



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

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

Habilidades directivas, predictor de la motivación docente en unidades  
educativas del nivel medio Tarqui - Ecuador, 2022

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTORA:**

Cabezas Intriago, Diana Carolina (orcid.org/0000-0001-7047-2159)

**ASESORA:**

Dra. Lujan Johnson, Gladys Lola (orcid.org/0000-0002-4727-6931)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y Calidad Educativa

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Apoyo a la Reducción de Brechas y Carencias en la Educación en todos sus  
Niveles

**PIURA - PERÚ**

**2022**

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar.

A mis padres por el apoyo incondicional muchos de mis logros se los debo a ustedes, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

A mi regalito del cielo mi querida hija por ser el motor fundamental en mi vida, a mi hermano y sobrinos por toda la colaboración que me brinda. Gracias por todo su amor incondicional.

## **Agradecimiento**

A nuestro padre celestial, por haberme brindado la oportunidad y los medios, iluminando mi sendero y abriéndome las puertas para realizar esta labor encaminada a la consecución de una de mis metas.

Profundo agradecimiento a la Dra. Luján Johnson Gladys por haber guiado de una manera sincera y desinteresada en la realización de esta tesis.

Del mismo modo expreso mi gratitud a mis familiares, en especial a mis padres e hija quienes permanente y decididamente me apoyaron para concluir este trabajo con el éxito deseado.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas.....	v
Resumen .....	vi
Abstract.....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	16
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	16
3.2. Variables, operacionalización: .....	16
3.3. Población, muestra y muestreo .....	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	20
3.5. Procedimientos.....	22
3.6. Métodos de análisis de datos .....	23
3.7. Aspectos éticos .....	24
IV. RESULTADOS .....	25
V. DISCUSIÓN.....	32
VI. CONCLUSIONES .....	41
VII. RECOMENDACIONES.....	42
REFERENCIAS .....	43
ANEXOS	

## Índice de tablas

Tabla 1 Nivel de valoración de las habilidades directivas según su dimensión e indicador basado en la opinión de docentes del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022 .....	25
Tabla 2 Nivel de valoración de la motivación laboral según su dimensión e indicador basado en la opinión de docentes del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022 .....	27
Tabla 3 Prueba de hipótesis de Ajuste de modelo global .....	28
Tabla 4 Prueba de hipótesis de bondad de Ajuste de modelo adecuadamente a los datos .....	29
Tabla 5 Prueba Pseudo R cuadrado sobre la explicación de la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral.....	30
Tabla 6 Estadístico Wald .....	31

## Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo configurar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022; siendo una investigación por su finalidad básica de diseño descriptivo, explicativo, predictiva y correlacional causal confirmado, prospectivo, con una muestra no probabilística de 200 docentes, utilizando la técnica para recopilar información como la encuesta basado en dos cuestionarios para ambas variables de estudio. El nivel de valoración de las habilidades directivas demostró niveles regular-bajo en un 31.5%, mientras que los niveles de motivación laboral se ubicaron en niveles medio-bajo en el 47%. Asimismo, se evidenció la existencia de un modelo funcional teórico en la que se incluye que el promover habilidades grupales ayuda es un factor importante de las habilidades directivas para optimizar los niveles de motivación laboral en los docentes. Finalmente cabe decir que el modelo pronosticado, fue Motivación laboral =2: Media = -0,792 -1,561 habilidades grupales = 2: Regular, es explicado en un 26,1% por el valor Pseudo R2 Nagelkerke.

**Palabras clave:** Habilidades, Directivas, Motivación, Laboral, Docentes .

## **Abstract**

The objective of this research study was to configure a predictive theoretical functional model of managerial skills that allows explaining the motivation of teachers of educational units of the middle level Tarqui-Ecuador, 2022; being an investigation for its basic purpose of descriptive, explanatory, predictive and causal correlational confirmed, prospective, with a non-probabilistic sample of 200 teachers, using the technique to collect information such as the survey based on two questionnaires for both study variables. The level of assessment of managerial skills showed regular-low levels in 31.5%, while the levels of work motivation were located in medium-low levels in 47%. Likewise, the existence of a theoretical functional model was evidenced in which it is included that promoting group skills helps is an important factor of managerial skills to optimize the levels of work motivation in teachers. Finally, it can be said that the predicted model was Work motivation = 2: Mean = -0.792 -1.561 group skills = 2: Regular, is explained in 26.1% by the Pseudo R2 Nagelkerke value.

**Keywords:** Skills, Directives, Motivation, Work, Teachers.

## I. INTRODUCCIÓN

La promoción de adquirir mejoras en las habilidades directivas están fundamentadas en los puestos laborales que se relacionan a ámbitos de dirección, los cuales exigen un alto nivel de interacciones que se deben dar entre colaboradores y jefes o directivos para gestionar y alcanzar los objetivos trazados (Ascón et al., 2019). En ese sentido se considera vital que las funciones que ejercen los cargos directivos, dado que son la base principal para que en las instituciones educativas se planifiquen, desarrollen y alcancen las metas educativas (Estrada, 2018), por ello es importante que los directores de estas entidades se esfuercen por optimizar la educación mediante los esfuerzos compartidos con su personal tanto administrativo como docente, los cuales deben estar lo suficientemente motivados que trabajar (Li et al., 2016).

Sin embargo, ha podido conocer que entre los factores influyentes para que los profesores desistan de continuar con su labor, la misma corresponde a gestiones con estructuras inflexibles, cuyo liderazgo ejercido por el director de escuela es impositivo, que anula toda opinión o propuesta planteada por los colaboradores del plantel estudiantil (Gonzalez et al., 2020). De tal manera que la plana directiva no valora la labor docente, al que incluso les generan competencias excesivas, conllevando a emociones negativas como la ira, afeción de la autoestima junto a la frustración, lo que conlleva a que este personal se sienta totalmente desmotivado (Gonzalez et al., 2020).

En un estudio en Turquía, pudo conocerse que entre las causas asociadas a la desmotivación en el personal docente, se mencionan los problemática de tipo administrativo, la inadecuado manejo de las aulas, el grado de estresores, las remuneraciones salariales bajas, la ausencia de material para trabajar aunado a la sobrecarga horario laboral (Sönmez, 2018). En Arabia Saudita, llego a identificarse que el director de entidades educativas se perciben como aquellos que poseen un alto nivel de poder y control lo que afecta el grado de motivación en los docentes de entidades públicas (Massry & Arar, 2019).

Esto podría deberse de acuerdo al aporte del Banco Interamericano de Desarrollo sobre las naciones latinoamericanas que la imagen del profesorado en



las escuelas, es de aquel profesional que está mal remunerado, el mismo que labora en inadecuadas condiciones (Elacquea et al., 2018). Asimismo, en un estudio en Colombia pudo conocerse que los profesores trabajan en condiciones que alto grado de incertidumbre lo que produce angustias dado que no tienen un panorama claro de si están haciendo bien o no su trabajo con el alumnado, y ello afecta negativamente su nivel motivacional y afectivo (López et al., 2017).

Por ello, las habilidades directivas tiene una alta importante en la labor de los directores, los mismos que deberían de promover gestiones de lideres eficaces, con adecuadas capacidades y conocimientos para tomar adecuadas decisiones (Paredes et al., 2021b), y el problema es que estos aspectos en general no se cumplen afectando a los docentes y por ende y se ha demostrado que las habilidades de los maestros tienen un efecto directo significativo en la motivación de los estudiantes (van Dijk et al., 2019), aunado a que la motivación de los profesores está asociado con los resultados de los estudiantes (Bardach & Klassen, 2021). Asimismo, en un estudio en la nación peruana se reconoció que los directores de entidades educativas carecen de habilidades directivas mínimas en pro de direccionar y alcanzar las metas de la institución educativa que tienen a cargo (Marquez, 2022). Por lo que cuando las gestiones en el ámbito educativo sobre las habilidades directivas no se encuentran direccionadas, el progreso y avance en el personal docente se verá mermado, especialmente de su motivación, y por ende en la afección de los alumnos (Tsemach & Shapira, 2021).

En el ámbito nacional pudo conocerse que las problemáticas que afrontan la entidades educativas se refieren a la desmotivación que tienen los profesores al momento de realizar sus actividades laborales, conllevando a promover la ineficacia y deficiente de los rendimientos pedagógicos lo que afecta el desempeño educativo de los alumnos (Triana et al., 2016). En base a la realidad a la que pertenece la población de estudio se ha observado que los docentes se encuentran desmotivados debido a la falta de herramientas pedagógicas para cumplir con sus actividades, dado a que las gestiones de los directivos de la institución conducen la institución de acuerdo a un plan de trabajo el cual no permite cumplir con los objetivos planteados, existiendo discrepancias entre el personal docente y directivo en la realización de mesas de trabajo, en la que los directivos se caracterizan por

imponer las decisiones, siendo indiferentes a las opiniones y sugerencias por parte del personal docente, donde incluso la junta academia mediante la distribución de funciones tiende a sobrecargar al docente con horas de trabajo y funciones que no le competen a su formación profesional al hecho de dictar materias en las que no se ha formado profesionalmente, lo cual produce un estado de malestar entre los miembros educativos, en especial de los docentes cuyo contexto actual carece de desafíos que promuevan la motivación en el entorno educativo.

Cabe decir qué en relación a lo mencionado, la formulación del problema pudo destacarse en esta manera: ¿Cómo estaría configurado un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022?

Con respecto a los aspectos que tienden a justificar el estudio, la relevancia del estudio se basa en la identificación de una problemática latente que perciben los docentes con respecto a las gestiones que realizan los directivos en la institución educativa y como afecta en su motivación, de tal manera que se compruebe este efecto para que se puedan gestionar de mejor manera por parte de las autoridades educativas las relaciones de trabajo entre miembros directivos y docente en pro de que las brechas educativas se aminoren a fin de emitir servicios con calidad educativa. Asimismo, por su relevancia social, se ajusta a beneficiar al personal docente en general en la que con los resultados del estudio se llegue a comprender la realidad que perciben los mismos en referencia a las habilidades directivas con la motivación, por la que los entes directivos del sector educativo dispongan de asumir acciones en beneficio del trabajo y entorno docente para así brinda un mejor servicio de enseñanza. En esa línea, el estudio por su implicancia práctica, se justifica al identificar las posibles discrepancias y problemas que se dan entre los miembros educativos y sus diversos factores que afectan la motivación, de tal forma que en la práctica puedan practicarse entre el personal docente y directivo planes de mejora que promuevan un mejor ambiente laboral y motive el trabajo docente. Respecto al valor teórico el estudio tiende a sustentarse en teorías y aportes de distintos autores que fundamentan las variables de estudio, a fin de llegar a conclusiones importantes que aporten a la literatura científica. Mientras que la justificación a nivel de la utilidad metodológica, se refiere a realizar el

procedimiento de análisis estadístico fundamentado en dos instrumentos que contarán con el criterio de la validez y confiabilidad, por lo que el análisis inferencial estadístico permita objetivamente analizar y determinar si los constructos de estudio se asocian o no, siendo un aporte para los futuros investigadores.

Cabe decir que el objetivo general fue: Configurar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022. Mientras que los objetivos específicos: Describir las habilidades directivas que poseen los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022. Caracterizar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022. Explicar en qué medida las habilidades directivas influye en la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022. Plantear un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

Con relación a las hipótesis de estudio a nivel general: El planteamiento de un modelo funcional teórico predictivo configurado por habilidades directivas permitirá explicar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

## II. MARCO TEÓRICO

Con relación a estudios previos nacionales, en el Cantón Chillanes el estudio de Zamora & Castillo (2021) se tuvo como propósito de estudiar como la motivación afecta el desempeño laboral en los profesores, en un estudio de tipo correlacional con un grupo 288 docentes de instituciones rurales y urbanas como muestra, a los que se les encuestó. En los resultados se conoció en relación a factores incidentes en la motivación docente implicó, reconocimientos por la labor del lado de los directivos, sumado al aspecto del salario donde no se encontraron satisfechos los docentes. Concluyéndose en la existencia de asociación en las variables general ( $Rho = ,602$ ;  $p=0.00<0.01$ ).

En Santo Domingo de los Colorados el estudio de Anangón (2021) se basó en el objetivo de analizar las asociaciones de la motivación académica y las condiciones laborales del profesorado, en una investigación correlacional bajo el trabajo de análisis en 42 profesores como muestreo, y se administraron cuestionarios. En los resultados pudo determinar un 45.2% del profesorado reafirmaron que la motivación fue regular, asimismo un 52.4% del profesorado percibieron las condiciones laborales como adecuadas. Se concluyó que la motivación académica se asocia a las condiciones laborales de los docentes ( $Rho =.393$ ;  $p =.040 < .05$ ).

En Guayas, la investigación de Torres (2020) se basó en conocer si las habilidades directivas se asociaron a la gestión del conocimiento del profesorado, siendo una investigación de tipo correlacional, de acuerdo a la muestra de 17 profesores que se encuestaron. En los resultados se halló que el 41% de docentes percibieron niveles bajos de las habilidades directivas y niveles regulares de la gestión del conocimiento con un 23%. En conclusión, se confirmó que las variables se relacionaron ( $Rho=0,137$ ;  $0,006< 0,05$ ).

En el entorno internacional se halló en Perú, el estudio de Marquez (2022) examinó como las habilidades directivas se asocian con la motivación laboral, en un estudio correlacional, basado en una muestra de 76 profesores que se encuestaron. El análisis confirmó relación sobre los constructos de la investigación

a nivel general ( $Rho = 0,749$ ;  $p = 0,000 < 0,005$ ). Además de relaciones significantes sobre las habilidades directivas y la motivación intrínseca ( $Rho = 0,442$ ;  $p=0,000 < 0,005$ ) y la motivación extrínseca ( $Rho = 0,773$ ;  $p= 0,000 < 0,005$ ).

En Pakistán el artículo científico de Sehar (2019) tuvo el objetivo de analizar los impactos referente al estilo de liderazgo en directivos sobre el nivel de satisfacción motivación organizacional en el profesorado que trabajan bajo su mando, en un estudio correlacional, con un muestreo de 122 maestros y 13 directores, a los que se encuestaron. En los resultados se halló que estilo de liderazgo positivo influye en la satisfacción laboral y la motivación laboral del maestro ( $p=0.00 < 0.01$ ). Concluyendo que la motivación del docente conduce a un mejor desempeño en la institución.

En Chile, el estudio de Sagredo (2019) se basó en la meta por conocer las relaciones sobre gestión directiva, satisfacción, compromiso y motivación en docentes de instituciones educativas, con una metodología de trabajo tipo correlacional y una muestra 59 profesores que se encuestaron. Se reafirmó asociaciones significantes sobre la gestión directiva y la motivación docente ( $r= 0,398$ ;  $p=0.00 < .01$ ). Además, la motivación se relacionó al compromiso ( $r =0.375$ ;  $p < .01$ ) y la satisfacción ( $r=0.332$ ;  $p < .01$ ).

Masco (2018) en Perú, el cual tuvo el propósito de analizar las asociaciones sobre las habilidades directivas y motivación laboral en el profesorado, siendo de metodología correlacional, según un muestreo con 107 profesores, y se aplicaron cuestionarios. En los resultados pudo confirmarse que las variables de estudio de habilidades directivas y motivación laboral se relacionaron de forma significativa ( $Tau_b = .631$ ;  $p=0.00 < 0.01$ ). De la misma manera se confirmaron relaciones significantes entre las habilidades directivas y las dimensiones de la motivación como fueron logros ( $Tau_b = .519$ ); poder ( $Tau_b = .670$ ) y afiliación ( $Tau_b = .589$ ) siendo  $p < 0.01$ .

En Perú, Infantes (2017), en su estudio tuvo el objetivo de reconocer como se asocian habilidades directivas en el director con las motivaciones del profesorado, en un estudio de tipo correlacional, con una muestra de 124 docentes

y se consideraron aplicar encuestas. En los resultados se confirmó asociación según las variables principales de la investigación ( $Rho=,571$ ;  $p=0.00<0,05$ ). Asimismo, existieron relaciones entre las habilidades personales ( $Rho=0,572$ ), interpersonales ( $Rho=0,520$ ) y habilidades grupales del director en relación a la motivación laboral ( $Rho=0,514$ )  $p=0.00<0,01$ .

