



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE POSGRADOS

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA
CON MENCIÓN EN ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS
CENTROS EDUCATIVOS**

TEMA:

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA UNIDAD
EDUCATIVA "OTTO AROSEMENA GÓMEZ"**

AUTORES:

**GONZABAY TUMBACO GRACE TERESA
PARRALES BERNABÉ SONIA ESTEFANIA
PINCAY JIMÉNEZ KATHERINE ELIZABETH**

TUTOR:

MSC. MILTON ALFONSO CRIOLLO TURUSINA

Milagro, 2026

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre el liderazgo directivo y la motivación docente en la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, ubicada en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el año lectivo 2025–2026. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con alcance correlacional asociativo y diseño no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 12 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario estructurado de 27 ítems con escala tipo Likert, cuya confiabilidad alcanzó un alfa de Cronbach de 0.89. Para el análisis de datos se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, obteniéndose una correlación positiva moderada entre el liderazgo directivo y la motivación docente $\rho = .538$, la cual no resultó estadísticamente significativa $p = .071$. De igual forma, las dimensiones del liderazgo directivo: establecimiento de direcciones, desarrollo de personas y rediseño de la organización; mostraron relaciones positivas moderadas con la motivación docente, sin alcanzar significancia estadística. En consecuencia, se aceptó la hipótesis nula, concluyéndose que no existe una relación significativa entre las variables en el contexto estudiado. No obstante, los resultados evidencian una tendencia de asociación que sugiere la vinculación del liderazgo en la motivación docente, condicionada por factores institucionales y contextuales.

Palabras clave: liderazgo directivo, motivación docente, gestión educativa, clima organizacional, instituciones educativas.

ABSTRACT

The present study aimed to identify the relationship between directive leadership and teacher motivation at the "Otto Arosemena Gómez" Educational Unit, located in the Quevedo canton, Los Ríos province, during the 2025–2026 school year. The research followed a quantitative approach, classified as basic research, with a correlational-associative scope and a non-experimental cross-sectional design. The sample consisted of 12 teachers, selected through non-probabilistic sampling. The technique used was the survey, and the instrument was a structured questionnaire of 27 items using a Likert scale, which achieved a Cronbach's alpha reliability of 0.89. For data analysis, Spearman's correlation coefficient was used, yielding a moderate positive correlation between directive leadership and teacher motivation $\rho = .538$, which was not statistically significant $p = .071$. Similarly, the dimensions of directive leadership; setting directions, developing people, and redesigning the organization, showed moderate positive relationships with teacher motivation, without reaching statistical significance. Consequently, the null hypothesis was accepted, concluding that there is no significant relationship between the variables in the studied context. Nonetheless, the results indicate a trend of association suggesting a link between leadership and teacher motivation, conditioned by institutional and contextual factors.

Keywords: directive leadership, teacher motivation, educational management, organizational climate, educational institutions.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo se presenta como uno de los factores internos con mayor grado de asociación en la mejora escolar, particularmente por su relación en variables docentes como la motivación, el compromiso y la satisfacción profesional. Durante las últimas décadas, la literatura científica ha abordado esta relación mediante enfoques cuantitativos de carácter correlacional, evidenciando asociaciones positivas cuya magnitud varía según el contexto institucional y cultural.

En Turquía, Baydar y Demirci (2022) identificaron una correlación positiva significativa entre liderazgo instruccional y motivación docente ($r = .339$, $p < .01$), demostrando que las prácticas orientadas al aprendizaje organizacional fortalecen la disposición profesional del profesorado. En América del Norte, Leithwood y Sun (2012), a través de un metaanálisis desarrollado en Estados Unidos y Canadá, reportaron tamaños de efecto equivalentes a correlaciones moderadas entre liderazgo transformacional y compromiso docente (r entre $.45$ y $.55$). ~En el contexto europeo, los resultados del Teaching and Learning International Survey (TALIS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD] (2020) evidenciaron asociaciones estadísticamente significativas entre liderazgo pedagógico percibido y satisfacción laboral docente en diversos países, incluidos Finlandia y España.

Asimismo, Hallinger y Heck (2010) señalaron efectos positivos del liderazgo escolar sobre variables organizacionales vinculadas al compromiso docente en Asia, mientras que en América Latina, Weinstein y Muñoz (2012) identificaron correlaciones cercanas a $r = .55$ entre liderazgo y compromiso profesional en Chile. En conjunto, la evidencia internacional converge en señalar que el liderazgo directivo se asocia positivamente con variables motivacionales docentes; no obstante, la variabilidad de los coeficientes reportados sugiere que dicha relación no es homogénea entre contextos, sino que depende de factores institucionales y organizacionales.

En el ámbito ecuatoriano, la producción científica indexada también ha comenzado a documentar esta asociación. Cobos Guambugete et al. (2026) reportaron una correlación positiva fuerte entre liderazgo directivo y motivación docente ($r = .714$, $p < .001$) en una institución educativa de Huaquillas. Asimismo, Muñoz Fernández et al. (2022) en un estudio cuantitativo aplicado a docentes de diversas instituciones educativas ecuatorianas, identificaron efectos estadísticamente significativos de factores organizacionales sobre la satisfacción laboral docente, un constructo estrechamente vinculado con la motivación profesional en contextos educativos.

