal

Tipo de Investigación:

Básico

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población:

180 docentes de la REI N°9

Muestra:

116 docentes de la REI N°9

Tipo de muestreo de

muestreo

Variable 1: Clima institucional

Escala de clima institucional

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Variable 2: Motivación

Escala de motivación laboral

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

ESTADÍSTICA A UTILIZAR

Descriptiva:

En cuanto al análisis descriptivo de los datos, los resultados serán presentados en tablas de frecuencia y figuras.

Inferencial:

Método: Hipotético deductivo	Muestreo probabilístico conveniencia.	no por	Se efectuará en primer término la prueba de bondad y ajuste Kolmogorov-Smirnov para definir si las variables presentan distribución normal o no, así como también se utilizará el coeficiente de correlación de Spearman para el contraste de las hipótesis previamente planteadas.
--	---	-----------	---

Anexo 2: Tabla de operacionalización de variables

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Clima institucional	Definición conceptual: Se define clima institucional como aquellas condiciones o propiedades del ambiente de trabajo que perciben aquellos servidores o colaboradores de la organización, además, dicho ambiente repercute de forma directa en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, citado por Vargas, 2019).	Es el puntaje alcanzado en las seis dimensiones del clima institucional (estilo gerencial, liderazgo, ambiente laboral, niveles de comunicación, estímulo laboral y manejo de conflictos), el cual es obtenido a través del cuestionario de clima institucional, el mismo que está compuesto por 20 ítems.	Estilo gerencial	Democrático.	
				Autocrático.	Alto
				Principio de autoridad.	Promedio
					Bajo
			Liderazgo	Ascendencia e influencia.	
				Capacidad de convocatoria.	Alto
				Consenso.	Promedio
					Bajo
			Ambiente laboral	Delegación de funciones.	
				División de trabajo.	
	Trabajo en equipo.	Alto			
	Confianza.	Promedio			
		Bajo			
				Horizontal	
				Vertical	Alto
					Promedio
					Bajo

el mismo que está
compuesto por 21
ítems.

Relaciones
interpersonales

Motivación con los
resultados.

Estado emocional positivo.

Experiencia interpersonal
positiva. Relación con
autoridades.

Alto
Promedio

Confianza con los
compañeros.

Bajo

Anexo 3: Instrumentos de medición

ESCALA DE CLIMA INSTITUCIONAL

Institución educativa: Sexo:

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones relacionadas con el clima institucional presente en su centro de labores, lea cuidadosamente cada una de ellas y conteste marcando con un aspa (x) según corresponda a su realidad:

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

	Estilo gerencial	1	2	3	4	5
1	El director promueve la participación de los profesores en las decisiones de la institución educativa.					
2	El director de la institución educativa evita mostrar una actitud autoritaria en la solución de los problemas.					
3	El director de la institución educativa permite que los docentes tomen decisiones según su parecer.					
	Liderazgo					
4	El director dirige y coordina las actividades de la institución educativa y da a conocer sus planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.					
5	El director demuestra capacidad de liderazgo en la conducción de la institución educativa.					
6	El director permite a los trabajadores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución educativa.					
	Ambiente laboral					
7	El director promueve las mejores condiciones (materiales, espacios y tecnología) para el adecuado trabajo de los profesores y estudiantes.					
8	El director de la institución educativa delega responsabilidades a los profesores para la ejecución de tareas y actividades.					
9	En la institución educativa se observa que los profesores y demás integrantes trabajan en equipo para las actividades programadas.					
10	El trato del director con los profesores, estudiantes y padres de familia hace que el ambiente sea armonioso para el estudio.					
	Niveles de comunicación					
11	El director demuestra un diálogo democrático cuando se reúne con los docentes de la institución educativa.					
12	El director de la institución educativa evita imponer acciones sin considerar las opiniones de los docentes y otros trabajadores.					
	Estímulo laboral					
13	El director de la institución educativa reconoce los esfuerzos realizados por los profesores felicitándolos de manera pública.					
14	Los docentes que tienen un rendimiento laboral sobresaliente reciben incentivos.					
15	El director otorga diplomas o algo similar a los docentes por haber ganado con sus alumnos en diferentes actividades organizadas por el colegio.					
16	El director de la institución educativa otorga premios a los docentes por haber logrado que sus alumnos destaquen en los diferentes concursos.					
	Manejo de conflictos					
17	Cuando se presentan problemas de indisciplina de los estudiantes, el director de la institución educativa los resuelve adecuadamente buscando la mejor alternativa de solución.					
18	El director dialoga con los padres de familia ante los problemas que se presentan con sus hijos.					
19	El director muestra paciencia en la conversación con los demás cuando se trata de dar solución a un problema.					
20	El director de la institución educativa escucha atentamente a los docentes para dar solución adecuada a un determinado problema.					

ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL

Institución educativa: Sexo:

Instrucciones:

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones relacionadas con la motivación en su trabajo, lea cuidadosamente cada una de ellas y conteste marcando con un aspa (x) según corresponda a su realidad:

nunca	casi nunca	a veces	casi siempre	siempre
1	2	3	4	5

N°		1	2	3	4	5
	Expectativas					
1	La labor que realizo en la institución educativa va de acuerdo a mi manera de ser.					
2	Pienso que mi esfuerzo fortalece mi desempeño como docente en la institución educativa.					
3	El realizar bien mi trabajo de docente asegura mi permanencia en la institución educativa.					
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra y ello me estimula para continuar con la labor asignada.					
5	Estoy satisfecho(a) con la recompensa que recibo de parte de los directivos por mi trabajo en la institución educativa.					
6	Considero que mi trabajo es importante para lograr las metas de la institución educativa.					
7	De los esfuerzos que yo ponga en mi trabajo docente depende la buena imagen de la institución educativa.					
	Condiciones de trabajo					
8	Me siento satisfecho(a) con las condiciones físicas que se tiene en la institución educativa donde laboro.					
9	Considero que mi trabajo lo realizo en un lugar muy interesante.					
10	El sueldo que recibo por el trabajo que realizo como docente es bastante aceptable.					
11	La comodidad de la institución educativa donde laboro es inigualable.					
12	El ambiente de la institución educativa donde trabajo es confortable y estimulante.					
13	Me siento contento(a) con el trato y consideración que recibo por parte de los directivos de la institución educativa.					
14	Por el trabajo que realizamos como docentes recibimos halagos y reconocimientos de parte de la institución educativa.					
	Relaciones interpersonales					
15	Todos los que trabajamos en la institución educativa nos llevamos bien.					
16	Me siento realizado(a) con la labor que desempeño junto a mis compañeros(as) de trabajo en la institución educativa.					
17	Me siento bien con la relación que llevo con mis compañeros(as) de trabajo de la institución educativa.					
18	A todos los que laboran en la institución educativa los considero buenas personas.					
19	Mis compañeros de trabajo de la institución educativa valoran el esfuerzo que pongo en mi trabajo.					
20	Siento que todos somos como parte de una familia en la institución educativa.					
21	Realmente confío en mis compañeros(as) de trabajo.					

Anexo 4: Certificados de validez de instrumentos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: ESTILO GERENCIAL								
1	El director promueve la participación de los profesores en las decisiones de la institución educativa.	X		X		X		
2	El director de la institución educativa evita mostrar una actitud autoritaria en la solución de los problemas.	X		X		X		
3	El director de la institución educativa permite que los docentes tomen decisiones según su parecer.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO								
4	El director dirige y coordina las actividades de la institución educativa y da a conocer sus planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.	X		X		X		
5	El director demuestra capacidad de liderazgo en la conducción de la institución educativa.	X		X		X		
6	El director permite a los trabajadores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: AMBIENTE LABORAL								
7	El director promueve las mejores condiciones (materiales, espacios y tecnología) para el adecuado trabajo de los profesores y estudiantes.	X		X		X		
8	El director de la institución educativa delega responsabilidades a los profesores para la ejecución de tareas y actividades.	X		X		X		
9	En la institución educativa se observa que los profesores y demás integrantes trabajan en equipo para las actividades programadas.	X		X		X		
10	El trato del director con los profesores, estudiantes y padres de familia hace que el ambiente sea armonioso para el estudio.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: NIVELES DE COMUNICACION								
11	El director demuestra un diálogo democrático cuando se reúne con los docentes de la institución educativa.	X		X		X		
12	El director de la institución educativa evita imponer acciones sin considerar las opiniones de los docentes y otros trabajadores.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: ESTÍMULO LABORAL								
13	El director de la institución educativa reconoce los esfuerzos realizados por los profesores felicitándolos de manera pública.	X		X		X		
14	Los docentes que tienen un rendimiento laboral sobresaliente reciben incentivos.	X		X		X		
15	El director otorga diplomas o algo similar a los docentes por haber ganado con sus alumnos en diferentes actividades organizadas por el colegio.	X		X		X		
16	El director de la institución educativa otorga premios a los docentes por haber logrado que sus alumnos destaquen en los diferentes concursos.	X		X		X		

