29(3): 724–730, 2026

SCIÉNDO

Esta obra está publicada bajo la licencia
CC BY 4.0

Gestión Educativa y Motivación Laboral en una Institución

Educativa Pública en Santa Elena, Virú (2024)

Educational Management and Work Motivation in a Public

Educational Institution in Santa Elena, Viru (2024)

Claudia J. Aponte Arro [1] **Erika del Camen Aguilar Carrera.**

1 Escuela de Posgrado, Universidad Nacional de Trujillo, Av. Juan Pablo II s/n , Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: **cjapontear@unitru.edu.pe** (C. Aponte-Arro).

Fecha de recepción: 10 08 2025. Fecha de aceptación: 29 10 2026

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la gestión educativa y la motivación laboral en una institución educativa de Virú, durante el 2024. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, alcance descriptivo - correlacional y corte transversal. La población estuvo conformada por 37 docentes, por lo que se empleó una muestra censal que comprendió la totalidad de la población. La gestión educativa fue analizada mediante las dimensiones institucional, pedagógica, comunitaria y administrativa, mientras que la motivación laboral comprendió las dimensiones intrínseca y extrínseca. Para la recolección de datos se aplicaron dos cuestionarios mediante la técnica de la encuesta. El procesamiento y análisis de la información se realizó mediante SPSS y Excel. Los resultados evidenciaron una correlación positiva y muy alta entre las dos variables, concluyendo que existe una relación directa entre la gestión educativa y el nivel de motivación laboral docente en la institución educativa estudiada.

Palabras clave: Gestión educativa; Motivación laboral; gestión institucional; gestión pedagógica; institución educativa.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the relationship between educational management and work motivation in an educational institution in Virú during 2024. The study was conducted using a quantitative approach, with a non-experimental design, descriptive-correlational scope, and cross-sectional approach. The study population consisted of 37 teachers; therefore, a census sample comprising the entire population was used. Educational management was analyzed through the institutional, pedagogical, community, and administrative dimensions, while work motivation included the intrinsic and extrinsic dimensions. Two questionnaires were administered using the survey technique for data collection. Data processing and analysis were carried out using SPSS and Excel. The results showed a very high positive correlation between the two variables, leading to the conclusion that there is a direct relationship between educational management and the level of teachers' work motivation in the educational institution.

Keywords: educational management; work motivation; institutional management; pedagogical management; educational institution.

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2014), como órgano rector de las políticas públicas del sector, ha desarrollado documentos normativos orientados al fortalecimiento de la gestión educativa en las instituciones de Educación Básica Regular. Estos documentos constituyen referentes clave para el diseño e implementación de políticas y acciones vinculadas con la formación, evaluación y desarrollo profesional docente a nivel nacional.

Desde esa perspectiva, el Marco del Buen Desempeño del Directivo (MINEDU, 2014) define los dominios, competencias y desempeños que caracterizan una gestión educativa eficaz, orientada al fortalecimiento de los procesos pedagógicos, organizacionales y administrativos, contribuyendo a la mejora continua y al aseguramiento de la calidad educativa.

En las instituciones educativas locales, se identifica una carencia en su estructura organizativa, sobre todo en las que se encuentran en contextos rurales. Camperos-Parada (2016) señala que las políticas educativas estandarizadas pueden desconocer las particularidades del contexto rural y generar brechas entre la educación impartida y las necesidades reales de los estudiantes. Según Mendoza - Ponce (2024) la labor mediadora docente es de especial relevancia en contextos rurales, puesto que su intervención pedagógica y acompañamiento a los estudiantes y sus familias contribuyen el fortalecimiento de los procesos de aprendizaje. Por el contrario, la limitada participación docente en la gestión institucional y carencia de liderazgo pedagógico dificulta la consecución de una gestión educativa efectiva, lo que queda evidenciado en los resultados de las evaluaciones nacionales como la Evaluación Nacional de Logro y Aprendizajes (ENLA ,2023).

Investigaciones como la de Rachman et al. (2022) y Neves (2025) destacan que la motivación laboral no solo se expresa en el buen desempeño, también puede ser fortalecida a partir de prácticas de liderazgo que promueven el compromiso y la ética organizacional.

De igual manera, Requena (2022), Grados (2019) y De la Cruz (2022) muestran correlaciones significativas entre la gestión educativa, el desempeño docente y el ambiente escolar.

