



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO  
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes  
de la Institución Educativa – 2022**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
Maestra en Administración de la Educación**

**AUTORA:**

Roque Fernandez, Susan Maribel (orcid.org/0000-0002-8405-8589)

**ASESOR:**

Dr. Valdez Asto, José Luis (orcid.org/0000-0002-9987-2671)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Evaluación y Aprendizaje

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

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

**LIMA – PERÚ**

**2022**

### **Dedicatoria**

A Dios por guiar mis pasos y permitirme ir por el buen camino, por cuidarme y no dejarme ante las adversidades

A mis familiares que día a día me apoyan en lo personal y en lo profesional.

A mis amigos, por su apoyo para alcanzar esta meta trazada.

La autora

### **Agradecimiento**

Al Dios omnipotente por darnos el don de la vida y sus infinitas bendiciones.

A la Universidad César Vallejo por brindarnos la oportunidad de iniciar y culminar una etapa más en nuestra vida profesional.

Al asesor por el constante apoyo y asesoramiento brindado en el desarrollo de este trabajo.

La autora

## Índice de contenidos

	Pág.
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación	12
3.2. Variables y operacionalización	13
3.3. Población, muestra y muestreo	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimiento	17
3.6. Método de análisis de datos	17
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	27
VI. CONCLUSIONES	33
VII. RECOMENDACIONES	34
REFERENCIAS	35
ANEXOS	40

## Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Población de la investigación	13
Tabla 2. Ficha técnica del instrumento 1	15
Tabla 3. Ficha técnica del instrumento 2	15
Tabla 4. Validación de instrumentos	16
Tabla 5. Resumen de la confiabilidad de las habilidades directivas	16
Tabla 6. Resumen de la confiabilidad de la motivación laboral	16
Tabla 7. Distribución de la variable habilidades directivas	18
Tabla 8. Distribución de las dimensiones de la variable habilidades directivas	19
Tabla 9. Distribución de la variable motivación laboral	20
Tabla 10. Distribución de las dimensiones de la variable motivación laboral	21
Tabla 11. Pruebas de normalidad	22
Tabla 12. Correlación entre habilidades directivas y motivación laboral	23
Tabla 13. Correlación entre las habilidades personales y la motivación laboral	24
Tabla 14. Correlación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral	25
Tabla 15. Correlación entre habilidades grupales del director y la motivación laboral	26

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Esquema del diseño de investigación	12
Figura 2. Descripción porcentual de la variable 1	18
Figura 3. Descripción porcentual de las dimensiones	19
Figura 4. Descripción porcentual de la variable 2	20
Figura 5. Descripción porcentual de las dimensiones	21

## Resumen

La tesis cuyo título fue “Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa – 2022”, presentó como objetivo general determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Institución Educativa, 2022.

La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo, tipo básica y diseño correlacional, la muestra presentada en la investigación estuvo conformada por 67 docentes, a quienes se les aplicó como instrumentos los cuestionarios debidamente validados.

Al término de la investigación, los resultados señalados determinaron una relación entre las variables con un  $Rho = 0.972$  afirmando la existencia de una correlación significativa (buena y positiva) entre ambas variables, según las respuestas brindadas por los docentes.

**Palabras clave:** Habilidades, directivas, motivación, laboral.

## **Abstract**

The thesis whose title was "Management skills and work motivation in teachers of the Educational Institution - 2022", presented as a general objective to determine the relationship between management skills and work motivation of Educational Institution, 2022.

The methodology used was a quantitative approach, basic type and correlational design, the sample presented in the investigation was made up of 67 teachers, to whom the duly validated questionnaires were applied as instruments.

At the end of the investigation, the indicated results determined a relationship between the variables with a  $Rho = 0.972$ , affirming the existence of a significant correlation (good and positive) between both variables, according to the answers provided by the teachers.

**Keywords:** skills, directives, motivation, labor.



## **I. INTRODUCCIÓN**

Según Marquez (2022) al llevar a cabo una revisión panorámica sobre la situación global que ciertas instancias han ubicado como un gran problema la necesidad de brindar a todos una educación de calidad, que se forje a cada ser humano en valores, conocimientos y labores; esto es parte de un anhelo que todos los países desean lograr con el fin de cumplir las metas trazadas; a raíz de ello, se tuvo la necesidad de considerar líderes competitivos en el sector educativo, de ellos dependerá del desarrollo y progreso de la institución.

A nivel mundial, varios estudios han enmarcado las capacidades gerenciales, considerando subcategoría de asociaciones, de acuerdo a la Universidad del Valle en Puebla, México; este estudio, publicado en la revista Investigación y Negocios (2018), todos los supervisores desarrollaron diferentes procedimientos que lo hicieron responsable ante su organización; esto significa que los funcionarios deben fortalecer sus habilidades, para poder desarrollar el liderazgo efectivo y eficaz en la organización.

El Perú, no es ajena a la problemática acerca de las diversas habilidades que los directivos deben conocer; pues, las instituciones educativas cuentan con un plan de mejora centrado en el objetivo por conseguir cumplir con propósitos encaminados y ubicados en el PEI, muchos puntos trazados han sido dirigidos o planteados por los directivos; es por ello, que los resultados obtenidos deben ser óptimos, coherentes; así mismo, el personal tiene que estar en una constante motivación para generar un ambiente de confianza en la institución.

En la institución educativa existe algunos directivos que presenta un nivel de habilidad directiva baja en la organización sirven, ya que, si el administrador carece de las habilidades gerenciales necesarias, tendrá malas prácticas gerenciales y, por lo tanto, las organizaciones necesitan personas bien equipadas que sepan y sepan cómo moldear el destino de la organización de la que son responsables; indicado por el Minedu (2016) afirmó que: Las instituciones educativas necesitan un líder influyente e inspirador que sea capaz de desplazar las actividades

realizadas en la pedagogía. Obteniendo el trabajo de los educadores, plana docente que esté en constante participación. (p.15).

Se presentó como problema general: ¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?, y los problemas específicos (i) ¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?, (ii) ¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?, (iii) ¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?.

Cabe señalar que el estudio ha demostrado desde la teoría, como los sujetos logran obtener la cima de su desempeño personal y organizacional son personas que despliegan habilidades gerenciales, y se agrupan en tres dimensiones: la arista principal: individual, personales y colectivos.

Desde lo práctico, a partir de estos resultados es posible saber en qué condición se encuentre a la institución educativa, donde se logró aplicar soluciones para mejorar la situación de los docentes, resolver problemas, mejorar la confianza, la persuasión, solucionar problemas con eficiencia y autocontrol, beneficiando estos resultados a la institución.

Metodológicamente, genero mejora en la asociación formativa, mejorando la elevación motivacional y la habilidad directiva; De igual forma, los procedimientos y herramientas utilizados en la investigación servirá de aporte a investigaciones futuras.

Así mismo, se planteó como objetivo general: Establecer la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022; y como objetivos específicos: a) Establecer la relación entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022; b) Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la

motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022; c) Establecer la relación entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.

Por consiguiente la hipótesis general fue: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.; y las hipótesis específicas: a) Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022; b) Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022; c) Existe relación significativa entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Se examinaron distintos estudios, que respondieron a las variables estudiadas.

Entre los trabajos nacionales tenemos: Flores (2022) su objetivo fue vincular las variantes de la organización, la metodología fue no empírico con una muestra de 72 formadores, utilizando como herramienta el cuestionario. Resultando que el 1,4% logro las competencias gerenciales, el 43,1% está desarrollando y el 55,6% ha desarrollado, de igual forma el 4,2% piensa que la resolución del gestor no es óptima, y el 47,2% indico es rutinaria y el 48,6% son buenas, Por lo tanto, se finiquita, la determinación de la directriz será fetén.

Soto (2021) la investigación tuvo por objetivo relacionar las variables de estudio, utilizando una muestra de 16 educadores, diseño de la investigación correlacional, se utilizó como herramienta un cuestionario. Resultando la conexión en habilidad directiva y desempeño docente. Por otro lado, se observa que el 88,70% de los encuestados cree que la eficacia parte de las habilidades del directivo.

Romero (2021) afirmo en su trabajo no experimental, correlativo descriptivo básico, que la muestra no probabilística estuvo constituida de 32 laboriosos del ámbito salud de Lambayeque, Perú. La intención fue precisar la concordancia entre la estimulación y el compromiso organizacional, encontrándose un vínculo a través del compromiso emocional y la motivación ( $r=0.751$ ), y entre el compromiso permanente y la motivación. De la correlación, concluimos que existe es una relación entre esas variables. ( $r=0.451$ ).

Lucas (2020), realiza un estudio correlativo, no experimental y original utilizando una muestra de 195 enfermeras de una clínica privada en Lima, Perú. Precisando la relación entre motivación y compromiso y concluimos que había una correlación directa baja ( $Rho = 0.223$ ,  $p<0.01$ ) con una sig. 0.05.

Según Muñoz, Huamán, Pinedo, Cárdenas (2020), buscando determinar cómo la aptitud del líder tiene unión con el rendimiento profesional, tuvo una muestra de 72 colaboradores, concluyendo con un coeficiente de correlación de  $Rho = 0.762$ .

Aguilar (2019), reportó la intención común de las competencias del gestor formativo. El procedimiento utilizado la heurística por defecto. El diseño escogido para la verificación fue no experimental, y la población está representada por docentes y personal educativo asociado a la Ugel. La determinación que muestran un cambio en la diligencia pedagógica.

Morales (2019), su objetivo fue acordar la atadura del nexo en la postura gerencial y la ocupación de los empleados, la investigación es no experimental, correlativa, y tiene un total de 52 factores según la población de estudio, la herramienta es una encuesta de desempeño laboral variable y cuestionarios gerenciales; Sus resultados indican que tuvo un nivel de correlación directa. Concluyéndose que ha mayor habilidad directiva, mejora el desempeño del empleado.

Vásquez (2018), cuya finalidad fue señalar el vínculo entre la aptitud gerencial y la práctica profesional de los empleados, y su investigación fue no práctico, correlativa, con un poblado de 70 individuos, utilizando cuestionarios como herramienta, los resultados indicaron que no hubo correlación alguna entre las variables identificadas; cuyos resultados fueron  $Rho = 0.650$  de relación entre las variables.

Noriega (2018) en su estudio de competencias gerenciales de lideres en estrés laboral, siendo su objetivo determinar la unión a través de las variaciones de aprendizaje realizado a docentes. El diseño utilizado no es la prueba. El modelo fue básico, el conjunto de urbe estuvo simbolizado por 82 profesores, teniendo un tamaño de patrón de 41 educadores. Resultando que los formadores presentaban una tensión controlada y la capacidad del líder no incurría en la ansiedad. Incidiendo la no existencia de entre la capacidad docente con el estrés de ellos.

Infantes (2017) En su objetivo determino el nexus en medio de competencia del líder y estímulo ocupacional formativos, en función de la dificultad de la misma, existentes en los gerentes para administrar de manera efectiva los recursos disponibles para ellos. menciona que los servicios proporcionados a los educandos no cumplen significativamente con las expectativas de los usuarios, teniendo un impacto negativo en la diligencia empresarial. En su metodología se utilizó un tratamiento de proporción y un plan estadístico relacionados. El prototipo conformado por 124 unidades estudiados. Las herramientas utilizadas para recolectar la información fueron encuestas. La principal conclusión fue que el 45,8 de los encuestados cree que no tiene. También mencionamos el nivel de moral del 5%, que lo confirma. Así mismo, muestra una relación muy directa entre las variables.

Así mismo, podemos indicar, que se obtuvo como referencias antecedentes internacionales: Carbonó (2021) en su estudio presento aspectos de pericia directivas entre docentes con experiencia laboral y sin experiencia laboral; la evaluación personal de habilidades directivas. En conclusión, la experiencia marca la diferencia en el desarrollo de habilidades de gestión, incluso cuando se está en ese programa de formación con mentores. Por lo tanto, se recomendó la importancia de reformar los planes de aprendizaje para mejorar la práctica y la experiencia.

Cabezas y Montero (2020) socializo el efecto de la motivación en la implementación de la educación a distancia. Asimismo, los estándares metodológicos responden al enfoque cuantitativo, con una estimación no empírica de una muestra de 49 docentes entrevistados. Los resultados mostraron que el 90% de los docentes han tenido suficiente motivación, mientras que el 70% demostró habilidades efectivas en su desempeño. Finalmente, se encontró conexión ( $p < 0.050$ ) entre las variantes tanto en los datos como en las encuestas aplicadas.

Manjarrez, Boza y Mendoza (2020) tuvo como finalidad reconocer la labor docente. El método utilizado fue descriptivo. Se han utilizado métodos teóricos como el analítico sintético y la historia lógica; la herramienta utilizada fue entreviuar,

en el software SPSS22.0, señalando acciones motivadoras generales, teniendo un impacto en el campo de estudio.

