

**EL LIDERAZGO DIRECTIVO Y LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN LA UNIDAD  
EDUCATIVA OTTO AROSEMENA GÓMEZ**  
**DIRECTIVE LEADERSHIP AND TEACHER MOTIVATION AT THE OTTO AROSEMENA  
GÓMEZ EDUCATIONAL UNIT**

**Autores:** <sup>1</sup>Grace Teresa Gonzabay Tumbaco, <sup>2</sup>Sonia Estefanía Parrales Bernabé, <sup>3</sup>Katherine Elizabeth Pincay Jiménez y <sup>4</sup>Milton Alfonso Criollo Turusina.

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3633-502X>

<sup>2</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7179-2040>

<sup>3</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6971-7767>

<sup>4</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3394-1160>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [ggonzabayt@unemi.edu.ec](mailto:ggonzabayt@unemi.edu.ec)

<sup>2</sup>E-mail de contacto: [sparralesb@unemi.edu.ec](mailto:sparralesb@unemi.edu.ec)

<sup>3</sup>E-mail de contacto: [kpincayj2@unemi.edu.ec](mailto:kpincayj2@unemi.edu.ec)

<sup>4</sup>E-mail de contacto: [mcriollot2@unemi.edu.ec](mailto:mcriollot2@unemi.edu.ec)

Afiliación: <sup>1</sup><sup>2</sup><sup>3</sup><sup>4</sup>Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

Artículo recibido: 04 de Mayo del 2026

Artículo revisado: 06 de Mayo del 2026

Artículo aprobado: 08 de Mayo del 2026

<sup>1</sup>Licenciada en Ciencias de la Educación Básica, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador), con más de 3 años de experiencia laboral. Maestrante de la Maestría en Gestión Educativa, con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

<sup>2</sup>Licenciada en Educación Básica, egresada de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, (Ecuador), con 4 años de experiencia laboral. Maestrante de la Maestría en Gestión Educativa, con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos, en la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

<sup>3</sup>Licenciada en Ciencias de la Educación mención Educación básica, egresada de la Universidad Técnica de Babahoyo, (Ecuador), con 10 años de experiencia laboral. Maestrante de la Maestría en Gestión Educativa con mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos de la Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador).

<sup>4</sup>Licenciado en Ciencias de la Educación, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Docencia Universitaria graduado de la Universidad César Vallejo, (Perú). Doctorante en Educación en la Universidad César Vallejo, (Perú).

### **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:** Management leaders hip, Teacher motivation, Educational management, Organizational climate, Educational institutions.

### **Sumário**

O presente estudo teve como objetivo identificar a relação entre a liderança diretiva e a motivação docente na Unidade Educativa "Otto Arosemena Gómez", localizada no cantão Quevedo, província de Los Ríos, durante o ano letivo 2025–2026. A pesquisa desenvolveu-se sob uma abordagem quantitativa, de tipo básica, com alcance correlacional associativo e delineamento não experimental de corte transversal. A amostra foi constituída por 12

docentes, selecionados por meio de amostragem não probabilística. A técnica utilizada foi o inquérito (enquete) e o instrumento um questionário estruturado de 27 itens com escala do tipo Likert, cuja confiabilidade atingiu um alfa de Cronbach de 0,89. Para a análise dos dados, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman, obtendo-se uma correlação positiva moderada entre a liderança diretiva e a motivação docente  $\rho = .538$ , a qual não resultou estatisticamente significativa  $p = .071$ . Da mesma forma, as dimensões da: liderança diretiva, estabelecimento de direções, desenvolvimento de pessoas e reestruturação organizacional, mostraram relações positivas moderadas com a motivação docente, sem atingir significância estatística. Em consequência, aceitou-se a hipótese nula, concluindo-se que não existe uma relação significativa entre as variáveis no contexto estudado. No entanto, os resultados evidenciam uma tendência de associação que sugere a vinculação da liderança na motivação docente, condicionada por fatores institucionais e contextuais.

**Palavras-chave:** Liderança diretiva, Motivação docente, Gestão educativa, Clima organizacional, Instituições educativas.