		Si	No	Si	No	Si	No
17	DIMENSIÓN 6: MANEJO DE CONFLICTOS Cuando se presentan problemas de indisciplina de los estudiantes, el director de la institución educativa los resuelve adecuadamente buscando la mejor alternativa de solución.	X		X		X	
18	El director dialoga con los padres de familia ante los problemas que se presentan con sus hijos.	X		X		X	
19	El director muestra paciencia en la conversación con los demás cuando se trata de dar solución a un problema.	X		X		X	
20	El director de la institución educativa escucha atentamente a los docentes para dar solución adecuada a un determinado problema.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable [X]** **Aplicable después de corregir []** **No aplicable []**

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr.: Luz Angélica Molina Chigne

DNI: 10229725

Especialidad del validador: Pedagogo-Administrador de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de julio de 2022


Luz Angélica Molina Chigne
Mg. en Administración de la educación

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSION 1: ESTILO GERENCIAL								
1	El director promueve la participación de los profesores en las decisiones de la institución educativa.	X		X		X		
2	El director de la institución educativa evita mostrar una actitud autoritaria en la solución de los problemas.	X		X		X		
3	El director de la institución educativa permite que los docentes tomen decisiones según su parecer.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: LIDERAZGO								
4	El director dirige y coordina las actividades de la institución educativa y da a conocer sus planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.	X		X		X		
5	El director demuestra capacidad de liderazgo en la conducción de la institución educativa.	X		X		X		
6	El director permite a los trabajadores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: AMBIENTE LABORAL								
7	El director promueve las mejores condiciones (materiales, espacios y tecnología) para el adecuado trabajo de los profesores y estudiantes.	X		X		X		
8	El director de la institución educativa delega responsabilidades a los profesores para la ejecución de tareas y actividades.	X		X		X		
9	En la institución educativa se observa que los profesores y demás integrantes trabajan en equipo para las actividades programadas.	X		X		X		
10	El trato del director con los profesores, estudiantes y padres de familia hace que el ambiente sea armonioso para el estudio.	X		X		X		
DIMENSIÓN 4: NIVELES DE COMUNICACIÓN								
11	El director demuestra un diálogo democrático cuando se reúne con los docentes de la institución educativa.	X		X		X		
12	El director de la institución educativa evita imponer acciones sin considerar las opiniones de los docentes y otros trabajadores.	X		X		X		
DIMENSIÓN 5: ESTÍMULO LABORAL								
13	El director de la institución educativa reconoce los esfuerzos realizados por los profesores felicitándolos de manera pública.	X		X		X		
14	Los docentes que tienen un rendimiento laboral sobresaliente reciben incentivos.	X		X		X		
15	El director otorga diplomas o algo similar a los docentes por haber ganado con sus alumnos en diferentes actividades organizadas por el colegio.	X		X		X		
16	El director de la institución educativa otorga premios a los docentes por haber logrado que sus alumnos destaquen en los diferentes concursos.	X		X		X		