Asimismo, Chiavenato (2008) y Ccarampa (2019) coinciden en que la motivación y las condiciones del individuo son factores determinantes para la eficiencia y la mejora de los procesos educativos en las escuelas, mientras que Antonius (2024) y Li y Hidayati (2023) destacan que la motivación docente constituye un favor clave que se fortalece mediante una gestión educativa adecuada y prácticas institucionales orientadas al compromiso profesional.

Por su parte, Camperos (2016), Sahito (2025) y Jiménez (2025) subrayan que el liderazgo transformacional y la renovación constante de los conocimientos docentes se asocian de manera positiva y significativa con la motivación de los empleados y el desempeño organizacional en instituciones educativas.

METODOLOGÍA

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, con alcance correlacional y corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un único momento.

La población estuvo conformada por 37 docentes en actividad durante el mes de septiembre del año 2024 en la institución educativa pública N° 80075, de los niveles primaria y secundaria de educación básica regular del distrito de Santa Elena, provincia de Virú. Debido al tamaño accesible de la población, se optó por una muestra censal, incorporando a todos los participantes que cumplían con los criterios de inclusión (Arias, 2012), es decir por los 37 docentes de la mencionada institución.

La recolección de información se realizó mediante dos cuestionarios estructurados: uno para la variable gestión educativa, con 20 ítems, y otro para la variable motivación laboral, con 50 ítems, ambos medidos mediante escala tipo Likert y administrados mediante la técnica de la encuesta.

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos, conforme a los criterios metodológicos de Carrasco (2005), la información recopilada fue sistematizada y organizada en una base de datos para su posterior análisis mediante el software estadístico SPSS, versión 28, empleando estadística descriptiva y el coeficiente de correlación de Spearman para evaluar la relación entre las variables.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la presente investigación se expusieron los siguientes resultados:

Tabla 1

Relación entre la variable gestión educativa y la variable motivación laboral docente.

			Gestión Educativa	Motivación laboral
Rho de Spearman	Gestión Educativa	Coeficiente de correlación	1.000	0.929
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.929	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

* La correlación es significativa en el nivel 0,05

En la tabla 1 se muestra el coeficiente de correlación obtenido (rho=0.929,) el cual indica una correlación positiva muy alta entre la variable 1 y 2.
Los resultados obtenidos coinciden con los hallazgos de Gómez (2024), quien identificó una relación positiva entre los estilos de gestión educativa y la motivación hacia el trabajo del profesorado.

Tabla 2
Relación entre la dimensión institucional y la variable motivación laboral docente.

			Dimensión Institucional	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión Institucional	Coeficiente de correlación	1.000	0.768
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.768	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

* La correlación es significativa en el nivel 0,05

Los datos de la Tabla 2 muestran la relación entre la variable gestión educativa, a través de su **dimensión institucional**, y la motivación docente. Se observa el coeficiente de correlación de Spearman obtenido (rho=0.768),
Los resultados evidenciaron que el 86% de los docentes consideró que la institución implementó, actualizó y evaluó los diferentes instrumentos de gestión educativa y un 89% reconoció la existencia de una participación democrática en dichos procesos. En la misma línea, el 90% percibió liderazgo y planificación por parte de los directivos. Estos hallazgos evidencian una fortaleza en la gestión institucional del centro educativo experimental, caracterizada por procesos organizados y participativos, aspectos que se asocian con el compromiso del profesorado y el logro de los objetivos institucionales.
Estos hallazgos coinciden con lo reportado por Requena (2022), Rodas Hernández y Pérez Azahuanche (2021), quienes destacan que un liderazgo directivo ético, participativo y una gestión institucional organizada favorecen el desempeño, la motivación y el compromiso docente, así como un entorno laboral positivo.
En conjunto, estos resultados coinciden con lo reportado por Machaca et al. (2021), Quispe-Morales et al. (2024), los cuales señalan que una gestión educativa fortalecida y un liderazgo efectivo se relacionan con mayores niveles de motivación, satisfacción laboral y compromiso del profesorado.

Tabla 3
Relación entre la dimensión administrativa y la variable motivación laboral docente.

