

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN
GESTIÓN Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA



RELACIÓN ENTRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y MOTIVACIÓN
LABORAL EN DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA DE QUILCATE,
SAN MIGUEL - CAJAMARCA, 2019

Tesis para obtener el grado académico de
MAESTRO EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN
Y ACREDITACIÓN EDUCATIVA

AUTORES:

Br. Gilmer David Culqui Marrufo

Br. Daniel Ernesto Ríos Díaz

ASESOR

Dr. Alcibíades Helí Miranda Chávez

LINEA DE INVESTIGACION

Gestión y calidad educativa

TRUJILLO – PERÚ

2021

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Exemo Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte, O.F.M.

Arzobispo Metropolitano de Trujillo

Fundador y Gran Canciller de la Universidad

Católica de Trujillo Benedicto XVI

R.P. Fray Dr. Juan José Lydon Mc Hugh, OSA

Rector de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI

Dra. Silvia Ana Valverde Zavaleta

Vicerrectora académica

Pbro. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz

Director de la Escuela de Posgrado

Dr. Carlos Alfredo Cerna Muñoz, PhD.

Vicerrector de Investigación

Mg. José Andrés Cruzado Albarrán

Secretario General

CONFORMIDAD DE ASESOR

Yo, ALCIBIADES HELI MIRANDA CHAVEZ con DNI N° 17875720, asesor de la Tesis de Maestría titulada: "RELACIÓN ENTRE HABILIDADES DIRECTIVAS Y MOTIVACIÓN LABORAL EN DOCENTES DE LA RED EDUCATIVA DE QUILCATE, SAN MIGUEL- CAJAMARCA, 2019", presentado por los maestrandos Br. Gilmer David Culqui Marrufo con DNI 26687094 y Br. Daniel Ernesto Ríos Díaz con DNI 26685156, informo lo siguiente:

En cumplimiento de las normas establecidas en el Reglamento de la Escuela de Posgrado de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, en mi calidad de asesor(a), me permito conceptuar que la tesis reúne los requisitos técnicos, metodológicos y científicos de investigación exigidos por la escuela de posgrado.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación está en condiciones para su presentación y defensa ante un jurado.

Trujillo, 22 de junio de 2021



.....

Dr. Alcibiades Heli Miranda Chávez

Asesor

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico:

A mi Hija Valeria Ríos, por ser mi alegría y una de las razones de mi vida, y que sea éste un estímulo más y ejemplo para continuar su desarrollo profesional y alcanzar sus metas propuestas.

A mis padres, por la vida concedida, la formación y educación en valores que me dieron y su aliento constante para alcanzar siempre éste y otros objetivos.

Daniel Ernesto Ríos Díaz

Desde lo más profundo de mi ser, dedico este trabajo de investigación:

A mi compañera de vida, por los 25 años de estar juntos, compartiendo más alegrías que tristezas, Eresvita Manosalva Vásquez.

A mis queridas hijas Winny y Brinny, por ser la razón de mi existir, convirtiéndose en el principal motivo para seguir alcanzando metas personales y familiares.

A mis padres y hermanos, por el apoyo constante e incondicional. Gracias a Dios por bendecir e iluminar a nuestra familia.

Gilmer David Culqui Marrufo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a:

Mi familia por su apoyo constante para alcanzar logros en esta vida y ser el soporte para atravesar las adversidades.

Los catedráticos de la Universidad Católica de Trujillo, por fortalecer nuestras capacidades e incentivarnos a aprender cada día un poco más y ser mejores profesionales.

Los compañeros de estudio del programa de la Maestría con los cuales compartimos gratos momentos y experiencias de aprendizaje que contribuyeron a culminar con éxito la maestría.

Daniel Ernesto Ríos Díaz

Agradezco al equipo docente y administrativo de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, por desarrollar la Maestría en Educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa, siendo un espacio para fortalecer nuestras competencias profesionales en dicho campo de acción.

Agradecer al colega Daniel Ernesto Ríos Díaz, por compartir acción investigativa en este y otros proyectos, dentro del campo educativo.

A los docentes de la Red Educativa Rural Quilcate de Catilluc - San Miguel, por el desarrollo objetivo y pertinente de instrumentos, propios de la investigación.

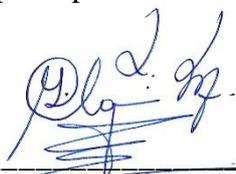
Gilmer David Culqui Marrufo.

