

**RELACIÓN ENTRE LIDERAZGO DIRECTIVO Y MOTIVACIÓN DOCENTE EN UNA
INSTITUCIÓN EDUCATIVA DE HUAQUILLAS, ECUADOR**
**RELATIONSHIP BETWEEN EXECUTIVE LEADERSHIP AND TEACHER MOTIVATION
IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN HUAQUILLAS, ECUADOR**

Autores: ¹Maryuri Carolina Cobos Guambuete, ²Petra Piedad Ortega Ruiz, ³Jessica Adriana Naranjo Verdezoto y ⁴Vicenta Jubika Ripalda Asencio.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2595-8034>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-3519-7582>

³ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2559-4527>

⁴ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4387-4256>

¹E-mail de contacto: mcobosg@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: portegar3@unemi.edu.ec

³E-mail de contacto: jnaranjov2@unemi.edu.ec

⁴E-mail de contacto: vrpaldaa3@unemi.edu.ec

Afiliación: ¹*²*³*⁴Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 27 de Febrero del 2026

Artículo revisado: 29 de Febrero del 2026

Artículo aprobado: 3 de Marzo del 2026

¹Licenciada en Ciencias de la educación, graduada de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador) con 3 años de experiencia laboral.

²Licenciada en Ciencias de la Educación mención Estudios Sociales, Profesora Especialización Educación Primaria, graduada de la Universidad Técnica de Machala (Ecuador) y la Universidad de Guayaquil, (Ecuador), con 19 años de experiencia laboral.

³Licenciada en Ciencias de la Educación mención Comercio Exterior, graduada de la Universidad Estatal de Guayaquil, (Ecuador), con 2 años de experiencia laboral.

⁴Docente de la Facultad de Posgrado y de la Escuela de Educación. Máster en Gestión Educativa.

Resumen

La motivación que siente el profesorado tiene una gran influencia en la permanencia de procesos didácticos adecuados y el liderazgo directivo sirve para fortalecerla. Sin embargo, todavía se evidencian estilos directivos autoritarios que inhiben la motivación del profesorado y cierran canales de comunicación empática. En esta investigación se analiza el impacto del liderazgo gerencial en la motivación del profesorado de la Escuela Matilde Hidalgo, cantón Huaquillas, provincia de El Oro, en el periodo lectivo 2025-2026. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, tipo descriptivo-correlacional, diseño no experimental transversal. Se aplicó un cuestionario tipo escala Likert de diez ítems a una muestra censal de 80 docentes, con alta confiabilidad interna (Alfa de Cronbach = 0,975). Para el análisis se utilizó estadística descriptiva e inferencial; se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre variables. Los datos sociodemográficos que se desprenden del estudio muestran que el profesorado está

formado mayoritariamente por mujeres (73,8%) y, además, es un profesorado muy cualificado (47,5% de profesores titulados con máster). Sobre el liderazgo directivo, la mayoría de los encuestados valoran positivamente aspectos como la comunicación institucional (75%), la participación en la toma de decisiones (77,6%), el acompañamiento pedagógico (75%) y el clima de respeto y colaboración (73,8%). En cuanto a los factores motivacionales del profesorado destaca los siguientes puntajes: interés por capacitarse continuamente (87,4%), compromiso institucional (87,6%) y satisfacción laboral (76,2%). La correlación de Pearson obtenida ($r = 0,714$; $p = 0,000$) evidencia una relación directa y altamente significativa entre ambas variables. Un liderazgo directivo institucional eficiente sustentado en aspectos de comunicación efectiva e institucional, reconocimiento y participación activa del profesorado refuerza la motivación del profesorado constituyéndose este un factor determinante de la calidad educativa institucional.

Palabras clave: Liderazgo, Directivo, Motivación, Docente, Desempeño.

Abstract

Teachers' motivation has a significant influence on the continuity of appropriate teaching processes, and managerial leadership serves to strengthen it. However, authoritarian management styles are still evident, inhibiting teacher motivation and closing channels of empathetic communication. This research analyzes the impact of managerial leadership on teacher motivation at the Matilde Hidalgo School in the canton of Huaquillas, province of El Oro, during the 2025-2026 school year. A quantitative, descriptive-correlational, non-experimental cross-sectional design methodology was used. A ten-item Likert scale questionnaire was administered to a census sample of 80 teachers, with high internal reliability (Cronbach's $\alpha = 0.975$). Descriptive and inferential statistics were used for the analysis; Pearson's correlation coefficient was applied to determine the relationship between variables. The sociodemographic data from the study show that the teaching staff is mainly made up of women (73.8%) and is also highly qualified (47.5% of teachers have a master's degree). Regarding managerial leadership, most respondents rated aspects such as institutional communication (75%), participation in decision-making (77.6%), pedagogical support (75%), and a climate of respect and collaboration (73.8%) positively. In terms of motivational factors for teachers, the following scores stand out: interest in continuous training (87.4%), institutional commitment (87.6%), and job satisfaction (76.2%). The Pearson correlation obtained ($r = 0.714$; $p = 0.000$) shows a direct and highly significant relationship between the two variables. Efficient institutional leadership based on effective and institutional communication, recognition, and active participation of teachers reinforces teacher motivation, making it a determining factor in institutional educational quality.