### **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 Guambuguete 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 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? La pertinencia del estudio radica en que el análisis de la relación entre liderazgo directivo y motivación docente trasciende el ámbito académico para impactar en lo social, pedagógico y práctico. Bajo esta premisa, la educación constituye un eje estratégico para el desarrollo social de las comunidades, por lo que el fortalecimiento del liderazgo escolar se convierte en un factor clave para la estabilidad institucional y el compromiso profesional del profesorado.

En esta línea, Leithwood et al. (2020) evidencian que el liderazgo escolar efectivo contribuye a consolidar entornos organizacionales positivos, repercutiendo indirectamente en la calidad educativa. Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2014) reconoce el liderazgo pedagógico como uno de los factores internos más significativos para la mejora de las

instituciones educativas. Desde el ámbito pedagógico, la motivación docente constituye un elemento determinante en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, al guardar una relación directa con el compromiso y desempeño profesional. Deci y Ryan (2000) sostienen que los individuos incrementan su implicación cuando experimentan autonomía, competencia y reconocimiento en su entorno laboral.

En concordancia, Robinson et al. (2008) demostraron que el liderazgo centrado en la enseñanza genera mayores efectos en variables educativas clave, mientras que Murillo (2006) afirma que el liderazgo orientado al cambio favorece la construcción de culturas colaborativas que fortalecen el compromiso docente. En el plano práctico, 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 et al., 2025). En consecuencia, la investigación aporta información contextualizada que puede contribuir a la optimización de la gestión educativa.

El liderazgo directivo se concibe como un proceso dinámico mediante el cual los directivos se relacionan con la comunidad escolar para alcanzar metas institucionales, promoviendo el compromiso y desempeño del profesorado. Constituye un factor esencial en el mejoramiento de los centros educativos debido a la vinculación en el aprendizaje y en la práctica docente (Leithwood et al., 2020). Este

liderazgo trasciende la gestión administrativa, ya que implica la generación de condiciones que favorezcan la participación, el trabajo colaborativo y la implicación profesional del cuerpo docente (Murillo, 2006). Desde una perspectiva organizacional, se relaciona con la capacidad de alinear los esfuerzos de las personas para el logro de objetivos comunes, orientando al equipo docente hacia el cumplimiento de metas institucionales (Chiavenato, 2009).

Con el propósito de estructurar su análisis, el presente estudio adopta 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 modelo organiza el liderazgo en tres dimensiones fundamentales: establecimiento de direcciones, desarrollo de personas y rediseño de la organización. La dimensión 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 y sentido de propósito colectivo (Bolívar, 2019).

Por su parte, el desarrollo de personas se enfoca en el fortalecimiento profesional mediante procesos de acompañamiento, motivación, capacitación y reconocimiento, favoreciendo el crecimiento continuo y el compromiso pedagógico (Murillo & Krichesky, 2015). Finalmente, el rediseño de la organización comprende la generación de condiciones institucionales que promuevan un clima organizacional positivo, la colaboración docente y la participación en la toma de decisiones (Robinson et al., 2008). Estas dimensiones se sustentan en la teoría del liderazgo transformacional, la cual sostiene que

los directivos articulan el trabajo de la comunidad educativa a través de la construcción de una visión compartida y la definición de metas claras, proporcionando así la base para la dimensión de establecimiento de direcciones (Bass y Avolio, 1994). Asimismo, la teoría del liderazgo distribuido plantea que la gestión escolar es una práctica compartida que emerge de las interacciones entre los miembros de la organización, respaldando especialmente la dimensión desarrollo de personas al promover el aprendizaje profesional y la delegación de responsabilidades (Spillane, 2006).

De igual manera, la teoría de las organizaciones que aprenden concibe el liderazgo como un proceso orientado a generar condiciones para el aprendizaje colectivo y la transformación institucional, sustentando la dimensión rediseño de la organización (Senge, 1990). Por su parte, 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 y Centurión, 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 y Organista, 2020).

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. La 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 (Ryan y Deci, 2000). Por su parte, la motivación extrínseca está asociada a factores externos como el reconocimiento institucional, las condiciones laborales y los incentivos, los cuales muestran una estrecha correspondencia con el nivel de implicación profesional (Herzberg, 1959).