DECLARATORIA DE LEGITIMIDAD DE AUTORÍA

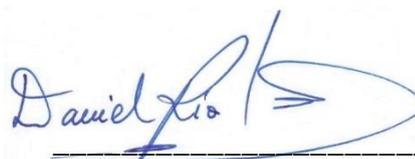
Nosotros, **Gilmer David Culqui Marrufo** con **DNI 26687094** y **Daniel Ernesto Ríos Díaz** con **DNI 26685156**, egresados de la Maestría en Educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa de la Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI, damos fe que hemos seguido rigurosamente los procedimientos académicos y administrativos emanados por la Escuela de Posgrado de la citada Universidad para la elaboración y sustentación de la tesis titulada: “**Relación entre habilidades directivas y motivación laboral en docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel-Cajamarca, 2019**”, la que consta de un total de noventa y siete (97) páginas, en las que se incluyen veintitrés (21) tablas y diez (10) figuras, más un total de catorce (14) páginas en apéndices.

Dejamos constancia de la originalidad y autenticidad de la mencionada investigación y declaramos bajo juramento en razón a los requerimientos éticos, que el contenido de dicho documento corresponde a nuestra autoría respecto a redacción, organización, metodología y diagramación. Asimismo, garantizamos que los fundamentos teóricos están respaldados por el referencial bibliográfico, asumiendo un mínimo porcentaje de omisión involuntaria respecto al tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra entera responsabilidad.

Se declara también que el porcentaje de similitud o coincidencia es de 20%, el cual es aceptado por la Universidad Católica de Trujillo.



Gilmer David Culqui Marrufo



Daniél Ernesto Ríos Díaz

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
DECLARATORIA DE LEGITIMIDAD DE AUTORÍA.....	vi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT.....	xiv
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema	15
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1. Problema general.....	18
1.2.2. Problemas específicos.....	18
1.3. Formulación de objetivos.....	19
1.3.1. Objetivo general.....	19
1.3.2. Objetivos específicos	19
1.4. Justificación de la investigación	20
1.4.1. Teórico	20
1.4.2. Práctico.....	20
1.4.3. Metodológico	20
1.4.4. Social.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	22
2.1. Antecedentes de la investigación	22
2.1.1. Internacional	22
2.1.2. Nacional	23
2.1.3. Local	25
2.2. Bases teórico científicas.....	27

2.2.1.3. Dimensiones de las habilidades directivas	33
2.2.2. Motivación laboral	37
2.2.2.3. Dimensiones de la motivación laboral	43
2.3. Definición de términos básicos.....	44
2.4. Formulación de hipótesis	45
2.4.1. Hipótesis general.....	45
2.4.2. Hipótesis específicas	45
2.5. Operacionalización de variables	46
2.5.1. Operacionalización de las variables	48
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	50
3.2. Métodos de investigación.....	51
3.3. Diseño de investigación	51
3.4. Población y muestra	52
3.4.1. Población	52
3.4.2. Muestra.....	52
3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos	53
3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	55
3.7. Ética investigativa	56
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	57
4.1. Presentación y análisis de resultados	57
4.2. Prueba de hipótesis	67
4.3. Discusión de resultados	71
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	77
5.1. Conclusiones	77
5.2. Recomendaciones	78
REFERENCIAS	79
ANEXOS Y/O APENDICES.....	83

Anexo 1. Instrumentos de medición N° 1	84
Anexo 2. Ficha técnica instrumento N° 1 (Habilidades Directivas).....	86
Anexo 3. Instrumento de medición N° 2	87
Anexo 4. Ficha técnica instrumento N° 2 (Motivación laboral docente).....	89
Anexo 5. Validación de instrumentos	90
Anexo 6. Matriz de datos (Variable habilidades directivas).....	91
Anexo 7. Matriz de datos (Variable motivación laboral)	94
Anexo 8. Matriz de consistencia	96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable habilidades directivas	48
Tabla 2. Operacionalización de la variable motivación laboral	49
Tabla 3. Muestra de la investigación.....	53
Tabla 4. Técnicas e instrumentos de la investigación.....	54
Tabla 5. Confiabilidad de los instrumentos	54
Tabla 6. Nivel de la dimensión habilidades de liderazgo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	57
Tabla 7. Nivel de la dimensión habilidades de comunicación según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	58
Tabla 8. Nivel de la dimensión habilidades de trabajo en equipo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	59
Tabla 9. Nivel de la dimensión habilidades de resolución de conflicto según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	60
Tabla 10. Nivel de la variable habilidades directivas según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	61
Tabla 11. Nivel de la dimensión desarrollo docente según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	62
Tabla 12. Nivel de la dimensión condiciones de trabajo de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	63
Tabla 13. Nivel de la dimensión convivencia de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	64
Tabla 14. Nivel de la dimensión metas personales e institucionales de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	65
Tabla 15. Nivel de la variable motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	66