			Dimensión Administrativa	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión Administrativa	Coeficiente de correlación	1.000	0.764
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.764	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

* La correlación es significativa en el nivel 0,05

En la Tabla 3 se presenta la relación entre la variable gestión educativa, a través de su **dimensión administrativa**, y la motivación docente. Se observa el coeficiente de correlación de Spearman obtenido (rho=0.764), lo que refleja la existencia de una correlación positiva alta entre ambas variables.
Los resultados evidenciaron que el 87% de los docentes percibió una adecuada administración del personal de la institución, mientras que el 86% señaló un apropiado manejo de los recursos y materiales disponibles.
Por otro lado, el 74% de docentes expresó valoraciones favorables en relación con la administración de recursos económicos propios, mientras que el 26% manifestó percepciones contrarias. Lo que permitió inferir que la valoración de la gestión en esta dimensión no fue homogénea, debido a las diferencias identificadas entre los aspectos como el uso de recursos materiales y la administración económica institucional.

Este hallazgo es consistente con lo planteado por Grados (2019), quien destacó la importancia de la administración educativa para el fortalecimiento de un correcto ambiente escolar. Asimismo, Hamsy et al. (2024) y Antonius et al. (2024) sostienen que una gestión educativa eficiente, basada en una adecuada administración de los recursos y el apoyo administrativo se relacionan con mayores niveles de motivación y satisfacción laboral docente. En conjunto, estas investigaciones evidenciaron que el fortalecimiento de las prácticas de gestión administrativa favorece la consolidación de entornos positivos y favorables para el buen desempeño docente.

Tabla 4

Relación entre dimensión pedagógica y la variable motivación laboral docente.

			Dimensión Pedagógica	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión Pedagógica	Coeficiente de correlación	1.000	0.850
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.85	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

* La correlación es significativa en el nivel 0,05

Los resultados de la Tabla 4 muestran la relación entre la variable gestión educativa, a través de su **dimensión pedagógica**, y la motivación docente. Se observa el coeficiente de correlación de Spearman obtenido (rho=0.850), lo que demuestra una correlación positiva alta entre la dimensión comunitaria de la gestión educativa y la motivación docente.

Se evidenció que el 85% de docentes reconoció una adecuada adaptación y diversificación curricular acorde a los intereses de los estudiantes de la institución educativa experimental. Asimismo, el 88% manifestó que los directivos orientan los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, aspecto que guarda relación con los enfoques de evaluación formativa.

Este hallazgo guarda relación con lo señalado por Ramírez (2020), quien destacó que la gestión educativa está asociada con las prácticas de enseñanza y en la calidad institucional.

Tabla 5

Relación entre la variable dimensión comunitaria y la variable motivación laboral docente.

			Dimensión Comunitaria	Motivación laboral
Rho de Spearman	Dimensión Comunitaria	Coeficiente de correlación	1.000	0.628
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	37	37
	Motivación	Coeficiente de correlación	0.628	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	37	37

* La correlación es significativa en el nivel 0,05

En la Tabla 5 se observa el coeficiente de correlación de Spearman obtenido (rho=0.768), el cual indica una correlación positiva de magnitud moderada entre la gestión educativa en la **dimensión comunitaria** y la motivación laboral docente.

El 83% de docentes consideró la existencia de vínculos colaborativos entre la institución educativa, las familias y la comunidad, los cuales se concretan mediante la ejecución de proyectos y actividades orientadas al beneficio de la comunidad. Sin embargo, el 17% restante refleja los desafíos aún existentes, relacionados con la participación de los agentes de la comunidad educativa, especialmente en contextos rurales, donde el compromiso de algunos padres de familia representa aspectos por mejorar.

Este hallazgo se relaciona con lo señalado por Cedamos (2023), quien destacó la importancia de la labor directiva en la participación de la comunidad educativa y en los procesos de cambio institucional.

En relación con la variable motivación laboral, específicamente en la **dimensión intrínseca**, los resultados evidenciaron que el 68% de docentes percibió contar con autonomía para desarrollar sus funciones, mientras que el 32% manifestó percepciones menos favorables, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los espacios de participación y toma de decisiones dentro de la institución.

Estos resultados guardan relación con lo señalado por Quiroz et al. (2026), quienes sostienen que el liderazgo transformacional favorece la motivación intrínseca, el compromiso laboral y el fortalecimiento del clima organizacional.

De manera complementaria, García y Quispe (2022), indicaron que los docentes con mayores niveles de motivación

desarrollan con mayor eficiencia los procesos vinculados con la planificación, ejecución y evaluación de los aprendizajes. Asimismo, Santos-Vijande et al. (2021) destacan que factores motivacionales como el trabajo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo profesional contribuyen significativamente al incremento de la satisfacción laboral docente.