Bohórquez, Pérez, Caiche y Benavidez (2018) indico la trascendencia de la motivación en las organizaciones y empresas para lograr resultados positivos en sus subordinados. la escrutación fue informativa, permitiendo recolectar información y el principal resultado es que el 25% de los trabajadores se encuentran insatisfechos con sus necesidades fisiológicas, así como un 35% de insatisfacción con la necesidad de poder y 35% insatisfacción, al finalizar recomendaron motivaciones para la mejora del trabajador.

Ramírez (2018) consiguió como resultados esperados una óptima implementación en base a lo esperado en las organizaciones actuales, en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales, habilidades interpersonales y de equipos, el desarrollo se conforma como un trabajo rutinario encaminado a mejorar el desempeño de la alta dirección.

Mintrop y Ordenes (2017) su objetivo fue comprender cómo la motivación afecta la enseñanza. Los aspectos metodológicos responden al enfoque cuantitativo no experimental, la encuesta se aplicó a 45 elementos. Los efectos visualizaron a un 46% de interrogados, manifestando la motivación laboral era baja, mientras que el 52% indicó un desempeño deficiente. Finalmente, con el estadístico se encontró un p-valor menor a 0,050, lo que confirma el efecto de la motivación en el ejercicio pedagogo.

En concordancia a la teoría de la investigación, (Drucker, 2007 citado en Masco, 2018) en su teoría filosófica expresó que ninguna parte de una empresa funciona con efectividad como los recursos humanos, ningún capital de producción de la empresa es eficiente en comparación a los trabajadores, algunas organizaciones conocen y aprovechan dicho talento, desbordando habilidades y actitudes de las personas, de esta manera aumenta su calidad de productividad. Cuando el uso del potencial humano es apropiado genera un incremento en la producción en favor de la asociación, por ello los gerentes deben tomarlo como

prioridad. Cabe decir que la eficiencia y productividad van relacionados con el capital humano, no teniendo como importancia sus salarios ni su habilidad, haciéndolo sentir al individuo como pieza importante y juntos como grupo unido lograrán alcanzar las metas trazadas en beneficio de la empresa.

Teniendo en cuenta lo señalado anteriormente, se entiende que el valor de la pericia del gestor radicó en el desempeño profesional de los directivos, debido a la adaptación estructural de la entidad mundial y los sorprendentes desarrollos tecnológicos de las comunicaciones y el transporte, siendo necesario crear nuevos conceptos para empresas y líderes con diferentes competencias que son particularmente difíciles de copiar.

Para Madrigal, 2009 citado en Ramírez, 2018, explicó que la gestión es una función que realiza un líder para influenciar en los demás mientras realiza el trabajo, lo que requiere ciertas habilidades para desempeñarse con éxito y eficacia. La Enciclopedia Castellana define habilidad, como la erudición y razonamiento para guiar un negocio o tratar con los semejantes. De hecho, la destreza de organizar es importante para el ser racional, por lo tanto, la inteligencia y la sabiduría deben combinarse para ser un administrador eficaz.

La variable habilidades directiva se dividen en habilidades personales, interpersonales, grupales; Fernández y Ramón, 2004 citado en Bermúdez, 2015, lo define como competencias directivas porque el desarrollo y mejora de estas competencias sólo es posible a través de la práctica continua, la formación continua y el desarrollo profesional. Hill y Jones (2011) evidencian la capacidad gerencial, es un conjunto de habilidades que son demostradas por el individuo con responsabilidad gerencial, donde el trabajo se logra a través de las actividades de quienes tienen responsabilidades directivas.

La competencia interpersonal, Pereda (2016) la define como alusión en el aspecto individual determinando la conducta de un líder, siendo la capacidad de edificar, planificar y guiar su vida propia. Mugerza y Salvador (2015) son habilidades que consideran el autocontrol, a través del cual un gerente tendrá la facultad de



competencias especiales, fortalezas y debilidades para determinar la respuesta o solución más adecuada a un problema.

Finalmente, con respecto a las habilidades grupales, Aparicio y Medina (2015) incluyen empoderar y delegar, promover cambios positivos y construir un equipo efectivo; así mismo, Casa (2015) argumenta que cumplir actividades que contengan comportamientos que se relacionan con el logro de los propósitos gerenciales, logrando medirse por la eficiencia. Reynaga (2015) citando a Bohórquez, facilito una concepción de ocupación de labores centrada en las metas, definiéndola como “el grado de desempeño de un empleado durante un período preciso.

Para Tejada (2020) la variable motivación se basa en las necesidades encontradas en Maslow, quien determinó que las personas se encuentran en un estado de necesidades permanentes, las cuales busca satisfacer según un sistema jerárquico sus necesidades básicas, permitiendo determinar hasta qué punto el individuo debe estar motivado para satisfacer sus necesidades. A ello se sumó, Endri y Herlisha (2021) quienes la definen como un impulso que surge en una persona consciente o inconscientemente para demandar una acción con un fin determinado. Puede ser un factor importante, ya sea en el trabajo, en la profesión o en su vida rutinaria. La motivación puede hacer que cualquier trabajo sea más fácil y rápido. Para Marín (2020) la motivación es también conocido como impulsos internos, expresados como esperanzas y deseos, que provocan o motivan a las personas a actuar con el fin de satisfacer sus necesidades.

Jain et al., (2019), la motivación fue un factor importante que motiva a las personas a dar lo mejor de sí ayudando alcanzar grandes metas, una fuerte motivación positiva mejora el desempeño de los trabajadores a gran escala, pero una motivación negativa reducirá su exposición a la misma, por lo que es vista como un factor clave en la fuerza laboral, debiendo ser moldeada adecuadamente por los gerentes o superiores, logrando tener un impacto positivo en los empleados, inspirando esfuerzos hacia las metas corporativas. Estela (2019), la motivación es importante porque es la base del individuo tener la capacidad de lograr su trabajo

con entusiasmo y, por lo tanto, lograr los objetivos propuestos. También afecta otros aspectos como la emoción, el espíritu, entre otros. Es necesario que las personas se sientan motivadas en su vida diaria para poder realizar sus actividades de manera óptima, ya que sin motivación el trabajo se dificulta.

Según Chiavenato (2018), para comprender la motivación, uno debe enfocarse en el ciclo de motivación que comienza con la aparición de necesidades y fuerzas dinámicas de largo plazo que impulsan el comportamiento. Siempre que hay una necesidad, perturba el equilibrio del cuerpo, creando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta condición hace que el individuo adopte comportamientos que pueden reducir el estrés, el malestar y el desequilibrio. Sarinah y Mardalena, (2017) argumentaron que la motivación puede ser la fuerza impulsora, la dirección y el refuerzo del comportamiento. Stover, et al., (2015) la designo como autodeterminación, apareciendo como sustento de su amplia justificación empírica. Valenzuela y Pérez (2015) se preocupa por el estudiante para orientarlo e involucrarlo en el aprendizaje; Moquillaza (2014) es la acción motivadora es el grado de compromiso docente, que es un proceso gerencial para motivar, dirigir, activar y mantener el comportamiento de las personas para alcanzar las aspiraciones pensadas.

Suárez y Fernández (2004) señalaron, que el entusiasmo formativo es cualquier asociación entre los estudiantes y su entorno asimilativo, buscando tomar iniciativas de aprendizaje, posturas precisas y adecuadas, descubriendo lo que realmente le puede interesar o mejorar. Por ello, Stover et al., (2015) tienen dimensiones variables de intrínseco, extrínseco y motivacional.

Del mismo modo, la dimensión intrínseca, a lo Stover, et al., (2015) señala que toda motivación que proviene de uno mismo, Navea (2015) está directamente relacionada con los intereses de las personas, es decir, el ejercicio de la propia capacidad por lograr un fin. De acuerdo a Ryan y Deci (2002) el estímulo motivacional emana en el interior del ser humano, sin depender de elementos externos; Asimismo, las recompensas y los elogios ayudan en el desempeño de la persona. Putra, Cho y Liu (2015) argumentaron como hacer una actividad por

satisfacción intrínseca más que por cualquier razón o resultado. Cerasoli, Nicklin, y Ford (2014) consideran la motivación intrínseca como hacer una actividad por satisfacción en lugar de un resultado separable que refleja la propensión humana natural a adaptarse y aprender. Se refiere a los empleados que participan en una actividad por interés, en beneficio de la actividad y por la satisfacción que la experiencia les quita a otros intereses externos. Guillen (2020) cuando estos factores son perfectos, provocan satisfacción, y cuando son débiles, los evitan.

En relación a lo dimensión extrínseca Stover, et al., (2015) Los humanos derivan su motivación de su entorno, Navea (2015) fue una asimilación con el objetivo de unificar aspectos motivacionales; siendo un conjunto de acciones que realizan para obtener una recompensa externa; la más común es la motivación económica, pero la motivación extrínseca no se trata solo de buscar un aumento de sueldo. Olafsen, Halvari, Forest y Deci, (2015) estuvo relacionado con los resultados externos; tales como: la recompensa y privilegios. Loayza, Primo, Marujo y Alanya (2022) consideraron como el comportamiento que el individuo refleja en las situaciones actuales, en el lugar de trabajo tales como: el ambiente de trabajo actual, las políticas y procedimientos del establecimiento, las relaciones con los compañeros de trabajo, los salarios, la estabilidad laboral, la gestión de los superiores y otros.

Y finalmente, la dimensión desmotivación, a lo que Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2015) describieron que los hombres se sienten indecisos o menos interesados en realizar una actividad y Navea (2015) carece de motivación para realizar una acción con pasión, fervor o animo por los asuntos personales o del entorno.

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1 Tipo y diseño de investigación

Carrasco (2019) su diseño básico se efectuó pretendiendo profundizar en las teorías existentes o aportar soluciones prácticas o respuestas a problemas sin crear nuevos enfoques teóricos o conceptuales. Según su naturaleza fue de enfoque cuantitativo que, según Hernández y Mendoza (2018) tuvo el efecto de aumentar recientes aprendizajes, siendo muy beneficioso para augurios indagaciones con variantes similares.

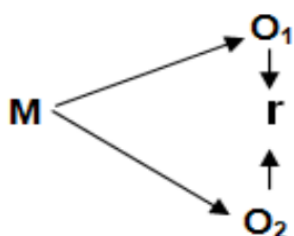
De acuerdo a la esencia del planteamiento de proporción. La tesis fue incrementando un plan no empírico tal como lo señalan, Hernández, et al., (2018) se basa en concepción, magnitudes, desarrollándose sin la actuación direccionada del concienzudo.

Como solo se aplicó una vez, se aplica al conjunto. Porque usamos estadísticas para evaluar si las dos variables estaban relacionadas. Por otra parte, el nivel de investigación es correlacional, según Vásquez y Rey (2015) esto tuvo una explicación, ya que las mediciones ayudaron a señalar el grado de similitud de las dos variantes en estudio.

El estudio siguió el siguiente diseño:

**Figura 1.**

Esquema del diseño de exploración



**Dónde:**

M = Muestra

V-1= Habilidades directivas

V-2= Motivación laboral

R = Relación entre V1 y V2

### 3.2 Variables y operacionalización

#### Variable 1: Habilidades directivas

- **Definición conceptual:** Bermúdez (2015) citando a Fernández y Ramón (2004) señaló que la transcendencia de aptitudes de dirigir radica en que fijan la representación profesional de los directivos.
- **Definición operacional:** En esta variante se ha estimado dimensiones; el cual se comprobaron mediante instrumento secuencial ordenada, escala Likert. (Véase anexo 2)

#### Variable 2: Motivación laboral

- **Definición conceptual:** Stover, et al., (2015) señaló a la motivación como la tendencia de un individuo a participar en una actividad o comportamiento dirigido para lograr un objetivo en particular.
- **Definición operacional:** En la variación se han considerado sub variaciones: intrínseca, extrínseca, desmotivación; el cual ha sido medido con la aplicación del instrumento. (Anexo 2)

### 3.3 Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1 Población.

Según Paniagua y Condori (2018) los residentes designan un conjunto de materias y temas a investigar; es decir, todo depende de los antecedentes de la investigación; por lo tanto, la población de esta institución estuvo conformado por 67 docentes.

#### 3.3.2 Muestra.

Para Paniagua y Condori (2018) es un porcentaje mínimo de la unidad de análisis, por lo tanto, la muestra censal de esta institución estuvo integrada por 67 educadores.