Bajo este paradigma, y considerando la variabilidad de los resultados reportados a nivel internacional y nacional, es pertinente analizar esta relación en escenarios institucionales específicos. En particular, la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, ubicada en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, enfrenta desafíos vinculados con la consolidación de una cultura organizacional participativa y el fortalecimiento del acompañamiento pedagógico.

En este contexto, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la relación entre el liderazgo directivo y la motivación docente de la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el año lectivo 2025–2026? Desde el ámbito pedagógico, la motivación docente representa un elemento de gran relevancia en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que guarda una relación directa con el compromiso, desempeño y participación del profesorado. Desde este punto de vista, Deci y Ryan (2000) han demostrado que los profesionales incrementan su nivel de compromiso cuando experimentan autonomía, competencia y reconocimiento dentro de su entorno laboral. En esta línea, el liderazgo directivo orientado a los procesos pedagógicos genera mayores efectos en el desempeño docente en comparación con enfoques centrados únicamente en la gestión administrativa. Al respecto, Robinson et al. (2008) evidenciaron que el liderazgo enfocado en la enseñanza impacta significativamente en variables educativas clave. De igual manera, Murillo (2006) sostiene que el liderazgo orientado al cambio favorece la construcción de culturas colaborativas que fortalecen el compromiso del profesorado.

2. MARCO TEÓRICO

Ámbito Social

La educación constituye un eje estratégico para el desarrollo social, económico y cultural de las comunidades. Por lo tanto, el fortalecimiento del liderazgo directivo adquiere relevancia, dado que las prácticas de gestión influyen en la estabilidad institucional y en el compromiso profesional del cuerpo docente. En esta línea, Leithwood et al., (2020) han evidenciado que el liderazgo escolar efectivo contribuye a consolidar entornos organizacionales positivos, lo que repercute indirectamente en la calidad educativa.

Desde una perspectiva regional, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2014) establece que el liderazgo pedagógico se reconoce como uno de los factores internos más significativos para la mejora de las instituciones educativas, especialmente en contextos con diversas realidades socioeconómicas. Desde esta perspectiva, el rol del directivo se convierte en un elemento clave para promover cohesión institucional y sentido de pertenencia.

Por tanto, analizar la asociación entre liderazgo directivo y motivación docente en la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez” no solo responde a una inquietud académica, sino que aporta conocimiento contextualizado que puede contribuir al fortalecimiento del tejido educativo local en el cantón Quevedo.

Ámbito Pedagógico

Desde el ámbito pedagógico, la motivación docente constituye un factor determinante en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, ya que incide directamente en el compromiso, desempeño y participación del profesorado. Desde este punto de vista, Deci y Ryan (2000) han demostrado que los profesionales incrementan su nivel de compromiso cuando experimentan autonomía, competencia y reconocimiento dentro de su entorno laboral.

De tal manera, el liderazgo directivo orientado a los procesos pedagógicos genera mayores efectos en el desempeño docente en comparación con enfoques centrados únicamente en la gestión administrativa. En este contexto, Robinson et al. (2008) evidenciaron que el liderazgo enfocado en la enseñanza impacta significativamente en variables educativas clave. De igual manera, Murillo (2006) sostiene que el liderazgo orientado al cambio favorece la construcción de culturas colaborativas que fortalecen el compromiso del profesorado.

En este aspecto, la presente investigación se justifica pedagógicamente porque permitirá examinar cómo las dimensiones del liderazgo directivo: establecimiento de direcciones, desarrollo de personas y rediseño organizacional se asocian con la motivación docente, generando evidencia empírica que puede orientar procesos de mejora institucional.

Ámbito Práctico Pertinente

En el plano práctico, el estudio adquiere pertinencia al proporcionar información objetiva y contextualizada sobre la dinámica institucional de la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”. Los resultados permitirán identificar el grado de asociación entre las prácticas de liderazgo y los niveles de motivación docente, constituyéndose en un insumo relevante para la toma de decisiones estratégicas.

Contar con evidencia empírica sobre el grado de asociación entre las prácticas de liderazgo directivo y la motivación docente permitirá fundamentar decisiones estratégicas orientadas al mejoramiento institucional. Estudios recientes han demostrado que factores como el reconocimiento profesional, el apoyo institucional, el compromiso organizacional y el clima laboral mantienen relaciones positivas con la motivación y satisfacción docente (Muñoz-Fernández et al., 2025). En consecuencia, la investigación aporta información contextualizada que puede contribuir a la optimización de la gestión educativa.