Keywords: Leadership, Managerial, Motivation, Teacher, Performance.

Sumário

A motivação dos professores tem uma influência significativa na continuidade de processos de ensino eficazes, e uma liderança eficaz contribui para fortalecê-la. No entanto, estilos de liderança autoritários que inibem a motivação dos professores e bloqueiam os canais de comunicação empática ainda são prevalentes. Esta pesquisa analisa o impacto da liderança gerencial na motivação dos professores da Escola Matilde Hidalgo, no cantão de Huaquillas, província de El Oro, durante o ano letivo de 2025-2026. Foi utilizada uma metodologia quantitativa, descritiva-correlacional, não experimental e transversal. Um questionário com escala Likert de dez itens foi aplicado a uma amostra censitária de 80 professores, demonstrando alta confiabilidade interna (alfa de Cronbach = 0,975). Estatísticas descritivas e inferenciais foram utilizadas para a análise; o coeficiente de correlação de Pearson foi aplicado para determinar a relação entre as variáveis. Os dados sociodemográficos do estudo mostram que o corpo docente é predominantemente feminino (73,8%) e altamente qualificado (47,5% dos professores possuem mestrado). Em relação à liderança, a maioria dos respondentes valoriza positivamente aspectos como comunicação institucional (75%), participação na tomada de decisões (77,6%), apoio pedagógico (75%) e um clima de respeito e colaboração (73,8%). Quanto aos fatores motivacionais do corpo docente, destacam-se os seguintes índices: interesse no desenvolvimento profissional contínuo (87,4%), comprometimento institucional (87,6%) e satisfação no trabalho (76,2%). A correlação de Pearson obtida ($r = 0,714$; $p = 0,000$) demonstra uma relação direta e altamente significativa entre as duas variáveis. Uma liderança institucional eficiente, baseada em comunicação institucional eficaz, reconhecimento e participação ativa do corpo docente, reforça a motivação dos professores, fator determinante para a qualidade da educação institucional. **Palavras-chave:** Liderança, Diretiva, Motivação, Docente, Desempenho.

Introducción

El escenario educativo contemporáneo se encuentra marcado por cambios acelerados, demandas de calidad y mayor complejidad organizacional. En este contexto, el liderazgo directivo adquiere una relevancia estratégica al incidir en el bienestar y compromiso del profesorado (Intriago et al., 2025). Paralelamente, la motivación docente se ha convertido en un eje prioritario para sostener procesos educativos eficaces, dado que las dinámicas institucionales actuales exigen directivos capaces de articular gestión, humanización y sentido pedagógico compartido (Caballero, 2024). Vidal y Santos (2023) subrayan que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño docente es alta ($Rho = 0,753$) debido a que fortalece la confianza, el compromiso profesional y la apertura a cambios. En tanto, Quiroz y Rodas (2025) aseguran que el liderazgo directivo afecta de forma directa la calidad educativa y la motivación de los docentes, 100% de la investigación analizada reconoce la influencia de los directivos en el clima institucional y el desempeño docente.

En el contexto internacional, Roque et al. (2025) señalan que el liderazgo directivo constituye un factor clave para la motivación docente, al incidir en el compromiso, el acompañamiento pedagógico y el clima institucional. Identificaron una correlación positiva y significativa entre ambas variables ($Rho = 0,742$; $p < 0,01$), demostró que las prácticas directivas eficaces explican el 55% de la variabilidad motivacional del profesorado. A nivel nacional, Quijije y Bravo (2025) indican que la dirección educativa afecta la motivación de los académicos, señalando que el 72% del profesorado expresó un nivel alto de compromiso por la existencia de apoyo directivo, y el 68% se manifiesta en una actitud

activa en el caso de tener satisfacción laboral. Bonilla et al. (2025) apuntan que el 69% de los docentes consideró que la práctica positiva del reconocimiento y el 75% señala la falta de reconocimiento y el acompañamiento pedagógico. A nivel local, Frías y Muñoz (2024) encontraron una alta correlación entre el liderazgo y el clima organizacional ($p = 0,869$), patentizó que un liderazgo positivo aumenta el compromiso y la satisfacción en el trabajo. Desde el marco teórico, se considera liderazgo como la capacidad de influir, guiar y movilizar a un grupo con la finalidad de alcanzar objetivos comunes, a partir de una decisión y la activación de un compromiso colectivo (Galmiche, 2022). En el ámbito educativo, el liderazgo de los directores se evidencia en el acompañamiento a los profesores, la dirección pedagógica, la distribución justa de tareas y el seguimiento de la visión de la escuela (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, 2019).