#### Tabla 1

*Población de la investigación.*

	Hombres	Mujeres	Total de docentes
Cantidad	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>67</b>
Total	<b>30</b>	<b>37</b>	<b>67</b>

*Nota:* Docentes de una asociación educativa 2022

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **Técnicas**

Según Baena (2017) señaló que las técnicas se convierten en la respuesta al “cómo” y permite aplicar el método en el campo en el que se adherirá. Existen diversos procedimientos para todas las eficacias del hombre para alcanzar determinados fines, desde la ciencia, las técnicas son actividades pensantes y prudentes que sustentan el método; para ello se empleó como técnica la encuesta.

#### **Técnica: encuesta**

López y Fachelli (2015) es una técnica empleada para capturar indagación de personas en conjunto. (Véase anexo 3)

#### **Instrumentos de investigación**

Baena (2017) son medios utilizados por el averiguador para agrupar los datos necesarios para el estudio; utilizando Cuestionarios.

#### **Instrumento: El cuestionario**

López y Fachelli (2015) consistió en un cumulo de interrogantes unidas con una o más variantes a comparar, en el argumento se utilizó dos cuestionarios, solicitando a una asociación aquiescencia; consiguiendo secuelas de confianza, después se ejecutó el prototipo exacto para obtener referencias y procesarlo, decretando los efectos deseados.

## Tabla 2

### *Ficha técnica del instrumento 1.*

Instrumento 1	
Denominación	Preguntas sobre habilidades directivas
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Autor	José Luis Infantes
Población	67 docentes
Muestra	67 docentes
Estructura	30 ítems
Escala de medición	Ordinal
Año	2016

*Nota:* Encuesta de la variable 1

## Tabla 3

### *Ficha técnica del instrumento 2.*

Instrumento 1	
Denominación	Preguntas sobre motivación laboral
Técnica	Encuesta
Instrumento	Cuestionario
Autor	Jose Wilson, Vasquez Vilchez
Población	67 docentes
Muestra	67 docentes
Estructura	30 ítems
Escala de medición	Ordinal
Año	2021

*Nota:* Encuesta de la variable 2

## Validez

Ñaupas, et al., (2014) aluden que el instrumento debe medir las propiedades específicas de las variables para las que fue diseñado, fue examinada por expertos, gestores de observar el instrumento; analizaron y verificaron cada pregunta cerciorándose si son óptimos o no al indicador señalado, luego fue aplicado.

#### Tabla 4

*Validación de instrumentos.*

<b>Experto</b>	<b>Opinión</b>
Dr. Jose Luis Valdez Asto	Aplicable
Dra. Nelida Aranda Ashcalla	Aplicable
Dr. Jose Wilson, Vasquez Vilchez	Aplicable

*Nota:* Expertos validadores

#### Confiabilidad

Hernández y Mendoza (2018) indicó que mide la consistencia de los instrumentos, logrando la estabilidad indicada del instrumento a disponer, expresadas en las siguientes tablas:

#### Confiabilidad de la variable 1.

##### Tabla 5.

*Resumen de la fiabilidad de las habilidades directivas.*

<b>Estadísticas de fiabilidad – Variable 1</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,904	30

*Nota.* Tomados del procesamiento de datos del SPSS 26

El Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario sobre habilidades directivas fue de 0,904 determinándolo como confiable.

#### Confiabilidad de la variable 2.

##### Tabla 6.

*Resumen de la fiabilidad de la motivación laboral.*

<b>Estadísticas de fiabilidad – Variable 2</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,893	30

*Nota.* Tomados del procesamiento de datos del SPSS 26



El Alfa de Cronbach sobre motivación laboral fue de 0,893 determinándolo como confiable.

### **3.5 Procedimiento**

La tesis comenzó explicando situaciones conflictivas, se tuvo como precedentes anteriores investigaciones, se pidió el consentimiento idóneo al líder de la asociación formativa, para realizar la encuesta y recolectar información de los educadores, luego se realizó el análisis en el SPSS26. Para ello se elaboró un instrumento aplicándolo mediante el formulario de Google Form a colaboradores.

### **3.6 Método de análisis de datos**

Registrada en SPSS produciendo tablas y figuras. Igualmente, se incorporó el estadístico para demostrar la conexión en medio de las variantes y la afinidad entre sus sub variaciones.

### **3.7 Aspectos éticos**

El estudio realizado fue en un ambiente de suma cortesía a cada colaborador aceptado para participar en este trabajo, en el cual se resguardó su identidad en incógnita. Las fuentes consultadas provinieron de autores autorizados, a lo largo del período de investigación, cuyas importantes contribuciones dieron forma de manera importante a este estudio.

## IV. RESULTADOS

### Estadística descriptiva

**Tabla 7.**

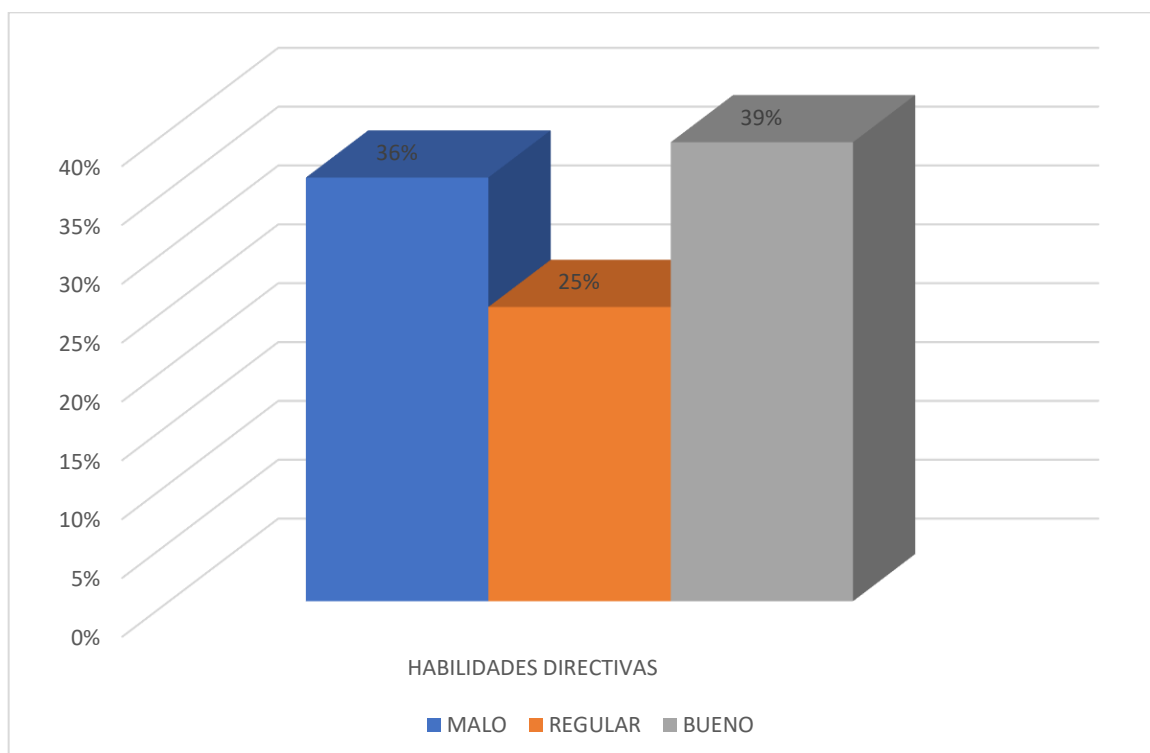
*Distribución de la variable habilidades directivas.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	24	36%
Regular	17	25%
Bueno	26	39%
Total	67	100%

*Nota:* Data de resultados SPSS 26

**Figura 2**

Descripción porcentual de la variable 1.



**Interpretación:** Las habilidades directivas realizado a 67 docentes de la Institución Educativa – 2022, ubicando en un nivel malo a un 36%, como regular un 25% y un 39%, en el nivel bueno.

**Tabla 8.**

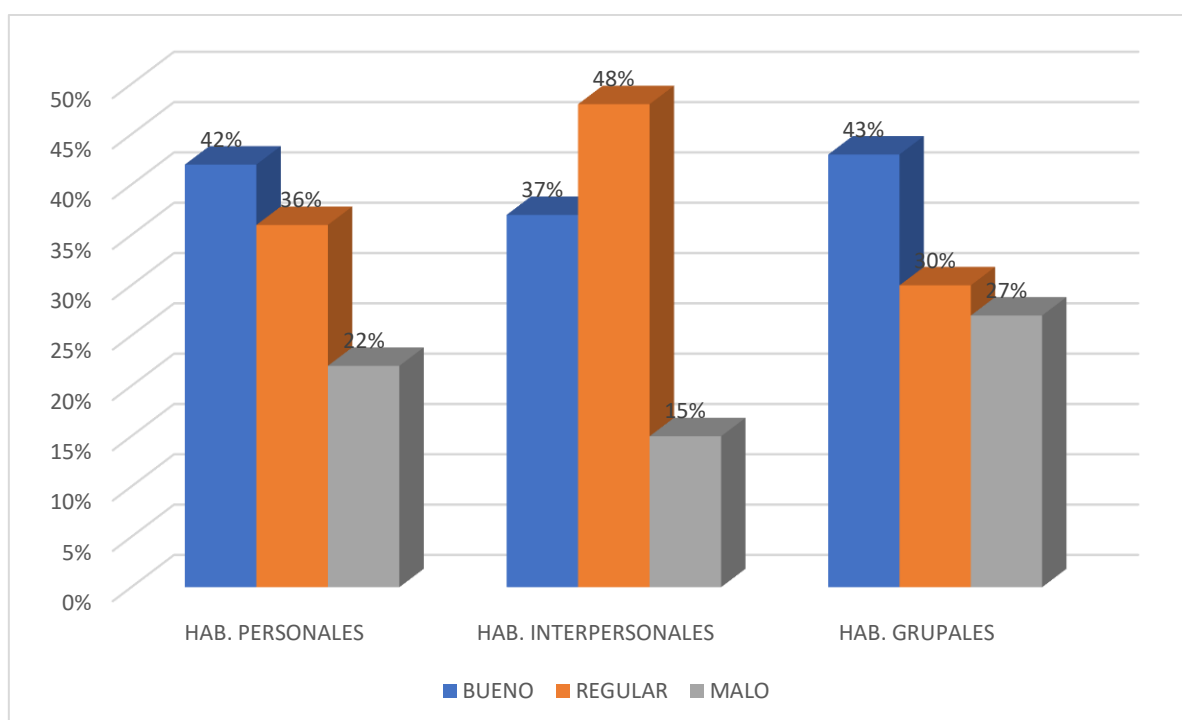
*Distribución de las dimensiones de la variable1.*

Dimensiones de la variable	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Habilidades personales	28	42%	24	36%	15	22%	67	100%
Habilidades interpersonales	25	37%	32	48%	10	15%	67	100%
Habilidades grupales	29	43%	20	30%	18	27%	67	100%

*Nota:* Data de resultados SPSS 26

**Figura 3**

Descripción porcentual de las dimensiones.



**Interpretación:** Efectuado a 67 docentes, visualizando la proximidad a las habilidades personales un 42% lo ubica como bueno, un 36% lo ubica como regular y un 22% como malo; en relación a las habilidades interpersonales un 37% lo coloca a manera de bueno, un 48% lo coloca a manera de regular y un 15% a manera de malo; y en las habilidades grupales un 43% lo ubica como bueno, un 30% lo ubica como regular y un 27% lo ubica como malo.