Tabla 16. Prueba de normalidad por dimensiones y variables para el proceso de contrastación de hipótesis	67
Tabla 17. Relaciones entre habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	68
Tabla 18. Relación entre la dimensión habilidades de liderazgo directivo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	68
Tabla 19. Relación entre la dimensión habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	69
Tabla 20. Relación entre la dimensión habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	70
Tabla 21. Relación entre la dimensión habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nivel de la dimensión habilidades de liderazgo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	57
Figura 2. Nivel de la dimensión habilidades de comunicación según los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	58
Figura 3. Nivel de la dimensión habilidades de trabajo en equipo según los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	59
Figura 4. Nivel de la dimensión habilidades de resolución de conflictos según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.....	60
Figura 5. Nivel de la variable habilidades directivas según los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	61
Figura 6. Nivel de la dimensión desarrollo docente de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	62
Figura 7. Nivel de la dimensión condiciones de trabajo de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	63
Figura 8. Nivel de la dimensión convivencia de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	64
Figura 9. Nivel de la dimensión metas personales e institucionales de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	65
Figura 10. Nivel de la variable motivación laboral de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019	66

RESUMEN

La presente investigación se planteó como objetivo general determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel-Cajamarca, en 2019. A estos efectos se desarrolló una investigación de tipo básica y de nivel descriptivo-correlacional; de diseño no experimental, transversal en una población de veintiséis (26) docentes de la red educativa antes mencionada, no habiendo selección de la muestra dado el tamaño de la población. Se aplicó la técnica de la encuesta, se utilizó el cuestionario sobre la percepción de las habilidades directivas y el cuestionario sobre la percepción de la motivación en los docentes, ambos diseñados por Puyo (2018). Los resultados arrojaron que tanto las habilidades directivas como la motivación laboral están ubicadas en el nivel bueno (62%) seguidos del nivel excelente (34%). Para contrastar las hipótesis se utilizó la prueba estadística r de Pearson dada la normalidad de los datos. Se concluye que existe relación directa y significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca ($r=.810$; $p=0.000<0.05$). Igualmente se concluye que existe correlación entre las dimensiones habilidades de liderazgo directivo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos y la motivación laboral al obtener valores ($r=.808$; $.673$; $.702$; y $.733$; $p=0.000<0,05$) lo que permitió comprobar las hipótesis alternas, tanto general como específicas.

Palabras clave: habilidades directivas, motivación laboral, directivo, docente.

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between managerial skills and work motivation in teachers of the Quilcate Educational Network, San Miguel-Cajamarca, in 2019. For this purpose, a basic research it developed out at a descriptive-correlational level, non-experimental, cross-sectional design in a population of twenty-six (26) teachers from the aforementioned educational network, with no selection of the sample given the size of the population. The survey technique was applied, the questionnaire on the perception of managerial skills and the questionnaire on the perception of motivation in teachers were used, both designed by Puyo (2018). The results showed that both management skills and work motivation are located at the good level (62%) followed by the excellent level (34%). To contrast the hypotheses, the Pearson r statistical test it was used given the normality of the data. It is concluded that there is a direct and significant relationship between the managerial skills and the work motivation of the teachers of the Quilcate-San Miguel-Cajamarca Educational Network ($r = .810$; $p = 0.000 < 0.05$). It is also concluded that there is a correlation between the dimensions of managerial leadership skills, communication, teamwork and conflict resolution and work motivation when obtaining values ($r = .808$; $.673$; $.702$; $y, .733$; $p = 0.000 < 0.05$) which will check the alternative hypotheses, both general and specific.

Keywords: management skills, work motivation, directive, teacher.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

La idea de que debe existir un engranaje entre lo que los docentes aspiran y lo que realmente obtienen de sus puestos de trabajo o de las instituciones donde desempeñan su labor, está ampliamente difundida, constituyendo el ideal de todo docente y en general de todo trabajador. Este engranaje ocurre cuando el docente tiene ciertas necesidades o aspiraciones y son satisfechas por la institución educativa que constituye su lugar de trabajo o esta le brinda el apoyo para que sean cubiertas. Este ajuste entre desempeño docente y satisfacción de las necesidades, es uno de los factores que genera motivación y trabajadores docentes comprometidos con el proceso enseñanza aprendizaje y con la propia organización educativa.