En cuanto a las variables de investigación a continuación se sustentan con sus definiciones, dimensiones y modelos teóricos. En este caso en cuanto a las habilidades directivas, entre sus definiciones, son para Sánchez et al. (2016) el conglomerado de conocimientos y habilidades que deberían poseer las personas con el objeto de tener un desempeño óptimo en aspectos de coordinaciones y liderazgo de acuerdo a los roles como jefes o líderes de conjuntos de trabajadores en una empresa. Dichas destrezas se pueden alcanzar con el uso de un simulador de negocios (p.1). De igual manera, según García & Brás (2018) estas son competencias necesarias para convertirse en un buen gerente potenciando los conocimientos, las habilidades y destrezas que conllevan al éxito en los puestos directivos (p. 9). Por otro lado para Ascón et al. (2019) son los componentes teóricos y prácticos necesarios para abordar los desafíos de la organización, la información y la base de conocimientos, como el dominio de datos principales y conocimientos profesionales oportunos, la sensibilidad del conocimiento y las habilidades para el desarrollo social (p. 6). Mientras que Gonzalez & Canós (2021) las define como un conjunto de competencias que satisfacen a necesidades internas y externas (p. 365). En otras palabras, las habilidades directivas son la base para construir una administración efectiva (Whetten & Cameron, 2011).

De acuerdo a lo descrito, se puede inferir que las habilidades directivas implican el hecho de haber desarrollado una serie de conocimientos y capacidades a lo largo de un tiempo de formación que es vitales para poder hacer frente al trabajo directivo ya sea como gestión de los procesos organizacional como de los recursos humanos, en la que se destaca mucho el aspecto del liderazgo, la gestión administrativa y de grupos de trabajo.

Las habilidades directivas son importantes para el progreso de la carrera de un gerente, debido a que mejora su estilo de liderazgo, el conocimiento, sus

habilidades y capacidades para tomar decisiones (Paredes et al., 2021). En esa línea, para efectos del estudio se asume lo propuesto por el estudio de Diaz et al. (2021) en su investigación sobre las habilidades directivas que se conforman de cuatro dimensiones: En relación a la primera dimensión se alude a las habilidades personales, según Griffin & Van Fleet (2016) surgen o giran en torno al autoconocimiento, la inteligencia emocional, los valores, la moral, las prioridades, la motivación y el autocontrol. De igual manera esta dimensión se enfoca en temas que pueden no ser de interés para otros, pero que están relacionados con el manejo del propio yo (Whetten & Cameron, 2011). Según Diaz et al. (2021), son competencias básicas que las personas desarrollan en un entorno personal y profesional, conservando competencias puramente personales. Entre sus indicadores se destacan; identificación de necesidad, orientación, valores y trato amable, estabilidad emocional, análisis de soluciones.

La segunda dimensión, vienen siendo las habilidades interpersonales, en referencia a la capacidad de comprender y comunicarse con las personas y grupos y de motivar a otras personas a hacer mejor su trabajo (Griffin & Van Fleet, 2016). Madrigal (2009) las define como habilidades de ejecución de equipo, con espíritus de cooperación y cortesías en pro de satisfacer las necesidades en los demás, inclusive para lograr objetivos comunes. Usando estas habilidades, los gerentes pueden ser efectivos como entrenadores, evaluadores, mentores y prescriptores. En el papel de entrenador, el directivo aclara, por ejemplo, las inquietudes profesionales de sus subordinados; en el papel de evaluador, el directivo se asegura de entender el rendimiento y el desempeño de las personas, así como los aspectos que más impactan negativa y positivamente en ese desempeño (García & Brás, 2018). Además, son estas habilidades las que le permiten a una persona relacionarse con otros, en los diferentes contextos y situaciones de la vida, tanto a nivel personal como profesional (Diaz et al., 2021). Entre sus indicadores implican; motivación, esfuerzo de trabajo, promoción de convivencia, satisfacción, manejo ante los conflictos, propuesta de ideas.

La tercera dimensión se denominan habilidades grupales, y está enfocado sobre temáticas esenciales que se suceden al interactuar con grupos de trabajadores, ya sea como miembro de dicho grupo o como un líder (Whetten &

Cameron, 2011). Además, son estas habilidades las que permiten a una persona trabajar de manera efectiva en un grupo de personas de una manera eficaz (Diaz et al., 2021). Los indicadores de esta dimensión corresponden a; confianza, autodeterminación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo.

En tanto que la cuarta dimensión son las habilidades comunicativas, y se refieren a la capacidad del gerente para comunicar a los demás de manera efectiva y ser receptivo de manera similar las ideas y la información que ellos la dan (Griffin & Van Fleet, 2016). Cabe decir que un directivo exitoso posee rasgos que van desde sus habilidades comunicativas (por ejemplo, saber expresarse de forma clara y asertiva, asegurarse que los mensajes se escuchen y se entiendan, tener la capacidad de saber escuchar y considerar las opiniones que lleguen hasta él), pasando por los rasgos que determinan sus capacidades para gestionar los estados emocionales tanto de sí mismo como de los demás, además de reconocer dicha información y corresponderla con acciones específicas, con enfoque en las metas de la organización, hasta el carisma, entendido como la capacidad de atraer y crear empatía al mostrar un interés genuino en las personas (García & Brás, 2018). En ese sentido según Diaz et al. (2021), esta dimensión se considera como habilidades específicas, cuyo desarrollo requiere una presentación continua, tanto verbal como escrita. Los indicadores de esta dimensión se relacionan a; direcciona hacia los logros, planeación, participación, perspectiva, comunicación.

En ese sentido, cuanto más progreso haya de las competencias individuales a la competencias relacionales y a las competencias grupales, las competencias más importantes que se desarrollan como área de competencia previa facultara el poder consolidar desempeños exitosos (Whetten & Cameron, 2011), dado que son las habilidades directivas que vienen siendo piezas vitales que ayudan a direccionar de forma asertiva hacia una empresa con éxito (Gonzalez & Canós, 2021).

Por otro lado, las habilidades directivas, desde la postura de un directivo o gerente, permite comprender la realización de todas las tareas que se presentan día a día en la organización y que son las necesarias para gestionarla en el proceso de coordinación y liderazgo (Salazar, 2017). Por ello en pro de generar innovaciones y cambios de éxito es vital que el gerente implemente habilidades de



tipo técnico, conceptual e interpersonal de forma simultánea (Gonzalez & Canós, 2021). En esa línea de acuerdo con el enfoque para el desarrollo de habilidades directivas de Whetten & Cameron (2011), basado en la idea de que desarrollar habilidades en la administración es más complicado que el poder desarrollar trabajos relacionados con una función. Y es que estas habilidades se pueden llegar a potenciar mediante la práctica continua por tal razón todo tipo de metodología que pretenda promover las habilidades directivas, han de tener un alto grado de aplicaciones prácticas. Además, las prácticas sin los conocimientos conceptuales son fútiles e ignoran las necesidades de flexibilidad y adaptabilidad en distintos contextos. Por ello la promoción de las habilidades directivas se encuentra asociado a los aprendizajes conceptuales como con las prácticas conductuales. En esa línea la propuesta de estos autores se encontró fundamentada en el modelo teórico de Bandura y el aprendizaje social. Esta perspectiva combina un conocimiento conceptual riguroso con la oportunidad de practicar y emplear conductas que se pueden observar, y se rige en el trabajo cognitivo y conductual. (Whetten & Cameron, 2011).

Los autores señalan que para desarrollar las habilidades directivas es necesario seguir cinco pasos. El paso 1 involucra evaluar al nivel actual de habilidad y conocimientos de los principios de comportamiento. El segundo paso implica la presentación de principios y pautas científicas aprobadas para la implementación efectiva de las capacidades. El tercer paso hace referencia a los estudios de los enfoques o casos con el objeto de examinar los principios conductuales en situaciones reales de la empresa. El cuarto paso, se fundamenta en una serie de ejercicios prácticos en la que se puede vivenciar y tener un feedback inmediato en ambientes más o menos seguros. Por último, el quinto paso llega a darse prácticas en contexto reales, en base a un monitoreo continua persiguiendo el logro de objetivo de aplicación (Whetten & Cameron, 2011).

Cabe agregarse que la habilidad directiva es un aspecto distintivo en relación a una conjunto de gerentes que de forma sencilla dan un orden, a las acciones que realiza en su proceso gerencial y que en virtud del nivel de actitud, acción y motivación positiva y sólida para su labora respecto de sus subordinados, ayudan a mantener la integridad del ambiente laboral y al buen clima de trabajo de las

organizaciones (Pazmiño et al., 2019). En esa línea, son los directivos lo que debe de promover la motivación en sus colaboradores, debido a que es un gerente que esta desmotivado no podrá tener una influencia importante en sus trabajadores. Además, entre las habilidades básicas que se debe apreciar tanto en los gerentes como en los líderes son la capacidad para motivar. La capacidades de dirección implica una práctica con personas y para personas, donde los líderes deben promover la motivación a los equipos laborales colaborativamente con él tanto vertical como horizontalmente (Madrigal, 2009), teniendo en cuenta que las habilidades gerenciales permitirán a la organización no solo resolver problemas de manera segura, sino también aprovechar eficazmente las oportunidades con el talento humano para lograr sus propósitos (Custodio et al., 2020).

Con relación a la motivación, se parte de su concepto que se deriva de una palabra latina "movere" que significa "mover" (Bushy, 2021). En esa línea se define la motivación, según la Real Academia Española (RAE, 2014) como un grupo de factores internos o externos los cuales condicionan parcialmente el accionar de las personas. Para Peña & Batalla (2016) es la fuerza que motiva y dirige las actividades de los individuos para lograr sus metas (p. 105). Según Griffin & Van Fleet (2016) implica una serie de fortalezas que conllevan a que las personas tiendan a comportarse de determina forma (p. 108). Mientras que según Estrada (2018) la motivación se relaciona con ese aspecto que da dirección y movimiento a una conducta (p.13). Por su parte según Egea (2018) se entiende como un proceso en el que inciden muchos factores, determinando la intensidad, persistencia y dirección del comportamiento en una realidad concreta (p. 3). Asimismo, para Bushy (2021) es un proceso por el cual los esfuerzos de un individuo son activados, sostenidos y dirigidos hacia el logro de un objetivo. En tanto que Quiroz et al. (2021) es un estimula que promueve en la persona a dirigirse con decisión respecto a objetivos planteados antes mencionada, de ahí que tiendan a considerarse que en la motivación hay componentes tanto internos como externos que originan y potencian la motivación. (p. 191)

De tal manera que en base a las definiciones de los autores citados previamente se puede decir que la motivación viene siendo un tipo de impulso o fuerza que puede ser interna o externa que hace que la persona se orienta o

encamine de manera objetiva y decidida hacia el logro de un objetivo específico predeterminado por sí mismo.

De acuerdo con este estudio, se consideran las dimensiones en base a la Teoría de las Necesidades sociales de McClelland (1983) en cual es referenciado en el libro de Reeve (2010), donde sostiene que las personas tienen necesidades sociales mediante las experiencias de vida, desarrollo y nivel de socialización. La primera dimensión de necesidad de logro: implica se sustenta en el anhelo de poseer un adecuado rendimiento respecto del estándar de excelencia. Donde las reacciones emocionales de las personas cambian ante los estándares de excelencia. Las personas con una gran necesidad de logro a menudo responden con sentimientos orientados al enfoque como esperanza, orgullo y satisfacción esperada (Reeve, 2010). Entre sus indicadores se destacan; impulso de sobresalir laboralmente y consecución de metas. La segunda dimensión de necesidad de afiliación, se refiere a la necesidad de pertenencia expresada como motivo deficitario (déficit es la falta de interacción social). El cuadro completo de los esfuerzos de vinculación encierra un concepto teórico que incluye sus aspectos positivos: la necesidad de entablar relaciones cálidas, cercanas y positivas (la necesidad de intimidad), y sus aspectos negativos: la necesidad de establecer, conservar y restaurar relaciones sociales (necesidad de afiliación (Reeve, 2010). Sus indicadores implican, nivel de actuación hacia actividades laborales, grado de influencia y control de acciones. Mientras que la tercera dimensión de necesidad de poder, se refiere al deseo de conformar un mundo físico y social en correspondencia de la imagen de una persona o proyector particular. Estos intentos de poder a menudo giran en torno a la necesidad de dominio, fama, prestigio o posición (Reeve, 2010). Sus indicadores aluden a; aceptación de los demás y establecimiento de relaciones. De acuerdo con Madrigal (2009) los administradores, empresarios, líderes y gerentes deben combinar las bases de la administración en pro de dar satisfacción sobre las necesidades personales y colectivas de sus grupos laborales, alcanzando así la eficiencia de las gestiones de los recursos humanos.

Se dice además que las teorías de la motivación consideran que los comportamientos responden al cambio del entorno, y el cambio de los

comportamientos originales realizados por los humanos puede realizarse mediante la guía de estímulos ambientales externos. La intención de comportamiento de los humanos se puede fortalecer mediante el ejercicio de recompensas o castigos por comportamientos específicos (Zhao & Wang, 2019). El Modelo teórico de Dos Factores de Herzberg. Si los factores formativos, técnicos y cognitivos son importantes en la medida en que se relacionan con las capacidades intelectuales y profesionales del trabajador para afrontar el puesto de trabajo, los factores motivacionales son importantes en lo que a ellos se refiere ya que son responsables de la activación, orientación y persistencia de la conducta (Peña & Batalla, 2016). Al respecto, para Herzberg la motivación de los empleados en el lugar de trabajo esta regulada e influye en el comportamiento organizacional mediando dos grupos de factores, (i) factores relacionados con el contexto en la que se hallan los colaboradores y realizan sus tareas. Por decir: las compensaciones económicas, beneficios, ambiente de trabajo, etc. Y el otro (ii) está asociado a los aspectos interiores de cada colaborador, en otras palabras, todos aquellos elementos asociados al desarrollo profesional, libertad de acciones, el ascenso de carrera, el nivel de responsabilidades, reconocimientos y los éxitos. Además , aunque los factores de higiene no son motivadores, deben cubrirse para lograr una alta motivación de los empleados (Nolazco et al., 2021).

Con base en estos hallazgos, Herzberg se dio cuenta de que el proceso de motivación de los trabajadores consta de dos etapas. En primer lugar, los gerentes deben asegurarse de que no haya brechas en los factores de higiene: los salarios y la seguridad sean los adecuados, las condiciones de trabajo no sean precarias, la ubicación de las instalaciones sean las convenientes, el soporte técnico sea aceptable, etc. Al proporcionar estos factores en un nivel adecuado , los directivos no motivan, sino que simplemente se aseguran de que los empleados “no estén descontentos” (Griffin & Van Fleet, 2016). Los empleados cuyos jefes y/o gerentes intentan “complacerlos” solo con factores de higiene personal a menudo solo harán lo habitual para salir del paso. Por lo tanto, estos últimos deben pasar a la segunda etapa: dar a los empleados la oportunidad de experimentar factores motivadores, como el logro y el reconocimiento. Herzberg recomienda enriquecer el trabajo con

una propuesta de diseño que busque brindar un mayor nivel de motivación (Griffin & Van Fleet, 2016).