	DIMENSIÓN 6: MANEJO DE CONFLICTOS	Si	No	Si	No	Si	No
17	Cuando se presentan problemas de indisciplina de los estudiantes, el director de la institución educativa los resuelve adecuadamente buscando la mejor alternativa de solución.	X		X		X	
18	El director dialoga con los padres de familia ante los problemas que se presentan con sus hijos.	X		X		X	
19	El director muestra paciencia en la conversación con los demás cuando se trata de dar solución a un problema.	X		X		X	
20	El director de la institución educativa escucha atentamente a los docentes para dar solución adecuada a un determinado problema.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Lic.: Peña de la Cruz, Blanca Angélica

DNI: 09938987

Especialidad del validador: Educadora - Metodóloga-Asesora en Investigación

18 de julio de 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Blanca Angélica Peña de la Cruz

Educadora
CPPe 034889

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE EL CLIMA INSTITUCIONAL

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSION 1: ESTILO GERENCIAL							
1	El director promueve la participación de los profesores en las decisiones de la institución educativa.	X		X		X		
2	El director de la institución educativa evita mostrar una actitud autoritaria en la solución de los problemas.	X		X		X		
3	El director de la institución educativa permite que los docentes tomen decisiones según su parecer.	X		X		X		
	DIMENSION 2: LIDERAZGO	Si	No	Si	No	Si	No	
4	El director dirige y coordina las actividades de la institución educativa y da a conocer sus planteamientos, aspiraciones y necesidades de la comunidad educativa.	X		X		X		
5	El director demuestra capacidad de liderazgo en la conducción de la institución educativa.	X		X		X		
6	El director permite a los trabajadores llegar a un acuerdo acerca de los intereses y necesidades de la institución educativa.	X		X		X		
	DIMENSION 3: AMBIENTE LABORAL	Si	No	Si	No	Si	No	
7	El director promueve las mejores condiciones (materiales, espacios y tecnología) para el adecuado trabajo de los profesores y estudiantes.	X		X		X		
8	El director de la institución educativa delega responsabilidades a los profesores para la ejecución de tareas y actividades.	X		X		X		
9	En la institución educativa se observa que los profesores y demás integrantes trabajan en equipo para las actividades programadas.	X		X		X		
10	El trato del director con los profesores, estudiantes y padres de familia hace que el ambiente sea amonioso para el estudio.	X		X		X		
	DIMENSION 4: NIVELES DE COMUNICACIÓN	Si	No	Si	No	Si	No	
11	El director demuestra un diálogo democrático cuando se reúne con los docentes de la institución educativa.	X		X		X		
12	El director de la institución educativa evita imponer acciones sin considerar las opiniones de los docentes y otros trabajadores.	X		X		X		
	DIMENSION 5: ESTÍMULO LABORAL	Si	No	Si	No	Si	No	
13	El director de la institución educativa reconoce los esfuerzos realizados por los profesores felicitándolos de manera pública.	X		X		X		
14	Los docentes que tienen un rendimiento laboral sobresaliente reciben incentivos.	X		X		X		
15	El director otorga diplomas o algo similar a los docentes por haber ganado con sus alumnos en diferentes actividades organizadas por el colegio.	X		X		X		
16	El director de la institución educativa otorga premios a los docentes por haber logrado que sus alumnos destaquen en los diferentes concursos.	X		X		X		

		Si	No	Si	No	Si	No
	DIMENSIÓN 6: MANEJO DE CONFLICTOS						
17	Cuando se presentan problemas de indisciplina de los estudiantes, el director de la institución educativa los resuelve adecuadamente buscando la mejor alternativa de solución.	X		X		X	
18	El director dialoga con los padres de familia ante los problemas que se presentan con sus hijos.	X		X		X	
19	El director muestra paciencia en la conversación con los demás cuando se trata de dar solución a un problema.	X		X		X	
20	El director de la institución educativa escucha atentamente a los docentes para dar solución adecuada a un determinado problema.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr.: Hidalgo Torres, Luis Alexis DNI: 09895388

Especialidad del validador: Psicólogo, metodólogo y asesor de tesis.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de julio de 2022