Sin embargo, la realidad demuestra que, en la actualidad tanto a nivel mundial como a nivel nacional, los docentes están lejos de tener altos niveles de motivación lo que afecta su desempeño docente, en virtud de una serie de problemas que aquejan al ejercicio de la profesión. (Ordoñez *et al.*, 2019; Montañez, 2019; Arana y Coronado, 2019; Cáceres, 2018; Bermúdez y Bravo, 2016; Puyo, 2018; Masco, 2018).

Entre las razones que producen esta desmotivación están asociadas a que la labor de los docentes se desenvuelve en un proceso sumamente complejo de rutinas, conformado generalmente por actividades repetitivas y regidas por normas impuestas por los órganos que conforman el sistema educativo, cuyo cumplimiento obligatorio es demandado y supervisado por el personal directivo de la institución, quienes en ocasiones no cuentan con las habilidades personales, interpersonales y de dirección requeridas para ocupar estos cargos gerenciales, lo que deviene en altos niveles de exigencia y estrés para los docentes (Torres, 2006).

Adicionalmente, se puede mencionar que, si bien la labor docente es compleja, existen estudios como el desarrollado por el de Rowan (1994) que demuestran la

existencia de una visión simplista de la labor docente adoptada por los órganos de gobierno de algunos países, que en muchas ocasiones subestiman a este personal, sometiéndolo a procesos de supervisión constante, malas condiciones de trabajo- especialmente en escuelas de alta vulnerabilidad- bajos salarios, seguridad laboral relativa, expectativas de ascenso incierta y escasas posibilidades de capacitación o avance profesional, lo que obviamente repercute en sus niveles de motivación y de desempeño.

Esta situación en la que existe falta de motivación del personal docente ocasionada por la imposibilidad o dificultad de ver satisfechas sus necesidades mediante el ejercicio de su labor, genera como consecuencia que la profesión docente tenga bajo prestigio social y esté caracterizada por la precariedad laboral, lo que acarrea entre otras consecuencias, que cada día sean menos las personas que quieren dedicarse a ella (Sánchez y Corte, 2012, Cabrera, 2012). Este panorama de desmotivación de los docentes con las mismas causales que se postula a nivel latinoamericano también se presenta a nivel nacional tal como lo reporta y analiza Chávez (2017).

En este contexto algunas instituciones de educación superior de ciertos países han disminuido las exigencias o requisitos de entrada a los estudios universitarios de esta carrera (Delgado, 2019); lo que seguramente traerá como consecuencia la incorporación a ella muchos estudiantes con bajos niveles de talentos o competencias, quienes al tener una formación débil carecerán de las habilidades básicas para enfrentar los desafíos que implica una situación laboral compleja como la que representa el ejercicio docente y lo que es peor carecerán de las destrezas requeridas para conducir a los estudiantes en un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad (Astudillo, 2015).

Ante esta situación, se han establecido alternativas, se han diseñado políticas e instaurado mecanismos de apoyo pedagógico, entre otras medidas, con la idea de lograr la motivación de los docentes. En ese caso se considera que siendo la motivación la conjunción de factores tanto intrínsecos como extrínsecos, se hace necesario implementar acciones contundentes como el pago de subsidios por

desempeño, mejorar las condiciones de trabajo, brindar posibilidades de capacitación y desarrollo personal, establecer mecanismos de comunicación asertiva con su personal directivo y de resolución de conflictos en los casos en que estos se presenten, porque toda organización que aspire prestar un servicio eficiente y de calidad debe contar con un personal comprometido, lo que se logra con altos niveles de motivación (Torres, 2006).

El manejo de estas estrategias se convierte en el desafío de los líderes educativos, quienes tienen que manejar habilidades personales, interpersonales y de dirección específicas como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y negociación, que repercutan en la motivación a su personal, pues se ha demostrado la existencia de la relación directa entre estas habilidades y el nivel de motivación y de desempeño docente.