Desde una perspectiva teórica, la motivación intrínseca se explica a través de la autodeterminación, que plantea que las personas se involucran en una actividad cuando experimentan autonomía, competencia y sentido de pertenencia (Ryan y Deci, 2000). En contraste, la motivación extrínseca puede explicarse a partir de la teoría bifactorial, que distingue entre factores motivadores e higiénicos vinculados a las condiciones laborales (Herzberg, 1959). Complementariamente, la teoría de la expectativa sostiene que el esfuerzo depende de la percepción de que el desempeño conducirá a resultados valiosos y recompensas significativas, destacando la importancia de que el docente perciba coherencia entre su dedicación profesional y los logros obtenidos (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.

### **Materiales y Métodos**

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 et al., 2014). Asimismo, se aseguró la confidencialidad y anonimato de la información (Ruiz, 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 y Llorente, 2013).

### **Resultados y Discusión**

Con respecto al Objetivo específico 1, sobre establecer el grado de correlación entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente en la Unidad Educativa “Otto Arosemena Gómez”. Según los datos presentados en la tabla 1, mediante el coeficiente de correlación de Spearman se identificó una relación positiva moderada entre la dimensión establecimiento de direcciones del liderazgo directivo y la motivación docente  $\rho = .494$ ; sin embargo, esta no alcanzó significancia estadística  $p = .103$ , estos hallazgos sugieren que aspectos como la definición de objetivos estratégicos, la construcción de una visión compartida y la orientación al logro presentan una tendencia de asociación con la motivación docente, aunque sin evidencia suficiente para establecer una relación significativa en el contexto estudiado.

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

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

Fuente: Elaboración propia

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 y 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 y 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. Con relación al objetivo dos, sobre, analizar la relación entre la dimensión desarrollo de personas del liderazgo directivo y la motivación docente en el contexto. Los resultados obtenidos en la tabla 2 evidenciaron una relación positiva moderada entre la dimensión desarrollo de personas del

liderazgo directivo y la motivación docente ( $\rho = .462$ ); sin embargo, esta no alcanzó significancia estadística ( $p = .103$ ).

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

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

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados permiten inferir que las acciones directivas orientadas al fortalecimiento profesional del docente, el apoyo pedagógico y la valoración institucional muestran una asociación moderada con la motivación del profesorado; sin embargo, dicha relación no alcanza niveles de significancia estadística en la unidad educativa estudiada. Desde el enfoque teórico, la dimensión desarrollo de personas puede comprenderse a partir del liderazgo pedagógico y el liderazgo distribuido, enfoques que destacan la importancia del fortalecimiento profesional docente, la colaboración y el aprendizaje colectivo como elementos clave para la mejora educativa (Robinson et al., 2008; Spillane, 2006).

Desde la teoría bifactorial de Herzberg (1959), factores como el reconocimiento, el logro y las oportunidades de crecimiento profesional se asocian con la satisfacción laboral; por ello, prácticas directivas orientadas a la capacitación, el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación podrán favorecer mayores niveles de motivación docente. Los antecedentes nacionales reportados por Cobos Guambuete et al. (2026) evidenciaron una

correlación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre liderazgo directivo y motivación docente ( $r = .714, p < .001$ ). Aunque el presente estudio coincide en la dirección positiva de la relación, difiere tanto en la magnitud como en la significancia estadística, debido a que el coeficiente obtenido  $\rho = .462$  no alcanzó niveles significativos  $p = .103$ . Esta variación en los resultados podría relacionarse con las particularidades organizacionales de la unidad educativa y con el número limitado de participantes considerados en el estudio.

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

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

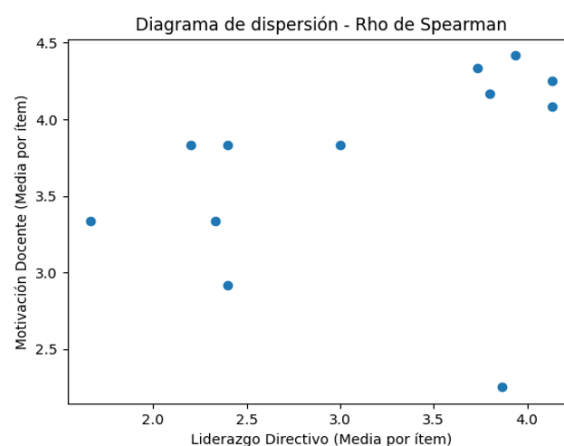
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al objetivo 3 sobre determinar la asociación entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente en la institución. En la tabla 3 se identificó, mediante el coeficiente de correlación de Spearman, una asociación positiva moderada entre la dimensión rediseño de la organización del liderazgo directivo y la motivación docente ( $\rho = .481$ ); sin embargo, esta asociación no alcanzó significancia estadística ( $p = .114$ ). Los datos obtenidos sugieren que aspectos relacionados con el clima institucional, el trabajo colaborativo, la participación en la toma de decisiones, la innovación educativa y la organización de las actividades institucionales mantienen una vinculación moderada con la