La motivación de los maestros es un proceso interno que los activa y los compromete con su trabajo, que adquieren responsabilidades y buscan mejorar sus habilidades profesionales (Roque, 2025). La motivación está influenciada por el reconocimiento, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el sentido de pertenencia a la organización (Abarca & Flores, 2021). "El problema es que aún perduran estilos de dirección tradicionales y autoritarios que desmotivan al profesor" Cajamarca et al. (2024) encontraron que el 52,4% de los docentes están poco motivados profesionalmente por los estilos gerenciales autoritarios de las instituciones, produjo poca empatía, rigidez comunicativa y restricciones para implementar sus propuestas pedagógicas. En la Escuela Matilde Hidalgo del cantón Huaquillas existen problemas de motivación por fallas en las dimensiones del liderazgo gerencial, como la comunicación organizacional hacia los

profesores, el nivel de justicia en el reparto del trabajo y el nivel de participación/inclusión del profesor en la toma de decisiones. Entonces, ¿la pregunta de investigación es? ¿Cómo influye el liderazgo gerencial en la motivación de los docentes de la Escuela Matilde Hidalgo en el período lectivo 2025-2026? El objetivo general es describir el liderazgo gerencial y cómo impacta en la motivación docente. Los objetivos específicos son: (1) determinar las prácticas de liderazgo gerencial predominantes; (2) describir el nivel de motivación docente relacionado con el clima institucional; y (3) establecer la relación estadística entre las dos variables.

Materiales y Métodos

El estudio se desarrolló mediante el enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva de fenómenos sociales mediante datos numéricos, lo que posibilitó análisis estadísticos para describir patrones, relaciones y niveles de asociación entre variables (Hernández y Klimenko, 2025). Este enfoque permitió cuantificar las percepciones docentes en relación con los procesos de liderazgo directivo y su efecto sobre los niveles de motivación. El tipo de investigación fue descriptivo-correlacional, que permitió el análisis de la relación entre variables sin manipularlas, capturó su comportamiento en el entorno natural (Ordoñez, 2025). El diseño utilizado fue no experimental de corte transversal, registró los fenómenos en su contexto natural y recolectó datos en un único momento temporal (Haro et al., 2025). La muestra estuvo integrada por 80 docentes de la Escuela Matilde Hidalgo. El tipo de muestreo utilizado fue el no probabilístico por conveniencia, en donde se tomó la población total, lo que da mayor representatividad y permite hacer un análisis más amplio de las variables en estudio. La técnica de recolección de datos fue la encuesta con un cuestionario tipo escala Likert de diez

ítems, cinco para liderazgo gerencial y cinco para motivación docente (Arias, 2021). Para validar el instrumento y verificar su confiabilidad, se realizó una prueba piloto a 20 docentes ajenos a la muestra, que permitió calcular el Alfa de Cronbach mediante el programa SPSS (Zakariya, 2022). Se calculó además el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la fuerza y dirección de la relación entre las variables (Iturralde & Soria, 2021). La participación fue voluntaria bajo consentimiento informado.

Tabla 1

Estadísticos de fiabilidad del instrumento

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,975	10

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El coeficiente Alfa de Cronbach obtenido fue de 0,975 sobre un máximo de 1,0, con base en 10 elementos del instrumento. Análisis cualitativo: El valor supera en gran medida el punto de 0,90, a partir del cual se considera que el instrumento tiene una alta consistencia interna, según la literatura metodológica. Esto significa que los ítems del cuestionario miden de manera consistente y homogénea los constructos de liderazgo directivo y motivación docente, garantizó la fiabilidad de los datos recogidos y la validez estadística de los análisis posteriores.

Resultados y Discusión

Los datos sociodemográficos muestran un predominio de docentes de género femenino (73,8%) sobre los varones (26,2%). Por edad, el rango de 36 a 45 años concentró el 53,8%, seguido del grupo mayor de 45 años (26,2%), el de 26 a 35 años (17,5%) y el de 18 a 25 años (2,5%). El 47,5% son solteros, el 41,3% casados, el 10,0% en unión libre y el 1,2%

viudos. Respecto al nivel de formación, el 47,5% posee título de máster, el 45,0% formación universitaria y el 7,5% formación tecnológica. Este perfil evidencia un cuerpo

docente altamente cualificado con trayectorias profesionales consolidadas. A continuación, se presentan los resultados de cada ítem con su respectivo análisis cuantitativo y cualitativo.