En la misma línea, Rachman et al. (2022) señala que altos niveles de motivación favorecen la ejecución eficiente de las actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por su parte, Maza y Morales (2025), concluyeron que el coaching educativo, implementada de manera contextualizada y sostenida, representa una estrategia orientada a fortalecer la motivación docente y favorecer el desarrollo profesional del profesorado frente a los desafíos actuales de la educación.

No obstante, la literatura científica también presenta perspectivas críticas respecto a la influencia de la gestión en la motivación laboral, en este sentido Rivas (2021), señaló que una alta motivación intrínseca no garantiza una adecuada gestión pública, así como una gestión pública eficiente no implica que los directores presenten elevados niveles de motivación intrínseca, evidenciándose que ambas variables actúan de manera independiente en el contexto estudiado.

En contraste con los resultados hallados para la **dimensión extrínseca**, específicamente el factor organización docente, se evidenció que el 67% de los docentes consideró favorable la organización de las actividades institucionales, aspecto que favorece el adecuado desarrollo de sus funciones. Asimismo, factores relacionados con las actividades de gestión, comunicación y coordinación fueron valorados positivamente por más de la mitad de los docentes, lo que permite inferir que existió una percepción positiva sobre los procesos de gestión, organización y comunicación de la institución.

Estos resultados coinciden con lo señalado por Lamadrid et al. (2025), quienes sostienen la importancia de fortalecer estrategias institucionales vinculadas con la comunicación, el reconocimiento, la capacitación y el liderazgo organizacional debido a que factores externos contribuyen a generar condiciones laborales favorables, fortaleciendo la motivación extrínseca, el desempeño y el compromiso docente.

CONCLUSIONES

Los resultados de la investigación permiten concluir que existe una correlación positiva entre la variable gestión educativa y motivación en la institución Educativa N°80075, Virú.

Asimismo, la dimensión institucional presenta una relación positiva alta con la motivación laboral docente, lo que evidencia la importancia de los procesos relacionados a la organización y participación institucional para favorecer la motivación docente.

En relación con la dimensión administrativa, se concluye que existe una relación positiva alta con la motivación laboral docente, destacando la relevancia de una adecuada gestión de los recursos y procesos administrativos en el entorno educativo.

Respecto a la dimensión pedagógica, se evidencia una relación positiva alta con la motivación laboral docente, lo que permite reconocer la importancia de las acciones de acompañamiento y orientación pedagógica en la institución estudiada.

Finalmente, la dimensión comunitaria presenta una relación positiva moderada con la motivación laboral docente, lo que sugiere la necesidad de fortalecer los vínculos entre los integrantes de la comunidad educativa y así garantizar las condiciones óptimas para el profesorado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonius, A., Angraeni, A., & Aulia, R. (2024). The role of educational management in promoting teacher motivation and job satisfaction. *Educia Journal*, 2(2), 112–121. https://media.neliti.com/media/publications/610415-the-role-of-educational-management-in-pr-9b44d7e0.pdf

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Ariza Jiménez, J. F. (2025). Liderazgo para el aprendizaje versus el modelo gerencialista en el sistema educativo iberoamericano: El rol del director escolar. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*. https://doi.org/10.18175/vys16.1.2025.7

Camperos, C. (2016). *Competencias profesionales en la gestión educativa de los núcleos escolares rurales del estado Táchira*. Administración e ingenierías. Ministerio del Poder Popular para la

Educación, Caracas - Venezuela.https://revistas.udes.edu.co/aibi/es/article/view/1733/1918

Carrasco Díaz, S. (2005). *Metodología de la investigación científica: Pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación. Aplicaciones en educación y otras ciencias sociales.* San Marcos.

Ccarampa Peña, Y. (2019). *El docente en zonas rurales para una educación de calidad en educación primaria del Perú* [Tesis de bachiller]. Pontificia Universidad Católica del Perú.https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/fe7a0610-4d1c-4a98-b90c-09872c0c43f9/content

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

De la Cruz, M (2022). *Gestión educativa y calidad educativa en una institución pública de Virú, 2022.* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/110942/De%20La%20Cruz_GRME-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

García, A., y Quispe M. (2022). *Motivación laboral y gestión pedagógica en docentes de la Institución Educativa General Córdova – Vilcas Huamán, 2022* [Tesis de licenciatura/maestría]. Repositorio Institucional de la UNSC. https://repositorio.unsch.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e25f962c-0c56-4cb6-a50e-b969225c10b7/content