Conceptos de la variable independiente: Liderazgo Directivo

El liderazgo directivo en el ámbito educativo se comprende como un proceso dinámico donde los directivos influyen en la comunidad escolar para alcanzar metas institucionales, promoviendo el compromiso y desempeño del profesorado. Por ende, constituye un factor clave para el mejoramiento de los centros educativos, debido a su impacto en el aprendizaje y en la práctica docente (Leithwood et al., 2020). Igualmente, el liderazgo trasciende la gestión administrativa, al implicar la generación de condiciones que favorezcan la participación, el trabajo colaborativo y el compromiso del profesorado (Murillo, 2006). Desde una perspectiva organizacional, se relaciona con la capacidad de influir en las personas para el logro de objetivos, lo que en el contexto educativo se refleja en la orientación efectiva del equipo docente hacia el cumplimiento de metas institucionales (Chiavenato, 2009).

Concepto del modelo teórico de la variable independiente

El presente estudio se sustenta en el modelo de liderazgo escolar propuesto por Leithwood et al., (2020), el cual concibe el liderazgo como un conjunto de prácticas orientadas a la mejora continua de las instituciones educativas. Este enfoque destaca dimensiones como: establecimiento de direcciones, desarrollo de personas y rediseño de la organización.

Conceptos de las dimensiones de la variable independiente

- **Establecimiento de direcciones:** implica definir metas institucionales, construir una visión compartida y orientar las acciones del equipo docente hacia el logro de objetivos educativos, promoviendo claridad en la gestión escolar y sentido de propósito colectivo (Bolívar, 2019).
- **Desarrollo de personas:** se enfoca en el fortalecimiento profesional de los docentes mediante procesos de acompañamiento, motivación, capacitación y reconocimiento, favoreciendo el crecimiento continuo y el compromiso con la práctica pedagógica (Murillo & Krichesky, 2015).
- **Rediseño de la organización:** comprende la generación de condiciones institucionales que favorezcan un clima organizacional positivo, la colaboración entre docentes y la participación activa en la toma de decisiones, contribuyendo a mejorar el funcionamiento de la institución educativa (Robinson et al., 2008).

Explicación de las teorías de la variable independiente

El liderazgo directivo en el ámbito educativo puede comprenderse desde diversos enfoques teóricos que permiten explicar sus prácticas y efectos dentro de las instituciones escolares. Por tanto, la teoría del liderazgo transformacional sostiene que los directivos influyen en la comunidad educativa mediante la construcción de una visión compartida y el establecimiento de metas claras, lo cual se relaciona directamente con la dimensión establecimiento de direcciones, orientada a guiar las acciones del equipo docente hacia el logro de objetivos institucionales (Bass & Avolio, 1994).

Asimismo, el liderazgo en las instituciones educativas se comprende de manera óptima bajo la teoría del liderazgo distribuido, la cual sostiene que la gestión escolar no es una acción aislada de un individuo, sino una práctica compartida que emerge de las interacciones entre los miembros del equipo.

En este marco, la dimensión desarrollo de personas adquiere un rol protagónico, ya que el directivo deja de ser un supervisor de tareas para convertirse en un facilitador que potencia las capacidades de sus docentes. Al delegar autoridad y permitir que el liderazgo circule según las competencias de cada profesor, se genera un entorno de aprendizaje profesional que fortalece el compromiso y el crecimiento continuo de la comunidad educativa (Spillane, 2006).

De igual manera, la teoría de las organizaciones que aprenden permite comprender el liderazgo como un proceso orientado a la generación de condiciones institucionales que promuevan la colaboración, el aprendizaje colectivo y la participación activa. Esta perspectiva se relaciona con la dimensión rediseño de la organización, la cual busca consolidar un clima organizacional positivo y fortalecer el funcionamiento institucional mediante la participación y el trabajo colaborativo.

Concepto de la variable dependiente: motivación docente

La motivación docente se comprende como un proceso psicológico que orienta el esfuerzo, la persistencia y el compromiso del profesorado hacia el logro de objetivos educativos. En el ámbito escolar, esta se configura a partir de factores internos y externos vinculados al contexto institucional, las condiciones laborales y el reconocimiento profesional (Navarro-Soplin & Centurión-Larrea, 2024). Asimismo, se relaciona con el nivel de satisfacción e implicación del docente en su práctica pedagógica, encontrándose vinculada al clima organizacional y el apoyo institucional (García-Garduño & Organista-Sandoval, 2020).

Concepto del modelo teórico de la variable dependiente

Para su análisis, el presente estudio adopta el modelo teórico propuesto por Guay (2022), el cual permite comprender la motivación docente desde una perspectiva integral al considerar la interacción entre factores personales y contextuales asociados al desempeño profesional. Este modelo identifica dos dimensiones fundamentales: motivación intrínseca y motivación extrínseca.

Conceptos de las dimensiones de la variable dependiente

- **Motivación intrínseca:** Se refiere al interés interno del docente por su labor educativa, caracterizado por la satisfacción personal, la vocación y el compromiso con el proceso de enseñanza-aprendizaje, vinculándose con el desarrollo profesional (Ryan & Deci, 2000).

- **Motivación extrínseca:** Está asociada a factores externos como el reconocimiento

institucional, las condiciones laborales y los incentivos, los cuales influyen en el nivel de implicación del profesorado (Herzberg, 1959).