Tabla 2. *¿La dirección comunica con claridad y a tiempo la información y prioridades institucionales?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	7,5	7,5
En desacuerdo	4	5,0	12,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,5	25,0
De acuerdo	40	50,0	75,0
Totalmente de acuerdo	20	25,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 75,0% de los docentes emitió una valoración positiva (50,0% de acuerdo y 25,0% totalmente de acuerdo), el 12,5% se mostró indiferente y el 12,5% restante expresó algún nivel de desacuerdo (7,5% totalmente en desacuerdo y 5,0% en desacuerdo). Para más de las tres cuartas partes de la muestra el porcentaje acumulado de aprobación es favorable. Análisis cualitativo: Los resultados revelan que para la mayoría del

profesorado la dirección institucional es clara y oportuna. Lo que implica la creación de espacios institucionalizados de comunicación que codifiquen el quehacer docente y reduzcan la dispersión en las operacionalizaciones. La comunicación oportuna influye en la confianza hacia la dirección y, por ende, se asocia a bienestar laboral y alineación docente con las metas de la institución.

Tabla 3. *¿La dirección integra al profesorado en la toma de decisiones relevantes para la gestión escolar?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	6,2	6,2
En desacuerdo	9	11,2	17,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	22,4
De acuerdo	41	51,3	73,7
Totalmente de acuerdo	21	26,3	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 77,6% de los maestros está de acuerdo con la participación en la toma de decisiones (51,3% de acuerdo y 26,3%

totalmente de acuerdo), el 17,4% en desacuerdo y al 5,0% le es indiferente. La acumulación de respuestas positivas en ambas categorías tiende

a la forma participativa de acuerdo a la evidencia. Análisis cualitativo: La gran acogida demuestra una cultura participativa arraigada en la administración. Cuando el profesorado es incluido en las decisiones institucionales, se fortalece el sentido de corresponsabilidad, se

reduce la resistencia al cambio y se incrementa la cohesión del equipo. No obstante, el 17,4% que señala desacuerdo indica que la participación no alcanza a todos los docentes con la misma intensidad, lo que sugiere revisar los mecanismos de consulta y representación.

Tabla 4. *¿La dirección realiza seguimiento y retroalimentación a la práctica docente?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	11,2	11,2
En desacuerdo	3	3,8	15,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	25,0
De acuerdo	42	52,5	77,5
Totalmente de acuerdo	18	22,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 75,0% de los encuestados valoró positivamente el seguimiento y la retroalimentación directiva (52,5% de acuerdo y 22,5% totalmente de acuerdo). El 10,0% se mostró indiferente y 15,0% manifestaron su desacuerdo (11,2% totalmente en desacuerdo y 3,8% en desacuerdo). Desde la categoría neutra, el porcentaje acumulado llega a 85,0%. Análisis cualitativo: La sistematicidad en el acompañamiento pedagógico es reconocida por tres cuartas partes del cuerpo docente, lo que

demuestra que los procesos de retroalimentación se encuentran en la gestión institucional. Estos procesos favorecen la motivación intrínseca, generan espacios para la mejora continua y optimizan la práctica pedagógica. Sin embargo, el 15,0% de desacuerdo, junto con el grupo indiferente, señala que el seguimiento directivo no llega a todos los docentes con la misma regularidad, aspecto que merece atención para universalizar el acompañamiento.

Tabla 5. *¿La dirección reconoce de manera oportuna los logros del profesorado?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	7,5	7,5
En desacuerdo	9	11,2	18,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	28,7
De acuerdo	37	46,3	75,0
Totalmente de acuerdo	20	25,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 71,3% de los docentes valoró favorablemente el reconocimiento de sus

logros (46,3% de acuerdo y 25,0% totalmente de acuerdo). El 18,7% manifestó desacuerdo

(7,5% totalmente en desacuerdo y 11,2% en desacuerdo) y el 10,0% resultó indiferente. Este ítem muestra los índices más bajos en cuanto a aprobación positiva en la dimensión de liderazgo directivo. Análisis cualitativo: La evaluación positiva de los docentes es un fuerte motivador. Esta evaluación apoya más de un 71 % de las percepciones entre los docentes, lo cual

sostiene la motivación profesional y el sentido de la valoración institucional. Sin embargo, el mayor desacuerdo en esta dimensión señala la falta de reconocimiento a la motivación, la cual puede erosionar la motivación profesional y generar una sensación de invisibilidad profesional a la docencia.