Gómez, G. E. (2024). *Estilos de gestión educativa y motivación hacia el trabajo del profesorado de instituciones de enseñanza pública* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/9994

Grados, L. (2019). *La gestión Educativa y la convivencia escolar de las I.E. pública del nivel inicial anexo Roma-La Libertad, (Tesis de maestría).*Universidad Nacional de Trujillo. Perú. https://hdl.handle.net/20.500.14414/15237

Lamadrid, M., Aguirre, J., Garavito, J., & Lamadrid, M. (2025). Influencia de la motivación en la satisfacción laboral: Evidencias desde la gestión educativa. *Revista Minerva*, 6(18), 70-77. https://doi.org/10.47460/minerva.v6i18.230

Li, J., & Hidayati, D. (2023). Literature study: Educational management strategies in rural schools (Studi literatur: Strategi manajemen pendidikan di sekolah pedesaan). *PREVENIRE: Journal of Multidisciplinary Science, 2*(1), 41-48. https://doi.org/10.58330/prevenire.v2i1.149

Hamsy, A., Amiruddin, A., Rosmalina, R., & Pulungan, L. H. (2024). The impact of educational resource management on teacher motivation and job satisfaction. *European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences*, 3(5) 158–164. https://doi.org/10.56495/ejr.v3i5.576

Ramírez, M. (2020). *Gestión educativa y práctica docente en los establecimientos educativos del distrito 8, circuito 2, Guayaquil*, (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/item/60ecadcf-0ad1-4954-8afd-a6e7e5245a4c.

Requena, O. (2022). *Gestión educativa y desempeño docente en una institución educativa de San Juan de Lurigancho-2022,(tesis de maestría)*. Universidad César Vallejo. Trujillo-Perú. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/133043/Requena_COG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Neves, M. L. G. (2025). The relationship between ethical leadership, teacher motivation, and commitment in public schools. *Frontiers in Education, 9*, Article 1456685. https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1456685/full

Mendoza-Ponce, F. W. (2024). La calidad de la educación en el ámbito rural: Una revisión sistemática 2017-2023. *Episteme Koinonía, 7*(Suppl. 1), 150–167. https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.3727

Machaca, D. R., & Campos, M. (2021). Gestión educativa y satisfacción

laboral, en los docentes de una asociación educativa en Lima. *Paidagogo, 3*(1), 103–127. https://doi.org/10.52936/p.v3i1.49

Maza, N., & Morales, H. (2025). El coaching educativo y motivación docente: Una revisión sistemática. *Zenodo*. 6(13), 15101527. https://doi.org/10.5281/zenodo.17093916

Ministerio de Educación del Perú. (2014). *Marco de Buen Desempeño del Directivo: Directivos construyendo escuela*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.

Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Reporte nacional ENLA 2023-Resultados de la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje de Estudiantes.* http://umc.minedu.gob.pe/resultadosenla2023/

Quiroz, M., Rodríguez, M., Rodríguez, K., Rodríguez, M., Intriago, E., & Marquinez, J. (2026). Gestión directiva educativa y su incidencia en la motivación laboral docente: *revisión bibliográfica.* Revista Científica Multidisciplinaria Ogma, 5(1), 27-49. https://doi.org/10.69516/0b7q3a17

Quispe-Morales, R., Huauya Quispe, M., & Huamán De La Cruz, J. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral de docentes en instituciones educativas públicas. *Práxis Educativa*, 19, 1–18. https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038

Rachman, M. M. (2022). Impact of motivation on performance: The role of organizational commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management, 15*(3), 376–393. https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.37848

Rivas Huaman, R. G. (2021). La motivación intrínseca y su relación con la gestión pública de los directores de la Unidad de Gestión Educativa Local N.° 06 - Lima. *Gobierno y Gestión Pública, 8*(1). https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n1.04

Rodas Hernández, W., y Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90–104. https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684

Sahito, Z. (2025). Understanding teacher motivation: A synthesis of key research findings. *SAGE Open*. https://academia.edu.pk/index.php/Journals/article/view/509/930

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., Pascual-Fernández, P., & Rudd, J. M. (2021). Service innovation management in a modern economy: Insights on the interplay between firms' innovative culture and project-level success factors. *Technological Forecasting and Social Change, 165*, 120562. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120562