Mgtr. Luis Alexis Hidalgo Torres
Psicólogo – Asesor de tesis
C.Ps.P. 9133

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: EXPECTATIVAS							
1	La labor que realizo en la institución educativa va de acuerdo a mi manera de ser.	X		X		X		
2	Pienso que mi esfuerzo fortalece mi desempeño como docente en la institución educativa.	X		X		X		
3	El realizar bien mi trabajo de docente asegura mi permanencia en la institución educativa.	X		X		X		
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra y ello me estimula para continuar con la labor asignada.	X		X		X		
5	Estoy satisfecho(a) con la recompensa que recibo de parte de los directivos por mi trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
6	Considero que mi trabajo es importante para lograr las metas de la institución educativa.	X		X		X		
7	De los esfuerzos que yo ponga en mi trabajo docente depende la buena imagen de la institución educativa.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO							
8	Me siento satisfecho(a) con las condiciones físicas que se tiene en la institución educativa donde laboro.	X		X		X		
9	Considero que mi trabajo lo realizo en un lugar muy interesante.	X		X		X		
10	El sueldo que recibo por el trabajo que realizo como docente es bastante aceptable.	X		X		X		
11	La comodidad de la institución educativa donde laboro es inigualable.	X		X		X		
12	El ambiente de la institución educativa donde trabajo es confortable y estimulante.	X		X		X		
13	Me siento contento(a) con el trato y consideración que recibo por parte de los directivos de la institución educativa.	X		X		X		
14	Por el trabajo que realizamos como docentes recibimos halagos y reconocimientos de parte de la institución educativa.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES							
15	Todos los que trabajamos en la institución educativa nos llevamos bien.	X		X		X		
16	Me siento realizado(a) con la labor que desempeño junto a mis compañeros(as) de trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
17	Me siento bien con la relación que llevo con mis compañeros(as) de trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
18	A todos los que laboran en la institución educativa los considero buenas personas.	X		X		X		

19	Mis compañeros de trabajo de la institución educativa valoran el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		
20	Siento que todos somos como parte de una familia en la institución educativa.	X		X		X		
21	Realmente confío en mis compañeros(as) de trabajo.	X		X		X		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr.: Luz Angélica Molina Chigne

DNI: 10229725

Especialidad del validador: Pedagogo-Administrador de la Educación

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de julio de 2022



Luz Angélica Molina Chigne
Mg. en Administración de la Educación

Firma del Experto Informante

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN 1: EXPECTATIVAS								
1	La labor que realizo en la institución educativa va de acuerdo a mi manera de ser.	X		X		X		
2	Pienso que mi esfuerzo fortalece mi desempeño como docente en la institución educativa.	X		X		X		
3	El realizar bien mi trabajo de docente asegura mi permanencia en la institución educativa.	X		X		X		
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra y ello me estimula para continuar con la labor asignada.	X		X		X		
5	Estoy satisfecho(a) con la recompensa que recibo de parte de los directivos por mi trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
6	Considero que mi trabajo es importante para lograr las metas de la institución educativa.	X		X		X		
7	De los esfuerzos que yo ponga en mi trabajo docente depende la buena imagen de la institución educativa.	X		X		X		
DIMENSIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO								
8	Me siento satisfecho(a) con las condiciones físicas que se tiene en la institución educativa donde laboro.	X		X		X		
9	Considero que mi trabajo lo realizo en un lugar muy interesante.	X		X		X		
10	El sueldo que recibo por el trabajo que realizo como docente es bastante aceptable.	X		X		X		
11	La comodidad de la institución educativa donde laboro es inigualable.	X		X		X		
12	El ambiente de la institución educativa donde trabajo es confortable y estimulante.	X		X		X		
13	Me siento contento(a) con el trato y consideración que recibo por parte de los directivos de la institución educativa.	X		X		X		
14	Por el trabajo que realizamos como docentes recibimos halagos y reconocimientos de parte de la institución educativa.	X		X		X		
DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES								
15	Todos los que trabajamos en la institución educativa nos llevamos bien.	X		X		X		
16	Me siento realizado(a) con la labor que desempeño junto a mis compañeros(as) de trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
17	Me siento bien con la relación que llevo con mis compañeros(as) de trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
18	A todos los que laboran en la institución educativa los considero buenas personas.	X		X		X		
19	Mis compañeros de trabajo de la institución educativa valoran el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		
20	Siento que todos somos como parte de una familia en la institución	X		X		X		

	educativa.						
21	Realmente confío en mis compañeros(as) de trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Lic.: Peña de la Cruz, Blanca Angélica