Explicación de las teorías de la variable dependiente

La motivación en el ámbito educativo puede comprenderse a partir de diversos enfoques teóricos que explican los factores que influyen en el comportamiento y desempeño del profesorado. De tal forma que, la motivación intrínseca se sustenta en la teoría de la autodeterminación, la cual plantea que las personas se involucran en una actividad por interés propio, satisfacción personal y sentido de realización, aspectos que en el contexto docente se reflejan en la vocación, el compromiso y el disfrute por la enseñanza (Ryan & Deci, 2000).

Por su parte, la motivación extrínseca puede explicarse desde la teoría bifactorial, la cual distingue entre factores motivadores e higiénicos asociados a las condiciones laborales. Los factores higiénicos como salario, supervisión, políticas institucionales y clima organizacional no generan motivación sostenida, pero su ausencia produce insatisfacción. En el ámbito educativo, estos elementos se relacionan con el reconocimiento institucional, el apoyo directivo y la estabilidad laboral. Desde esta perspectiva, la motivación docente depende en parte de condiciones organizacionales adecuadas que favorezcan el compromiso profesional (Herzberg, 1959).

De tal manera que la motivación docente también puede analizarse desde la teoría de la expectativa, la cual propone que el esfuerzo de un individuo depende de la convicción de que su desempeño conducirá a un resultado deseado y que dicho resultado será recompensado. En el entorno educativo, este enfoque resalta la importancia de que el profesor perciba que su dedicación pedagógica es valorada por la institución y que esta se traduce en logros alcanzables y beneficios significativos. De este modo, la motivación surge cuando el docente encuentra una relación clara entre su compromiso diario y la obtención de metas profesionales que poseen un alto valor personal (Vroom, 1964).

En función de lo expuesto, el objetivo general del presente estudio es identificar la relación entre el liderazgo directivo y la motivación de los docentes de la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el año lectivo 2025–2026.

Los objetivos específicos buscan establecer el grado de correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones y la motivación docente; analizar la relación entre la dimensión desarrollo de personas y la motivación docente; y determinar la asociación entre la dimensión rediseño de la organización y la motivación docente. Se plantea como hipótesis de investigación que existe una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo directivo y la motivación docente; mientras que la hipótesis nula sostiene que no existe relación significativa entre ambas variables en el contexto institucional estudiado.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación fue de tipo básica, orientada a la generación de conocimiento científico mediante el análisis de la relación entre el liderazgo directivo y la motivación docente, sin perseguir una aplicación inmediata de los resultados. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental de corte transversal y alcance correlacional asociativo, dado que se analizaron las variables tal como se presentan en su contexto natural, sin manipulación deliberada, con el propósito de establecer el grado de asociación entre ellas.

La población estuvo conformada por 26 docentes de la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”. La muestra quedó constituida por 12 docentes correspondientes a la jornada matutina de la institución, seleccionados mediante muestreo no probabilístico de tipo intencional, en función de criterios de accesibilidad y disponibilidad.

La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento aplicado consistió en un cuestionario estructurado, elaborado con base en las dimensiones teóricas de las variables de estudio. El cuestionario estuvo conformado por 27 ítems distribuidos en dos variables. La variable liderazgo directivo incluyó 15 ítems organizados en tres dimensiones: establecimiento de direcciones (5 ítems), desarrollo de personas (5 ítems) y rediseño de la organización (5 ítems), conforme al modelo de Leithwood et al. (2020).

Por su parte, la variable motivación docente comprendió 12 ítems, agrupados en dos dimensiones: motivación intrínseca (6 ítems) y motivación extrínseca (6 ítems), de acuerdo con el modelo de Guay (2022).

Las respuestas se registraron mediante una escala tipo Likert de cinco niveles: 1 (totalmente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La validez de contenido se aseguró mediante una matriz de coherencia teórica que verificó la correspondencia entre variables, dimensiones, indicadores e ítems.

La confiabilidad se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de $\alpha = 0.89$, lo que evidencia un alto nivel de consistencia interna del instrumento.

La aplicación del cuestionario se realizó mediante un formulario digital en Google Forms, cuyo enlace fue facilitado a cada participante. Se garantizó la participación voluntaria y el anonimato de la información, los datos fueron revisados, codificados y tabulados en Microsoft Excel para su depuración y organización. Para el análisis inferencial se empleó el coeficiente de correlación de Spearman, considerando la naturaleza ordinal de los datos y el tamaño de la muestra. El procesamiento estadístico permitió determinar la dirección y magnitud de la asociación entre las variables y sus dimensiones, organizándose los resultados en tablas para su posterior interpretación.