Tabla 6. *¿La dirección promueve un clima de respeto y colaboración que fortalezca el trabajo en equipo?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	5,0	5,0
En desacuerdo	9	11,2	16,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	10,0	26,2
De acuerdo	39	48,8	75,0
Totalmente de acuerdo	20	25,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: 73,8% de los profesores considera que la dirección fomenta un clima de respeto y colaboración (48,8% de acuerdo y 25,0% totalmente de acuerdo). 16,2% se mostró en desacuerdo y 10,0% indiferente. La atención a las categorías positiva y neutra ya representa más de tres cuartas partes. Análisis cualitativo: Casi las tres cuartas partes del profesorado opinan que existe un ambiente de respeto y colaboración, lo que demuestra que

las prácticas de los directivos orientadas a la convivencia positiva están interiorizadas en el centro. Un ambiente colaborativo potencia el trabajo en equipo, eleva la satisfacción laboral y actúa como un catalizador de la motivación colectiva. El porcentaje de desacuerdo, aunque minoritario, sugiere que ciertos docentes perciben tensiones relacionales que requieren atención preventiva por parte de la dirección.

Tabla 7. *¿El profesorado mantiene disposición para asumir responsabilidades y sostener el esfuerzo en su labor educativa?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	5,0	5,0
En desacuerdo	1	1,2	6,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	6,2	12,4
De acuerdo	47	58,8	71,2
Totalmente de acuerdo	23	28,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 87,6% del profesorado validó su disposición para asumir

responsabilidades (58,8% de acuerdo y 28,8% totalmente de acuerdo), con un porcentaje

acumulado de positivos que es el más alto registrado en este bloque de ítems. Solo el 6.2% expresó desacuerdo y 6.2% indiferencia. Análisis cualitativo: El alto porcentaje de aceptación indica que el profesorado tiene una clara disposición sostenida hacia la responsabilidad profesional. Este indicador muestra un elevado compromiso que trasciende

las condiciones laborales. Este compromiso se relaciona a la madurez formativa de la muestra, con mayoría de titulación de cuarto nivel, y al clima institucional favorecido un desempeño autónomo y con sentido, donde los docentes sienten que su esfuerzo contribuye de manera efectiva a los aprendizajes.

Tabla 8. *¿El profesorado se siente satisfecho con su trabajo y con las condiciones institucionales en las que lo realiza?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8
En desacuerdo	6	7,5	11,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	12,5	23,8
De acuerdo	45	56,2	80,0
Totalmente de acuerdo	16	20,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 76,2% del profesorado se siente satisfecho con su trabajo y condiciones institucionales (56,2% de acuerdo y 20,0% totalmente de acuerdo), el 12,5% indiferente y el 11,3% en desacuerdo. El porcentaje acumulado desde neutro se dispara hasta el 88,7%, en plena tendencia ascendente. Análisis cualitativo: La satisfacción laboral es superior a las tres cuartas partes de la muestra, por lo que

existen unas condiciones institucionales que, en líneas generales, satisfacen al profesorado. Esta condición motivacional fortalece la estabilidad del equipo docente, disminuye la rotación y mejora la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. El 12,5% de indiferencia que refleja la muestra invita a explorar con mayor detalle las condiciones singulares que producen ese distanciamiento emocional con el trabajo.

Tabla 9. *¿El profesorado se siente parte de la institución y participa en la consecución de sus metas y proyectos?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	6,2	6,2
En desacuerdo	5	6,2	12,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	8,8	21,2
De acuerdo	40	50,0	71,2
Totalmente de acuerdo	23	28,8	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 78,8% de los docentes se identifica institucionalmente y participa en las metas del plantel (50,0% de acuerdo y

28,8% totalmente de acuerdo). El 8,8% se mantuvo indiferente y 12,4% mostró desacuerdo. La distribución indica que la

mayoría absoluta se encuentra en la categoría de acuerdo, con una segunda concentración notable en totalmente de acuerdo. Análisis cualitativo: De casi cuatro de cada cinco, se manifiesta el sentido de pertenencia institucional. Este indicador es robusto en cuanto a la motivación sostenida. Esa identificación organizacional señala que el

profesorado no solo desempeña las funciones, se considera a sí mismo como un actor protagónico en la construcción del proyecto educativo institucional. Para que esto se fortalezca, la dirección debe seguir impulsar espacios de participación auténtica y apreciar el aporte colectivo del cuerpo docente a los resultados institucionales.