En Perú, se han realizado diversos estudios indagando sobre las habilidades que distinguen al personal que dirige las instituciones escolares o colegios nacionales según la percepción de los docentes y cómo estas repercuten en su motivación laboral; estos estudios han revelado que instituciones educativas privadas de Rimac en 2016 tenían un nivel de habilidades directivas adecuado (Infante, 2017); en instituciones públicas de la Red 03 de la UGEL 05 de San Juan de Lurigancho los resultados revelan que estas habilidades directivas están distribuidas en nivel medio y alto (Quilcate, 2017), mientras que Montañez (2019) halló en Platería-Puno que el nivel es regular. De la misma manera, se demostró la existencia de niveles regulares de motivación laboral, coincidiendo en señalar que existe relación entre el nivel de habilidades directivas y la motivación laboral (Masco, 2018; Puyo, 2018; Montañez, 2019) considerándose que cuando las habilidades son apropiadas el nivel motivacional es alto, por ende, cuando las habilidades son inadecuadas son bajos los niveles de motivación laboral (Infante, 2017).

Esto demuestra que la situación de las instituciones educativas, exige el despliegue de tales habilidades en el personal directivo a fin de lograr mejorar el desempeño del personal docente, en virtud de su motivación y de esa manera mejorar la calidad educativa. Es allí donde cobra mayor importancia el desarrollo de esta

investigación que pretende establecer como se relacionan las habilidades directivas con la motivación de los docentes de la Red Educativa de Quilcate, provincia de San Miguel en Cajamarca, partiendo de la consideración de que si bien es cierto, que se han hecho estudios que vinculan ambas variables, estos no son tan abundantes y en el caso específico de la red educativa de Quilcate -que constituye el ámbito espacial que se analizará- no se han hecho estudios sobre este tema, convirtiéndose esta investigación en pionera. Adicionalmente, se destaca que la ejecución de esta investigación implica la determinación previa de los niveles de motivación del personal docente antes referido y su percepción sobre las habilidades del personal directivo de cada institución, lo que permitirá una vez realizado dicho diagnóstico, establecer las recomendaciones apropiadas para superar las falencias que puedan ser halladas en dicho análisis.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel - Cajamarca, 2019?

1.2.2. Problemas específicos

Problema Específico 1:

¿Cuál es el nivel de habilidades directivas en las instituciones de la Red Educativa de Quilcate San Miguel-Cajamarca, 2019?

Problema Específico 2:

¿Cuál es el nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel-Cajamarca, 2019?

Problema Específico 3:

¿Qué relación existe entre las habilidades de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel - Cajamarca, 2019?

Problema Específico 4:

¿Qué relación existe entre las habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel - Cajamarca, 2019?

Problema Específico 5:

¿Qué relación existe entre las habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel - Cajamarca, 2019?

Problema Específico 6:

¿Qué relación existe entre las habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel - Cajamarca, 2019?

1.3. Formulación de objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

1.3.2. Objetivos específicos

Objetivo Específico 1:

Identificar el nivel de habilidades directivas en las instituciones de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 2:

Identificar el nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 3:

Determinar la relación que existe entre las habilidades de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 4:

Determinar la relación que existe entre las habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 5:

Determinar la relación que existe entre las habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Objetivo Específico 6:

Determinar la relación que existe entre las habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Teórico

Las conclusiones obtenidas brindan aportes importantes sobre las habilidades directivas y el impacto que genera éstas en la motivación laboral de los docentes. Sirve además para actualizar los conceptos y definiciones en cuanto a las variables de habilidades y motivación laboral en el campo educativo, sirviendo éstas como antecedentes para próximas investigaciones.

1.4.2. Práctico

La presente investigación proporciona aportes sobre el nivel de influencia que ejerce las acciones traducidas de las habilidades de los directores en la motivación laboral de sus docentes; los mismos que orienta a las instituciones educativas para la realización de acciones adecuadas para la optimización de los contenidos educativos ofrecidos por los docentes como producto de la motivación ejercida por las habilidades de sus gestores.

1.4.3. Metodológico

La investigación se justifica en la medida que emplea de manera rigurosa el método lógico y el método científico de la investigación, a fin de construir de forma objetiva la correlación de variables, garantizando objetividad y racionalidad

del conocimiento obtenido. Además, se utiliza como instrumentos de investigación el cuestionario que han sido validados y que a la vez pueden ser aptos para ser utilizados en futuras investigaciones de este tipo.