Teoría de las expectativas de Vroom. El comportamiento que se elige de forma consciente para altos desempeños de esfuerzo, se da por las realidades subjetivas que conllevan a resultados específicos y empieza por el aspecto de que los colaboradores se enfocan en acciones que le facultan lograr sus metas, mientras que aquello que no le representa beneficios se dejan de lado (Madrigal, 2009). Dicha conducta esta direccionada por tres componentes: i). Expectativas o vínculos respecto a los esfuerzos y desempeños. Implica la percepción de las personas para ejecutar un nivel de esfuerzos que conducirán a niveles de desempeños (por decir, aumentos salariales, promociones, reconocimientos, aceptaciones de los colegas). ii). Medios o enlaces entre el desempeño y la recompensa. Implica el nivel de percepción que concibe el trabajador sobre el grado de desempeños que realiza en pro de obtener los resultados deseados. lii) Valencia: implica las valoraciones percibidas por las personas de resultados o la obtención de recompensas que tiendan a lograrse con el aspecto laboral (Madrigal, 2009). Aplicar esta teoría depende de lo que esperan los colaboradores de la organización en el futuro y responde a preguntas frecuentes: Si hiciera aquello, ¿cuáles serían los resultados? ¿Vale la pena los esfuerzos que llevare a cabo para el tipo de resultados que pretendo lograr? ¿Cuántas probabilidades posee pro de alcanzar los resultados que valgan el esfuerzo?

También en lo que respecta a la utilización empresarial de este modelo teórico, Hellriegel y Slocum Jr. (2004 citados en Madrigal, 2009) indican claramente que se puede gestionar como: en primer lugar, los gerentes deberán definir qué resultados vienen a ser valiosos en cada colaborador, identificando que las expectativas cambian de acuerdo a los ritmos y tiempos en la empresa, y por tanto los resultados planificados también. Los gerentes deben articular los resultados de desempeño deseado en aspectos concretos y medibles y, a su vez serán comunicados y entendidos por cada uno de los que integran la empresa. Así mismo los gerentes y los empleados deben asegurarse de que puedan alcanzar los niveles de desempeño deseados, ya que, si un empleado ve que se espera una situación “heroica” de él, sus esfuerzos tendrán muy poca fuerza. Finalmente, el desempeño

específico que buscan debe ser directamente relacionado con el resultado que desea el empleado. Un ejemplo es cuando un colaborador logro los niveles apropiados para una promoción, debe ser promovido de inmediato (Madrigal, 2009).

Cabe añadir que una conducta motivada prospera cuando existen condiciones que favorecen y apoyan su desarrollo (Estrada, 2018). Sin embargo, una persona puede tener todas las capacidades técnicas, destrezas y habilidades para hacer algo, pero si no tiene la necesaria motivación, aunque tenga la oportunidad, no hará ese algo con el mejor desempeño, por ello, para tener un buen desempeño es fundamental conocer los factores que motivan (¿cobrar un buen sueldo?, ¿reputación de la empresa?, ¿estatus del cargo?, ¿posibilidad de promocionarse?, ..., ¿riesgo y emociones fuertes?) (García & Brás, 2018). Por tal razón el directo empresarial tiene que trabajar con sus colaboradores en pro de comprender el tipo de personalidad de su colaborador, estar al tanto de sus problemáticas y sintonizar sus días buenos y malos (Quiroz et al., 2021) y promover sistemas de evaluación que sostengan el desarrollo de la motivación en los colaboradores.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

La investigación se basó por un estudio de tipo básica, la cual se llega a orientar hace el descubrimiento y estudio de nuevos conocimientos llegan a comprender sus elementos esenciales de eventos que pueden observarse y de asociaciones que se dan en estos (CONCYTEC, 2018). Asimismo que este tipo tiene el propósito es indagar sobre una serie de nuevos conocimientos y teorías por el simple hecho de satisfacer la curiosidad intelectual (Sánchez et al., 2018).

##### **3.1.2 Diseño de investigación**

El estudio fue descriptivo, el cual esta referido al reconocimiento y descripción de los atributos de eventos o variables de investigación (Hurtado, 2010). Asimismo, la investigación fue explicativa, en referencia al estudio que trata de llegar a entender las asociaciones sobre los diversos eventos analizados, sujetos a términos de “por qué” y el “cómo” de los fenómenos situacionales (Hurtado, 2010).

Mientras que también fue predictivo, correlacional – causal confirmado, prospectivo: se fundamenta por los hechos de llegar a anticipar situaciones futuras mediante los conocimientos de las condiciones previas y la comprensión del proceso explicativo (Hurtado, 2010).

En referencia a lo prospectivo, se refiere a investigaciones que llegan a estimar resultados futuros, teniendo en cuenta que los acontecimientos que se desean registrar, aún no ha llegado a presentarse, sin embargo se llegan a tomar y prever las condiciones metodológicas hasta que se el mismo llegue a darse (Sánchez et al., 2018).

#### **3.2. Variables, operacionalización:**

**Habilidades directivas es una variable independiente y cualitativa**

**Definición conceptual:** implican una serie de capacidades que son vitales para el desarrollo de los directivos donde se mejoran los conocimientos, y el grado de destreza y capacidades tiende a colaborar con el éxito en los puestos directivos (García & Brás, 2018, p. 9).

**Definición operacional:** Este constructo se estimará utilizando el Cuestionario de Habilidades Directivas conformado de 25 ítems y 4 dimensiones, Habilidades personales (6 ítems), Habilidades interpersonales (7 ítems), Habilidades grupales (6 ítems), Habilidades comunicativas (6 ítems).

**Dimensión de habilidades personales:** son competencias básicas que las personas desarrollan en un entorno personal y profesional, conservando competencias puramente personales (Diaz et al., 2021).

**Dimensión de habilidades interpersonales:** son estas habilidades las que le permiten a una persona relacionarse con otros, en los diferentes contextos y situaciones de la vida, tanto a nivel personal como profesional (Diaz et al., 2021).

**Dimensión de habilidades grupales:** son estas habilidades las que permiten a una persona trabajar de manera efectiva en un grupo de personas de una manera eficaz (Diaz et al., 2021).

**Dimensión de habilidades comunicativas:** se considera como habilidades específicas, cuyo desarrollo requiere una presentación continua, tanto verbal como escrita (Diaz et al., 2021).

#### **Indicadores:**

La variable de habilidades directivas se medirá con 22 indicadores, donde los indicadores como identificación de necesidad, orientación, valores y trato amable, estabilidad emocional, análisis de soluciones corresponden a la dimensión de habilidades personales; los indicadores de motivación, esfuerzo de trabajo, promoción de convivencia, satisfacción, manejo ante los conflictos, propuesta de ideas, miden la dimensión de habilidades interpersonales;



asimismo los indicadores de confianza, autodeterminación, delegación, trabajo en equipo, liderazgo aluden a la dimensión de habilidades grupales; finalmente, los indicadores como dirección hacia los logros, planeación, participación, perspectiva, comunicación.

**La escala de medición será cualitativo ordinal:** como alto, regular y bajo, mediante la transformación a porcentaje de logro en base 100 (Bajo: 0 a 50%); regular: 51% a 75% y alto: 76% a 100%).

### **La motivación es una variable dependiente y cualitativa**

**Definición conceptual:** hace referencia a procesos internos que se ven afectadas por una diversidad de variables, los cuales tienden a establecer un nivel de intensidad, persistencia y dirección del comportamiento en una labor específica (Egea, 2018, p. 3)

**Definición operacional:** este constructo se medirá a través de la Escala de Motivación Laboral, el cual posee 15 reactivos y se divide en 3 dimensiones, Motivación de logro (5 ítems), Motivación de poder (5 ítems), Motivación de afiliación (5 ítems).

**Dimensión de necesidad de logro:** implica se sustenta en el anhelo de poseer un adecuado rendimiento respecto del estándar de excelencia (Reeve, 2010).

**Dimensión de necesidad de afiliación:** se refiere a la necesidad de pertenencia expresada como motivo deficitario (Reeve, 2010).

**Dimensión de necesidad de poder:** se refiere al deseo de conformar un mundo físico y social en correspondencia de la imagen de una persona o proyector particular (Reeve, 2010).

### **Indicadores:**

La variable de motivación se medirá mediante 6 indicadores, entre los cuales se menciona que los indicadores como, impulso de sobresalir laboralmente y consecución de metas corresponden a la dimensión de motivación de logro;

asimismo los indicadores nivel de actuación hacia actividades laborales, grado de influencia y control de acciones, se basan en la dimensión de motivación de poder contiene; finalmente los indicadores como aceptación de los demás y establecimiento de relaciones tienden a medir la dimensión de motivación de afiliación.

**La escala de medición será cualitativo ordinal:** como alto, regular y bajo, mediante la transformación a porcentaje de logro en base 100 (Bajo: 0 a 50%); regular: 51% a 75% y alto: 76% a 100%).

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

**3.3.1 Población:** Está considerada en base a un conjunto de personas que contienen una serie de aspectos que son de interés para una investigación (Sánchez et al., 2018). La población se conformó de 200 profesores entre 25 a 40 años de edad siendo varones (76) y mujeres (124) del nivel medio del Cantón de Tarqui, Guayaquil, Ecuador.

#### **Criterios de inclusión**

- Docentes con 6 meses laborando en la institución.
- Personal docente que esta con una adecuada salud.
- Personal docente los cuales participaron voluntariamente.
- Docentes entre varones y mujeres.
- Docentes nombrados o sin nombramiento.
- Docentes de educación de nivel medio.
- Docentes que formen parte del Cantón de Tarqui.

#### **Criterios de exclusión**

- Personal docente que se abstuvieron de responder alguna pregunta de los instrumentos.
- Personal docente que por diversos motivos se ausentaron el momento de la evaluación.
- Docentes con menos de 6 meses trabajando en la institución.
- Docentes que no sean del Cantón de Tarqui.

**3.3.2 Unidad de análisis:** Cada uno de los docentes de unidades educativas del nivel medio.

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

#### **Técnica:**

Sobre la investigación fue vital aplicar la técnica de encuesta en ambas variables de estudio, la misma que es eficaz en el proceso de recoger una serie de datos representativo acerca de una problemática identificada en un grupo poblacional (Martínez, 2018).

#### **Instrumento:**

El cuestionario se eligió como instrumento de medición por efecto de la técnica para ambas variables de estudio, el cual tiende a constituirse de un grupo de ítems relacionadas a la medición de un constructo teórico (Maldonado, 2018).

Con relación a la variable independiente, se utilizó el Cuestionario de Habilidades Directivas de Paolo Víctor Caycho Anchelia (2019) el cual tiene como objetivo estimar la percepción que se tiene de las habilidades directivas en los directivos de una institución educativa. Dicho cuestionario se compone de 25 ítems y posee 4 dimensiones, Habilidades personales (6 ítems), Habilidades interpersonales (7 ítems), Habilidades grupales (6 ítems), Habilidades comunicativas (6 ítems), asumiendo una escala cualitativa ordinal y del tipo Likert; Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5), cuya escala diagnóstica será como alto, regular y bajo, mediante la transformación a porcentaje de logro en base 100 (Bajo: 0 a 50%); regular: 51% a 75% y alto: 76% a 100%).

Validez y confiabilidad: el criterio de validez hace referencia a estimar aquello que se desea medir, en la que no se caiga en estar midiendo un constructo diferente que no este de la mano con lo que se estableció (Dorantes, 2018). Mientras que la validez de contenido tiende a relacionarse con el nivel de especificación y dominio que está reflejado en los contenidos de un instrumento de medición en relación a un constructo teórico (Hernández & Mendoza, 2018).

Por otro lado, la validez de constructo se refiere a la adecuación respecto de la construcción de elementos teóricos sobre las que se realizan una serie de estimaciones (Sánchez et al., 2018). En esa línea en el estudio de Caycho, (2019) en su tesis de maestría, llevó a cabo la validez de contenido por juicio de tres expertos entre los que estuvieron fueron, Noel Alcas Zapata con grado académico de doctor; Yolvi Ocaña Fernández con grado académico de doctor y Santiago Gallarday Morales con grado académico de magister, los cuales certificaron que el instrumento tuvo validez de contenido. Asimismo, en la presente investigación se determinó la validez de constructo mediante una prueba piloto en la que se analizaron y obtuvieron índices de correlación de cada ítem con el total, hallándose en sus dimensiones valores en habilidades personales de ,671\*\* a ,925\*\*; en habilidades interpersonales de ,805\*\* a ,980\*\*; en habilidades grupales de ,937\*\* a ,973\*\* y en habilidades comunicativas ,881\*\* a ,966\*\*; siendo valores  $r > ,300$  con índices altamente significativos 0.01. (Ver anexo 4)

Por otro lado, la confiabilidad de cualquier tipo de instrumento se reflejará en un nivel de fianza que tras diversas aplicaciones a un objeto similar, llegan a darse productos iguales (Maldonado, 2018). En esa medida, la prueba piloto ayudó a determinar la confiabilidad de los instrumentos, considerando el coeficiente de la prueba Alfa de Cronbach a fin de alcanzar el valor mínimo de 0,7 el cual es admisible (Hernández & Mendoza, 2018). Al respecto para la variable de habilidades directivas respecto a la varianza total la misma se obtuvo con la prueba Alfa de Cronbach, donde en el instrumento con sus 25 reactivos indico un coeficiente = 0,990; en sus dimensiones como en Habilidades personales: 0,932; Habilidades interpersonales: 0,966; Habilidades grupales: 0,977; Habilidades comunicativas: 0,967. Además, los coeficientes Alfa producto de eliminar algún reactivo, fluctuó de 0,596 a 0,966, siendo valores aceptables de consistencia interna. (Ver anexo 4)

Con respecto al constructo dependiente pudo utilizarse la Escala de Motivación Laboral cuyo autor original es Steers & Braunstein (1976) y fue adaptada en Perú por Sandy Iliana Ventura Cueva (2018) y Valencia Ospina, Liliana (2022), el cual tiene el propósito de conocer los niveles de motivación laboral en los

profesores de una escuela. Asimismo, cabe decir que esta escala posee 15 reactivos y se divide en 3 dimensiones, Motivación de logro (5 ítems), Motivación de poder (5 ítems), Motivación de afiliación (5 ítems), con una escala cualitativa ordinal y del tipo Likert: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), A veces (3), De acuerdo (4), Totalmente de acuerdo (5), cuya escala diagnóstica será como alto, regular y bajo, mediante la transformación a porcentaje de logro en base 100 (Bajo: 0 a 50%); regular: 51% a 75% y alto: 76% a 100%).

De acuerdo con el criterio de validez se consideró a Valencia Ospina, Liliana (2022) en su tesis de maestría, en el que realizó la validez de contenido por juicio de tres expertos entre los que se destacaron como expertos a, Rodríguez de los Ríos, Luis Alberto con grado académico de doctor; Gonzales Flores Aurelio con grado académico de doctor y Oyarce Villanueva Gilbert con grado académico de doctor. Cabe añadir que en el presente estudio se obtuvo mediante una prueba piloto la validez de constructo, en la que se obtuvieron índices correlacionales de cada ítem con el total cuyos valores entre las dimensiones fluctuaron en dimensión motivación de logro de ,578\*\* a ,730\*\*; en motivación de poder de ,460\* a ,689\*\*; y en motivación de afiliación ,566\*\* a ,768\*\*; siendo valores  $r > ,300$ ; los cuales fueron significativos ( $p < 0.05^*$ ) y altamente significativo. ( $p < 0.01^{**}$ ).

Mientras que, en relación a la confiabilidad, se obtuvo la varianza total mediante el método de consistencia interna de Alfa de Cronbach, donde a nivel general con los 15 ítems fue = 0,878; asimismo en sus dimensiones se obtuvo en motivación de logro: 0,783; motivación de poder: 0,780; motivación de afiliación: 0,767. Añadiendo que el coeficiente al eliminar ítems, oscilaron entre 0,320 a 0,688, siendo valores aceptables de consistencia interna. (Ver anexo 4)

### **3.5. Procedimientos**

El paso inicial fue fundamental el contacto y compromiso con el director de la institución a la que pertenecieron los sujetos de estudio, el cual facilitó el permiso, quedando constatado en el documento de solicitud de permiso de aplicación de instrumentos.

Se le informó a la muestra de estudio vía correo electrónico y también por llamada telefónica sobre los propósitos de estudio en la que a través del documento de consentimiento informado.