Tabla 10. *¿El profesorado mantiene su motivación y desempeño aun cuando enfrenta dificultades en el contexto escolar?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	6,2	6,2
En desacuerdo	4	5,0	11,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	7,5	18,7
De acuerdo	43	53,8	72,5
Totalmente de acuerdo	22	27,5	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 81,3% declaró que mantiene su motivación y desempeño ante las dificultades escolares (53,8% de acuerdo y 27,5% totalmente de acuerdo). El 7,5% se mostró indiferente y el 11,2% expresó desacuerdo. El porcentaje acumulado de valoraciones positivas a partir de la categoría neutral asciende al 88,8%. Análisis cualitativo: Más del 80% de la muestra refleja la resiliencia de los docentes, y esto se traduce como un activo institucional de considerable valor. Este

hallazgo indica que el profesorado ha construido un sistema de afrontamiento a la adversidad que se encuentra en el contexto escolar, y que está relacionado con su desarrollo de madurez profesional y con el apoyo que perciben de la dirección institucional. Un profesorado resiliente logra mantener la calidad educativa aún en situaciones de elevada presión, y en este sentido se evidencia el valor que tiene el liderazgo directivo como elemento de protección de la motivación.

Tabla 11. *¿El profesorado muestra interés por capacitarse y mejorar continuamente su práctica pedagógica?*

Alternativa	f	%	% Acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	3,8	3,8
En desacuerdo	3	3,8	7,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5,0	12,6
De acuerdo	38	47,4	60,0
Totalmente de acuerdo	32	40,0	100,0
Total	80	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: El 87,4% estaría interesado en formarse y mejorar su práctica docente (47,4% de acuerdo y 40,0% totalmente de acuerdo), el porcentaje más alto de valoraciones positivas de toda la escala. Solo el 5,0% se mostró indiferente y el 7,6% en desacuerdo. Es importante mencionar que la categoría totalmente de acuerdo es la segunda más alta en toda la encuesta. **Análisis cualitativo:** La motivación que más alta sale en toda la escala es la de formación continua,

demuestra que en la institución existe una cultura de aprendizaje permanente. Este hallazgo se alinea con el perfil formativo de la muestra (47,5% con posgrado) y con una dirección que tiene un aprecio por el desarrollo profesional en clave de proyecto institucional. Un profesorado comprometido con su formación continua es un activo estratégico para la innovación pedagógica y la mejora sostenida de los aprendizajes.

Tabla 12. *Correlación de Pearson entre liderazgo directivo y motivación docente*

		Liderazgo Directivo	Motivación Docente
Liderazgo Directivo	<i>r de Pearson</i>	1	0,714**
	Sig. (bilateral)	—	0,000
	N	80	80
Motivación Docente	<i>r de Pearson</i>	0,714**	1
	Sig. (bilateral)	0,000	—
	N	80	80

Fuente: Elaboración propia

Análisis cuantitativo: La correlación de Pearson entre liderazgo directivo y motivación docente es positiva, alta y estadísticamente significativa ($r = 0,714$; $p = 0,000$; $N = 80$). El coeficiente de correlación muestra que existe una correlación de $r = 0,714$, sobrepasó el valor de $r \geq 0,70$ para determinar que existe una fuerte asociación entre variables cuantitativas, y la significancia bilateral de $p = 0,000$, lo que rechaza la hipótesis nula de no asociación. El coeficiente de determinación ($r^2 = 0,510$) muestra que el liderazgo directivo da cuenta del 51,0% de la varianza de la motivación en el profesorado. **Análisis cualitativo:** El coeficiente muestra que el liderazgo directivo no es un factor añadido, sino que es un peso específico en factores como la motivación del profesorado, ya que, con una comunicación asertiva, la participación del profesorado en las actividades que propone la dirección, el reconocimiento de los logros y el acompañamiento pedagógico; crean las condiciones o los espacios para que el

profesorado se sienta valorado, comprometido y con ganas de superarse. Está claro que invertir en un desarrollo de las competencias directivas, se destinará a la motivación y el rendimiento del profesorado y, por extensión, en la calidad educativa del centro.