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos aplicables a estudios en el ámbito educativo. Se obtuvo consentimiento informado de los participantes, garantizando su autonomía (Hernández-Sampieri et al., 2014). Asimismo, se aseguró la confidencialidad y anonimato de la información (Ruiz-Olabuénaga, 2012). A su vez, se consideró el principio de beneficencia, procurando no generar perjuicios (Bisquerra, 2009), y la transparencia en el manejo de los datos, en concordancia con la integridad científica, promoviendo una práctica investigativa ética (Cabero & Llorente, 2013).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

- **Objetivo específico 1:** Establecer el grado de correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente en la Unidad Educativa.

Tabla 1. *Correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente*

Correlaciones	Establecimiento de direcciones	Motivación docente
Establecimiento de direcciones		
Correlación de Spearman	1	.494
Sig. (bilateral)	—	.103
N	12	12
Motivación docente		
Correlación de Spearman	0.494	1
Sig. (bilateral)	.103	—
N	12	12

Nota: Elaboración propia

Según la tabla 1, se observa una correlación positiva de magnitud moderada entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente, en consecuencia, se ha encontrado una correlación de Spearman de $\rho = .494$; sin embargo, esta relación no alcanza significancia estadística $p = .103$, lo que se asocia a la definición de objetivos estratégicos, construcción de visión compartida, planificación institucional, coherencia organizacional y la orientación al logro presentan una tendencia de asociación con la motivación docente; pero de forma no significativa. Bajo esta perspectiva, los resultados sugieren que la claridad en la comunicación de los objetivos institucionales, la existencia de una visión compartida, la adecuada definición de metas, la alineación de las acciones institucionales y la orientación hacia el logro de objetivos se asocian de manera intermedia con la motivación docente en la unidad de estudio.

Discusión

Desde una perspectiva conceptual, la dimensión establecimiento de direcciones se vincula con el liderazgo transformacional, el cual enfatiza la construcción de una visión compartida y la orientación hacia metas institucionales (Bass & Avolio, 1994). En el ámbito educativo, esta práctica implica definir objetivos claros, promover coherencia organizacional y fortalecer el sentido de propósito colectivo (Murillo, 2006). A su vez, estos elementos pueden relacionarse con la teoría de la autodeterminación, que sostiene que la motivación se fortalece cuando se satisfacen necesidades psicológicas como autonomía y competencia (Ryan & Deci, 2000).

Al contrastar el coeficiente obtenido $\rho = .494$ con la literatura internacional, se observa que estudios previos han reportado correlaciones moderadas y estadísticamente significativas entre liderazgo escolar y variables de compromiso docente, con coeficientes que oscilan entre $r = .45$ y $.55$ (Leithwood y Sun, 2012).

En el presente estudio, los hallazgos coinciden con la literatura en cuanto a la magnitud de la relación observada (moderada), pero difieren en términos de significancia estadística $p = .103$, esta diferencia podría explicarse por factores contextuales propios de la institución analizada. En consecuencia, aunque se observa una tendencia positiva entre el establecimiento de direcciones y la motivación docente, los resultados no permiten afirmar la existencia de una relación estadísticamente significativa en la población estudiada.

- **Objetivo específico 2:** Analizar la relación entre la dimensión desarrollo de personas del liderazgo directivo y la motivación docente en el contexto educativo.

Tabla 2. *Relación entre la dimensión desarrollo de personas del liderazgo directivo y la motivación docente*

Correlaciones	Desarrollo de personas	Motivación docente
Desarrollo de personas		
Correlación de Spearman	1.000	.462
Sig. (bilateral)	—	.103
N	12	12
Motivación docente		
Correlación de Spearman	.462	1.000
Sig. (bilateral)	.103	—
N	12	12

Nota: Elaboración propia

En la tabla 2 se observa una relación positiva de magnitud moderada entre la dimensión desarrollo de personas del liderazgo directivo y la motivación docente; con una correlación de Spearman de $\rho = .462$, aunque no estadísticamente significativa $p = .103$, lo que se vincula con la formación profesional docente, el acompañamiento pedagógico, el reconocimiento profesional, el estímulo al desempeño docente y la evaluación formativa presentan una tendencia de asociación con la motivación docente. En esta línea, los resultados sugieren que aunque el directivo promueva la capacitación docente, brinde acompañamiento pedagógico, reconozca la labor del profesorado, implemente acciones orientadas al fortalecimiento de la motivación y proporcione retroalimentación sobre el desempeño docente, se asocian de manera moderada con la motivación docente en la unidad de análisis.

Discusión

Desde el enfoque teórico, la dimensión desarrollo de personas puede comprenderse a partir del liderazgo pedagógico centrado en los procesos de enseñanza, el cual destaca la importancia de las prácticas directivas orientadas al fortalecimiento del profesorado como eje de mejora educativa (Robinson et al., 2008). De manera complementaria, la teoría del liderazgo distribuido plantea que el liderazgo se construye de forma compartida entre los actores educativos, promoviendo colaboración, participación y aprendizaje colectivo (Spillane, 2006), aspectos vinculados al desarrollo profesional docente. Desde la perspectiva motivacional, estos planteamientos se relacionan con la teoría bifactorial de Herzberg (1959), que señala que factores como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento profesional se asocian con la satisfacción laboral; en este sentido, las prácticas directivas orientadas a la capacitación, el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación formativa pueden vincularse conceptualmente con mayores niveles de motivación docente, al reforzar la percepción de valoración y progreso dentro de la institución.