DNI: 09938987

Especialidad del validador: Educadora – Metodóloga-Asesora en Investigación

18 de julio de 2022

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Blanca Angélica Peña de la Cruz
Educadora
CPPe 034889

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA MOTIVACIÓN

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1: EXPECTATIVAS							
1	La labor que realizo en la institución educativa va de acuerdo a mi manera de ser.	X		X		X		
2	Pienso que mi esfuerzo fortalece mi desempeño como docente en la institución educativa.	X		X		X		
3	El realizar bien mi trabajo de docente asegura mi permanencia en la institución educativa.	X		X		X		
4	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier otra y ello me estimula para continuar con la labor asignada.	X		X		X		
5	Estoy satisfecho(a) con la recompensa que recibo de parte de los directivos por mi trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
6	Considero que mi trabajo es importante para lograr las metas de la institución educativa.	X		X		X		
7	De los esfuerzos que yo ponga en mi trabajo docente depende la buena imagen de la institución educativa.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2: CONDICIONES DE TRABAJO	Si	No	Si	No	Si	No	
8	Me siento satisfecho(a) con las condiciones físicas que se tiene en la institución educativa donde laboro.	X		X		X		
9	Considero que mi trabajo lo realizo en un lugar muy interesante.	X		X		X		
10	El sueldo que recibo por el trabajo que realizo como docente es bastante aceptable.	X		X		X		
11	La comodidad de la institución educativa donde laboro es inigualable.	X		X		X		
12	El ambiente de la institución educativa donde trabajo es confortable y estimulante.	X		X		X		
13	Me siento contento(a) con el trato y consideración que recibo por parte de los directivos de la institución educativa.	X		X		X		
14	Por el trabajo que realizamos como docentes recibimos halagos y reconocimientos de parte de la institución educativa.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 3: RELACIONES INTERPERSONALES	Si	No	Si	No	Si	No	
15	Todos los que trabajamos en la institución educativa nos llevamos bien.	X		X		X		
16	Me siento realizado(a) con la labor que desempeño junto a mis compañeros(as) de trabajo en la institución educativa.	X		X		X		
17	Me siento bien con la relación que llevo con mis compañeros(as) de trabajo de la institución educativa.	X		X		X		
18	A todos los que laboran en la institución educativa los considero buenas personas.	X		X		X		
19	Mis compañeros de trabajo de la institución educativa valoran el esfuerzo que pongo en mi trabajo.	X		X		X		
20	Siento que todos somos como parte de una familia en la institución	X		X		X		

	educativa.						
21	Realmente confío en mis compañeros(as) de trabajo.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si existe suficiencia en los ítems.

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [X] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador: Mgtr.: Hidalgo Torres, Luis Alexis DNI: 09895388

Especialidad del validador: Psicólogo, metodólogo y asesor de tesis.

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

18 de julio de 2022


 Mgtr. Luis Alexis Hidalgo Torres
 Psicólogo - Asesor de tesis
 C.Ps.P. 9133

 Firma del Experto Informante

Anexo 5: Tabla de jueces

TABLA DE JUECES

JUECES	OPINIÓN DE APLICABILIDAD
Mgtr. Luis Alexis Hidalgo Torres	APLICABLE
Mgtr. Luz Angélica Molina Chigne	APLICABLE
Lic. Blanca Angélica Peña de la Cruz	APLICABLE

Anexo 6: Confiabilidad de los instrumentos

Coeficientes alfa de Cronbach en una muestra piloto de 25 docentes de instituciones educativas de la REI N°9 – UGEL 01:

Escala de clima institucional

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	25	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	20

Escala de motivación laboral

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	25	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	25	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,935	21

Se observa que los valores del coeficiente alfa de Cronbach para las escalas de clima institucional y motivación laboral es de 0,959 y 0,935 respectivamente; por lo tanto, ambos instrumentos de medición tienen alta confiabilidad.