Los resultados obtenidos en la Escuela Matilde Hidalgo permiten establecer correspondencias con la literatura científica revisada. La claridad comunicativa, con un 75,0% de aceptación, concuerda con Intriago et al. (2025), quienes atribuyen al liderazgo directivo un papel estratégico en la construcción de entornos organizacionales coherentes, ratificó que la comunicación oportuna fortalece el bienestar profesional. La participación de los docentes en la toma de decisiones es aprobada en un 77.6% y concuerda con Quiroz y Rodas (2025), que señalan que el liderazgo influye en la calidad de la educación. La supervisión y retroalimentación a los docentes fue valorada

positivamente con un 75.0% y está de acuerdo con Abarca y Flores (2021), que señalan que el acompañamiento refuerza la motivación intrínseca; el 15.0% en desacuerdo revela que hay áreas por mejorar en tales procesos. El reconocimiento oportuno de los logros docentes, con un 71,3% de aceptación, se complementa con Bonilla et al. (2025), quienes explican que el reconocimiento regula el ambiente organizacional y define las oportunidades reales de desarrollo profesional. El clima de respeto y colaboración, con un 73,8%, es coherente con Frías y Muñoz (2024), quienes evidenciaron una correlación alta entre liderazgo y clima organizacional ($p = 0,869$).

La disposición para asumir responsabilidades, con un 87,6% de aceptación, se fundamenta en Frías y Muñoz (2024) que indican que un liderazgo eficaz refuerza el compromiso y la satisfacción en el trabajo. La satisfacción en el trabajo, con un 76,2% se asocia con Quijije y Bravo (2025), que encontraron que el 72% de los docentes se mostró más comprometido en caso de recibir apoyo desde la dirección. El sentido de pertenencia, con un 78,8%, respalda la propuesta de Galmiche (2022), quien considera al liderazgo como una influencia que moviliza y produce cohesión en la institución. La motivación ante las adversidades, con un 81,3%, se explica con lo indicado por Vidal y Santos (2023), quienes encontraron una alta correlación entre liderazgo y desempeño docente ($Rho = 0,753$). El interés por la formación, con 87,4%, que representa el porcentaje más elevado de todos los ítems, apoya lo indicado por Segura (2024), que considera la motivación como una fuerza desde dentro que se orienta al perfeccionamiento. Por último, la correlación de Pearson obtenida ($r = 0,714$; $p = 0,000$) se encuentra respaldada en los resultados de Roque et al. (2025), quienes identificaron una correlación positiva y

significativa entre liderazgo directivo y motivación docente ($Rho = 0,742$; $p < 0,01$). La proximidad entre ambos resultados sugiere que el liderazgo se establece como factor explicativo relevante del comportamiento motivacional del profesorado, independientemente del contexto geográfico analizado.

Conclusiones

Según los resultados, la institución tiene un liderazgo participativo-pedagógico de acompañamiento evidente, ya que muestra porcentajes elevados en las dimensiones claridad comunicativa, participación en la toma de decisiones, seguimiento a la práctica docente y creación de un ambiente de respeto y aceptación. A pesar de que estos procesos constructivos superan en poco a los administrativos, administrativos y burocratismo, manifiesta o tácitamente una ideología de control racionalista que obstaculiza las relaciones basadas en confianza, reconocimiento profesional y pertenencia institucional. Aunque no están ausentes las voces disidentes, se observa una mayoría que tiende hacia un liderazgo relacional, sistémico-institucional, retroalimentador y colaborativo. En cuanto a la motivación, los maestros están en un 87.6% con deseos de compromiso y de perseverar aún en condiciones desfavorables; hay satisfacción por las condiciones laborales en un 76.2% e interés por superarse constantemente (87.4%). Los indicadores anteriores demuestran que la institución atraviesa un clima favorable en cuanto a variables psicológicas individuales, temperatura emocional y permanencia laboral. La motivación no es actitudinal; es la flexibilidad que permite la permeabilidad para el dinamismo profesional sinérgico y resiliente en aras de la mejora continua de la práctica pedagógica. El coeficiente de correlación de

Pearson $r = 0.714$; $p = 0.000$, muestra que existe alta correlación positiva entre liderazgo gerencial y motivación del profesorado, lo que significa que la calidad gerencial impacta en el dinamismo profesional del claustro: A mayor comunicación, participación y reconocimiento al profesorado, mayor motivación hacia el trabajo docente. El liderazgo es un predictor significativo -no trivial- del nivel de compromiso, resiliencia y orientación al desarrollo en la educación.