Antes de aplicar los instrumentos del estudio, se llevó a cabo una piloto aplicada a una porción de 21 docentes donde se obtuvo la validez de constructo ítem – test y la confiabilidad mediante la prueba alfa de Cronbach.

Los instrumentos se pasaron a Google forms y el link del mismo se envió vía wasap y correo electrónico a la muestra de estudio.

Durante la evaluación a la muestra se brindaron las pautas a los sujetos de estudio, para el llenado de los instrumentos.

Concluida la evaluación, se les agradeció por el apoyo brindado y dicha información pasó a ser parte de una base de datos.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

A lo largo de los procesos de análisis que se desarrollaron en el estudio, fue fundamental aplicar la estadística descriptiva, la misma que equivale a dar respuestas de forma resumida sobre un conjunto de datos utilizando gráficos y tables, etc., para un entendimiento cabal (Ñaupas et al., 2018). Además, para obtener el resultado de las hipótesis planteadas en la investigación fue fundamental el uso de la estadística inferencial que promueven el determinismo de asociaciones y discrepancias entre dos o más variables que se investigan (Sánchez et al., 2018). En ese sentido cabe destacar que previó a la elección de alguna prueba que responda a las hipótesis, fue importante el desarrollo de la prueba de normalidad de kolmogorov-smirnov, donde las dos variables se obtuvieron un nivel significativo inferior al .05, demostrando que la distribución de la información en ambas variables fue distinta a la normal, por ello se asumieron el uso de pruebas no paramétricas respecto a la análisis de regresión logística ordinal como, Chi cuadrado, Wald y P pseudo R cuadrado Nagelkerke. Para estos procesos, se utilizará el software estadístico SPSS versión 25, y el MS Excel 2019.

### **3.7. Aspectos éticos**

La realización de la presente investigación tuvo como fundamento la consideración del criterio de privacidad así como de confidencialidad sobre la imagen de los participantes y de los resultados obtenidos, los cuales estuvieron orientados para fines investigativos, además cada participante tuvo el libre albedrío de ser participante o no del estudio, respetando su autonomía, con previo conocimiento de los alcances de la misma, por lo que se garantizó el mantenimiento pleno de su integridad física y moral. Al respecto los principios éticos que asume el estudio son: i) Beneficencia, por la que a lo largo del proceso evaluativo el participante obtuvo ciertos beneficios y se garantizó el respeto sobre su bienestar personal; ii) No maleficencia, sosteniendo que los resultados obtenidos se mantuvieron plenamente resguardados y solo se usaron como análisis con fines de investigación de tal forma que se brinde el cuidado e integridad de los participantes. iii) Autonomía, donde al participante se le esclareció los propósitos de estudio y el mismo voluntariamente deseó ser partícipe de la investigación; y iv) Justicia, donde se salvaguardó el aspecto de equidad en el trato que se brindaron a todos los participantes.

## IV. RESULTADOS

### 4.1. Descripción de resultados

**Tabla 1**

*Nivel de valoración de las habilidades directivas según su dimensión e indicador basado en la opinión de docentes del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022*

Variable/dimensión/indicador	Valoración		
	Bajo	Regular	Alto
Habilidades directivas	4.5%	27.0%	68.5%
Habilidades personales	5.0%	26.5%	68.5%
Autoevaluación	14.0%	18.5%	67.5%
Valores	9.0%	15.5%	75.5%
Estabilidad emocional	10.0%	19.5%	70.5%
Habilidades interpersonales	4.5%	27.0%	68.5%
Motivación y esfuerzo del trabajo	12.5%	18.0%	69.5%
Apoyo y reconocimiento laboral	10.0%	15.0%	75.0%
Manejo ante los conflictos	5.5%	27.0%	67.5%
Habilidades grupales	10.5%	21.0%	68.5%
Confianza y autodeterminación	9.5%	18.0%	72.5%
Delegación y promoción del trabajo en equipo	12.5%	18.0%	69.5%
Liderazgo	14.5%	16.0%	69.5%
Habilidades comunicativas	6.5%	22.0%	71.5%
Capacidad de planeación	11.5%	19.0%	69.5%
Gestión del recurso humano	9.0%	18.0%	73.0%
Nivel de influencia y comunicación	11.0%	17.0%	72.0%

Nota. Información registrada en matriz de registro de datos sobre las habilidades directivas

De acuerdo a las habilidades directivas se halló una valoración regular-baja en un 31.5%, como producto de que en su dimensión habilidades personales se hallaron niveles regular-bajo en el 31.5%, como también en el nivel de autoevaluación (32.5%), valores (24.5%) y estabilidad emocional (29.5%).



Asimismo, en las habilidades interpersonales se hallaron niveles regular-bajo en el 31.5%, que por efecto tuvieron niveles regular-bajo en los aspectos como Motivación y esfuerzo del trabajo (30.5%), Apoyo y reconocimiento laboral (25%), Manejo ante los conflictos (32.5%).

Además, respecto de las habilidades grupales se hallaron niveles regular-bajo en el 31.5%, así como en sus aspectos se identificaron niveles regular-bajo en Confianza y autodeterminación (27.5%), Delegación y promoción del trabajo en equipo (30.5%), Liderazgo (30.5%).

Mientras que en las habilidades comunicativas se hallaron niveles regular-bajo con el 28.5%, en correspondencia a niveles regular-bajo en indicadores como Capacidad de planeación (59.5%), Gestión del recurso humano (27%), Nivel de influencia y comunicación (28%).

**Tabla 2**

*Nivel de valoración de la motivación laboral según su dimensión e indicador basado en la opinión de docentes del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022*

Variable/dimensión/indicador	Valoración		
	Bajo	Medio	Alto
Motivación laboral	2.5%	44.5%	53.0%
Motivación de logro	3.0%	17.0%	80.0%
Deseo de excelencia	5.0%	21.0%	74.0%
Toma de decisiones	5.0%	15.0%	80.0%
Motivación de poder	12.0%	44.0%	44.0%
Estatus y prestigio	15.0%	30.5%	54.5%
Consideración de importancia	14.5%	50.0%	35.5%
Motivación de afiliación	6.5%	49.5%	44.0%
Interacción con los demás	19.5%	44.5%	36.0%
Trabajo en equipo	6.0%	43.0%	51.0%

Nota. Información registrada en matriz de registro de datos sobre la motivación laboral

De acuerdo con la motivación laboral de los encuestados se halló un nivel medio-bajo en el 47%.

En relación a la Motivación de logro se identificaron niveles medio-bajo en el 20%, como también en sus aspectos como en niveles medio-bajo como en Deseo de excelencia (26%) y Toma de decisiones (20%).

Asimismo, en la Motivación de poder se obtuvo niveles medio-bajo en el 56%, siendo niveles medios-bajos en aspectos como Estatus y prestigio (46%), Consideración de importancia (65%).

Además, en Motivación de afiliación se obtuvo en niveles medio-bajo un 56%, de la misma manera los niveles medios-bajos se reflejaron en componentes como en Interacción con los demás (64%) y Trabajo en equipo (49%).

## 4.2. Contrastación de hipótesis

A fin de determinar que pruebas se utilizaran para responder a las hipótesis fue necesario el uso de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov en análisis de las variables de habilidades directivas y de la motivación laboral incluida las dimensiones e indicadores de ambas variables respectivamente, donde pudo obtenerse que tanto por variables como dimensiones e indicadores se halló un valor de significancia igual 0.000 siendo menor a 0.05, siendo que dicho valor para las variables análisis demostraron ser de una distribución de los datos distinta a la normal, por lo que para la configuración del modelo funcional se utilizaron pruebas no paramétricas relacionadas a un análisis de regresión logística ordinal (Ver anexo 5).

H<sub>i</sub> El planteamiento de un modelo funcional teórico predictivo configurado por habilidades directivas permitirá explicar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

H<sub>0</sub> El planteamiento de un modelo funcional teórico predictivo configurado por habilidades directivas permitirá explicar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

### 1. Análisis ligado a la hipótesis estadística

#### 1.1. Ajuste global del modelo:

H<sub>0</sub>: El modelo es adecuado sólo con la constante

H<sub>i</sub>: El modelo no es adecuado sólo con la constante

**Tabla 3**

*Prueba de hipótesis de ajuste de modelo global*

#### Información de ajuste de los modelos

Modelo	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo intersección	113.871			
Final	67.410	46.462	8	0.000

Función de enlace: Logit.

La tabla 3, demostró evidencias estadísticas de acuerdo a la valoración de significancia de  $p = 0.000 < 0.05$  por lo que fue prudente el rechazo de la hipótesis nula, por lo que el modelo no fue configurado con tan sólo la constante. Implicando, los aspectos característicos propios en las dimensiones de las habilidades directivas influyen de forma significativa en relación con el establecimiento del modelo con sola constante ( $\chi^2 = 46,462$ ). Sumado a ello, existe implicancia de dependencia de la motivación laboral en los profesores en función de las habilidades directivas.

### 1. 2. Prueba de Bondad de ajuste

H<sub>0</sub>: El modelo se ajusta adecuadamente a los datos

H<sub>i</sub>: El modelo no se ajusta adecuadamente a los datos

#### **Tabla 4**

*Prueba de hipótesis de bondad de ajuste de modelo adecuadamente a los datos*

<b>Bondad de ajuste</b>			
	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	33.649	46	0.912
Desviación	33.837	46	0.908

De acuerdo a la tabla 4, de bondad de ajuste, existió evidencia estadística con niveles críticos de  $p = 0,912$  como de  $p = 0,908 > 0.05$  respectivamente para aceptar la hipótesis nula; en otras palabras, el resultado en relación a habilidades directivas se ajusta de forma adecuada al modelo.

### 1. 3. Pseudo R Cuadrado

H<sub>0</sub>: Las habilidades directivas no influyen en la motivación laboral de los docentes

H<sub>i</sub>: Las habilidades directivas influyen en la motivación laboral de los docentes

## Tabla 5

*Prueba Pseudo R cuadrado sobre la explicación de la influencia de las habilidades directivas en la motivación laboral*

<b>Pseudo R cuadrado</b>	
Cox y Snell	0.207
Nagelkerke	0.261
McFadden	0.147

Función de enlace: Logit.

En la tabla 5, el valor R cuadrado considerando al valor NagelKerke indica que las habilidades directivas, específicamente las grupales explican su influencia sobre la motivación laboral en los docentes en un 26,1 %.

**Tabla 6***Estadístico Wald*

		<b>Estimaciones de parámetro</b>				<b>Intervalo de confianza al 95%</b>	
		<b>Estimación</b>	<b>Desv. Error</b>	<b>Wald gl</b>	<b>Sig.</b>	<b>Límite inferior</b>	<b>Límite superior</b>
<b>Umbral</b>	[Motivación laboral = 2]	-0.792	0.190	17.385	1 0.000	-1.164	-0.419
<b>Ubicación</b>	[Dimensión: Habilidades grupales=2]	-1.561	0.672	5.397	1 0.020	-2.878	-0.244

Función de enlace: Logit.

a. Este parámetro está establecido en cero porque es redundante.

La tabla 6, demuestra la estimación de parámetros de características propias de las habilidades directivas en su dimensión habilidades grupales nivel Regular, con un valor Wald de 5.397 y  $p=0.020$  ( $p<0$ ) fue significativa, en esa medida la dimensión de habilidades grupales = 2: Regular formó parte del modelo de habilidades directivas siendo influyente de la motivación laboral media.

Motivación laboral =2: Media = -0,792 -1,561 habilidades grupales = 2: Regular.

De tal forma que se pudo confirmar la hipótesis general, respecto al planteamiento de un modelo funcional teórico que incluya capacidades de las habilidades grupales, ello facultará la configuración de propuestas en habilidades directivas para optimizar el nivel de motivación en los docentes.

## V. DISCUSIÓN

En la investigación respecto a las habilidades directivas se hallaron valoraciones regulares-bajas en un 31,5%. Siendo una porción importante de docentes que tienen una apreciación de parte de sus directivos que aún debe de mejorarse dado que de acuerdo con García & Brás (2018), son capacidades vitales para el desarrollo de las labores directivas, por lo que en estos cargos se requiere continuamente una mejora constante de los conocimientos, del grado de destreza y de capacidades que son aspectos relevantes para ejecutar labores directivas que lleva al éxito institucional. Asimismo, los resultados fueron ligeramente mejores a los del estudio de Torres (2020) donde se halló que el 41% de docentes señalaron que las habilidades directivas estuvieron en un nivel bajo. También se asumió que los resultados podrían tener asidero a lo que señaló Gonzalez et al. (2020) al referir que entre los factores influyentes para que los profesores desistan de continuar con su labor producto de una inadecuada relación en su ambiente laboral implicó, gestiones con estructuras inflexibles, cuyo liderazgos ejercido por el director de escuela sea impositivo, que anule toda opinión o propuesta planteada por los colaboradores del plantel estudiantil.

Infiriendo de esta manera que en la realidad los docentes vienen percibiendo que el ejercicio de la labor directiva está dejando de lado en cierta medida la opinión de los docentes, donde existe una imposición de materias que no competen al docente e incluso deben de realizar horas extras, afectando así el compromiso de los docentes producto de una gestión que viene liderándose con imposición, por lo que al parecer aún se deben de trabajar en las mesas de diálogo en la que se pueda concertar un trato igualitario de oportunidad entre el personal docente en las instituciones, teniendo en cuenta que son las habilidades directivas muy influyentes en cómo se desarrollan y evalúan las actividades de los miembros educativos. Y es que las habilidades directivas implica bases esenciales para direccionar de forma asertiva a las instituciones a lograr el éxito (Gonzalez & Canós, 2021). Por lo que los directivos deben de brindar una suficiente retroalimentación hacia los docentes colaboradores a fin de desarrollar los compromisos con la institución y elevar los niveles motivaciones en sus dirigidos y se logren los objetivos institucionales.

Con relación a la dimensión de habilidades personales se hallaron niveles regulares-bajos en el 31,5%, sumado a sus indicadores como autoevaluación (32.5%), valores (24.5%) y estabilidad emocional (29.5%), implicando según Díaz et al. (2021) que estas habilidades son competencias básicas que los directivos aún deben de desarrollar en un entorno personal y profesional, los cuales podrían afectar las labores académicas de los miembros educativos. Estas dificultades que se están presentando en la institución tienen relevancia considerando a Salazar (2017), quien hace hincapié que las habilidades directivas, desde la postura de un directivo, permite comprender la realización de todas las tareas que se presentan día a día en la organización y que son las necesarias para gestionarla en el proceso de coordinación y liderazgo. De ahí que de acuerdo con Gonzalez & Canós (2021), a fin de generar variaciones junto con la innovación exitosa en las instituciones es vital por parte de los directivos que posean lo suficientemente desarrolladas habilidades técnicas, conceptuales e interpersonales simultáneamente.

Por lo que los resultados obtenidos en esta dimensión podrían asociarse según García & Brás (2018) a una falta de prácticas directivas lo suficientemente competentes por lo que es necesario que las capacitaciones en los directivos se enfoquen en la potencialización de los conocimientos, las habilidades y destrezas, que promuevan la capacidad de autoevaluación, el desarrollo de valores y la suficiente estabilidad emocional para poder hacer frente al trabajo directivo ya sea como gestión de los procesos organizacional como de los recursos humanos, en la que se destaca mucho el aspecto del liderazgo, la gestión administrativa y de grupos de trabajo.

Con relación a la dimensión de habilidades interpersonales se identificaron niveles regulares-bajos en el 31.5% y en sus indicadores de motivación y esfuerzo del trabajo (30.5%), apoyo y reconocimiento laboral (25%), manejo ante los conflictos (32.5%). Siendo estos resultados de acuerdo con Díaz et al. (2021) que los directivos al desarrollarse en niveles regulares y bajos implicaría una afección o déficits lo suficientemente para relacionarse con su personal de trabajo, que le permitan adecuarse a las circunstancias y situaciones de vida que requieren un alto profesionalismo.