1.4.4. Social

El desarrollo de la presente investigación tiene una justificación social, si se toma en cuenta las consecuencias que se derivan de ella, como quiera que al terminar la investigación se le remitirán los resultados al personal directivo y docente participante en la misma, con la aspiración de despertar en los directivos el interés por optimizar las habilidades en las que existan falencias o para que continúen ejecutando las conductas consideradas positivas; y, en los docentes igualmente despertar o mantener en niveles óptimos la motivación, según sea el caso, todo lo cual tendrá efectos favorables en lo personal para cada uno de ellos como involucrados directos, pero a su vez producirá beneficios para los alumnos, pues estos niveles de motivación seguramente incidirán en el proceso enseñanza-aprendizaje, lo que repercutirá al mismo tiempo en la calidad educativa que brinda la institución y en la elevación del rendimiento académico de sus estudiantes.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Se ha indagado sobre las investigaciones realizadas anteriormente sobre las variables materia de estudio, tanto a nivel local, nacional e internacional, las mismas que presentan conclusiones que aportarán en el desarrollo de la investigación para identificar el nivel de relación que existe entre las habilidades de los directores y la motivación en los docentes, siendo éstas las que se presentan a continuación.

2.1.1. Internacional

Ordoñez *et al.* (2019) en la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente: abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano” analizaron el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas a nivel de bachillerato desde la mirada del ordenamiento jurídico de Ecuador. Sus resultados arrojaron la existencia de una asociación entre las variables, concluyendo que el liderazgo incide en el desempeño docente con relación a la motivación, a la comunicación y su participación. De igual manera concluye, que el sistema legal de ese país reconoce a la educación como un derecho humano y un deber estatal con el fin de lograr la calidad educativa que se requiere para alcanzar los fines del Estado.

Cáceres (2018) en la investigación titulada “Efectos del estilo de liderazgo del director en la motivación de los docentes de las unidades educativas secundarias del distrito 2, Centro de la ciudad de la Paz”, presentada en la Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia, se propuso determinar qué efecto produjo el estilo de liderazgo de diez (10) directivos en la motivación de ciento noventa y seis (196) docentes de institución educativas del nivel secundario. Concluyó que el estilo de liderazgo liberal es un aspecto influyente de la motivación del personal tanto de las instituciones educativas públicas como de las fiscales.

Ramírez (2018) en la investigación “Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz” presentada en la Universidad del Valle Puebla en

México, abordó desde un punto de vista teórico, la importancia de las habilidades directivas y cómo las mismas deben ser aplicadas. Luego de una revisión bibliográfica concluyó que las habilidades personales, interpersonales y grupales son los factores más demandados por las instituciones, con el fin de obtener resultados exitosos, que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales y repercutan en su rentabilidad y permanencia.

Bermúdez y Bravo (2016) en la investigación “Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas de primaria”, realizada y publicada en Venezuela, determinaron la asociación existente entre las habilidades directivas y el desempeño de cien (100) docentes de escuelas bolivarianas de educación primaria del Estado Zulia; concluyendo que existe una relación positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables de estudio, que determina que los aumentos experimentados por la variable habilidades directivas tenga repercusión directa en el aumento del desempeño docente.

López (2014) en su investigación “Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes” realizada en Chile, determinaron las influencias de las prácticas de liderazgo, el rol mediador de la eficacia colectiva y el efecto que ambas variables tienen en la satisfacción laboral de 425 profesores distribuidos en 21 escuelas primarias y secundaria; utilizando el Cuestionario de preguntas aplicados a los docentes involucrados en la investigación. Entre otras conclusiones, además de demostrar que la satisfacción en el trabajo recibe la influencia del liderazgo encontró que este constituye una de las variables más relevantes para que la comunidad educativa alcance sus metas.

2.1.2. Nacional

Montañez (2019) en la investigación titulada “Liderazgo directivo, motivación y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Platería-Puno”, se propuso determinar la relación entre el liderazgo directivo, motivación y desempeño docente de sesenta y cuatro (64) docentes de escuelas de nivel secundario aplicando un cuestionario por cada una

de las variables estudiadas. Sus resultados determinaron la existencia de la relación entre las tres variables de 0,73% y un nivel de significancia F de (36,41). De la misma manera, concluyó que existe relación entre el liderazgo directivo y motivación docente (0,65) así como entre liderazgo y desempeño docente (0,61) resultando ser correlaciones moderadas y significativa.