Referencias Bibliográficas

- Abarca, C., & Flores, E. (2021). El uso adecuado de la gestión del talento. *Economía y Negocios*, 12(1), 25–35.
<https://doi.org/10.29019/eyn.v12i1.904>
- Arias, J. (2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Bonilla, J., López, M., Falconi, A., & Castillo, C. (2025). El liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño docente en una institución educativa. *Alfa Publicaciones*, 7(2.1), 93–121.
<https://doi.org/10.33262/ap.v7i2.1.612>
- Caballero, A. (2024). Liderazgo educativo en la sociedad del conocimiento. *Alternancia – Revista de Educación e Investigación*, 6(11), 27–41.
<https://revistaalternancia.org/index.php/alternancia/article/view/1367>
- Cajamarca, M., Pulig, S., & Alcívar, J. (2024). El directivo como agente de cambio: Liderazgo transformacional en el desempeño docente. *Revista Scientific*, 9(33), 276–298.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.13.276-298>
- Calderón, D., Moscoso, S., & Minchala, W. (2025). Estilos de liderazgo de los directivos percibidos por los docentes en instituciones educativas de Ecuador. *Gestión I+D*, 10(1), 44–83.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9988938.pdf>
- Frías, L., & Muñoz, F. (2024). Liderazgo remoto y su impacto en el clima organizacional en una institución financiera en la ciudad de Machala, provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(3), 462–473.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.3.2427>
- Galmiche, E. (2022). El liderazgo educativo y su impacto en la implementación de recursos: Una revisión sistemática. *Educación y Ciencia*, 11(58), 120–130.
<http://educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/651>
- Haro, A., Proaño, G., Merino, G., & Niama, J. (2025). Metodología de la investigación desde el enfoque cuantitativo, cualitativo y mixto. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(4), 4245–4261.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i4.4577>
- Hernández, N., & Klimenko, O. (2025). Metodología de la investigación: Enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto. *Nexus*, 1(1), 1–19.
<https://nexushouseeditorial.com/index.php/nexus/article/download/24/18>
- Intriago, A., Álava, L., & López, Y. (2025). Innovación en la gestión educativa: Revisión sistemática. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 561–575.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3360>
- Iturralde, C., & Soria, V. (2021). Metodología de la investigación. Editorial e Imprenta de la Universidad de Guayaquil.
<https://libros.ug.edu.ec/index.php/editorial/catalog/view/47/47/189>
- Mestanza, G. (2024). Influencia del liderazgo directivo en el desempeño docente: Un estudio en el contexto educativo del Callao. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 9(4), 2632–2657.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.18890
- Murga, A. (2025). Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas. *Revista InveCom*, 5(4), 1–9.
<https://ve.scielo.org/pdf/ric/v5n4/2739-0063-ric-5-04-e504060.pdf>

- Ordoñez, Á. (2025). Metodología académica con aplicación a las investigaciones sociales: Enfoques, tipos, métodos y diseños. *Revista Científica Sociedad & Tecnología*, 8(2), 335–357.
<https://doi.org/10.51247/st.v8i2.484>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2019). Dimensiones para el análisis de la normativa sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica.
<https://bit.ly/37UsPe3>
- Quijije, D., & Bravo, D. (2025). El rol del liderazgo docente en el desarrollo de la motivación del estudiante. *Revista G-Nerando*, 6(2), 1782–1801.
<https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/699/829>
- Quiroz, K., & Rodas, V. (2025). Liderazgo directivo y calidad educativa en educación básica regular: Revisión sistemática. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(39), 3122–3134.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i39.1107>
- Roque, E., Yucra, T., Achata, C., Fura, Y., Aguilar, R., & Rosales, J. (2025). Liderazgo directivo y motivación docente en las escuelas de la ciudad de Quillabamba. *Tribunal*, 7(12), 829–838.
<https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12.240>
- Roque, F. (2025). Estrategias de liderazgo educativo transformacional como recurso para la gerencia educativa. *Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias*, 2(3), 241–263.
<https://doi.org/10.71112/s2c0xe71>
- Segura, J. (2024). La gestión del talento humano como dispositivo gerencial. *Economía & Negocios*, 5(2), 142–159.
<https://doi.org/10.33326/27086062.2023.2.1700>
- Troya, B., Arzube, M., Arzube, D., Troya, C., Martínez, M., Zapata, Y., & Bernal, A. (2024). Liderazgo educativo transformacional: Estrategias para inspirar y motivar a los docentes en el contexto escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2230–2246.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13687
- Vidal, E., & Santos, O. (2023). Liderazgo directivo transformacional y el desempeño docente en el área de personal social de las instituciones educativas del nivel inicial de la red 05 – UGEL 04 Comas. *Igobernanza*, 6(22), 293–314.
<https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.256>
- Zakariya, Y. (2022). Cronbach's alpha in mathematics education research: Its appropriateness, overuse, and alternatives in estimating scale reliability. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–6.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1074430>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Maryuri Carolina Cobos Guambugete, Petra Piedad Ortega Ruiz, Jessica Adriana Naranjo Verdezoto y Vicenta Jubika Ripalda Asencio.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)

Maryuri Carolina Cobos Guambugete: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos.

Petra Piedad Ortega Ruiz: Redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Jessica Adriana Naranjo: Curación y organización de los datos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

Vicenta Jubika Ripalda Asencio: Provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.