**Tabla 9.**

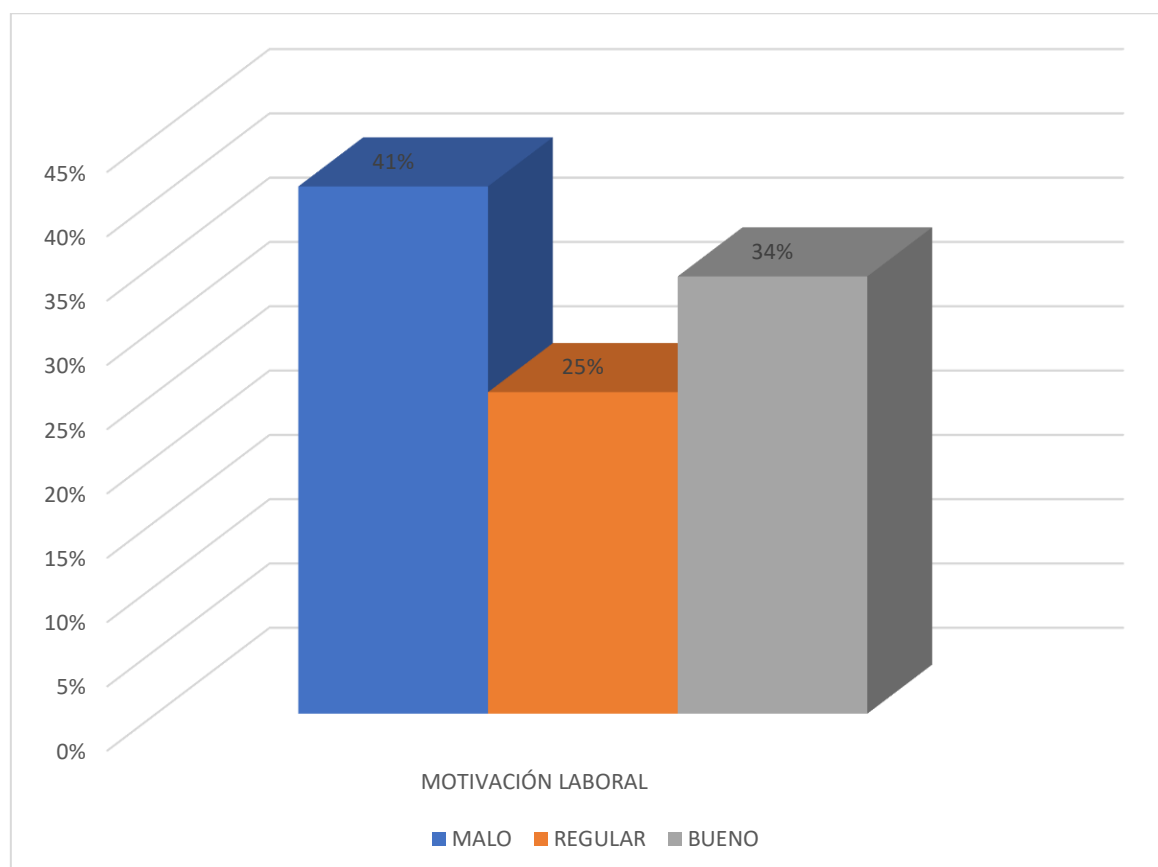
*Distribución de la variable motivación laboral.*

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Malo	27	41%
Regular	17	25%
Bueno	23	34%
Total	67	100%

*Nota:* Data de resultados SPSS 26

**Figura 4.**

Descripción porcentual de la variable 2.



**Interpretación:** Realizado a 67 docentes de la Institución Educativa, interpretando el 41% lo sitúa malo; un 25% lo ubica regular y el 34%, como bueno.

**Tabla 10.**

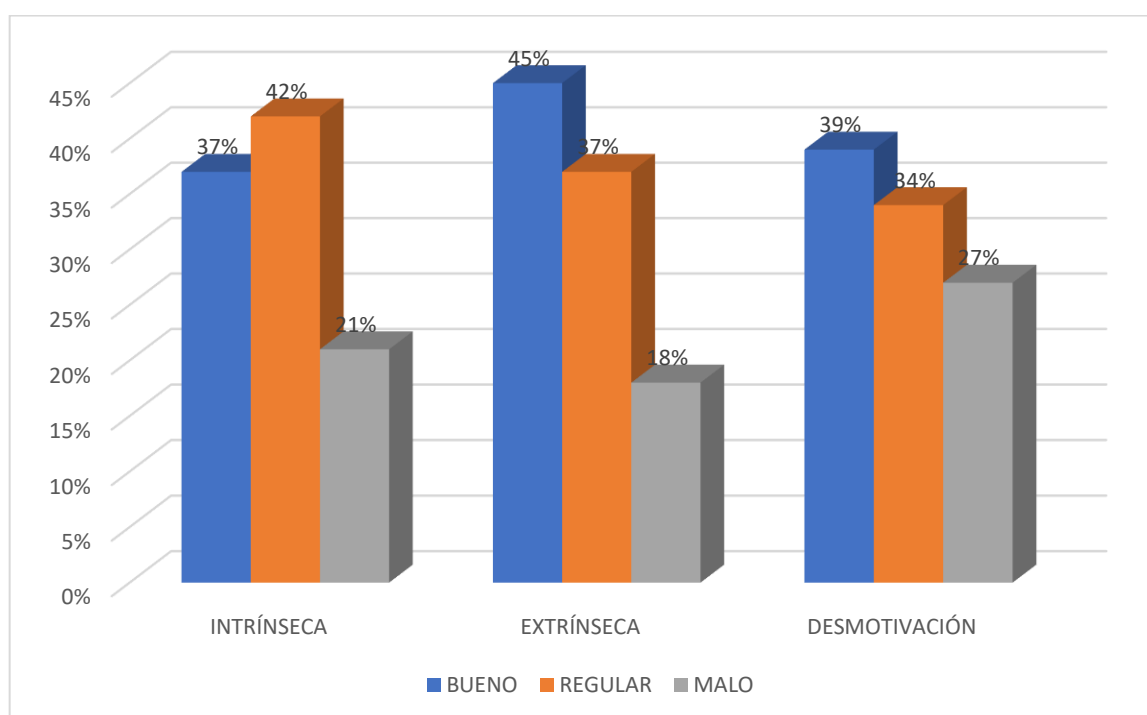
*Distribución de las dimensiones de la variable 2.*

Dimensiones de la variable	Bueno		Regular		Malo		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Intrínseca	25	37%	28	42%	14	21%	67	100%
Extrínseca	30	45%	25	37%	12	18%	67	100%
Desmotivación	26	39%	23	34%	18	27%	67	100%

*Nota:* Data de resultados SPSS 26

**Figura 5.**

Descripción porcentual de las dimensiones.



**Interpretación:** Las dimensiones de motivación laboral realizado a 67 docentes, donde intrínseca; se ubicó en un 37% como bueno, el 42% condición regular y un 21% condición mala; extrínseca un 45% lo ubico bueno, un 37% condición regular y un 18% nivel malo; y la desmotivación un 39% lo ubico bueno, un 34% como regular y un 27% como malo.

## Estadística inferencial

### Prueba de normalidad de la Variable 1 y la Variable 2

Realizado para reevaluar la conexión entre variantes estudiadas, verificando el método de cálculo, utilizando estadística y realizando el análisis estándar: de Kolmogorov - Smirnov y prueba de Spearman.

**Tabla 11.**

*Pruebas de normalidad.*

	Kolmogorov – Smirnov		
	Estadístico	gl	sig
Habilidades directivas	,934	67	,000
Motivación laboral	,883	67	,001

*Nota:* Tomado del procesamiento del SPSS26

### Regla de Decisión

Arrojó un 0.000 y un 0.001 en las variables respectivamente. Denotando al compuesto de la referencia de las variantes que no se asignan con normalidad.

### Prueba de hipótesis general

H0: No existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

HG: Existe relación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

**Tabla 12.**

*Correlación entre habilidades directivas y motivación laboral.*

			HABILIDADES DIRECTIVAS	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES DIRECTIVAS	Coeficiente de correlación	1,000	,972
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,972	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

*Nota:* Tomado del procesamiento del SPSS26

**Interpretación:** De acuerdo prueba estadística, la significancia es menor a ,05 aceptando la hipótesis del investigador, señalando la relación entre ambas variables. Del mismo modo, se tiene un coeficiente de correlación igual a 0.972.

### Hipótesis específicas

HE0: No existe relación entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

HE1: Existe relación significativa entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

**Tabla 13.**

*Correlación entre las habilidades personales y la motivación laboral.*

			HABILIDADES PERSONALES	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES PERSONALES	Coeficiente de correlación	1,000	,866
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coeficiente de correlación	,866	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

*Nota:* Tomado del procesamiento del SPSS26

**Interpretación:** Según la prueba estadística, la significancia es menor a 0,05 aceptando la hipótesis del investigador, recalando la presencia de una afinidad de por medio variantes referidas. De la misma forma, se tuvo un vínculo de similitud a 0.866.



HE0: No existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

HE2: Existe relación significativa entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

**Tabla 14.**

*Correlación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral.*

			HABILIDADES INTERPERSONALES	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES INTERPERSONALES	Coefficiente de correlación	1,000	,811
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	,811	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

*Nota:* Tomado del procesamiento del SPSS26

**Interpretación:** Según la prueba estadística, la significancia es menor a ,05 aceptando la hipótesis del investigador, señalando una coexistencia en la concordancia a través de las variables. Se evidencia un coeficiente de correlación = a 0.811.

**HE0:** No existe significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

**HE3:** Existe relación significativa entre las habilidades grupales del director y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa, 2022.

**Tabla 15.**

*Correlación entre habilidades grupales del director y la motivación laboral.*

			HABILIDADES GRUPALES	MOTIVACIÓN LABORAL
Rho de Spearman	HABILIDADES GRUPALES	Coefficiente de correlación	1,000	,902
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	67	67
	MOTIVACIÓN LABORAL	Coefficiente de correlación	,902	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	67	67

*Nota:* Tomado del procesamiento del SPSS26

**Interpretación:** Según prueba estadística, la significancia es menor a ,05 aceptando la hipótesis del investigador, señalando la concordancia ÷ las dos variantes, teniendo un factor de correlación = a 0.902.

## V. DISCUSIÓN

Para la investigación se puso en práctica la aplicación de instrumentos denominados cuestionarios, cuyos resultados fueron procesados estadísticamente para obtener datos esperados; según el análisis descriptivo relacionado a la variable habilidades directivas realizado a 67 docentes se observó que un 36% lo ubicó malo; un 25% regular y un 39%, bueno; tal como lo señala Ramírez, 2018, la habilidad directiva es una función que realiza un líder para influir en los demás mientras realiza el trabajo, lo que requiere ciertas habilidades para desempeñarse con éxito y eficacia. De hecho, la capacidad de administrar es importante para el hombre y, por lo tanto, la inteligencia y la sabiduría deben combinarse para ser un administrador eficaz.

Del mismo modo, se presentaron los resultados por dimensiones; donde la dimensión habilidades personales tuvo su porcentaje mayoritario en la categoría de bueno, en la dimensión habilidades interpersonales, la mayor cantidad lo ubicó como regular y en la dimensión habilidades grupales el puntaje mayor se ubicó en el rango bueno; todo ello se centra en las posturas de autores como: Hill y Jones (2011) quienes señalaron que las habilidades personales incluyen un conjunto de habilidades que son destacadas o demostradas por el individuo con responsabilidad, donde el trabajo se logra a través de las actividades de quienes tienen responsabilidades directivas con la finalidad de lograr asociaciones eficiente; Pereda (2016) preciso que la capacidad interpersonal hacen alusión al entorno subjetivo de autocontrol de la conducta directiva; y Reynaga (2015), citando a Bohórquez, quien menciona que las habilidades grupales brinda una definición de desempeño laboral centrada en las metas, definiéndola como “el grado de desempeño de un empleado en las metas que se desea alcanzar por el bien de la institución durante un periodo establecido.

En el caso de la variable motivación laboral los resultados señalan que un 41% de docentes lo ubico en el nivel malo; un 25% como regular y un 34%, como bueno; que según Stover, et al., (2015) lo señalo como la autonomía que aparece como apoyo de su amplia explicación empírica.

Del mismo modo, se presentaron conclusiones de cada dimensión; donde se visualiza la conexión en la dimensión motivación intrínseca el mayor porcentaje en el rango de bueno, en el caso de la dimensión motivación extrínseca cuyo porcentaje mayoritario se ubica en el rango de bueno; y en relación a la dimensión desmotivación esta tiene su mayor porcentaje en el rango de bueno, todo ello se centra en las posturas de autores como: Stover, et al., (2015) quienes señalaron que la dimensión intrínseca es aquella que nace y se desprende de uno mismo; mientras que para la dimensión extrínseca, Loayza, Primo, Marujo y Alanya (2022) lo consideran como el comportamiento que el individuo refleja en las situaciones actuales en el lugar de trabajo tales como: el ambiente de trabajo actual, las políticas y procedimientos del establecimiento, las relaciones con los compañeros de trabajo, los salarios, la estabilidad laboral, la gestión de los superiores y otros; y en el caso de la dimensión desmotivación. Navea (2015) lo señaló como la ausencia de impulsar acciones positivas para un fin, siendo una negación constante de entusiasmo a varios aspectos y momentos de la vida diaria, ni a muchos estímulos externos.

Para la hipótesis general; se obtuvo como consecuencia de 0,972, afianzando la presunción esbozada por el estudioso empírico; los efectos estudiados son semejante a Infantes (2017) indico la relación de variables gerenciales del gerente y los motivos laborales,  $Rho = 0.571$  de los docentes, anexando una vinculación moderadamente optima en medio de las variables.