Al comparar el coeficiente hallado $\rho = .462$ con la evidencia empírica en el contexto ecuatoriano, Cobos Guambuguete et al. (2026) reportaron una correlación positiva fuerte ($r = 0.714$, $p < .001$) entre liderazgo directivo y motivación docente, evidenciando una relación significativa entre ambas variables.

De tal manera que; los resultados del presente estudio coinciden en que la relación entre las variables presenta una tendencia positiva, es decir, se observa una tendencia en que mayores niveles de desarrollo mayores niveles de motivación docente; sin embargo, difieren en la magnitud como en la significancia estadística $p = .103$, esta discrepancia sugiere que prácticas como la promoción de la capacitación docente, el acompañamiento pedagógico, el reconocimiento profesional, el estímulo al desempeño y la retroalimentación se relacionan en la motivación docente, pero no de manera concluyente en el entorno investigado.

- **Objetivo específico 3:** Determinar la asociación entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente en la institución.

Tabla 3. *Asociación entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente*

Correlaciones	Rediseño de la organización	Motivación docente
Rediseño de la organización		
Correlación de Spearman	1.000	.481
Sig. (bilateral)	—	.114
N	12	12
Motivación docente		
Correlación de Spearman	.481	1.000
Sig. (bilateral)	.114	—
N	12	12

Nota: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 3, se demuestra que existe una asociación positiva de magnitud moderada entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente; en consecuencia, se ha obtenido una correlación de Spearman $\rho = 0.481$, a su vez no es estadísticamente significativa $p = .114$, lo que refleja la importancia de el clima organizacional, el trabajo colaborativo, la participación organizacional, la innovación institucional y la gestión organizativa del trabajo presentan una tendencia de vinculación con la motivación docente; no obstante, dicha asociación carece de significación estadística. En este sentido, la evidencia indica que, el hecho de que exista un clima organizacional positivo en la institución, se promueva el trabajo en equipo entre docentes, los docentes participen en la toma de decisiones, la institución favorezca la innovación educativa y la organización institucional facilite la planificación y ejecución de las actividades docentes, relacionándose parcialmente al fortalecimiento de la motivación docente en el contexto educativo.

Discusión

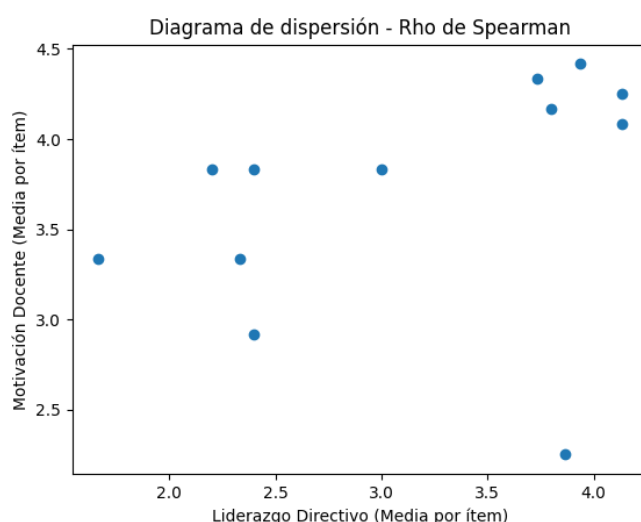
El análisis de la asociación entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente puede comprenderse desde el enfoque del liderazgo pedagógico, el cual destaca la importancia de generar condiciones institucionales que favorezcan el aprendizaje, la colaboración y la mejora continua (UNESCO, 2014). En esta perspectiva, el rediseño organizacional implica promover un clima institucional positivo, participación en la toma de decisiones y trabajo colaborativo. Complementariamente, la teoría de las organizaciones que aprenden (Senge, 1990) sostiene que las instituciones deben fomentar el aprendizaje colectivo y la innovación como parte de su cultura organizacional.

Desde el enfoque motivacional, la teoría de la expectativa (Vroom, 1964) plantea que la motivación depende de la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y recompensas. En este sentido, un entorno organizacional favorable puede asociarse con mayores niveles de motivación docente, en la medida en que los profesores perciben coherencia entre su desempeño y los resultados institucionales.

Al examinar estos hallazgos a la luz de la evidencia empírica existente, en Turquía, Baydar y Demirci (2022) identificaron una correlación positiva significativa entre liderazgo instruccional y motivación docente ($r = .339$, $p < .01$), evidenciando una relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

En este sentido, los resultados del presente estudio coinciden en el sentido positivo de la asociación, pero difieren tanto en la magnitud como en la significancia estadística, dado que se observa una correlación moderada $\rho = 0.481$ que no alcanza niveles de significancia $p = .114$, estos resultados sugieren que aspectos como el clima organizacional, el trabajo colaborativo, la participación en la toma de decisiones, la innovación institucional y la gestión del trabajo muestran una tendencia de asociación a la motivación docente, pero no de manera específica en el entorno educativo.