De la misma manera contrario a lo que señala Griffin & Van Fleet (2016) esta falta de comprensión que perciben los docentes por parte de sus directivos afectaría los niveles de comunicación ya sea de director a colaborador como al grupo en general de docentes afectando la motivación de estos, al no sentir total el apoyo y reconocimiento del trabajo y el adecuado manejo de los conflictos a la interna de la institución. Lo mencionado tiene correspondencia a lo que concluyó Massry & Arar (2019) en la que señaló que cuando los directores de entidades educativas se perciben como aquellos que poseen un alto nivel de poder y control, ello afecta el grado de motivación en los docentes. Sumado a ello según López et al. (2017) cuando el personal docente trabaja en condiciones que alto grado de incertidumbre produce angustia dado que no tienen un panorama claro de si están haciendo bien o no su trabajo con el alumnado, y ello afecta negativamente su nivel motivacional y afectivo. Por lo tanto, se puede inferir que la carencia de las habilidades interpersonales de los directos por parte del personal docente se refleja en una afección del nivel de comunicativo que brinda el docente, percibiéndose este en déficit de apoyo y reconocimiento, que no le permite tener una claridad por parte del directivo de si efectivamente las actividades que se están realizando están acordes al logro de objetivos, generando incertidumbre en la labor docente y afectando la motivación para conducir el comportamiento hacia el logro de objetivos.

Con relación a la dimensión de habilidades grupales se hallaron niveles regular-bajo en el 31.5%, así como en sus indicadores como confianza y autodeterminación (27.5%), delegación y promoción del trabajo en equipo (30.5%) y liderazgo (30.5%). Siendo resultados que opuesto a lo que señala Diaz et al. (2021), el personal directivo presenta ciertas deficientes que deben mejorarse dado que los docentes percibirían que no existe una labor efectiva que estos desarrollen entre los grupos docentes. Siendo esto, según Whetten & Cameron (2011) que este tipo de habilidades se enfoca en temas fundamentales que aparecen cuando se da la interacción con grupo de personas, donde el directivo asume el papel de líder. Además para Paredes et al. (2021) es el desarrollo de estas habilidades las cuales se verán reflejadas en el estilo de liderazgo, de conocimiento, habilidades y capacidades que poseerá el directivo para tomar decisiones en la institución. De

ahí que considerando a García & Brás (2018), el papel del directivo conlleva a aclarar las inquietudes profesionales de sus subordinados; donde su evaluación le facultad en comprender los rendimientos y desempeños de su personal, así como los aspectos que más impactan de forma negativa y positiva en ese desempeño. Por ello los niveles regulares-bajos hallados deben mejorarse para aumentar la confianza en el personal donde es vital la delegación y promoción de los trabajos en equipo justificado por un mejor tipo de liderazgo para poder influir positivamente en el personal docente y a la vez saber direccionarlo y comprender como se siente el grupo reflejado en los rendimientos laborales que necesitan de habilidades que gestionen los buenos y malos momentos respecto a sus funciones.

Mientras que en la dimensión de habilidades comunicativas se hallaron niveles regular-bajo con el 28.5%, como también en los indicadores de capacidad de planeación (59.5%), gestión del recurso humano (27%), nivel de influencia y comunicación (28%). Siendo porcentajes que parafraseando a Diaz et al. (2021) el personal docente percibe que los directivos necesitan mejorar sus canales comunicativos para comprender del todo las directrices y toma de decisiones que asumen los directivos. De ahí que contrariamente a ello Griffin & Van Fleet (2016) resaltan el hecho que este tipo de habilidades facultan a los directivos para tener una comunicación con su personal de manera efectiva donde a la vez debe ser receptivo de las ideas y la información que estos aportan. Por lo que de acuerdo con García & Brás (2018), para que un directivo sea exitoso debe de poseer rasgos que van desde sus habilidades comunicativas (por ejemplo, saber expresarse de forma clara y asertiva, asegurarse que los mensajes se escuchen y se entiendan), pasando por los rasgos que determinan sus capacidades para comprender el estado emocional tanto de sí mismos con de los demás, además de poder aplicar esas informaciones en correspondencia a con actividades concretas, con enfoque en las metas de la organización.

Asimismo la relevancia de estas habilidades comunicativas se fundan según van Dijk et al. (2019), en que el desarrollo directivo afecta a los docentes, teniendo una relación influyente con la motivación de los estudiantes, además de que (Gonzalez & Canós (2021) satisface las necesidades internas y externas de la institución y que según Whetten & Cameron (2011) es fundamental para construir una

administración efectiva. Lo cual de acuerdo a los resultados debe considerarse analizar los aspectos de la planeación, y las gestiones del recurso humano en la organización y determinar si los canales comunicativos expresados en esta dimensión tienen un efecto de influencia positiva en el personal docente.

De acuerdo con la motivación de los encuestados se halló un nivel medio-bajo en el 47% de los docentes, por lo que de acuerdo con Egea (2018) en el personal docente existirían importantes factores que están afectando los procesos internos de los colaboradores que podrían si se mantiene en este curso de forma negativa afectar la dirección del comportamiento del personal docente. En ese sentido los resultados se asociaron al estudio de Anangón (2021) donde se halló que el 45.2% de los docentes tuvieron un nivel de motivación regular. Por otro lado según Quiroz et al. (2021) refiere que la motivación es una ayuda a las personas a caminar con decisión hacia una meta preestablecida, por lo que en la motivación hay componentes tanto internos como externos que originan y potencian la motivación. Existiendo estudios que asocian a la motivación docente con el desempeño laboral como la investigación de Zamora & Castillo (2021) ( $Rho = ,602$ ;  $p=0.00<0.01$ ); el estudio de Anangón (2021) la asoció a las condiciones laborales ( $Rho = .393$ ;  $p = .040 < .05$ ); mientras que Sehar (2019) con el estilo de liderazgo positivo y la satisfacción laboral ( $p=0.00<0.01$ ).

Asimismo, en consideración al modelo teórico de dos factores de Herzberg y la realidad de los docentes, se puede asumir que los déficits de la motivación de los docentes, podría recaer en los factores higiénicos que se relacionan a la compensación económica, los beneficios, ambiente de trabajo, los cuales están gestionados por las entidades reguladoras educativas que poco o nada escuchan las necesidades de los docentes. De ahí que para Zhao & Wang (2019) la intención del tipo de comportamiento de las docentes se puede fortalecer mediante el ejercicio de recompensas o castigos por comportamientos específicos; por lo que parafraseando a Peña & Batalla (2016) es de suma importancia detectar, analizar, evaluar y monitorear los factores motivacionales del personal docente debido a que, es en esos factores los responsables de la activación, orientación y persistencia de la conducta de los colaboradores.

En cuanto a la dimensión de motivación de logro se identificaron niveles medio-bajos en el 20%, de la misma forma que en sus indicadores como, deseo de excelencia (26%) y toma de decisiones (20%), siendo porcentajes relativamente bajos en el personal docente que su motivación no está aún sustentando en el deseo de tener un mejor rendimiento acorde a los estándares de excelente como señala (Reeve, 2010). Y es que en esta porción de docentes, de acuerdo con Bushi (2021) los esfuerzos que los activan, sostienen y dirigen hacia el logro de los objetivos necesita de reforzarse enfocando el desarrollo del deseo de excelencia y de la delegación de funciones para que el personal docente asuma decisiones importantes. En ese sentido se dice que los comportamientos responden al cambio del entorno, y el cambio de los comportamientos originales realizados por las personas puede realizarse mediante la guía de estímulos ambientales externos.

Por lo que de acuerdo con el modelo teórico de las expectativas de Vroom, el comportamiento de la motivación se da a través de la elección consciente de niveles alternativos de esfuerzo, producto de aquello que la persona percibe y el esfuerzo que imprimirá, por lo que el trabajador se enfoca más en actividades que lo ayudan a lograr sus metas, dejando de lado aquellos que no le signifiquen ningún beneficio (Madrigal, 2009). De tal forma que es fundamental que para motivar en mayor medida al personal es relevante reconocer las expectativas del personal docente considerando aspectos como el deseo de excelencia y como perciben el tomar de decisiones que le faculten a lograr y obtener sus objetivos personales, los mismos que deben de alinearse con los objetivos de la institución.

Con relación a la dimensión de motivación de poder se obtuvieron niveles medio-bajo en el 56% de los docentes, así como en sus indicadores de estatus y prestigio (46%), consideración de importancia (65%), lo que de acuerdo con Reeve (2010) siendo porcentajes importantes que poseen niveles medios- bajos de este tipo de motivación, reflejando en los docentes perciben que en la institución el desarrollo de obtener un progresivo desarrollo personal y profesional no es posible en el actual entorno educativo en el que se desempeñan. Posiblemente ello se deba a que, en las instituciones educativas, especialmente de las del estado, el sistema burocrático no motiva a que el personal se esfuerce por escalar en su carrera profesional o no lo percibe de esa manera. Y es que como señala Peña & Batalla (2016) la

motivación es la fuerza que motiva y dirige las actividades de los individuos para lograr sus metas. Sin embargo, asumiendo el modelo teórico de Dos Factores de Herzberg, al existir estructuras inflexibles en el sistema educativo, como también de gestiones burocráticas, este tipo de entorno influye en el comportamiento laboral por lo que afecta el adecuado desempeñando sus funciones. Por ello de acuerdo con Madrigal (2009) los administradores, empresarios, líderes y gerentes deben combinar los principios de la administración para satisfacer las necesidades individuales y colectivas de sus grupos de trabajo, alcanzando así la eficiencia y gestión del talento humano.

Por su parte, según la dimensión de motivación de afiliación se obtuvieron en niveles medio-bajo un 56%, de la misma manera que en sus indicadores de interacción con los demás (64%) y trabajo en equipo (49%). Siendo que esta motivación se refiere a la necesidad de pertenencia expresada como motivo deficitario (Reeve, 2010). Es decir que en la interna de la institución las relaciones entre el personal docente, y todos los miembros educativos demuestra deficiencias entre estos. Ello tiene asidero con lo que menciona Sönmez (2018) en la que señala entre las causas asociadas a la desmotivación en el personal docente, se mencionan los problemas de tipo administrativo, el inadecuado manejo de las aulas, el grado de estresores, las remuneraciones salariales bajas, la ausencia de material para trabajar aunado a la sobrecarga horario laboral, de ahí que cuando la plana directiva no valore la labor docente, y existen discrepancias conlleva a emociones negativas como la ira, afeción de la autoestima junto a la frustración, que promueve un personal desmotivado.

Por lo que las problemáticas que afrontan la entidades educativas cuando existe desmotivación implica profesores que al momento de realizar sus actividades laborales, existe la ineficacia y deficiencia reflejado en los rendimientos pedagógicos lo que afecta el desempeño educativo de los alumnos (Triana et al., 2016). Por ello es responsabilidad de los directivos gestionar mesas de dialogo y una participación equitativa donde se expongan y respeten las opiniones y puntos de vista de cada miembro educativo y existe una integración entre todo el personal y prevalezca la efectividad del desempeño entre equipos de trabajo; que en

definitiva según Sehar (2019) la motivación del docente conduce a un mejor desempeño en la institución.

Asimismo, de acuerdo con el valor R cuadrado asumiendo a Nagelkerke indicó que el modelo propuesto explicó un 26,1% de varianza respecto del constructo dependiente como la motivación laboral. En ese sentido existieron evidencias respecto al modelo de regresión logística el cual tendió a ajustarse según el conjunto de informaciones en la que las Habilidades grupales según la valoración Wald = 0.020  $p < 0,05$  fue significativa, de allí que las características de las Habilidades grupales = 2: Regular ingresan al modelo de habilidades directivas que son determinantes para mejorar la motivación laboral  $Media = -0,792 -1,561$ . Por lo que de acuerdo con la hipótesis general se afirma que efectivamente el planteamiento de un modelo funcional teórico predictivo sobre habilidades directivas permite explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

Los hallazgos se relacionaron a la investigación de Infantes (2017) quien confirmó asociación sobre habilidades directivas y la motivación ( $Rho = ,571$ ;  $p = 0.00 < 0,05$ ). Así como entre las habilidades grupales del director en relación a la motivación laboral ( $Rho = 0,514$ )  $p = 0.00 < 0,01$ . Sumado al estudio a la investigación Masco (2018) donde se confirmó que las habilidades directivas y la motivación laboral se relacionaron de forma significativa ( $Tau\_b = .631$ ;  $p = 0.00 < 0.01$ ). De la misma manera se confirmaron relaciones significantes entre las habilidades directivas y las dimensiones de la motivación como fueron logros ( $Tau\_b = .519$ ); poder ( $Tau\_b = .670$ ) y afiliación ( $Tau\_b = .589$ ) siendo  $p < 0.01$ . Además el estudio de Sagredo (2019) confirmó que la asociación entre la gestión directiva y la motivación docente ( $r = 0,398$ ;  $p = 0.00 < .01$ ). Mientras que Marquez (2022) halló la asociación significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes ( $Rho = 0,749$ ;  $p = 0,000 < 0,005$ ).

Esto tiende asidero de acuerdo con Zamora & Castillo (2021) en la que destacó que entre los principales factores que inciden en la motivación de los docentes es el reconocimiento a su trabajo, tanto de parte de las autoridades como de la comunidad educativa, es decir que las habilidades directivas tienen un rol muy

relevante para la motivación de los docentes. Por lo que (Ascón et al., 2019) se exigiría que quien asuma dichos puestos tenga un alto nivel de interacciones que se deben dar entre colaboradores y jefes o directivos para gestionar y alcanzar los objetivos trazados. Además es importante (Li et al., 2016) que los directores de estas entidades se esfuercen por optimizar la educación mediante los esfuerzos compartidos con su personal tanto administrativo como docente, los cuales deben estar lo suficientemente motivados que trabajar.

Y es que cuando las gestiones en el ámbito educativo sobre las habilidades directivas no se encuentran direccionadas, el progreso y avance en el personal docente se verá mermado, especialmente de su motivación, y por ende en la afición de los alumnos (Tsemach & Shapira, 2021). Por ello, las habilidades directivas tienen una alta importancia en la labor de los directores, los mismos que deberían de promover gestiones de líderes eficaces, con adecuadas capacidades y conocimientos para tomar adecuadas decisiones.

## VI. CONCLUSIONES

1. El nivel de valoración de las habilidades directivas demostró niveles regular-bajo en un 31.5%, así como en las habilidades personales (31.5%), habilidades interpersonales (31.5%), habilidades grupales (31.5%) y habilidades comunicativas (28.5%), respectivamente.
2. Los niveles de motivación laboral se ubicaron en niveles medio-bajo en el 47%, así como en su la Motivación de logro (20%), Motivación de poder (56%) y Motivación de afiliación (56%).
3. El modelo configurado por las habilidades directivas específicamente las grupales explican la motivación laboral en un 26,1% a través de la prueba Pseudo R2 Nagelkerke.
4. El modelo pronosticado, Motivación laboral =2: Media = -0,792 -1,561 habilidades grupales = 2: Regular, verificado a través de la prueba Wald con  $p < 0,05$ .



## **VII. RECOMENDACIONES**

- A los entes educativos generales, se les insta a promover capacitaciones constantes sobre habilidades directivas y desarrollar sistemas de evaluación sistemática sobre los directivos que gestionan las entidades de educación.
- A los directivos, se les recomienda analizar el nivel motivacional de su personal docente de forma periódica y proponer mesas de diálogo donde se escuchen las propuestas de cada miembro educativo a fin de afianzar los objetivos que todos deben cumplir con la institución.
- A los directivos, se les recomienda proponer planes de mejora continua y evaluaciones de los sistemas compensatorios para tener un personal docente que se sienta motivado y se sienta que su labor es recompensada por el nivel de esfuerzo que imprime en su labor diaria.
- A los docentes, analizar entre todos el nivel de logro de objetivos y del cómo se está realizando su labor, analizando su nivel de motivación, a fin de reconocer que aspectos deben de mejorar en colaboración con los directivos de la institución.