Y estos se sustentan en autores como Bermúdez (2015) refiriendo a Fernández y Ramón (2004) quien conceptualizo las pericias gerenciales como el progreso y mejoramiento de ciertas competencias, enfatizando el logro a través de la praxis constante, duradera y la continua preparación formativa. Así como, Hill y Jones (2011) quienes indicaron que la aptitud del líder está conformada por una agrupación que refleje en el hombre compromiso en la sucesión de tareas ejecutados por mediación de eficacia de los individuos, con el fin de lograr asociaciones competitivas. A si mismo Aguilar (2019) analizo aspectos importantes de las variables, en la tesis, expresan el propósito de vincular habilidades compromiso de la dirección y fuerza de trabajo de las instituciones públicas, desde

un punto de vista metodológico, fue un enfoque cuantitativo a nivel descriptivo. Asociado con un diseño seccional no probado. Instrumentos se utilizó una encuesta que consta de 45 ítems, se ha aplicado un cuestionario certificado por expertos, con una muestra de 70 trabajadores.

Del mismo modo, la teoría de la investigación, (Drucker, 2007 citado en Masco, 2018) se sustentó en la teoría filosófica expresó que ninguna parte de una empresa funciona con efectividad como los recursos humanos, ningún capital de producción de la empresa es eficiente en comparación a los recursos humanos y algunas empresas que conocen y aprovechan dicho recurso lo emplean a su totalidad sus habilidades y actitudes de las personas, de esta manera aumenta su calidad de producto y su productividad.

Cuando el uso de los recursos humanos es apropiado genera un incremento en la producción en favor de la empresa por ello los gerentes deben poner énfasis en el recurso humano y tomarlo como primordial antes de las cosas o técnicas como se viene realizando hace ya muchos años. Cabe decir que la eficiencia y productividad van relacionados con el capital humano, no teniendo como importancia sus salarios ni su habilidad, sino y muy importante haciéndolo sentir como un individuo fundamental en el equipo de la asociación y que en conjunto como un grupo unido llegaran alcanzar las metas trazadas en benéfico de la empresa.

Por otro lado, la variable trabajo-motivación, Tejada (2020) se basó en las necesidades encontradas en Maslow, quien determinó que las personas se encuentran en un estado de necesidades permanentes, las cuales busca satisfacer según un sistema jerárquico. Jerarquía de necesidades básicas. Esta pirámide permite determinar hasta qué punto el individuo debe estar motivado para satisfacer sus necesidades.

Según Romero (2021) el estudio tuvo por ideal, decretar el vínculo entre las variables. Escanear es soportado a nivel de correlación con una muestra poblacional de 100 colaboradores Los resultados obtenidos por el 53% de los

participantes mostraron que las habilidades de gestión también son un estándar regular resolución. De acuerdo a los resultados existe una conexión positiva reciente afirmando la objetividad en el nexo estadístico significativo entre trabajador.

A lo que Chiavenato (2018) sustentó que, para comprender la motivación, uno debe enfocarse en el ciclo de motivación que comienza con la aparición de necesidades y fuerzas dinámicas y de largo plazo que impulsan el comportamiento. Siempre que hay una necesidad, perturba el equilibrio del cuerpo, creando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta condición hace que el individuo adopte comportamientos y comportamientos que pueden reducir el estrés, el malestar y el desequilibrio.

En relación a la HE1; enunciado existe vínculo entre la dimensión de la variante capacidad personal y motivación laboral en la Institución Educativa, 2022; para lo cual se pudo poner en práctica la estadística logrando obteniendo 0,866 corroborando la conjetura sugerida por el averiguador; teniendo resultados parecidos a Morales (2019) el cual indicó que las variables presentan un nivel de correlación moderado, es decir a mayor habilidad directiva mejorar las aptitudes del maestro.

Los aspectos de las habilidades interpersonales son avalados por autores como Pereda (2016), quien las definió como aquellos aspectos del ámbito individual en el que la autodirección determina la conducta. Es la capacidad de edificar una apreciación precisa de uno mismo y utilizar este conocimiento para organizar y dirigir la propia vida; mientras que Mugerza y Salvador (2015) la denominan la habilidad de autocontrol o inteligencia interior, es decir, la capacidad de conocerse a sí mismo, a través de la cual el directivo o gerente podrá analizar las destrezas de habilidades, fortalezas y debilidades. Determinar la respuesta o solución más adecuada a un problema.

Con respecto a la Hipótesis 2 especificada, se presentó la siguiente declaración, hay una gran vinculación entre las capacidades de comunicación y

superación para el trabajo de los maestros en el centro de enseñanza, 2022; Donde se colocan estadísticas para obtener el resultado de 0.811, lo que confirma la hipótesis presentada por el investigador; estos resultados son similares a lo evidenciado por Flores (2022), que mostraron sus objetivos para precisar el grado de afinidad dentro de la habilidad de gestión y las decisiones entre maestros de una corporación educacional; los resultados de la descripción muestran que se puede enfatizar que el 1.4% de los maestros dicen que están a punto de desarrollar habilidades directivas, 43.1% en desarrollo, según la relación de Spearman, se determina la vinculación una a través de las variaciones con indicadores fue de 0.888; por lo tanto, se concluyó que, si las habilidades de gestión se desarrollan más adelante, el desarrollo de decisiones será bueno y viceversa.

Asimismo, el aspecto de las habilidades blandas centro sus conceptos en autores como Robbins y Jugg (2013), quienes mostraron que para tener éxito en la gestión hoy en día, es fundamental tener adecuadas habilidades interpersonales. El dialogo y la empatía es lo que diferencia a los gerentes. Las habilidades según Aparicio y Medina (2015) incluyeron los cambios positivos directos y la capacitación efectiva de equipos.

Con relación a la hipótesis específica tercera, se presentó la siguiente declaración, existe una similitud en las acciones del grupo y el trabajo de los maestros en la instalación de enseñanza, 2022; donde se colocan estadísticas para obtener el consecuente de 0.902, ratificando la teoría presentada por el concienzudo; estos resultados son parecidos a lo que encontró Soto (2021), su objetivo era demostrar una relación entre la gestión y las habilidades de rendimiento; logrando conclusiones que respalde el aspecto administrativo y el trabajo del empleador de la comunidad educativa; también existió una relación entre los aspectos de las habilidades de liderazgo y el desempeño educativo, lo que conduce a: 0.940; 0.793; 0.916 y 0, 942, respectivamente.

Finalmente, el tamaño de las habilidades del grupo se asocia con autores como Casa (2015), quienes creen que el rendimiento incluye aspectos relacionados con procedimientos o comportamientos relacionados para lograr categorías.

Organizado y puede medirse en eficiencia; Reyna (2015) citó a Bohórquez, que proporciono una definición de desempeño laboral centrada en objetivos específicos, ya que su definición es “el nivel de implementación alcanzado por el empleado para lograr estos logros. Los objetivos en la organización durante un cierto período de tiempo.



## VI. CONCLUSIONES

**Primera:** En el estudio se logró establecer, la significancia menor a 0,05 aceptando la presencia de un vínculo entre las variantes descritas. A su vez se alcanzó coeficiente de correlación =0.972.

**Segunda:** En la exploración se identificó la relación en el OE1 establecer el vínculo en medio de la dimensión de la variable uno y la variante dos en una institución educativa, 2022, cuyo resultado fue  $Rho=0.866$ .

**Tercera:** En la investigación se estableció en el OE2 la relación entre las habilidades interpersonales y estimulación de labores en una organización 2022, cuyo resultado fue  $Rho= 0.811$ .

**Cuarta:** Mediante la indagación se presentó la finalidad específica 3 relacionar la correlación en medio de capacidades del grupo social y la motivación laboral en una asociación formativa 2022, cuyo resultado fue  $Rho= 0.902$ .

## VII. RECOMENDACIONES

**Primera:** En sustento al producto hallado, sería de vital consideración asumir compromisos para evaluar los perfiles de los líderes educativos, de esta forma les ayudara en las habilidades directivas, que permita mejorar las funciones de dicha área brindando a los docentes la motivación requerida para el cumplimiento de su labor.

**Segunda:** En relación a las evidencias encontradas se debería analizar otros elementos que pueden repercutir en las capacidades del líder, que permita la mejora en las funciones de dicha área brindando de esta forma a los educadores la estimulación requerida para el cumplimiento de su labor.

**Tercera:** A los docentes se les debe capacitar: en manejo de las emociones, la autorregulación, y la problemática planteada en el reciente estudio sesgado, mediante la información facilitada, pueden desplegar e impulsar las habilidades directivas y la motivación laboral.

**Cuarta:** Planificar y acompañar en proyectos de soporte socioemocional a los maestros y desarrollar habilidades directivas por medio de; talleres de enriquecimiento individual y grupal.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. (2019). *Habilidades directivas en la gestión educativa en las instituciones de la Red 24 en la Ugel 4- Comas*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Aparicio, M., y Medina, J. (2015). *Habilidades gerenciales que demandan las empresas en el Perú: Un análisis comparativo*. Universidad del Pacífico, Lima.
- Baena Paz, Guillermina. *Instrumentos de investigación*; México, Editores Mexicanos Unidos.
- Bermúdez, E. (2015). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en Educación Básica Primaria*. Universidad Rafael Urdaneta, Maracaibo.
- Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W. y Benavides, A. (2018). *La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización*. *Scielo*, 2(3).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Cabezas, J. y Montero, E. (2020). *Incidencia de la motivación en el desempeño docente: un acercamiento hacia la calidad*. *Journal of Humanities And Social Science*, 25(7), 27-34.  
<https://www.iosrjournals.org/iosrjhss/papers/Vol.25Issue7/Series13/E2507132734.pdf>.
- Carbonó, A. (2021). *Habilidades directivas según la experiencia laboral*. Universidad de la Costa, Barranquilla.
- Carrasco, S. (2019). *Diseños de investigación*. Perú: Api.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac.
- Cerasoli, C., Nicklin, J. y Ford, M. (2014). *Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008.
- Chiavenato, I. (2018). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones (10.ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Estela, M. (10 de octubre de 2019). *Motivación*. <https://concepto.de/motivacion/>

- Endri, S. y Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162 - 174.
- Flores, M. (2022). *Habilidades directivas y toma de decisiones en docentes de las instituciones educativas del distrito de Ocongate, Cusco, 2021*. Universidad César Vallejo, Lima - Perú. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78232/Flores\\_TMS-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78232/Flores_TMS-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y)
- Guillén, M. (2020). *Motivations in Organizations: Searching for a Meaningful Work-Life Balance*. Routledge. <https://bit.ly/3fixzuT>
- Hernández, A.; Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A. y Moreno, L. (2018). *Metodología de la investigación científica*. Área de innovación y desarrollo S.L.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores.
- Infantes, J. (2017). *Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac - 2016*. Universidad César Vallejo, Perú.
- Jain, A., Gupta, B. y Bindal, M. (2019) A study of employee motivation in organization. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(6), 65-68. <https://www.ijemr.net/DOC/IJEMR20190906011.pdf>
- Loayza, L., Primo, J., Marujo, M. y Alanya, E. (2022) *Work motivation and teaching performance in Peru*. Propuestas educativas. Perú.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Lucas, Z. (2020). *Motivación laboral y compromiso organizacional de los profesionales de enfermería de una clínica privada, Lima 2019*.
- Manjarrez, N., Boza, J. y Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Scielo*, 12(1). Obtenido de

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000100359](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000100359)

- Marín, V. (2020). *Análisis de los factores motivacionales que inciden en los colaboradores del banco de occidente en la oficina de Santander de Quilichao Cauca para el año 2019 -2020.*
- Marquez, C. (2022). *Habilidades directivas y la motivación laboral en las Instituciones Educativas de la Red 8 del nivel inicial, UGEL 05, San Juan de Lurigancho - 2018.* Universidad César Vallejo, Lima - Perú.
- Masco, J. (2018). *Habilidades Directivas y Motivación Laboral en Docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino - 2018.* Universidad César Vallejo, Perú.
- Mintrop, R., & Ordenes, M. (2017). Teacher work motivation in the era of extrinsic incentives: Performance goals and prosocial commitments in the service of equity. *Education Policy Analysis Archives*, 25(44), 1-40. <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275050047031.pdf>
- Moquillaza (2014), *El nivel de motivación laboral de los docentes y su cente.* Análisis comparado de Argentina, Brasil, Perú y Uruguay. Siglo XXI Editores Argentina S. A. Buenos Aires.
- Morales, S. (2019). *Habilidades directivas y desempeño laboral del personal en la Unidad de Gestión Educativa Local N°16, Provincia de Barranca, año 2018.* Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho.
- Muguerza, L., y Salvador, M. (2015). *Influencia de las habilidades gerenciales en el clima organizacional de las microempresas pertenecientes a la familia Asenjo de la ciudad de Chiclayo.* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo.
- Muñoz, R., Huamán, D., Pinedo, F. y Cárdenas, E. (2020). *Leadership skills and teaching performance in Peru,* Universidad César Vallejo.
- Navea, A. (2015). *Un estudio sobre la motivación y estrategias de aprendizaje en estudiantes universitarios de Ciencias de la Salud.* Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.
- Noriega, K. (2018). *Las Habilidades directivas en el estrés laboral de los docentes de las instituciones educativas de la red 19 de la UGEL 02 en el 2017.* Universidad César Vallejo, Lima.