Objetivo General: Identificar la relación entre el liderazgo directivo y la motivación de los docentes de la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, durante el año lectivo 2025-2026.



El objetivo general del estudio fue identificar la relación entre el liderazgo directivo y la motivación docentes, conforme al gráfico de dispersión presentado, se evidencia que existe una relación estadística positiva moderada entre las variables, obteniéndose un coeficiente de Spearman $\rho = .538$, sin embargo, esta relación no alcanzó significancia estadística $p = .071$.

Estos resultados indican que las prácticas asociadas al establecimiento de direcciones mediante la definición de objetivos estratégicos, la construcción de una visión compartida, la planificación institucional, la coherencia organizacional y la orientación al logro, así como las acciones orientadas al desarrollo de personas a través de la formación profesional docente, el acompañamiento pedagógico, el reconocimiento profesional, el estímulo al desempeño y la evaluación formativa, junto con los procesos de rediseño de la organización que fortalecen el clima organizacional, promueven el trabajo colaborativo, impulsan la participación organizacional, fomentan la innovación institucional y optimizan la gestión organizativa del trabajo, muestran una tendencia de asociación directa con la motivación docente, tanto en su dimensión intrínseca como extrínseca.

En consecuencia; se rechaza la hipótesis investigativa y se acepta la nula, estableciendo que, no existe una relación significativa entre el liderazgo directivo y la motivación docente; en términos generales, aunque se observa una tendencia positiva moderada, esta no alcanza el umbral de significación requerido para afirmar, con rigor inferencial, que el incremento en el liderazgo directivo se asocie con un aumento en la motivación docente.

Discusión

Por lo tanto, aunque no se evidenció una relación estadísticamente significativa, la tendencia positiva observada puede interpretarse desde una perspectiva teórica integradora. El modelo de liderazgo escolar de Leithwood et al. (2020) concibe el liderazgo directivo como un proceso que articula orientación estratégica, desarrollo profesional y condiciones organizacionales. Estas prácticas, en conjunto, pueden vincularse con la implicación del profesorado. Asimismo, la teoría del liderazgo transformacional (Bass & Avolio, 1994) destaca la importancia de la visión compartida y las metas comunes. El liderazgo distribuido (Spillane, 2006) enfatiza la participación y corresponsabilidad institucional. Por su parte, la teoría de las organizaciones que aprenden (Senge, 1990) resalta la relevancia del aprendizaje colectivo y la mejora continua.

En conjunto, estos enfoques permiten comprender que el liderazgo directivo configura el contexto institucional en el que puede desarrollarse la motivación docente, aun cuando en este estudio la asociación no haya alcanzado significancia estadística.

Desde la perspectiva motivacional, la relación observada puede interpretarse a la luz de la teoría de la autodeterminación (Ryan & Deci, 2000), la cual sostiene que la motivación se asocia con la satisfacción de necesidades psicológicas básicas. En este sentido, un entorno institucional que promueve la participación, el reconocimiento y el acompañamiento profesional puede asociarse con mayores niveles de implicación docente. Complementariamente, la teoría bifactorial (Herzberg, 1959) y la teoría de la expectativa (Vroom, 1964) permiten comprender que las condiciones organizacionales, el reconocimiento institucional y la percepción de logro también forman parte del entramado que se asocia en la motivación del profesorado.

Al interpretar estos resultados en el marco de la evidencia empírica internacional, se observa que la magnitud de la relación identificada es consistente con estudios previos que reportan asociaciones positivas entre liderazgo escolar y motivación docente. En Turquía, Baydar y Demirci (2022) identificaron una correlación positiva significativa ($r = .339$, $p < .01$), evidenciando que las prácticas directivas orientadas al aprendizaje organizacional se asocian con la motivación del profesorado. En este sentido, los resultados del presente estudio son consistentes con la dirección de la relación observada, al evidenciar una asociación de carácter positivo; sin embargo, difieren en términos de significancia estadística, ya que la correlación obtenida $\rho = .538$ no alcanza niveles de significancia $p = .071$.

Este comportamiento sugiere que la relación entre liderazgo directivo y motivación docente podría estar condicionada por factores propios del contexto institucional, tales como la dinámica organizacional, las condiciones laborales y la percepción del profesorado sobre las prácticas directivas, lo cual coincide con la variabilidad reportada en estudios internacionales.

4. CONCLUSIONES

Se concluye que:

1.- Al establecer el grado de correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = .494$ con una significancia de $p = .103$ (Tabla 1); este resultado evidencia

una correlación positiva moderada que no alcanza niveles de significancia estadística, por tanto, se concluye que la definición de objetivos institucionales, la planificación y la construcción de una visión compartida se asocian de manera moderada con la motivación docente, sin embargo, esta relación no es estadísticamente concluyente en el contexto estudiado.