motivación del profesorado, aunque los valores obtenidos no permiten confirmar inferencialmente dicha asociación. La dimensión rediseño de la organización puede interpretarse desde el liderazgo pedagógico, el cual destaca la importancia de promover entornos institucionales orientados al aprendizaje, la participación y el fortalecimiento continuo de las prácticas educativas (UNESCO, 2014). De manera complementaria, la teoría de las organizaciones que aprenden sostiene que las instituciones deben fomentar la innovación y el aprendizaje colectivo como parte de su dinámica organizacional (Senge, 1990).

Asimismo, la teoría de la expectativa plantea que la motivación depende de la relación percibida entre esfuerzo, desempeño y resultados (Vroom, 1964), por lo que ambientes institucionales basados en la cooperación y la adecuada organización del trabajo podrían favorecer una mayor implicación docente. Al examinar estos hallazgos a la luz de la evidencia empírica existente, Baydar y Demirci (2022) identificaron en Turquía una correlación positiva significativa entre liderazgo instruccional y motivación docente ( $r = .339$ ,  $p < .01$ ). De manera similar, el presente estudio evidencia una asociación positiva; no obstante, la correlación obtenida  $\rho = .481$  no alcanzó significancia estadística  $p = .114$ . Estos resultados permiten considerar que aspectos vinculados al clima institucional, la cooperación docente, la participación organizacional, la innovación educativa y la gestión del trabajo podrían vincularse con la motivación docente, aunque sin evidencias concluyentes en el contexto institucional analizado. Con relación al objetivo general, acerca de 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. A partir del análisis presentado en la figura 1 y del coeficiente de correlación de Spearman, se evidenció una relación positiva moderada entre ambas variables  $\rho = .538$ ; pese a ello, el coeficiente obtenido no alcanzó el nivel de significancia requerido  $p = .071$ .



**Figura 1:** Gráfico de dispersión

Fuente: Elaboración propia

Los resultados reflejan que las prácticas vinculadas al establecimiento de direcciones, el desarrollo de personas y el rediseño organizacional mantienen una asociación moderada con la motivación docente, tanto en su dimensión intrínseca como extrínseca. No obstante, la evidencia obtenida no resulta suficiente para demostrar una relación significativa entre las variables; por consiguiente, se rechaza la hipótesis investigativa y se acepta la hipótesis nula en el contexto institucional estudiado.

Aunque la relación identificada no presentó significancia estadística, la tendencia positiva observada puede comprenderse desde el modelo de liderazgo escolar de Leithwood et al. (2020), el cual concibe el liderazgo directivo como un proceso orientado a la articulación de metas

institucionales, el fortalecimiento profesional y la generación de condiciones organizacionales favorables. De manera complementaria, la teoría del liderazgo transformacional destaca la importancia de la visión compartida y las metas comunes (Bass y Avolio, 1994), mientras que el liderazgo distribuido enfatiza la participación y corresponsabilidad entre los actores educativos (Spillane, 2006).

De la misma manera, la teoría de las organizaciones que aprenden resalta el valor del aprendizaje colectivo y la mejora continua dentro de las instituciones educativas (Senge, 1990). Desde la perspectiva motivacional, la teoría de la autodeterminación sostiene que la motivación se fortalece cuando existen condiciones asociadas con la autonomía, el reconocimiento y el sentido de pertenencia (Ryan y Deci, 2000). En esta misma línea, la teoría bifactorial (Herzberg, 1959) y la teoría de la expectativa (Vroom, 1964) permiten comprender que factores organizacionales, reconocimiento profesional y percepción de logro pueden influir en la motivación docente.