## REFERENCIAS

- Anangonó, K. (2021). Motivación académica y las condiciones laborales docentes durante el trabajo remoto en la UE “Matilde Hidalgo de Procel” Santo Domingo-Ecuador, 2020 [Tesis de maestría]. In *Universidad Cesar Vallejo*. [https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_4a206bec2840f5728a284cc7fbf49f6d](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_4a206bec2840f5728a284cc7fbf49f6d)
- Ascón, J., García, M., & Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES) – ScienceOpen. *Revista Cubana de Educación Superior*, 38(3), 72–81. <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/304/345>
- Bardach, L., & Klassen, R. M. (2021). Teacher motivation and student outcomes: Searching for the signal. *Educational Psychologist*, 56(4), 283–297. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1991799>
- Bushi, F. (2021). An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. *Acces La Success. Calitatea*, 22(183), 8–12. <https://www.proquest.com/docview/2549057288/2A240E088EE84D29PQ/6?accountid=37408>
- Caycho, P. (2019). Habilidades directivas en el emprendimiento de los docentes de la Red 13, UGEL 04, Carabayllo-2019 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2958934>
- CONCYTEC. (2018). *Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del Sistema Nacional De Ciencia, Tecnología E Innovación Tecnológica - reglamento RENACYT*. [https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento\\_renacyt\\_version\\_final.pdf](https://portal.concytec.gob.pe/images/renacyt/reglamento_renacyt_version_final.pdf)
- Custodio, K., Ríos, Ó., & Ríos, M. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios - Dialnet. *UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 9(3).

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>

Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., & Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 505–519. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33>

Dorantes, C. (2018). *El proyecto de investigación en psicología: de su génesis a la publicación* (2da ed.). Universidad Iberoamericana.

Egea, M. (2018). *Motivación y emoción en el ámbito educativo*. Madrid: Universidad CEU San Pablo. [https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/9726/1/Motivacion\\_Pilar Egea\\_LeccMag\\_UCEUSP\\_2018.pdf](https://repositorioinstitucional.ceu.es/bitstream/10637/9726/1/Motivacion_Pilar_Egea_LeccMag_UCEUSP_2018.pdf)

Elacquea, G., Hincapié, D., Vegas, E., Alfonso, M., Montalva, V., & Paredes, D. (2018). *Profesión: Profesor en América Latina ¿Por qué se perdió el prestigio docente y cómo recuperarlo*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo. <http://www.empresariosporlaeducacion.org/sites/default/files/profesion-profesor-en-america-latina-por-que-se-perdio-el-prestigio-docente-y-como-recuperarlo.pdf>

Estrada, E. (2018). Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico en las Telesecundarias de la Zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 4(37), 1–20. <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=7d250f7c-a54f-4349-bdad-a83109377621%40redis>

Estrada, L. (2018). *Motivación Y Emoción*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-tecnologica-del-peru/motivacion-y-emocion/138-motivacion-y-emocion/16894554>

García, J., & Brás, J. (2018). *Habilidades directivas* (2da. ed.). México Ediciones Pirámide. <https://es.scribd.com/document/466815787/Habilidades-directivas->

Garcia-Bras

- Gonzalez, M., Silva, I., Gandarillas, A., & Kelchtermans, G. (2020). Abandono docente en América Latina: revisión de la literatura. *Cadernos de Pesquisa*, 50(176), 592–604. <https://doi.org/10.1590/198053146706>
- Gonzalez, Y., & Canós, L. (2021). Las habilidades directivas clave para el desarrollo organizacional. *Proceedings INNODOCT/20. International Conference on Innovation, Documentation and Education*, 363–371. <https://doi.org/10.4995/INN2020.2020.11815>
- Griffin, R., & Van Fleet, D. (2016). *Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo*. México: CENGAGE Learning. <https://es.scribd.com/document/482313117/GRIFFIN-VAN-FLEET-Habilidades-directivas-Evaluacion-y-dllo-2016-pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia* (4ta ed). Caracas: Quirón Ediciones.
- Infantes, J. (2017). Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rímac-2016 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2973891>
- Li, L., Hallinger, P., & Ko, J. (2016). Principal leadership and school capacity effects on teacher learning in Hong Kong. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 76–100. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2014-0035>
- López, H., Vélez, M., & Franco, J. (2017). Percepciones acerca de la motivación docente en personal directivo de instituciones de educación secundaria en la zona metropolitana de Medellín, 2015. *Revista Electrónica Educare*, 21(2), 107–129. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194154995005/html/>

- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2da ed.). México: Editorial McGraw Hill / Interamericana Editores. <http://sedboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/habilidades-directivas.pdf>
- Maldonado, J. (2018). *Metodología de la Investigación Social*. Bogotá: Ediciones de la U.
- 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 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3119923>
- Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Cengage Learning Editores.
- Masco, J. (2018). Habilidades Directivas y Motivación Laboral en Docentes de la Red 14, UGEL 05, El Agustino-2018 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2968722>
- Massry, A., & Arar, K. (2019). Gender, school leadership and teachers' motivations: The key role of culture, gender and motivation in the Arab education system. *International Journal of Educational Management*, 33(6), 1395–1410. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2019-0054>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis* (5ta ed.). Colombia: Ediciones de la U. <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2020/01/Metodologia-de-la-inv-cuanti-y-cuali-Humberto-Naupas-Paitan.pdf>
- Nolazco, F., Bustamante, E., Moreno, R., & Carhuancho, I. (2021). Motivación laboral en una empresa de servicios de Lima, Perú. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 162–176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878904>
- Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021a). Habilidades directivas y clima organizacional en pequeñas y medianas empresas. *Investigación*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7970365>

Paredes, D., Ibarra, L., & Moreno, Z. (2021b). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Investigación Administrativa*, 50(27), 69–90.

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=eb7dc298-6978-42ad-89d7-dfcea0767874%40redis>

Pazmiño, W., Parrales, M., Muñoz, L., & Merchan, V. (2019). Habilidades directivas fundamentales en la administración pública. *RECIMUNDO: Revista Científica de La Investigación y El Conocimiento*, 3, 682–705.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402258>

Peña, B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Madrid: Editorial Dykinson S.L. <https://dokumen.pub/direccion-de-comunicacion-y-habilidades-directivas-9788490856970-8490856974-9788490858400-8490858403.html>

Quiroz, Lady, Zambrano, S., & Franco, J. (2021). Liderazgo y motivación laboral: caso gobierno autónomo descentralizado del cantón Chone. *Polo Del Conocimiento: Revista Científico - Profesional*, 6(4), 183–198.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927000>

RAE. (2014, June 1). *Motivación*. Real Academia Española.  
<https://dle.rae.es/motivación>

Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción* (5ta ed.). México: MCGraw Hill.  
[https://www.academia.edu/29224888/Motivacion\\_y\\_Emocion\\_John\\_Marshall\\_Reeve](https://www.academia.edu/29224888/Motivacion_y_Emocion_John_Marshall_Reeve)

Sagredo, L. (2019). Relación entre gestión directiva, satisfacción, motivación y compromiso docente en educación de adultos. *Revista Innovación Educativa*, 19(81), 111–131. <https://cutt.ly/YJ00n3z>

Salazar, D. (2017). La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades

- directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour*, 15, 26–42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067852>
- Sánchez, H., Romero, C., & Mejía, K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Sánchez, J., Mijangos, M., Díaz, K., & Delgado, D. (2016). Juego de empresas para alcanzar las habilidades directivas. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*. <https://es.scribd.com/document/437716178/JUEGOS-GERENCIALES4>
- Sehar, K. (2019). Impact of head teacher's leadership style on teacher's job satisfaction and work motivation. *Journal of Business Strategies*, 1.  
<https://www.proquest.com/docview/2286897661/C89C4FFE363440F3PQ/12?accountid=37408>
- Sönmez, G. (2018). Effect of Research Engagement on EFL Teachers' Motivation for and Efficacy in Teacher-Research. *Education and Science*, 43, 195–193.  
<https://doi.org/10.15390/EB.2018.7499>
- Torres, M. (2020). Habilidades directivas y gestión del conocimiento de docentes de la Escuela de Educación Básica “Matilde Hidalgo de Procel”, Ecuador, 2020 [Tesis de maestría]. In *Universidad Cesar Vallejo*.  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV\\_77a2e311d324facfcf27dca16a84a16/Details](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCVV_77a2e311d324facfcf27dca16a84a16/Details)
- Triana, M., Jadán, P., Sánchez, M., & Defaz, G. (2016). Role of the Teaching Motivation in the Development of Positive Behavior of the Students of the Careers of Languages and Bilingual Executive Secretariat of the Technical University of Babahoyo, Extension Quevedo, Ecuador. *Didáctica y Educación*, VII(6), 329–338. <https://cutt.ly/yJkKnEH>
- Tsemach, S., & Shapira, O. (2021). Professional identity and career aspirations as mediators between principals' authentic leadership and teachers' intentions and behaviors. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 721–738.  
<https://doi.org/10.1108/JEA-06-2020-0129/FULL/XML>

- Valencia, L. (2022). Motivación y desempeño laboral de los docentes de una institución educativa pública del distrito de Villa El Salvador, 2021 [Tesis de maestría]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/3131892>
- van Dijk, W., Gage, N., & Grasley, N. (2019). The relation between classroom management and mathematics achievement: A multilevel structural equation model. *Psychology in the Schools*, *56*(7), 1173–1186. <https://doi.org/10.1002/PITS.22254>
- Ventura, S. (2018). Evidencias De Validez De La Escala De Motivación En Colaboradores Operarios De La Ciudad De Trujillo [Tesis de licenciatura]. In *Universidad César Vallejo*. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2978837>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas* (8va ed.). México: Prentice Hall. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/f12eda1de07b7c59560816f683210111.pdf>
- Zamora, R., & Castillo, C. (2021). Motivación y desempeño laboral de los docentes de las Direcciones Distritales de Educación [Tesis de maestría]. In *Universidad Técnica de Ambato*. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32434>
- Zhao, D., & Wang, D. (2019). The research of tripartite collaborative governance on disorderly parking of shared bicycles based on the theory of planned behavior and motivation theories-a case of Beijing, China. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(19). <https://doi.org/10.3390/SU11195431>



## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición
<b>Variable</b> Habilidades directivas (Independiente cualitativo)	Son capacidades necesarias para ser un buen directivo mejorando el conocimiento, las destrezas y las habilidades que contribuyen al éxito en los cargos directivos (García & Brás, 2018, p. 9)	Este constructo se estimará utilizando el Cuestionario de Habilidades Directivas conformado de 25 ítems y 4 dimensiones, Habilidades personales (6 ítems), Habilidades interpersonales (7 ítems), Habilidades grupales (6 ítems), Habilidades comunicativas (6 ítems).	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificación de necesidad</li> <li>▪ Orientación</li> <li>▪ Valores y trato amable</li> <li>▪ Estabilidad emocional</li> <li>▪ Análisis de soluciones.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5, 6	Ordinal Cualitativa  Alto Regular Bajo
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivación</li> <li>▪ Esfuerzo de trabajo</li> <li>▪ Promoción de convivencia</li> <li>▪ Satisfacción</li> <li>▪ Manejo ante los conflictos</li> <li>▪ Propuesta de ideas.</li> </ul>	7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	
			Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confianza</li> <li>▪ Autodeterminación</li> <li>▪ Delegación</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Liderazgo.</li> </ul>	14, 15, 16, 17, 18, 19	
			Habilidades comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direcciona hacia los logros</li> <li>▪ Planeación</li> <li>▪ Participación</li> <li>▪ Perspectiva</li> <li>▪ Comunicación.</li> </ul>	20, 21, 22, 23, 24, 25	

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala De Medición
<b>Variable</b> Motivación (Dependiente cualitativo)	Se entiende como un proceso en el que influyen multitud de variables, y que determina la intensidad, la persistencia y la dirección de la conducta en una situación concreta (Egea, 2018, p. 3)	Este constructo de medirá a través de la Escala de Motivación Laboral, el cual posee 15 reactivos y se divide en 3 dimensiones, Motivación de logro (5 ítems), Motivación de poder (5 ítems), Motivación de afiliación (5 ítems).	Motivación de logro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impulso de sobresalir laboralmente</li> <li>▪ Consecución de metas.</li> </ul>	1, 2, 3, 4, 5	Ordinal Cualitativa  Alto Medio Bajo
			Motivación de poder	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actuación hacia actividades laborales</li> <li>▪ Grado de influencia y control de acciones.</li> </ul>	6, 7, 8, 9, 10	
			Motivación de afiliación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aceptación de los demás</li> <li>▪ Establecimiento de relaciones.</li> </ul>	11, 12, 13, 14, 15	

## ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Habilidades directivas en la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	MÉTODO
<p><b>Problema general:</b> ¿Cómo estaría configurado un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Configurar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b> Describir las habilidades directivas que poseen los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p> <p>Caracterizar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p> <p>Explicar en qué medida las habilidades directivas influye en la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El planteamiento de un modelo funcional teórico predictivo configurado por habilidades directivas permitirá explicar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p>	<p>Habilidades directivas</p>	<p>Habilidades personales</p> <p>Habilidades interpersonales</p> <p>Habilidades grupales</p> <p>Habilidades comunicativas</p>	<p>Identificación de necesidad Orientación Valores y trato amable Estabilidad emocional Análisis de soluciones.</p> <p>Motivación Esfuerzo de trabajo Promoción de convivencia Satisfacción Manejo ante los conflictos Propuesta de ideas.</p> <p>Confianza Autodeterminación Delegación Trabajo en equipo Liderazgo.</p> <p>Dirección hacia los logros Planeación Participación Perspectiva Comunicación.</p>	<p><b>Tipo de investigación:</b> Básica</p> <p><b>Diseño de investigación:</b> Descriptivo Explicativo Predictivo, correlacional causal, prospectivo</p> <p><b>Población:</b> 200 docentes de nivel medio.</p> <p><b>Muestra</b> 200 docentes de nivel medio.</p>

	<p>Plantear un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p>		<p><b>Motivación</b></p>	<p>Motivación de logro</p> <p>Motivación de poder</p> <p>Motivación de afiliación</p>	<p>Impulso de sobresalir laboralmente Consecución de metas.</p> <p>Actuación hacia actividades laborales Grado de influencia y control de acciones.</p> <p>Aceptación de los demás Establecimiento de relaciones.</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta.</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario.</p> <p><b>Métodos de análisis de datos</b></p> <p>Regresión lineal múltiple o Regresión logística ordinal, Regresión logística binaria.</p>
--	--	--	--------------------------	---	---	---

### ANEXO 3: ESQUEMA DE DISEÑO

Objetivo general: Configurar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022

Objetivo específico	Problema específico	Nivel de conocimiento	Variables	Unidad de estudio	Diseño	Fuente	Técnica de recolección de datos	Técnica de análisis
Describir las habilidades directivas que poseen los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.	¿Cómo estaría configurado un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022?	Descriptivo	VI. Habilidades directivas	Cada docente del nivel medio	Descriptivo Explicativo Predictivo, correlacional causal, prospectivo		Encuesta	Regresión logística ordinal
Caracterizar la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.		Descriptivo	VD. Motivación					

<p>Explicar en qué medida las habilidades directivas influye en la motivación laboral de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p>		<p>Explicativo</p>	<p>VI. Habilidades directivas y VD. Motivación</p>					
<p>Plantear un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.</p>		<p>Predictivo</p>	<p>VI. Habilidades directivas (dimensiones: Habilidades personales, interpersonales, grupales y comunicativas).  VD. Motivación</p>					

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Habilidades directivas en la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022

### Cuestionario de Habilidades Directivas

Estimado(a) docente:

Estimado docente, el siguiente cuestionario es materia de investigación analizar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes. Solicito su apoyo, lee la pregunta y elige una de las opciones propuestas.

Agradezco que su respuesta refleje la realidad de su práctica pedagógica. Gracias por tu apoyo.

Marca con un aspa (X) el recuadro que consideres pertinente de acuerdo a la pregunta.