2.- En el análisis de la relación entre la dimensión desarrollo de personas del liderazgo directivo y la motivación docente, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = .462$ con una significancia de $p = .103$ (Tabla 2); este hallazgo muestra una correlación positiva moderada que no alcanza niveles de significancia estadística. Estos resultados indican que el acompañamiento pedagógico, la capacitación y el reconocimiento profesional se asocian de manera moderada con la motivación docente; no obstante, la evidencia empírica no permite afirmar la existencia de una relación significativa entre ambas variables en el contexto investigado.

3.- Al determinar la asociación entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente, se obtuvo un coeficiente de correlación de Spearman de $\rho = 0.481$ con una significancia de $p = .114$ (Tabla 3); en este sentido, se evidencia una correlación positiva de magnitud moderada que no alcanza significancia estadística, lo que indica que el clima organizacional, el trabajo colaborativo y la participación institucional favorecen parcialmente la motivación docente, no obstante, los resultados no permiten comprobar estadísticamente una asociación significativa entre ambas variables en la población estudiada.

4.- A partir del análisis realizado sobre la relación entre el liderazgo directivo y la motivación docente en la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”, del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, periodo lectivo 2025–2026; se obtuvo una correlación de Spearman de $\rho = .538$ con una significancia de $p = .071$ (Tabla 4) este resultado evidencia una relación positiva moderada que no alcanza significancia estadística. En este sentido, a medida que se fortalecen las prácticas de liderazgo directivo, la motivación docente tiende a incrementarse; no obstante, dicha asociación no resulta concluyente desde el punto de vista inferencial, lo que sugiere la posible vinculación de otros factores institucionales y personales en la motivación del profesorado.

5. BIBLIOGRAFÍA

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Baydar, F., & Demirci, C. (2022). Instructional leadership and teacher motivation: A correlational study. *Educational Management Administration & Leadership*. <https://doi.org/10.1177/17411432221089445>

Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.

Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla.

Cabero, J., & Llorente, M. C. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación. *Eduweb, Revista de Tecnología de Información y Comunicación en Educación*, 7(2), 11–22.

Cárdenas Cordero, N., & Moreira Choez, J. (2023). Motivación docente y desempeño laboral en contextos educativos. *Revista de Educación y Desarrollo*, 15(2), 45–60.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Cobos Guambuete, M. C., Ortega Ruiz, P. P., Naranjo Verdezoto, J. A., & Ripalda Asencio, V. J. (2026). Relación entre liderazgo directivo y motivación docente en una institución educativa de Huaquillas, Ecuador. *Ciencia y Educación*, 7(2.2), 370–383. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18975091>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

García-Garduño, J. M., & Organista-Sandoval, J. (2020). Liderazgo escolar y desempeño docente: Un estudio correlacional. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22, e10. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e10.2450>

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Collaborative leadership and school improvement. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110. <https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). *Seven strong claims about successful school leadership* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-51974-6>

Leithwood, K., & Sun, J. (2012). The nature and effects of transformational school leadership: A meta-analytic review. *Educational Administration Quarterly*, 48(3), 387–423. <https://doi.org/10.1177/0013161X11436268>

Muñoz Fernández, G. A., Vera Ponce, T. E., & Villacis Morejón, M. G. (2022). Factores organizacionales y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas ecuatorianas. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(3), 231–245. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2874>

Murillo, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11–24.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela. *REICE*, 13(1), 69–102.

Olmedo, E., Pérez, A., & Rodríguez, L. (2023). Liderazgo educativo y motivación docente en contextos escolares. *Revista Latinoamericana de Educación*, 57(1), 85–102.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe*. UNESCO.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *School leadership for learning*. OECD Publishing.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Ruiz-Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5.^a ed.). Universidad de Deusto.

Sabariego, M., Bisquerra, R., Martínez, F., & Rodríguez, M. (2014). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.

Senge, P. M. (1990). *La quinta disciplina*. Granica.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). Liderazgo escolar en Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 95–110



CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto: Certificado de
aceptación para revisión y
publicación de artículo científico

Oficio N* Cienc-educ2026-221202-C
Ecuador, 8 de Mayo del 2026

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación (CERCE) y la
Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: *“El Liderazgo directivo y la motivación docente en la unidad educativa “Otto Arosemena Gómez”*. Siendo:

*Autores: Lic. Grace Teresa Gonzabay Tumbaco,
Lic. Sonia Estefanía Parrales Bernabé,
Lic. Katherine Elizabeth Pincay Jiménez,
Mgtr. Milton Alfonso Criollo Turusina.*

Fue:

Enviado: 5 de Mayo del 2026

Comienzo de revisión: 5 de Mayo del 2026

Fue presentado, para su revisión, aprobación y publicación por el autor principal ante el Consejo Editorial de la Revista Ciencia y Educación, siendo **ACEPTADO** para su publicación en el número correspondiente con la **Edición Especial IV del 2026**. Lo cual consta dentro del sitio web de la revista **Ciencia y Educación**.

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento.

Atentamente

Duanys Miguel Peña Lopez

Director General



UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