En estudios desarrollados en América Latina, Weinstein y Muñoz (2012) identificaron en Chile correlaciones moderadas entre liderazgo directivo y compromiso profesional docente ( $r \approx .55$ ). En este sentido, los resultados del presente estudio coinciden con la dirección positiva de las relaciones reportadas previamente; sin embargo, difieren en términos de significancia estadística, debido a que la correlación obtenida ( $\rho = .538$ ) no alcanzó niveles significativos ( $p = .071$ ). Este comportamiento sugiere que la relación entre liderazgo directivo y motivación docente podría estar influenciada por factores propios del entorno institucional, como la dinámica organizacional, las condiciones laborales y la percepción del profesorado sobre las prácticas

directivas, aspecto que coincide con la variabilidad reportada en investigaciones internacionales.

### **Conclusiones**

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.

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.

La participación institucional favorece parcialmente 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.

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  $p = .071$  (Figura 1) 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.

### **Referencias Bibliográficas**

- Bass, B., & Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage. [Sage Publications](https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=895080)  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=895080>
- 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. Editorial La Muralla  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=5826>
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla. Editorial la Muralla.  
[https://www.researchgate.net/publication/333175178\\_Una\\_direccion\\_escolar\\_con\\_capacidad\\_de\\_liderazgo\\_pedagogico](https://www.researchgate.net/publication/333175178_Una_direccion_escolar_con_capacidad_de_liderazgo_pedagogico)
- Cabero, J., & Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información y comunicación. *Eduweb*, 7(2), 11–22. [Revista Eduweb](https://revistaeduweb.org/index.php/eduweb/index)  
<https://revistaeduweb.org/index.php/eduweb/index>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. [McGraw-Hill Education](https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf)  
<https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4114/1/Gestion-Del-Talento-Humano.pdf>
- Cobos, M., Ortega, P., Naranjo, J., & Ripalda, V. (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., & Ryan, R. (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](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- García, J., & Organista, 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>
- Guay, F. (2022). Applying Self-Determination Theory to Education: Regulations Types, Psychological Needs, and Autonomy Supporting Behaviors. *Canadian Journal of School Psychology*, 37(1), 75–92.  
<https://doi.org/10.1177/08295735211055355>
- Hallinger, P., & Heck, R. (2010). Collaborative leadership and school improvement. *School Leadership & Management*, 30(2), 95–110.  
<https://doi.org/10.1080/13632431003663214>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill. [McGraw-Hill Education](#)
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. Wiley. [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, G., Vera, T., & Villacis, M. (2022). Factores organizacionales y satisfacción laboral en docentes de instituciones educativas ecuatorianas. *Dominio de las Ciencias*, 8(3), 231–245. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i3.2874>
- Muñoz, G., Toala, R., González, M., & Félix, M. (2025). Unveiling the nexus of teacher commitment and job satisfaction: Insights from Ecuador's educational landscape. *BMC Psychology*, 13, 134. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02471-z>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE*, 4(4), 11–24. [Revista REICE](#)
- Murillo, F., & Krichesky, G. (2015). Mejora de la escuela. *REICE*, 13(1), 69–102. [Revista REICE](#)
- Navarro, L., & Centurión, Á. (2024). Relación entre el clima institucional y el desempeño docente: Una revisión de la literatura. *Horizontes*, 8(34), 1585–1597. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.820>
- 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. [OECD](#)
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (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, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5.<sup>a</sup> ed.). Universidad de Deusto. [Universidad de Deusto](#)
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Editorial Granica
- Spillane, J. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass. [Jossey-Bass \(Wiley\)](#)
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Wiley. [Wiley](#)
- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). Liderazgo escolar en Chile. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 5(1), 95–110. [Revista RIEE](#)



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Grace Teresa Gonzabay Tumbaco, Sonia Estefanía Parrales Bernabé, Katherine Elizabeth Pincay Jiménez y Milton Alfonso Criollo Turusina.

**Declaraciones éticas y editoriales del artículo**

**Contribución de los autores (Taxonomía CRediT)**

Grace Teresa Gonzabay Tumbaco: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio, revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Sonia Estefanía Parrales Bernabé: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos., revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Katherine Elizabeth Pincay Jiménez: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, participación en la recolección de información, elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos, revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Milton Alfonso Criollo Turusina: Revisor y tutor de la elaboración del artículo.

**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, éste 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.