Siglas	Categoría	Valor numérico
S	Siempre	5
CS	Casi siempre	4
AV	A veces	3
CN	Casi nunca	2
N	Nunca	1

N°	ítems	1	2	3	4	5
1	El directivo determina las principales necesidades de su institución educativa.					
2	El directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio.					
3	El directivo promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa.					
4	El directivo promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución.					
5	El directivo demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.					

6	El directivo propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.					
7	El directivo contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los docentes de su institución educativa.					
8	El directivo demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes.					
9	El directivo promueve una buena convivencia entre todos los docentes.					
10	El directivo demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por su estudiantes y docentes.					
11	El directivo muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución educativa.					
12	El directivo interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas.					
13	El directivo propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo docente.					
14	El directivo muestra una actitud confiable a los docentes.					
15	El directivo demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución Educativa.					
16	El directivo delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas.					
17	El directivo promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la institución.					
18	El directivo demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes.					
19	El directivo propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa.					
20	El directivo promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución.					
21	El directivo Muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.					
22	El directivo promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos.					
23	El directivo demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas.					



24	El directivo influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes y padres de familia.					
25	El directivo mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo.					

### Ficha técnica del cuestionario de Habilidades Directivas

- Nombre del instrumento:** Cuestionario de Habilidades Directivas.
- Autor:** Paolo Víctor Caycho Anchelia (2019)
- Objetivo:** Medir la percepción que tienen los docentes sobre las habilidades directivas aplicadas en la institución educativa.
- Normas:** Se debe comunicar a los docentes la no existencia de ítems buenos ni malos.
- Usuarios:** 200 educadores
- Unidades de análisis:** Docentes
- Modo de aplicación:** Auto aplicable (Formulario Google)
- Codificación de ítems:** Escala de valoración, proposiciones o ítems con dirección positiva, de: 5 siempre, 4 casi siempre, 3 a veces, 2 casi nunca y 1 nunca.
- Estructura del instrumento:**

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Habilidades personales	Autoevaluación	1	El directivo determina las principales necesidades de su institución educativa.					
		2	El directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio.					
	Valores	3	El directivo promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa.					
		4	El directivo promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución.					
	Estabilidad emocional	5	El directivo demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.					
		6	El directivo propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.					
Habilidades interpersonales	Motivación y esfuerzo del trabajo	7	El directivo contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los docentes de su institución educativa.					
		8	El directivo demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes.					
	Apoyo y reconocimiento laboral	9	El directivo promueve una buena convivencia entre todos los docentes.					
		10	El directivo demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por su estudiantes y docentes.					
	Manejo ante los conflictos	11	El directivo muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución educativa.					
		12	El directivo interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas.					
13		El directivo propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo docente.						
Habilidades grupales	Confianza y autodeterminación	14	El directivo muestra una actitud confiable a los docentes.					
		15	El directivo demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución Educativa.					
	Delegación y promoción del trabajo en equipo	16	El directivo delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas.					
17		El directivo promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la institución.						

	Liderazgo	18	El directivo demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes.					
		19	El directivo propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa.					
Habilidades comunicativas	Capacidad de planeación	20	El directivo promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución.					
		21	El directivo muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.					
	Gestión del recurso humano	22	El directivo promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos.					
		23	El directivo demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas.					
	Nivel de influencia y comunicación	24	El directivo influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes y padres de familia.					
		25	El directivo mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo.					

## 10. Validez del instrumento

### 10.1 Validez de contenido

La validez de contenido del instrumento fue desarrollado en el estudio Caycho (2019) en consideración al análisis de tres expertos los cuales confirmaron la aplicación de este para obtener resultados sobre las habilidades directivas con un total de 25 ítems distribuidos en cuatro dimensiones y 12 indicadores. Entre los expertos, estuvo Noel Alcas Zapata con grado académico de doctor; Yolvi Ocaña Fernández con grado académico de doctor y Santiago Gallarday Morales con grado académico de magister.

### 10.2 Validez de constructo

Los resultados de índices correlacionales de cada ítem con el total son validados por el grado en que cada uno mide lo mismo que la puntuación total reportados, es decir el patrón de respuestas dado por el conjunto de ítems (25) estiman la teoría sobre las habilidades directivas (Kerlinger & Lee, 2002. p. 616) con valores  $r > ,300$  (\*\*) (\*) significativos.

**Tabla 7** Validez de constructo, índices correlacionales Ítem Total sobre Habilidades Directivas

ÍTEM	r	Sig.
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES</b>		
El directivo determina las principales necesidades de su institución educativa.	,671**	0.001
El directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio.	,887**	0.000
El directivo promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa.	,869**	0.000
El directivo promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución.	,851**	0.000
El directivo demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.	,910**	0.000

El directivo propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.	,925**	0.000
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES</b>		
El directivo contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los docentes de su institución educativa.	,980**	0.000
El directivo demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes.	,947**	0.000
El directivo promueve una buena convivencia entre todos los docentes.	,939**	0.000
El directivo demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por su estudiantes y docentes.	,815**	0.000
El directivo muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución educativa.	,805**	0.000
El directivo interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas.	,923**	0.000
El directivo propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo docente.	,901**	0.000
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES</b>		
El directivo muestra una actitud confiable a los docentes.	,937**	0.000
El directivo demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución Educativa.	,937**	0.000
El directivo delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas.	,949**	0.000
El directivo promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la institución.	,968**	0.000
El directivo demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes.	,955**	0.000
El directivo propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa.	,973**	0.000
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>		
El directivo promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución.	,937**	0.000
El directivo muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.	,890**	0.000
El directivo promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos.	,893**	0.000
El directivo demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas.	,937**	0.000
El directivo influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes y padres de familia.	,881**	0.000
El directivo mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo.	,966**	0.000

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (2-tailed).

\* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (2-tailed).

## 11. Confiabilidad del instrumento

La estimación de la proporción de varianza verdadera respecto a la varianza total fue obtenida a través del método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para el cuestionario con 25 ítems fue de 0,990; Habilidades personales: 0,932; Habilidades interpersonales: 0,966; Habilidades grupales: 0,977; Habilidades comunicativas: 0,967; y los valores Alpha producto de la eliminación por ítem, que osciló de 0,596 a 0,966. Ello implicó, la aplicabilidad del cuestionario con un nivel aceptable por ser los valores Alpha ( $\alpha$ ) obtenido por cada dimensión e ítem, igual o inferior al valor del instrumento (Kerlinger & Lee, 2002. p. 601).

**Tabla 8** Estimación de la confiabilidad del cuestionario sobre Habilidades Directivas. Método de consistencia interna Alpha de Cronbach eliminando ítems por dimensión

N°	ÍTEMS	r $\geq$ ,300	$\alpha$
1	El directivo determina las principales necesidades de su institución educativa.	0.596	0.952
2	El directivo en su accionar muestra una actitud orientada al cambio.	0.891	0.906
3	El directivo promueve los valores y las buenas relaciones internas en todos los niveles de su institución educativa.	0.774	0.924
4	El directivo promueve el trato amable, estable, respetuoso en su Institución.	0.886	0.907
5	El directivo demuestra seguridad, estabilidad, empatía, en sus decisiones.	0.867	0.911
6	El directivo propone alternativas de solución utilizando una óptima información y evaluando alternativas de solución adecuadas.	0.874	0.912
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES PERSONALES</b>			<b>0.932</b>
7	El directivo contribuye en el desarrollo de técnicas de motivación a los docentes de su institución educativa.	0.966	0.954
8	El directivo demuestra esfuerzo y dedicación en la realización de las actividades con los docentes.	0.935	0.956
9	El directivo promueve una buena convivencia entre todos los docentes.	0.915	0.958
10	El directivo demuestra satisfacción ante los logros obtenidos por su estudiantes y docentes.	0.810	0.965
11	El directivo muestra una actitud positiva en la solución de conflictos dentro de su institución educativa.	0.809	0.967
12	El directivo interviene de manera imparcial en los conflictos procurando soluciones justas.	0.874	0.961
13	El directivo propone ideas novedosas, relevantes para mejorar el trabajo docente.	0.895	0.959
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES INTERPERSONALES</b>			<b>0.966</b>
14	El directivo muestra una actitud confiable a los docentes.	0.936	0.971
15	El directivo demuestra autodeterminación en las decisiones que toma en la Institución Educativa.	0.895	0.979
16	El directivo delega funciones de manera adecuada y a las personas idóneas.	0.953	0.969
17	El directivo promueve el trabajo en equipo entre los docentes de la institución.	0.958	0.973
18	El directivo demuestra capacidad de guía y liderazgo influenciando positivamente en los docentes.	0.952	0.973
19	El directivo propone formas de coordinación exitosas entre los equipos de trabajo de la institución educativa.	0.966	0.968
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES GRUPALES</b>			<b>0.977</b>
20	El directivo promueve el logro de los propósitos establecidos en la institución.	0.949	0.956
21	El directivo muestra capacidad para liderar, planificar, organizar, dirigir, controlar el desarrollo adecuado su institución educativa.	0.882	0.962
22	El directivo promueve la participación de la comunidad educativa para el logro de los objetivos propuestos.	0.843	0.966
23	El directivo demuestra una perspectiva adecuada para el logro de las metas propuestas.	0.906	0.959
24	El directivo influye adecuadamente en la perspectiva de los docentes y padres de familia.	0.888	0.961
25	El directivo mantiene una comunicación fluida con sus equipos de trabajo.	0.910	0.958
<b>DIMENSIÓN HABILIDADES COMUNICATIVAS</b>			<b>0.967</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>			<b>0.990</b>

## 12. Escala interpretativa

Variable/ dimensiones/ indicadores	Bajos nivel del desarrollo de habilidades directivas en la institución educativa	Regular nivel del desarrollo de habilidades directivas en la institución educativa	Alto nivel del desarrollo de habilidades directivas en la institución educativa
Habilidades directivas Dimensiones Indicador	0 – 50%	51% - 75%	76% - 100%

**Habilidades directivas en la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022**

**Escala de Motivación Laboral**

Estimado(a) docente:

Estimado docente, el siguiente cuestionario es materia de investigación analizar un modelo funcional teórico predictivo de habilidades directivas que permita explicar la motivación de los docentes. Solicito su apoyo, lee la pregunta y elige una de las opciones propuestas.

Agradezco que su respuesta refleje la realidad de su práctica pedagógica. Gracias por tu apoyo.

Marca con un aspa (X) el recuadro que consideres pertinente de acuerdo a la pregunta.

<b>Siglas</b>	<b>Categoría</b>	<b>Valor numérico</b>
TD	Totalmente en desacuerdo	5
ED	En desacuerdo	4
AV	A veces	3
DA	De acuerdo	2
TD	Totalmente de acuerdo	1

<b>N°</b>	<b>ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.					
2	Me gustan los retos difíciles.					
3	Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.					
4	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas					
5	Me gusta la satisfacción de terminar la tarea difícil.					
6	Me gusta competir y ganar.					
7	Me gusta llevar el mando.					

8	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy muy en desacuerdo.					
9	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.					
10	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.					
11	A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.					
12	Me gusta agradar a otros.					
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.					
14	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.					
15	Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.					

### Ficha técnica de la Escala de Motivación Laboral

- Nombre del instrumento:** Escala de motivación laboral.
- Autor original:** Steers & Braunstein (1976)
- Adaptación:** Sandy Iliana Ventura Cueva (2018); Valencia Ospina, Liliana (2022)
- Objetivo:** Medir el nivel de motivación laboral en los docentes
- Normas:** Se debe comunicar a los docentes la no existencia de ítems buenos ni malos.
- Usuarios:** 200 educadores
- Unidades de análisis:** Docentes
- Modo de aplicación:** Auto aplicable (Formulario Google)
- Codificación de ítems:** Escala de valoración, proposiciones o ítems con dirección positiva, de: 5 totalmente de acuerdo; 4 de acuerdo; 3 a veces; 2 en desacuerdo; 1 totalmente en desacuerdo.

#### 10. Estructura del instrumento:

DIMENSIÓN	INDICADOR	N°	ÍTEMS	1	2	3	4	5
Motivación de logro	Deseo de excelencia	1	Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.					
		2	Me gustan los retos difíciles.					
		3	Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.					
	Toma de decisiones	4	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas					
		5	Me gusta la satisfacción de terminar la tarea difícil.					

Motivación de poder	Estatus y prestigio	6	Me gusta competir y ganar.						
		7	Me gusta llevar el mando.						
	Consideración de importancia	8	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy muy en desacuerdo.						
		9	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.						
		10	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.						
Motivación de afiliación	Interacción con los demás	11	A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.						
		12	Me gusta agradar a otros.						
	Trabajo en equipo	13	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.						
		14	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.						
		15	Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.						

## 11. Validez del instrumento

### 12.1 Validez de contenido

La validez de contenido del instrumento fue desarrollado en el estudio de Valencia (2022) la cual contó con el análisis tres expertos los cuales confirmaron la aplicación de este instrumento para obtener resultados sobre la motivación laboral con un total de 15 ítems distribuidos en tres dimensiones y 6 indicadores. Entre los expertos, estuvo Rodríguez de los Ríos, Luis Alberto con grado académico de doctor; Gonzales Flores Aurelio con grado académico de doctor y Oyarce Villanueva Gilbert con grado académico de doctor.

### 10.2 Validez de constructo

Los resultados de índices correlacionales de cada ítem con el total son validados por el grado en que cada uno mide lo mismo que la puntuación total reportados, es decir el patrón de respuestas dado por el conjunto de ítems (15) estiman la teoría sobre la motivación laboral (Kerlinger & Lee, 2002. p. 616) con valores  $r > ,300$  (\*\*) (\*) significativos.

**Tabla 9** Validez de constructo, índices correlacionales Ítem Total sobre la motivación laboral

ÍTEM	r	Sig.
DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DE LOGRO		
Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	,578**	0.01
Me gustan los retos difíciles.	,730**	0.00
Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	,675**	0.00

Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas	,578**	0.01
Me gusta la satisfacción de terminar la tarea difícil.	,610**	0.00
<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DE PODER</b>		
Me gusta competir y ganar.	,567**	0.01
Me gusta llevar el mando.	,583**	0.01
Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy muy en desacuerdo.	,689**	0.00
Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	,478*	0.03
Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.	,460*	0.04
<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN</b>		
A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	,647**	0.00
Me gusta agradar a otros.	,566**	0.01
Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	,606**	0.00
Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	,768**	0.00
Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.	,664**	0.00

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

### 13. Confiabilidad del instrumento

La estimación de la proporción de varianza verdadera respecto a la varianza total fue obtenida a través del método de consistencia interna Alpha de Cronbach, para el cuestionario con 15 ítems fue de 0,878; motivación de logro: 0,783; motivación de poder: 0,780; motivación de afiliación: 0,767; y los valores Alpha producto de la eliminación por ítem, que osciló de 0,320 a 0,688. Ello implicó, la aplicabilidad del instrumento con un nivel aceptable por ser los valores Alpha ( $\alpha$ ) obtenido por cada dimensión e ítem, igual o inferior al valor del instrumento (Kerlinger & Lee, 2002. p. 601).