Arana y Coronado (2019) en la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del Distrito de San Isidro” determinaron la relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño docente de cuarenta y ocho (48) docentes de la institución antes mencionada, distribuidos en educación inicial, primaria y secundaria, a quienes se les aplicó un cuestionario para medir la variable liderazgo directivo, mientras que para el desempeño docente se tomó en cuenta las evaluaciones institucionales realizadas a dichos docentes. Los resultados demostraron que el liderazgo transformacional es el que predomina en esa institución y que sus docentes tienen altos niveles de desempeño laboral; concluyendo que existe una relación directa y significativa entre las variables estudiadas en los niveles de educación inicial y primaria, pero no en el nivel de secundaria ya que las correlaciones no fueron significativas.

Masco (2018) en la investigación titulada “Habilidades Directivas y motivación Laboral en docentes de la red 14, UGEL 05, el Agustino – 2018”- se propuso determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral de ciento siete (107) docentes de 16 instituciones educativas. A tales efectos utilizó dos cuestionario que miden las habilidades directivas cuya autora es Br Evelyn Sonia Rodríguez Muñoz adaptado por la autora y el Cuestionario de motivación laboral docente de Steers, Braunstein, concluyendo que existe relación positiva altamente significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral al obtener un coeficiente de correlación Tau -b de Kendall (0,631; $p= 0.000$).

Puyo (2018) en la investigación titulada “Habilidades Directivas y motivación en los docentes de la institución educativa Carlos Wiese, del distrito de Juanjuí, provincia de Mariscal Cáceres, Región San Martín”, se propuso

establecer la relación que existe entre el las habilidades directivas y motivación en ciento ocho (108) docentes de la institución educativa antes mencionada; concluyendo que existe una relación positiva entre las variables de estudios, así como entre las dimensiones liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos y la motivación, siendo la relación alta o muy alta y estadísticamente significativa.

Infantes (2017) en la investigación “Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rimac, 2016”, se propuso establecer la relación existente entre las habilidades directivas y la motivación de ciento veinticuatro (124) docentes de las escuelas privadas de la UGEL N° 2, Rimac durante 2016; para lo cual aplicó cuestionarios diseñados para esa investigación valorados en escala de Likert. Concluyó que entre las habilidades del director y la motivación laboral existe una relación adecuada al obtener un grado de correlación Rho de Spearman = .571.

Quilcate (2017) en la investigación titulada “Las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 03 de San Juan de Luringacho, 2015”, se propuso establecer la relación entre habilidades directivas y labor docente, mediante la aplicación de cuestionarios a ochenta (80) docentes de las instituciones educativas pertenecientes a la Red antes referida. Sus resultados arrojaron que 50% de los docentes encuestados consideraron que el director tiene habilidades directivas en nivel alto mientras que 48% considera que sus habilidades están en nivel medio; y, en lo que respecta a la labor docente 64% considera que esta labor está influida por una motivación media y el 30% por el contrario la considera alta. Estos resultados, permitieron llegar a la conclusión que existe una relación entre el trabajo directivo y la labor de los docentes, al obtener un coeficiente Rho de Spearman = 0.899.

2.1.3. Local

Valderrama y Montenegro (2019) en la investigación “Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000, La Ramada-Cajamarca”, determinaron

la relación entre ambas variables de estudio mediante la aplicación de cuestionarios a siete (07) docentes de la institución antes señalada, concluyendo que entre el liderazgo directivo y el desempeño docente existe una relación positiva alta ($p=0,978$), en virtud de la influencia existente entre la manera como el directivo evidencia su liderazgo y como este es percibido por la plana docente.

Valdez (2019) en la investigación “Modelo de liderazgo situacional para lograr la participación eficiente de docentes y estudiantes en gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria “Jancos Alto” del distrito y provincia de San Pablo, Región de Cajamarca”, se enfocó en el estudio de los procesos necesarios para construir un modelo de liderazgo transformacional que motive la participación de manera eficiente de catorce (14) docentes de la institución antes mencionada, para lo cual hizo un diagnóstico previo mediante la aplicación de un cuestionario a dichos docentes. Concluyó que el estilo de liderazgo del director es transaccional, siendo percibido por los docentes como un líder con poca eficiencia en la labor y habilidades directivas. Detectó la existencia de una correlación lineal entre el liderazgo y la participación de los docentes, aun cuando los docentes declararon que la participación es regular con tendencia a niveles deficientes. Finalmente señala, que el liderazgo sirve de orientación y motiva a las personas partiendo de un propósito común y les brinda a los docentes la posibilidad de que participen, creando grupos de trabajo como proceso clave para optimizar la calidad educativa.