Anexo 7: Carta de presentación



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Fortalecimiento de la Soberanía Nacional"

Lima, 31 de agosto de 2022

Carta P. 0938-2022-UCV-VA-EPG-F01/J

Mag.

AURISTELA ADRIANA VALENCIA BARTRA
COORDINADORA DE REI N°9 VILLA MARIA
INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE LA REI N°9 - VILLA MARÍA

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para presentar a CHAVARRIA CASTRO, PILAR HAYDEE; identificada con DNI N° 09411276 y con código de matrícula N° 6000010304; estudiante del programa de MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA quien, en el marco de su tesis conducente a la obtención de su grado de MAESTRA, se encuentra desarrollando el trabajo de investigación titulado:

Clima institucional y motivación en docentes de la Red Educativa Institucional N° 9 de la Unidad de Gestión Educativa 01 – 2022.

Con fines de investigación académica, solicito a su digna persona otorgar el permiso a nuestra estudiante, a fin de que pueda obtener información, en la institución que usted representa, que le permita desarrollar su trabajo de investigación. Nuestra estudiante investigador CHAVARRIA CASTRO, PILAR HAYDEE asume el compromiso de alcanzar a su despacho los resultados de este estudio, luego de haber finalizado el mismo con la asesoría de nuestros docentes.

Agradeciendo la gentileza de su atención al presente, hago propicia la oportunidad para expresarle los sentimientos de mi mayor consideración.

Atentamente,



Dña. Estrella A. Esquiagola Aranda
Jefa
Escuela de Posgrado UCV
Filial Lima Campus Los Olivos

Somos la universidad de los
que quieren salir adelante.





Declaratoria de autenticidad del asesor

Yo, Angel Salvatierra Melgar, docente de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo filial Lima Norte, asesor (a) de la tesis titulada: “**Clima institucional y motivación en docentes de la Red Educativa Institucional N° 9 de la Unidad de Gestión Educativa 01 – 2022**” del estudiante **Chavarría Castro, Pilar Haydeé**, constato que la investigación tiene índice de similitud de 20% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 28 de diciembre del 2022

Apellidos y Nombres del Asesor: Angel Salvatierra Melgar	
DNI 19873533	Firma 
ORCID 0000-0003-2817-630X	





UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

Clima institucional y motivación en docentes de la Red Educativa Institucional N° 9 de la Unidad de Gestión Educativa 01 – 2022

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN DOCENCIA Y GESTIÓN EDUCATIVA

AUTORA:
Chavarría Castro, Pilar Haydeé (orcid.org/0000-0002-6132-7176)

ASESOR:
Dr. Salvatierra Melgar, Ángel (orcid.org/0000-0003-2817-630X)

CO-ASESORA:
Dr. Sevilla Sánchez, Regina Ysabel (<https://orcid.org/0000-0001-6701-128X>)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
Gestión y calidad educativa

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:
Apoyo a la reducción de brechas y carencias en educación en todos sus

Resumen de coincidencias

20 %

Se están viendo fuentes estándar

EN Ver fuentes en inglés (Beta)

Coincidencias

1	repositorio.ucv.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	10 %	>
2	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	3 %	>
3	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %	>
4	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	1 %	>
5	hdl.handle.net <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
6	idoc.pub <small>Fuente de Internet</small>	1 %	>
7	repositorio.unheval.edu... <small>Fuente de Internet</small>	<1 %	>
8	repositorio.uss.edu.pe <small>Fuente de Internet</small>	<1 %	>
9	Entregado a Universida... <small>Trabajo del estudiante</small>	<1 %	>
10	es.sldeshare.net <small>Fuente de Internet</small>	<1 %	>
11	www.clubensayos.com <small>Fuente de Internet</small>	<1 %	>

Página: 1 de 43Número de palabras: 11247Versión solo texto del informeAlta resoluciónActivado