N°	ÍTEMS	r $\geq$ ,300	$\alpha$
1	Trato fuertemente de mejorar mi desempeño anterior en el trabajo.	0.688	0.718
2	Me gustan los retos difíciles.	0.671	0.701
3	Deseo saber cómo voy progresando al terminar las tareas.	0.609	0.725
4	Me gusta fijarme y alcanzar metas realistas	0.688	0.718
5	Me gusta la satisfacción de terminar la tarea difícil.	0.320	0.843
<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DE LOGRO</b>			<b>0.783</b>
6	Me gusta competir y ganar.	0.662	0.716
7	Me gusta llevar el mando.	0.328	0.811
8	Me enfrento a las personas que hacen cosas con las que estoy muy en desacuerdo.	0.637	0.711
9	Me gusta influir en otras personas para que hagan lo que deseo.	0.659	0.701
10	Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los acontecimientos a mí alrededor.	0.573	0.740



<b>DIMENSIÓN MOTIVACIÓN DE PODER</b>		<b>0.780</b>	
11	A menudo encuentro que hablo con las personas a mi alrededor acerca de asuntos que no se relacionan con el trabajo.	0.575	0.722
12	Me gusta agradar a otros.	0.409	0.765
13	Tiendo a construir relaciones cercanas con mis compañeros de trabajo.	0.467	0.748
14	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.	0.672	0.687
15	Me gusta más trabajar con otras personas que sólo.	0.634	0.696
<b>DIMENSIÓN MOTIVACION DE AFILIACION</b>		<b>0.767</b>	
<b>MOTIVACIÓN LABORAL</b>		<b>0.878</b>	

#### 14. Escala interpretativa

Variable/ dimensiones/ indicadores	Bajos niveles de motivación laboral de los docentes	Nivel medio de motivación laboral de los docentes	Alto nivel de motivación laboral de los docentes
Motivación laboral Dimensiones Indicador	0 – 50%	51% - 75%	76% - 100%

## ANEXO 5: PRUEBA DE NORMALIDAD

### Pruebas de normalidad: Habilidades directivas

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Habilidades directivas	0.422	200	0.000
Habilidades personales	0.421	200	0.000
Autoevaluación	0.413	200	0.000
Valores	0.456	200	0.000
Estabilidad emocional	0.429	200	0.000
Habilidades interpersonales	0.422	200	0.000
Motivación y esfuerzo del trabajo	0.424	200	0.000
Apoyo y reconocimiento laboral	0.453	200	0.000
Manejo ante los conflictos	0.415	200	0.000
Habilidades grupales	0.418	200	0.000
Confianza y autodeterminación	0.440	200	0.000
Delegación y promoción del trabajo en equipo	0.424	200	0.000
Liderazgo	0.425	200	0.000
Habilidades comunicativas	0.435	200	0.000
Capacidad de planeación	0.424	200	0.000
Gestión del recurso humano	0.442	200	0.000
Nivel de influencia y comunicación	0.437	200	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

### Pruebas de normalidad: Motivación Laboral

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Motivación laboral	0.346	200	0.000
Motivación de logro	0.481	200	0.000
Deseo de excelencia	0.449	200	0.000
Toma de decisiones	0.479	200	0.000
Motivación de poder	0.282	200	0.000
Estatus y prestigio	0.339	200	0.000
Consideración de importancia	0.267	200	0.000
Motivación de afiliación	0.292	200	0.000
Interacción con los demás	0.234	200	0.000
Trabajo en equipo	0.327	200	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

## ANEXO 6: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Tenguel, 20 de junio del 2022

Sra.

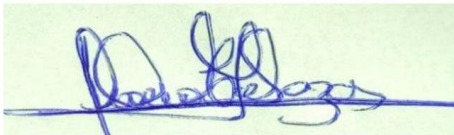
Lcda. Gissella Quimi

Yo: Diana Carolina Cabezas Intriago con C.I. 0802554626 que, siendo estudiante de administración de la educación de la Universidad Nacional de Piura, se le conceda el permiso sin fin de lucro para realizar el trabajo de investigación con el tema: Habilidades Directivas En La Motivación Docente En Unidades Educativas Del Nivel Medio Tarqui-Ecuador, 2022, la que será aplicada con cuestionarios de preguntas a docente. En Habilidades directivas son 25 ítems, y motivación 15 ítems. La presente investigación no presenta daño ni costo, es preciso recalcar que los datos recolectados serán manejados con completa confiabilidad.

Por lo expuesto le agradezco a usted acceda a mi solicitud, ya que será de beneficios para mi trabajo de tesis.

Se expide la presente, a fin de que se le brinde las facilidades del caso a la mencionada persona.

Atentamente.



Ing. Diana Cabezas Intriago

Atentamente.



Lcda. Gissella Quimi R.  
DIRECTORA



## ANEXO 7: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Institución:	Universidad Cesar Vallejo – Filial Piura.
Investigadora:	Diana Carolina Cabezas Intriago.
Título:	«Habilidades directivas en la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022».

**Estimado Sr.(a):** A través del presente documento se le solicita la participación voluntaria para la investigación «Habilidades directivas en la motivación docente en unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022».

**Fines del Estudio:** Este es un estudio desarrollado por una investigadora de la Universidad Cesar Vallejo. Con el fin de determinar la relación entre las habilidades directivas y la motivación en docente de unidades educativas del nivel medio Tarqui-Ecuador, 2022.

**Procedimientos:** Si usted acepta participar del estudio, la investigadora podrá tener acceso a la información que se recolectará mediante la aplicación de dos cuestionarios, donde se considerarán algunos datos de acuerdo a las respectivas variables de estudio.

**Riesgos:** No se prevén riesgos por participar en este estudio.

**Costos e incentivos:** Usted no deberá pagar nada por su participación en el estudio. Igualmente, no recibirá ningún incentivo económico ni de otra índole.

**Confidencialidad:** La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Si los resultados de este estudio son publicados, no se mostrará ninguna información que permita la identificación de las personas que participaron. Los archivos no serán mostrados a ninguna persona ajena al estudio sin su consentimiento.

**Derechos del participante:** La participación es voluntaria. Usted tiene el derecho de retirar su consentimiento para la participación en cualquier momento, sin perjuicio alguno. Si tiene alguna duda adicional, por favor pregunte al personal del estudio, comunicándose con Diana Carolina Cabezas Intriago.

### CONSENTIMIENTO

Voluntariamente doy mi consentimiento para ser partícipe en este estudio, comprendo en que consiste mi participación en la investigación, también entiendo que puedo decidir no participar y que puedo retirarme del estudio en cualquier momento sin perjuicio alguno.

\_\_\_\_\_  
Participante de estudio

Nombre:

\_\_\_\_\_  
Investigadora:

Diana Carolina Cabezas Intriago











---

198	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
199	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
200	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

---

FUENTE: Aplicación de cuestionarios a los docentes sobre habilidades directivas

**Tabla 11** Matriz de datos sobre la motivación laboral

N°	Motivación de logro					Motivación de poder					Motivación de afiliación				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	2	4	3	4	4
3	5	1	1	5	4	5	5	1	5	5	3	1	1	5	5
4	5	2	4	5	1	2	1	3	1	4	1	5	3	3	5
5	5	5	5	4	2	3	3	2	2	1	3	5	2	4	1
6	5	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4
7	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5
8	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	1	5	5	4	4
9	5	5	4	5	5	2	5	5	4	5	2	5	4	4	4
10	4	2	4	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	3	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
12	4	5	5	4	5	4	4	3	5	5	4	5	3	2	4
13	5	3	4	4	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	3
14	4	3	4	2	4	2	1	2	1	3	3	3	4	3	3
15	5	1	5	5	5	1	3	3	3	4	3	4	5	5	5
16	5	3	5	4	4	3	2	3	3	3	3	5	3	5	5
17	5	2	5	5	3	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	3	4	4	5	4	1	2	5	4	3	3	2	5	5
19	2	5	4	5	5	4	2	3	2	4	2	5	4	2	4
20	5	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	4	3	4
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	4	4	4	4	4	4	2	3	2	3	2	4	4	4	4
23	5	3	4	4	4	3	3	4	2	4	2	4	4	3	3
24	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5
25	5	4	3	5	5	3	5	3	3	3	2	1	4	1	4
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	4
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	1	5	5	5	5
32	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	5	4	4	4
33	4	5	5	5	5	5	4	3	3	5	3	4	3	1	1
34	5	4	4	5	5	4	3	1	1	2	2	5	5	2	4
35	5	5	4	5	4	5	4	2	5	4	3	4	5	5	5
36	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
37	5	3	5	4	3	5	3	3	1	4	3	5	3	3	3
38	2	2	5	4	3	2	3	1	1	4	4	1	3	3	4
39	5	5	5	5	4	2	3	4	2	4	2	5	2	3	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
41	5	4	4	5	5	5	3	3	1	5	4	2	4	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	4	3	2	3	3	4	3	4	2	3	3	2	4	4	5
44	5	5	5	5	5	4	3	1	1	1	5	1	4	3	5
45	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	2	4
46	3	5	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	2	4
48	2	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5

---

49	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	5	5	5	5	5	5	3	2	2	4	4	4	4	3	5
52	4	4	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	4	1
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	5
55	4	4	5	5	5	5	3	3	2	4	2	5	4	3	3
56	4	5	4	5	5	5	5	4	2	4	4	3	5	4	5
57	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	5	1	5	1	4	3	2	5	3	5
59	5	3	4	5	4	5	3	5	3	3	5	4	5	2	5
60	3	4	2	1	2	2	5	5	2	4	2	4	3	4	4
61	1	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	5	3
62	5	5	5	4	4	2	3	2	1	3	3	3	5	2	3
63	5	5	4	4	4	1	5	4	4	4	2	3	4	4	4
64	4	4	4	4	4	3	3	4	2	3	2	4	4	3	3
65	2	3	4	4	4	3	3	2	1	3	3	2	2	3	3
66	2	1	4	4	4	1	2	3	1	4	2	3	4	1	1
67	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4
68	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
69	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	2	4	4	4
70	5	3	4	4	4	2	4	3	3	4	3	3	4	3	4
71	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3
72	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3	2
73	5	5	5	5	5	3	3	2	2	5	2	4	3	4	5
74	5	5	1	5	5	1	4	1	1	3	1	1	3	1	3
75	4	5	4	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	4	3
76	5	5	5	5	5	5	3	3	2	3	1	5	4	5	3
77	4	3	2	5	5	1	2	2	1	5	3	2	2	1	1
78	5	4	4	5	5	1	1	1	1	5	2	4	5	2	5
79	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	4	3
80	5	5	5	5	3	5	5	5	1	5	3	5	5	1	3
81	5	5	4	4	3	5	3	3	4	3	3	4	3	3	4
82	5	5	5	5	5	1	3	3	1	5	4	1	5	5	4
83	4	3	5	4	5	5	3	3	2	3	4	3	3	3	4
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	5	5	4	4	4	2	1	2	2	3	4	4	4	2	3
86	5	3	5	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	5
87	5	5	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	3	4
88	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	1	5	5	5
89	5	5	5	5	5	5	5	3	1	4	3	5	3	3	4
90	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4
91	2	3	1	2	3	2	2	3	2	1	2	3	2	2	1
92	5	3	5	5	5	5	3	4	3	5	3	5	5	5	5
93	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5	5
94	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	1
95	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	3	3	5	2	4
96	5	4	5	5	5	5	3	2	1	5	4	2	5	5	5
97	3	2	2	3	2	5	1	4	1	2	3	1	5	1	2
98	3	4	3	5	2	4	5	2	4	2	2	5	2	4	4
99	4	3	5	4	4	3	3	3	2	5	2	5	4	3	3

---

---

100	5	3	5	5	5	3	5	5	2	5	1	5	4	3	5
101	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
102	5	5	5	5	3	5	5	3	2	4	4	4	3	1	4
103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
104	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
105	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
106	4	3	2	5	2	5	5	2	3	2	5	1	1	3	4
107	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	5	3	5
108	2	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
109	3	4	3	5	4	4	4	3	5	5	1	2	4	5	5
110	4	4	5	5	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3
111	5	5	5	5	5	4	1	1	1	5	1	4	5	5	5
112	5	5	4	5	5	5	5	5	2	4	3	5	3	4	3
113	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
114	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
115	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
116	3	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	5	3	5	5
117	4	3	5	5	3	1	2	2	3	3	1	3	5	4	4
118	5	5	3	4	5	5	3	3	2	3	3	3	5	2	1
119	5	5	5	4	4	5	3	5	3	4	3	5	3	5	5
120	5	4	2	4	4	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4
121	3	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	3	5	3	5
122	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
123	4	4	4	4	4	4	3	2	1	4	3	4	4	2	3
124	4	3	4	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3	3	2
125	5	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4	5	3	3	3
126	5	5	3	1	1	5	4	5	1	3	3	4	2	4	3
127	4	2	1	3	3	3	3	2	1	1	1	4	2	2	1
128	5	5	5	5	5	2	2	5	2	5	2	2	5	5	5
129	5	5	5	5	5	5	3	3	1	3	4	5	5	4	5
130	5	3	4	5	5	5	3	3	1	5	3	3	3	3	5
131	4	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	5
132	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
133	4	5	5	5	4	5	4	3	2	4	3	4	4	4	4
134	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
135	1	3	3	5	4	2	3	4	3	5	2	2	5	2	3
136	2	3	2	4	3	4	4	2	5	1	4	2	2	3	2
137	3	3	5	4	4	2	1	5	5	4	1	4	4	5	5
138	4	3	3	4	3	5	4	4	1	3	3	3	4	1	5
139	3	2	3	5	5	3	4	5	2	1	3	1	1	5	1
140	4	1	4	5	1	3	3	2	4	1	1	4	4	1	4
141	4	2	4	4	3	3	2	2	2	3	3	3	4	2	4
142	4	5	5	5	5	3	3	5	1	5	3	3	5	5	5
143	3	3	5	5	1	4	4	4	5	4	3	4	1	4	2
144	1	4	3	5	4	4	4	2	3	1	2	5	5	5	3
145	4	4	4	4	5	4	3	2	2	4	3	1	2	3	3
146	1	5	4	4	5	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
147	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5
148	4	4	4	4	4	3	4	3	2	4	3	2	3	3	4
149	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	2	4	2	4
150	4	4	4	4	4	3	3	4	2	4	3	2	4	2	4

---

151	4	4	5	5	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4
152	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
153	4	3	4	4	5	3	3	1	3	3	4	4	3	3	3
154	4	5	5	5	5	3	5	4	2	4	3	3	4	1	5
155	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
156	4	5	4	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4
157	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	2	4
158	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3
159	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4
160	4	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	2	4	4	4
161	4	5	4	5	4	4	5	4	2	4	4	2	5	2	4
162	4	5	5	5	2	3	3	4	2	4	3	4	4	3	4
163	4	5	5	5	4	3	3	4	2	4	3	4	5	3	5
164	5	4	5	5	5	4	3	5	2	5	4	3	4	5	3
165	5	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	5	3	3
166	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5
167	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
168	4	5	5	4	4	4	5	4	2	5	3	2	5	2	5
169	4	5	5	4	5	4	5	4	2	5	3	2	4	2	4
170	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	3	2	5	5	4
171	4	5	4	4	4	4	5	4	2	4	4	5	4	2	4
172	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	3	2	5	2	5
173	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5
174	4	4	5	5	5	5	2	3	1	4	4	4	5	1	3
175	1	1	5	4	3	2	4	4	5	1	3	2	1	5	4
176	5	3	2	3	4	5	4	3	3	1	3	4	2	2	1
177	5	3	3	2	2	3	4	1	3	1	2	4	1	5	4
178	3	2	3	2	3	3	4	4	1	5	1	5	5	3	1
179	3	5	1	1	4	3	5	3	4	3	1	2	5	5	3
180	5	4	4	4	4	5	3	3	5	5	2	3	5	3	3
181	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
182	4	1	5	3	4	5	2	1	1	5	5	3	2	4	5
183	5	5	2	4	3	4	1	1	1	3	2	3	5	2	1
184	1	3	3	1	1	3	4	2	3	4	5	1	2	5	1
185	3	3	3	2	4	5	1	1	4	5	1	1	1	5	3
186	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3
187	3	1	1	1	3	1	3	3	3	1	3	4	5	5	5
188	3	3	3	5	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	4
189	4	4	1	1	5	3	3	4	4	4	1	2	4	4	1
190	4	3	5	3	4	3	2	3	5	3	3	3	5	3	5
191	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5
192	5	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3
193	5	5	5	5	5	5	3	1	1	5	1	5	5	5	5
194	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5
195	3	4	5	4	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4	5
196	5	3	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4
197	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
198	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5
199	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
200	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

FUENTE: Aplicación de escalas a los docentes sobre motivación laboral