- Ñaupas, H., Mejía, E. Novoa, E. & Villagómez, A. (2013). Metodología de la investigación científica. (3ª ed.). UNMSM- CEPREDIM.
- Olafsen, A., Halvari, H., Forest, J. y Deci, E. . (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation . *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(1), 447-457.
- Paniagua, F. y Condori, P. (2018). *Investigación científica en educación*. MaxColor
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*. Universidad de Córdoba.
- Putra, E., Cho, S. y Liu, J. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 0(0), 1 - 14.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=s2521-27372018000100004&script=sci_arttext)
- Reynaga, Y. (2015). *Motivación y desempeño laboral del personal en el Hospital Hugo Pesce Pescetto de Andahuaylas, 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas, Apurímac.
- Romero, D. (2021). *Motivación laboral y compromiso organizacional de los colaboradores en la Red de Salud Lambayeque*.
- Ryan, R. y Deci, E. (2002). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *The American Psychological Association*.
- Sarinah y Mardalena. (2017). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: CV Budi.
- Soto, D. (2021). Habilidades directivas y su relación con el desempeño docente en la I.E. N°32043 Páucar-Amarilis 2019. *Identidad*, 7(2). Obtenido de <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/rifce/article/view/1285>
- Stover, et al. (2015). Academic motivation scale (AMS): Adaptation and psychometric analyses for high school and college students. *Psychology Research and Behavior Management*, 5, 71 - 83.

- Suarez, J. y Fernández, A. (2004). *El aprendizaje autorregulado: variables estratégicas, motivacionales, evaluación e intervención*. Madrid: Ediciones UNED.
- Tejada, O. (2020). *Work motivation and organizational commitment in collaborators of a district municipality of Arequipa, 2020*. Universidad Católica San Pablo. Obtenido de [https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16818/1/TEJADA\\_TOLEDO\\_OMA\\_MOT.pdf](https://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/20.500.12590/16818/1/TEJADA_TOLEDO_OMA_MOT.pdf)
- Valenzuela y Pérez. (2015). School motivation: Keys to future teachers' motivational. *Estud. pedagóg. SciELO*, 351 - 361.
- Vásquez, A y Rey, N. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima-Perú.: San Marcos.
- Vásquez, J. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral en trabajadores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público José Carlos Mariategui, Moquegua, 2017*. Universidad César Vallejo, Lima.

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Matriz de consistencia

### Habilidades directivas y la motivación laboral en una institución educativa, 2022.

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables e indicadores				
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable 1: Habilidades directivas				
<p>¿Qué relación existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022?</p>	<p>Establecer la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>Establecer la relación entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p>Establecer la relación entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p>	<p>Existe relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>Existe relación entre las habilidades personales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p>Existe relación entre las habilidades interpersonales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p> <p>Existe relación entre las habilidades grupales y la motivación laboral en los docentes de la institución educativa, 2022.</p>	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/Rango
			Habilidades personales	Motivación Liderazgo Asertividad	1 – 3 4 – 6 7 – 10	Escala ordinal	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5
			Habilidades interpersonales	Escucha activa Solución de problemas	11 – 15 16 - 20		
			Habilidades grupales	Trabajo en equipo Negociación Delegación	21 – 23 24 – 26 27 - 30		
			Variable 2: Motivación laboral				
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala	Niveles/Rango
			Motivación intrínseca	Recomendación Satisfacción	1 – 5 6 - 10	Escala ordinal	Nunca = 1 Casi nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5
			Motivación extrínseca	Compromiso Ambiente	11 – 15 16 - 20		
			Desmotivación	Rendimiento débil Despreocupación	21 – 25 26 - 30		
			Tipo y diseño de investigación		Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística descriptiva e inferencial
<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Método:</b> Hipotético-deductivo</p> <p><b>Tipo:</b> Básica</p> <p><b>Nivel:</b> Correlacional</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental -Transversal</p>		<p><b>Población:</b> Conformada por 67</p> <p><b>Muestra:</b> Conformada por.67</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta Evaluación</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionarios</p>	<p><b>Descriptiva:</b> Tablas de frecuencia y figuras estadísticas.</p> <p><b>Inferencial:</b> Para la prueba de hipótesis se realizarán los cálculos estadísticos necesarios mediante las fórmulas de Correlación de Spearman o Pearson según sea el caso.</p>			

## Anexo 2. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	N° Ítems	Instrumento
Habilidades directivas	Bermúdez (2015) citando a Fernández y Ramón (2004) define a las habilidades directivas como el desarrollo y perfeccionamiento de dichas habilidades solo es posible mediante la constante práctica y la permanente capacitación y formación profesional.	Habilidades personales	Motivación Liderazgo Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.</li> <li>• Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.</li> <li>• Demuestra capacidad de liderazgo.</li> <li>• Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.</li> <li>• Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.</li> <li>• Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.</li> <li>• Gestiona el Talento humano de los docentes.</li> <li>• Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.</li> <li>• Refuerzas las capacidades de sus docentes.</li> <li>• Permite el diálogo abierto con sus docentes.</li> </ul>	1 - 10	Cuestionario
		Habilidades interpersonales	Escucha activa Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.</li> <li>• Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.</li> <li>• Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.</li> <li>• Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.</li> <li>• Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.</li> <li>• Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.</li> <li>• La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.</li> <li>• El director suele llegar acuerdos democráticos</li> </ul>	11 - 20	

		Habilidades grupales	Trabajo en equipo Negociación Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa.</li> <li>• Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.</li> <li>• Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas.</li> <li>• Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.</li> <li>• En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes.</li> <li>• El trabajo por equipo permite el intercambio de opiniones en beneficio de los educandos.</li> <li>• Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.</li> <li>• Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.</li> <li>• Los docentes cumplen con su labor dentro de los equipos de trabajo designado.</li> <li>• El director promueve un dialogo democrático durante las reuniones de gestión.</li> </ul>	21 - 30	
Motivación laboral	Stover, et al., (2015) lo señala como la autodeterminación que aparece como el respaldo de su amplia justificación empírica.	Motivación intrínseca	Recomendación Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.</li> <li>• Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.</li> <li>• Busco mi crecimiento como profesional.</li> <li>• Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje</li> <li>• Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.</li> <li>• Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.</li> <li>• Me capacito continuamente.</li> <li>• Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.</li> <li>• Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.</li> <li>• Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.</li> </ul>	1 – 10	Cuestionario
		Motivación extrínseca	Compromiso Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo capacitación continua por parte de la UGEL</li> <li>• La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.</li> <li>• Los directivos reconocen mi labor como docente.</li> </ul>	11 - 20	

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos critican constantemente la labor docente.</li> <li>• Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.</li> <li>• El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.</li> <li>• Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.</li> <li>• El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.</li> <li>• El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado</li> <li>• El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.</li> </ul>		
		Desmotivación	Rendimiento débil Despreocupación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me molesta cada vez que el director me llama la atención.</li> <li>• Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.</li> <li>• Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.</li> <li>• No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa</li> <li>• No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.</li> <li>• No me siento satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.</li> <li>• No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje</li> <li>• No tengo oportunidades para crecer y aprender.</li> <li>• Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.</li> <li>• Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.</li> </ul>	21 - 30	

### Anexo 3. Instrumentos

#### INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE HABILIDADES DIRECTIVAS

Estimado docente,

El presente documento es para conocer la opinión que tiene sobre habilidades directivas, información que es de interés para una tesis de maestría que se ejecuta en la Universidad Privada César Vallejo.

Lea atentamente cada ítem y responda con una X.

Se le pide responder con veracidad, el cuestionario es anónimo.

Gracias.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
N	CN	AV	CS	S
1	2	3	4	5

ITEMS		N	CN	AV	CS	S
DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES		1	2	3	4	5
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.					
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.					
3	Demuestra capacidad de liderazgo.					
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.					
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.					
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.					
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.					
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.					
9	Refuerzas las capacidades de sus docentes.					
10	Permite el diálogo abierto con sus docentes.					
DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES		1	2	3	4	5
11	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.					
12	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.					

13	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.					
14	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.					
15	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.					
16	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.					
17	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.					
18	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.					
19	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.					
20	El director suele llegar acuerdos democráticos					
	<b>DIMENSIÓN GRUPALES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa.					
22	Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.					
23	Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas.					
24	Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.					
25	En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes.					
26	El trabajo por equipo permite el intercambio de opiniones en beneficio de los educandos.					
27	Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.					
28	Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.					
29	Los docentes cumplen con su labor dentro de los equipos de trabajo designado.					
30	El director promueve un dialogo democrático durante las reuniones de gestión.					

Adaptado de José Luis Infantes (2016)

## INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS DE MOTIVACIÓN LABORAL

Estimado docente,

El presente documento es para conocer la opinión que tiene sobre motivación laboral, información que es de interés para una tesis de maestría que se ejecuta en la Universidad Privada César Vallejo.

Lea atentamente cada ítem y responda con una X.

Se le pide responder con veracidad, el cuestionario es anónimo.

Gracias.

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
N	CN	AV	CS	S
1	2	3	4	5

	ITEMS	N	CN	AV	CS	S
	DIMENSIÓN INTRÍNSECA	1	2	3	4	5
1	Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.					
2	Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.					
3	Busco mi crecimiento como profesional.					
4	Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje					
5	Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.					
6	Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.					
7	Me capacito continuamente.					
8	Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.					
9	Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.					
10	Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.					
	DIMENSIÓN EXTRÍNSECA	1	2	3	4	5
11	Recibo capacitación continua por parte de la UGEL					
12	La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.					
13	Los directivos reconocen mi labor como docente.					
14	Los directivos critican constantemente la labor docente.					

15	Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.					
16	El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.					
17	Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.					
18	El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.					
19	El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado					
20	El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.					
	<b>DIMENSIÓN DESMOTIVACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Me molesta cada vez que el director me llama la atención.					
22	Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.					
23	Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.					
24	No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa					
25	No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.					
26	No me siento satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.					
27	No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje					
28	No tengo oportunidades para crecer y aprender.					
29	Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.					
30	Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.					

Adaptado de Jose Wilson, Vasquez Vilchez (2021)



## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Dr. José Luis Valdez Asto

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de doctorado en la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Doctor en Educación.

El título del estudio de investigación es: **Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa – 2022** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma Susan Maribel Roque Fernández

D.N.I: 10653393

## **Definición conceptual de las variables y dimensiones**

### **Variable 1: Habilidades directivas**

**Definición conceptual:** Para (Madrigal, 2009 citado en Ramírez, 2018), la dirección es una función que lleva a cabo un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 habilidades personales:** Pereda (2016) la define como aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.

**Dimensión 2 habilidades interpersonales:** Robbins y Judge (2013) sustentan que para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos. Aparicio y Medina (2015) las habilidades grupales comprenden el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos.

**Dimensión 3 habilidades grupales:** Casa (2015) considera que el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad. Reynaga (2015) citando a Bohórquez brinda una definición de desempeño laboral centrándose en la concreción de objetivos, por lo cual la define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

## **Variable 2: Motivación laboral**

**Definición conceptual:** Chiavenato (2018) para comprender la motivación, debemos centrarnos en el ciclo motivacional que comienza con la aparición de necesidades, las fuerzas dinámicas y duraderas que impulsan el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, altera el equilibrio del cuerpo, creando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta condición lleva al individuo a involucrarse en conductas y comportamientos que pueden aliviar la tensión, el malestar y el desequilibrio.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 Motivación intrínseca:** Stover, et al., (2015) toda motivación que nace de uno mismo, Navea (2015) está relacionada directamente con los intereses de las personas, es decir, poner en práctica sus habilidades para lograr sus objetivos o metas, y eso le implica dar todo lo que tienen.

**Dimensión 2 Motivación extrínseca:** Stover, et al., (2015) el hombre adquiere motivación por parte de su entorno que lo rodea, Navea (2015) es la interiorización con el objetivo de unificar las vertientes motivacionales; es el conjunto de acciones que llevas a cabo para conseguir una recompensa externa; siendo el más común, el económico, pero la motivación extrínseca no es solamente la búsqueda de un aumento de sueldo.

**Dimensión 3 Desmotivación:** Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2015) el hombre siente desgano o poco interés por llevar a cabo una actividad, Navea (2015) la carencia de motivación para la elaboración de una actividad. Es la falta permanente de emoción, ganas o entusiasmo por las cosas o el entorno. Es un estado de indiferencia en el que no se responde emocionalmente a los diversos aspectos y momentos de la vida cotidiana, o ante muchos estímulos externos.

### Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	N° Ítems	Instrumento
Habilidades directivas	Bermúdez (2015) citando a Fernández y Ramón (2004) define a las habilidades directivas como el desarrollo y perfeccionamiento de dichas habilidades solo es posible mediante la constante práctica y la permanente capacitación y formación profesional.	Habilidades personales	Motivación Liderazgo Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.</li> <li>• Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.</li> <li>• Demuestra capacidad de liderazgo.</li> <li>• Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.</li> <li>• Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.</li> <li>• Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.</li> <li>• Gestiona el Talento humano de los docentes.</li> <li>• Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.</li> <li>• Refuerzas las capacidades de sus docentes.</li> <li>• Permite el diálogo abierto con sus docentes.</li> </ul>	1 - 10	Cuestionario
		Habilidades interpersonales	Escucha activa Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.</li> <li>• Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.</li> <li>• Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.</li> <li>• Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.</li> <li>• Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.</li> <li>• Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.</li> <li>• La relación con el área administrativa y jerárquica permite</li> </ul>	11 - 20	

				<p>mejorar el trabajo docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director suele llegar acuerdos democráticos</li> </ul>		
		Habilidades grupales	Trabajo en equipo Negociación Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa.</li> <li>• Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.</li> <li>• Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas.</li> <li>• Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.</li> <li>• En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes.</li> <li>• El trabajo por equipo permite el intercambio de opiniones en beneficio de los educandos.</li> <li>• Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.</li> <li>• Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.</li> <li>• Los docentes cumplen con su labor dentro de los equipos de trabajo designado.</li> <li>• El director promueve un dialogo democrático durante las reuniones de gestión.</li> </ul>	21 - 30	
Motivación laboral	Stover, et al., (2015) lo señala como la autodeterminación que aparece como el respaldo de su amplia justificación empírica.	Motivación intrínseca	Recomendación Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.</li> <li>• Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.</li> <li>• Busco mi crecimiento como profesional.</li> <li>• Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje</li> <li>• Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.</li> <li>• Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.</li> <li>• Me capacito continuamente.</li> <li>• Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.</li> <li>• Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.</li> <li>• Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi</li> </ul>	1 – 10	Cuestionario

				labor como docente.		
		Motivación extrínseca	Compromiso Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo capacitación continua por parte de la UGEL</li> <li>• La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.</li> <li>• Los directivos reconocen mi labor como docente.</li> <li>• Los directivos critican constantemente la labor docente.</li> <li>• Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.</li> <li>• El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.</li> <li>• Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.</li> <li>• El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.</li> <li>• El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado</li> <li>• El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.</li> </ul>	11 - 20	
		Desmotivación	Rendimiento débil Despreocupación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me molesta cada vez que el director me llama la atención.</li> <li>• Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.</li> <li>• Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.</li> <li>• No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa</li> <li>• No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.</li> <li>• No me siento satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.</li> <li>• No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje</li> <li>• No tengo oportunidades para crecer y aprender.</li> <li>• Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.</li> <li>• Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervios/a.</li> </ul>	21 - 30	

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

DIMENSIONES / ítems		Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>1</b>	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.	X		X		X		
<b>2</b>	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	X		X		X		
<b>3</b>	Demuestra capacidad de liderazgo.	X		X		X		
<b>4</b>	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	X		X		X		
<b>5</b>	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	X		X		X		
<b>6</b>	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.	X		X		X		
<b>7</b>	Gestiona el Talento humano de los docentes.	X		X		X		
<b>8</b>	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.	X		X		X		
<b>9</b>	Refuerzas las capacidades de sus docentes.	X		X		X		
<b>10</b>	Permite el diálogo abierto con sus docentes.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>11</b>	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
<b>12</b>	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
<b>13</b>	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
<b>14</b>	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
<b>15</b>	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
<b>16</b>	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
<b>17</b>	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		
<b>18</b>	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
<b>19</b>	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		
<b>20</b>	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
<b>21</b>	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
<b>22</b>	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
<b>23</b>	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
<b>24</b>	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
<b>25</b>	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
<b>26</b>	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
<b>27</b>	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		
<b>28</b>	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
<b>29</b>	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		

30	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
----	--	---	--	---	--	---	--	--

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

Apellidos y nombres del juez validador: VALDEZ ASTO JOSÉ LUIS

DNI: 06993871

Especialidad del validador: DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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



.....  
 Dr. José Luis Valdez Asto  
 Doctor en Educación



**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL**

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN INTRÍNSECA</b>							
1	Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.	X		X		X		
2	Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.	X		X		X		
3	Busco mi crecimiento como profesional.	X		X		X		
4	Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje	X		X		X		
5	Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.	X		X		X		
6	Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.	X		X		X		
7	Me capacito continuamente.	X		X		X		
8	Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.	X		X		X		
9	Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.	X		X		X		
10	Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN EXTRÍNSECA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Recibo capacitación continua por parte de la UGEL	X		X		X		
12	La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.	X		X		X		
13	Los directivos reconocen mi labor como docente.	X		X		X		
14	Los directivos critican constantemente la labor docente.	X		X		X		
15	Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.	X		X		X		
16	El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.	X		X		X		
17	Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.	X		X		X		
18	El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.	X		X		X		
19	El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado	X		X		X		
20	El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN DESMOTIVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Me molesta cada vez que el director me llama la atención.	X		X		X		
22	Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.	X		X		X		
23	Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.	X		X		X		
24	No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa	X		X		X		
25	No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.	X		X		X		
26	No me siente satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.	X		X		X		
27	No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje	X		X		X		
28	No tengo oportunidades para crecer y aprender.	X		X		X		
29	Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.	X		X		X		
30	Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador: **VALDEZ ASTO JOSÉ LUIS**

Especialidad del validador:    **DOCTOR EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

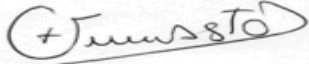
**DNI: 06993871**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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



.....  
Dr. José Luis Valdez Asto  
Doctor en Educación

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Dra. Nelida Aranda Ashcalla

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de doctorado en la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Doctor en Educación.

El título del estudio de investigación es: **Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa – 2022** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma Susan Maribel Roque Fernández

D.N.I: 10653393

## **Definición conceptual de las variables y dimensiones**

### **Variable 1: Habilidades directivas**

**Definición conceptual:** Para (Madrugal, 2009 citado en Ramírez, 2018), la dirección es una función que lleva a cabo un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 habilidades personales:** Pereda (2016) la define como aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.

**Dimensión 2 habilidades interpersonales:** Robbins y Judge (2013) sustentan que para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos. Aparicio y Medina (2015) las habilidades grupales comprenden el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos.

**Dimensión 3 habilidades grupales:** Casa (2015) considera que el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad. Reynaga (2015) citando a Bohórquez brinda una definición de desempeño laboral centrándose en la concreción de objetivos, por lo cual la define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

## **Variable 2: Motivación laboral**

**Definición conceptual:** Chiavenato (2018) para comprender la motivación, debemos centrarnos en el ciclo motivacional que comienza con la aparición de necesidades, las fuerzas dinámicas y duraderas que impulsan el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, altera el equilibrio del cuerpo, creando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta condición lleva al individuo a involucrarse en conductas y comportamientos que pueden aliviar la tensión, el malestar y el desequilibrio.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 Motivación intrínseca:** Stover, et al., (2015) toda motivación que nace de uno mismo, Navea (2015) está relacionada directamente con los intereses de las personas, es decir, poner en práctica sus habilidades para lograr sus objetivos o metas, y eso le implica dar todo lo que tienen.

**Dimensión 2 Motivación extrínseca:** Stover, et al., (2015) el hombre adquiere motivación por parte de su entorno que lo rodea, Navea (2015) es la interiorización con el objetivo de unificar las vertientes motivacionales; es el conjunto de acciones que llevas a cabo para conseguir una recompensa externa; siendo el más común, el económico, pero la motivación extrínseca no es solamente la búsqueda de un aumento de sueldo.

**Dimensión 3 Desmotivación:** Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2015) el hombre siente desgano o poco interés por llevar a cabo una actividad, Navea (2015) la carencia de motivación para la elaboración de una actividad. Es la falta permanente de emoción, ganas o entusiasmo por las cosas o el entorno. Es un estado de indiferencia en el que no se responde emocionalmente a los diversos aspectos y momentos de la vida cotidiana, o ante muchos estímulos externos.

### Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	N° Ítems	Instrumento
Habilidades directivas	Bermúdez (2015) citando a Fernández y Ramón (2004) define a las habilidades directivas como el desarrollo y perfeccionamiento de dichas habilidades solo es posible mediante la constante práctica y la permanente capacitación y formación profesional.	Habilidades personales	Motivación Liderazgo Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.</li> <li>• Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.</li> <li>• Demuestra capacidad de liderazgo.</li> <li>• Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.</li> <li>• Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.</li> <li>• Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.</li> <li>• Gestiona el Talento humano de los docentes.</li> <li>• Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.</li> <li>• Refuerzas las capacidades de sus docentes.</li> <li>• Permite el diálogo abierto con sus docentes.</li> </ul>	1 - 10	Cuestionario
		Habilidades interpersonales	Escucha activa Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.</li> <li>• Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.</li> <li>• Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.</li> <li>• Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.</li> <li>• Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.</li> <li>• Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.</li> <li>• La relación con el área administrativa y jerárquica permite</li> </ul>	11 - 20	

				<p>mejorar el trabajo docente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El director suele llegar acuerdos democráticos</li> </ul>		
		Habilidades grupales	Trabajo en equipo Negociación Delegación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa.</li> <li>• Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.</li> <li>• Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas.</li> <li>• Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.</li> <li>• En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes.</li> <li>• El trabajo por equipo permite el intercambio de opiniones en beneficio de los educandos.</li> <li>• Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.</li> <li>• Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.</li> <li>• Los docentes cumplen con su labor dentro de los equipos de trabajo designado.</li> <li>• El director promueve un dialogo democrático durante las reuniones de gestión.</li> </ul>	21 - 30	
Motivación laboral	Stover, et al., (2015) lo señala como la autodeterminación que aparece como el respaldo de su amplia justificación empírica.	Motivación intrínseca	Recomendación Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.</li> <li>• Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.</li> <li>• Busco mi crecimiento como profesional.</li> <li>• Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje</li> <li>• Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.</li> <li>• Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.</li> <li>• Me capacito continuamente.</li> <li>• Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.</li> <li>• Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.</li> <li>• Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi</li> </ul>	1 – 10	Cuestionario

				labor como docente.		
		Motivación extrínseca	Compromiso Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo capacitación continua por parte de la UGEL</li> <li>• La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.</li> <li>• Los directivos reconocen mi labor como docente.</li> <li>• Los directivos critican constantemente la labor docente.</li> <li>• Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.</li> <li>• El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.</li> <li>• Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.</li> <li>• El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.</li> <li>• El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado</li> <li>• El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.</li> </ul>	11 - 20	
		Desmotivación	Rendimiento débil Despreocupación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me molesta cada vez que el director me llama la atención.</li> <li>• Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.</li> <li>• Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.</li> <li>• No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa</li> <li>• No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.</li> <li>• No me siento satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.</li> <li>• No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje</li> <li>• No tengo oportunidades para crecer y aprender.</li> <li>• Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.</li> <li>• Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervios/a.</li> </ul>	21 - 30	



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES</b>							
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.	X		X		X		
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	X		X		X		
3	Demuestra capacidad de liderazgo.	X		X		X		
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	X		X		X		
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	X		X		X		
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.	X		X		X		
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.	X		X		X		
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.	X		X		X		
9	Refuerzas las capacidades de sus docentes.	X		X		X		
10	Permite el diálogo abierto con sus docentes.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
12	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
13	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
14	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
15	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
16	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
17	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		
18	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
19	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		
20	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
22	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
23	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
24	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
25	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
26	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
27	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		

28	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
29	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		
30	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador: **ARANDA ASHCALLA, NELIDA**

DNI: 42270541

Especialidad del validador: **DOCTORA EN EDUCACIÓN**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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




---

Dra. Nelida Aranda Ashcalla  
Doctora en Educación

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN INTRÍNSECA</b>							
1	Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.	X		X		X		
2	Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.	X		X		X		
3	Busco mi crecimiento como profesional.	X		X		X		
4	Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje	X		X		X		
5	Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.	X		X		X		
6	Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.	X		X		X		
7	Me capacito continuamente.	X		X		X		
8	Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.	X		X		X		
9	Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.	X		X		X		
10	Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN EXTRÍNSECA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Recibo capacitación continua por parte de la UGEL	X		X		X		
12	La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.	X		X		X		
13	Los directivos reconocen mi labor como docente.	X		X		X		
14	Los directivos critican constantemente la labor docente.	X		X		X		
15	Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.	X		X		X		
16	El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.	X		X		X		
17	Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.	X		X		X		
18	El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.	X		X		X		
19	El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado	X		X		X		
20	El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN DESMOTIVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Me molesta cada vez que el director me llama la atención.	X		X		X		
22	Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.	X		X		X		
23	Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.	X		X		X		
24	No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa	X		X		X		
25	No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.	X		X		X		
26	No me siente satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.	X		X		X		
27	No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje	X		X		X		
28	No tengo oportunidades para crecer y aprender.	X		X		X		
29	Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.	X		X		X		
30	Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador:

ARANDA ASHCALLA, NELIDA

DNI: 42270541

Especialidad del validador OCTORA EN EUCAC

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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



---

Dra. Nelida Aranda Ashcalla  
Doctora en Educación

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Señor:

Mg. Segundo Dario Hernández Quiroz

Presente

Asunto: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la escuela de doctorado en la UCV, en la sede de San Juan de Lurigancho, promoción 2022, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar la investigación para optar el grado de Doctor en Educación.

El título del estudio de investigación es: **Habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Institución Educativa – 2022** y siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en tema de educación y/o investigación.

El expediente de validación, que le hago llegar contiene lo siguiente:

- Carta de presentación.
- Definiciones conceptuales de las variables y dimensiones.
- Matriz de operacionalización de las variables.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación del instrumento

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración, me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que dispense a la presente.

Atentamente.



---

Firma Susan Maribel Roque Fernández

D.N.I: 10653393

## **Definición conceptual de las variables y dimensiones**

### **Variable 1: Habilidades directivas**

**Definición conceptual:** Para (Madrugal, 2009 citado en Ramírez, 2018), la dirección es una función que lleva a cabo un líder para influir en los demás al desempeñar un trabajo, se requieren ciertas habilidades para realizarla con éxito y de manera eficaz. Efectivamente, la habilidad directiva es una tarea con personas y para personas, y por lo tanto se deben mezclar la inteligencia y la astucia para ser un directivo eficiente.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 habilidades personales:** Pereda (2016) la define como aquellas que hacen referencia al ámbito personal, en donde la autodirección marcará el comportamiento del directivo. Se trata de la capacidad para construir una percepción precisa respecto de uno mismo y utilizar dicho conocimiento para organizar y dirigir la propia vida.

**Dimensión 2 habilidades interpersonales:** Robbins y Judge (2013) sustentan que para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Son la comunicación y el liderazgo lo que distingue a directivos. Aparicio y Medina (2015) las habilidades grupales comprenden el facultamiento y delegación, liderar el cambio positivo y la formación de equipos efectivos.

**Dimensión 3 habilidades grupales:** Casa (2015) considera que el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad. Reynaga (2015) citando a Bohórquez brinda una definición de desempeño laboral centrándose en la concreción de objetivos, por lo cual la define como “el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

## **Variable 2: Motivación laboral**

**Definición conceptual:** Chiavenato (2018) para comprender la motivación, debemos centrarnos en el ciclo motivacional que comienza con la aparición de necesidades, las fuerzas dinámicas y duraderas que impulsan el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, altera el equilibrio del cuerpo, creando tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Esta condición lleva al individuo a involucrarse en conductas y comportamientos que pueden aliviar la tensión, el malestar y el desequilibrio.

### **Dimensiones**

**Dimensión 1 Motivación intrínseca:** Stover, et al., (2015) toda motivación que nace de uno mismo, Navea (2015) está relacionada directamente con los intereses de las personas, es decir, poner en práctica sus habilidades para lograr sus objetivos o metas, y eso le implica dar todo lo que tienen.

**Dimensión 2 Motivación extrínseca:** Stover, et al., (2015) el hombre adquiere motivación por parte de su entorno que lo rodea, Navea (2015) es la interiorización con el objetivo de unificar las vertientes motivacionales; es el conjunto de acciones que llevas a cabo para conseguir una recompensa externa; siendo el más común, el económico, pero la motivación extrínseca no es solamente la búsqueda de un aumento de sueldo.

**Dimensión 3 Desmotivación:** Stover, Bruno, Uriel y Fernández (2015) el hombre siente desgano o poco interés por llevar a cabo una actividad, Navea (2015) la carencia de motivación para la elaboración de una actividad. Es la falta permanente de emoción, ganas o entusiasmo por las cosas o el entorno. Es un estado de indiferencia en el que no se responde emocionalmente a los diversos aspectos y momentos de la vida cotidiana, o ante muchos estímulos externos.

### Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nº Ítems	Instrumento
Habilidades directivas	Bermúdez (2015) citando a Fernández y Ramón (2004) define a las habilidades directivas como el desarrollo y perfeccionamiento de dichas habilidades solo es posible mediante la constante práctica y la permanente capacitación y formación profesional.	Habilidades personales	Motivación Liderazgo Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.</li> <li>• Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.</li> <li>• Demuestra capacidad de liderazgo.</li> <li>• Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.</li> <li>• Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.</li> <li>• Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.</li> <li>• Gestiona el Talento humano de los docentes.</li> <li>• Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.</li> <li>• Refuerzas las capacidades de sus docentes.</li> <li>• Permite el diálogo abierto con sus docentes.</li> </ul>	1 - 10	Cuestionario
		Habilidades interpersonales	Escucha activa Solución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.</li> <li>• Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.</li> <li>• Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.</li> <li>• Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.</li> <li>• Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.</li> <li>• Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.</li> <li>• Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en</li> </ul>	11 - 20	



				<p>la institución educativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.</li> <li>• El director suele llegar acuerdos democráticos</li> </ul>		
		Habilidades grupales	<p>Trabajo en equipo</p> <p>Negociación</p> <p>Delegación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomenta el trabajo en equipo entre los docentes en la institución educativa.</li> <li>• Promueve capacitaciones que mejoran tu desempeño.</li> <li>• Gestiona adecuadamente las reuniones respetando las fechas programadas.</li> <li>• Organiza reuniones democráticas recogiendo los aportes de cada trabajador.</li> <li>• En caso de ausencia delega funciones, lo cual permite estar satisfecho y en buenas relaciones con los docentes.</li> <li>• El trabajo por equipo permite el intercambio de opiniones en beneficio de los educandos.</li> <li>• Mediante el cargo directivo establece alianzas estratégicas con entidades externas favoreciendo la calidad educativa.</li> <li>• Demuestra capacidad de negociación en casos de conflictos laborales y en el trato con los Padres de Familia.</li> <li>• Los docentes cumplen con su labor dentro de los equipos de trabajo designado.</li> <li>• El director promueve un dialogo democrático durante las reuniones de gestión.</li> </ul>	21 - 30	
Motivación laboral	Stover, et al., (2015) lo señala como la autodeterminación que aparece como el respaldo de su amplia justificación empírica.	Motivación intrínseca	<p>Recomendación</p> <p>Satisfacción</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.</li> <li>• Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.</li> <li>• Busco mi crecimiento como profesional.</li> <li>• Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje</li> <li>• Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.</li> <li>• Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.</li> <li>• Me capacito continuamente.</li> <li>• Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.</li> </ul>	1 – 10	Cuestionario

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.</li> <li>• Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.</li> </ul>		
		Desmotivación	Compromiso Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo capacitación continua por parte de la UGEL</li> <li>• La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.</li> <li>• Los directivos reconocen mi labor como docente.</li> <li>• Los directivos critican constantemente la labor docente.</li> <li>• Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.</li> <li>• El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.</li> <li>• Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.</li> <li>• El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.</li> <li>• El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado</li> <li>• El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.</li> </ul>	11 - 20	
		Motivación trascendente	Rendimiento débil Despreocupación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Me molesta cada vez que el director me llama la atención.</li> <li>• Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.</li> <li>• Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.</li> <li>• No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa</li> <li>• No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.</li> <li>• No me siente satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.</li> <li>• No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje</li> <li>• No tengo oportunidades para crecer y aprender.</li> <li>• Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien</li> </ul>	21 - 30	

				conmigo. • Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.		
--	--	--	--	--	--	--

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: HABILIDADES DIRECTIVAS

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES</b>							
1	Desarrolla estrategias de motivación a los docentes con el fin de mejorar su desempeño laboral.	X		X		X		
2	Sirve su comportamiento, sus valores, su ideología, como modelo para motivar al mejoramiento del desempeño laboral.	X		X		X		
3	Demuestra capacidad de liderazgo.	X		X		X		
4	Ejerce el liderazgo democrático en su Institución educativa.	X		X		X		
5	Logra eficacia y eficiencia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución educativa.	X		X		X		
6	Dirige el trabajo racionalizando recursos a fin de mejorar la calidad educativa de la institución educativa.	X		X		X		
7	Gestiona el Talento humano de los docentes.	X		X		X		
8	Posee los conocimientos y las capacidades para determinar las necesidades de los docentes.	X		X		X		
9	Refuerzas las capacidades de sus docentes.	X		X		X		
10	Permite el diálogo abierto con sus docentes.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
12	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
13	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
14	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
15	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
16	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
17	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		
18	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
19	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		
20	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		
22	Se desenvuelve empáticamente con los docentes tratando de tener un trato amable, justo e imparcial.	X		X		X		
23	Se comunica en forma afectiva, clara y precisa con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
24	Ofrece sus conocimientos a fin de mejorar la calidad profesional de los docentes.	X		X		X		
25	Tiene buenas relaciones sociales con los docentes.	X		X		X		
26	Promueve actividades integradoras para mejorar las relaciones interpersonales con los miembros de la institución educativa.	X		X		X		
27	Enfrenta los problemas al interior de la institución educativa con mesura, equilibrio y sentido de justicia.	X		X		X		

28	Es eficaz en la solución de problemas que se presentan en la institución educativa.	X		X		X		
29	La relación con el área administrativa y jerárquica permite mejorar el trabajo docente.	X		X		X		
30	Tiene influencia positiva sobre los docentes para lograr los objetivos planteados.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador: **HERNANDEZ QUIROZ, SEGUNDO DARIO**      DNI: 28110721

Especialidad del validador:      **MAGISTER EN EDUCACIÓN**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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



.....  
Mg. Segundo Dario Hernandez Quiroz  
Magister en Educación

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: MOTIVACIÓN LABORAL

	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>DIMENSIÓN INTRÍNSECA</b>							
1	Preparo mis sesiones de clase con el fin de brindar a los estudiantes lo mejor.	X		X		X		
2	Mi labor como docente es primordial en mi vida profesional.	X		X		X		
3	Busco mi crecimiento como profesional.	X		X		X		
4	Empleo el trabajo de indagar nuevas estrategias de aprendizaje	X		X		X		
5	Me apasiona compartir mis conocimientos con mis estudiantes.	X		X		X		
6	Las sesiones que elaboro cumplen con mis expectativas.	X		X		X		
7	Me capacito continuamente.	X		X		X		
8	Investigo constantemente sobre los avances en estrategias didácticas.	X		X		X		
9	Elaboro todo tipo de material didáctico con el fin de emplearlo en la clase.	X		X		X		
10	Todas las mañanas me siento motivado para desarrollo mi labor como docente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN EXTRÍNSECA</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
11	Recibo capacitación continua por parte de la UGEL	X		X		X		
12	La plana directiva de la IE prepara constante capacitación a los docentes.	X		X		X		
13	Los directivos reconocen mi labor como docente.	X		X		X		
14	Los directivos critican constantemente la labor docente.	X		X		X		
15	Los directivos mantienen una relación óptima con la plana docente.	X		X		X		
16	El clima laboral en el que nos desenvolvemos nos motiva a diario.	X		X		X		
17	Existe políticas para reconocer las acciones destacadas de los docentes.	X		X		X		
18	El equipo directivo impulsa y alienta el trabajo en equipo.	X		X		X		
19	El estilo de gestión del equipo directivo se caracteriza por el buen trato al trabajado	X		X		X		
20	El esfuerzo de mis compañeros de trabajo me motiva constantemente.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN DESMOTIVACIÓN</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
21	Me molesta cada vez que el director me llama la atención.	X		X		X		
22	Me molesta que no se reconozca mi labor como docente.	X		X		X		
23	Suele pensar que todo lo que hago como docente no ayuda a los estudiantes.	X		X		X		
24	No siento que mi trabajo contribuya a la competitividad y prestigio de la institución educativa	X		X		X		
25	No suelo destacar según mis habilidades, méritos o deseos de participación.	X		X		X		
26	No me siento satisfecho con mi labor docente al grado de no poder aprovechar las oportunidades para desarrollar mis talentos al máximo.	X		X		X		

27	No cuento con la libertad para la planificar, ejecutar y autoevaluar mi sesión de aprendizaje	X		X		X		
28	No tengo oportunidades para crecer y aprender.	X		X		X		
29	Los demás compañeros no se preocupan por llevarse bien conmigo.	X		X		X		
30	Los cambios en las condiciones de trabajo me ponen nervioso/a.	X		X		X		

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

Apellidos y nombres del juez validador: **Adaptado de Jose Wilson, Vasquez Vilchez (2021)DNI: 28110721**

Especialidad: **MAGISTER EN EDUCACIÓN**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** 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




---

Mg. Segundo Darío Hernández Quiroz  
Magister en Educación