Ocharán (2018) en la investigación “Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la institución educativa privada William Prescott, nivel primaria de la ciudad de Cajamarca”, determinó la influencia entre el liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral docente de diez (10) docentes en la institución antes mencionada. Los resultados le permitieron concluir que existe una relación positiva considerable al obtener un coeficiente de correlación de Pearson = 0.000 que fue menor al valor de significancia elegido ($p < 0.05$).

Chávez (2017) en su investigación titulada “Relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en las instituciones educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII del nivel secundario- Cajamarca”, se propuso determinar la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente de noventa y ocho (98) docentes de ambas instituciones, a quienes se les aplicó como instrumento de medición la escala de actitudes tipo Likert. Las conclusiones a las que arribó el autor es que existe una relación positiva leve entre el liderazgo directivo y el desempeño docente, que quiere decir que si hay liderazgo directivo en una institución educativa el desempeño de los docentes será eficiente.

Sánchez (2015) en la investigación titulada “La motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la red educativa ‘Sumando esfuerzos, sembramos futuro’, del Valle Chunchuca-Colasay, 2014”, se propuso determinar la relación existente entre la motivación existente en sesenta y tres (63) docentes de la red educativa prenombrada y el liderazgo directivo, llegando a la conclusión que existe relación significativa entre ambas variables, así como también comprobó la relación significativa entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directivos; entre motivación extrínseca y estimulación inspiradora; y, entre motivación trascendente y consideración individual de los directivos.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Habilidades directivas

2.2.1.1. Habilidades directivas. Definición

La palabra habilidad proviene del término del latín “*habilitas*” que se refiere a aptitud o idoneidad. En tal sentido, la Real Academia Española -RAE- (2021) señala que es “la capacidad y disposición de hacer algo”; y, Goldstein (1993) considera que la habilidad está representada por la capacidad para el desempeño con facilidad de las actividades de un puesto.

Por su parte, el término directivo, que tiene origen en la palabra del latín “*directivus*” se refiere a la capacidad para gestionar y dirigir las actividades de una empresa (Ramírez, 2018)

Algunos autores tienden a confundir habilidades directivas con competencias. Para Gómez y Satizábal (2011) las competencias constituyen un saber hacer producto de la razón que se utiliza para hacer frente a la incertidumbre, que consisten en atributos necesarios para el desempeño de actividades en circunstancias que ameritan la reunión de conocimiento, actitud y valores. Sin embargo, habilidades y competencias no son conceptos idénticos, por el contrario, las competencias tienen que ver con la capacidad para el desempeño de tareas, siendo más amplio que el de habilidad, quedando estas subsumidas dentro de aquel. En tal sentido, Pereda (2016) señala que competencia es un concepto ampliado que comprende conocimiento, pero también comprende habilidad y actitud para la ejecución de una determinada actividad.

2.2.1.2. Bases teóricas de las habilidades directivas

Las habilidades directivas tienen su fundamento teórico en los postulados de Druker (1954) para quien el trabajo directivo se resume en las siguientes actividades básicas: fijación de objetivos, organización, comunicación y motivación, medición y evaluación; desarrollo y formación de personal. Para este autor, la efectividad de una organización depende de sus recursos humanos y en la medida en que esta aproveche este recurso, así como sus actitudes y habilidades, aumentará su productividad y competitividad, de allí que el personal directivo debe poner en práctica todas sus habilidades para dirigir su recurso humano, partiendo de la consideración de que este es primordial y posee una importancia que va más allá que el propio capital y demás elementos técnicos organizacionales.

Otro referente teórico de las habilidades directivas es Katz (1955) para quien los directivos deben poseer tres tipos de habilidades principales: a) técnicas: que se refiere a los conocimientos en un área especializada, citando como ejemplo: ingeniería, administración, contabilidad, entre otras; b) de trato o manejo de personal: referidas a la capacidad de trabajar con otras personas de manera adecuada, bien sea consideras individualmente o en equipo; y, c) conceptuales: referidas a la aptitud de pensar analizar situaciones difíciles o complicadas.

De manera más reciente, Chiavenato (2017) considera que el directivo para tener éxito en su gestión debe poseer ciertas competencias personales perdurables en el tiempo, por ejemplo: el conocimiento, la perspectiva, la actitud, que son habilidades que no se vuelven obsoletas, aunque el conocimiento hay que actualizarlo constantemente.

Para Madrigal (2009) las habilidades que debe dominar el directivo están referidas a: la comunicación; la toma de decisiones y los riesgos que esto implica; la creatividad, innovación, improvisación y planificación; la capacidad de liderazgo; la administración de su tiempo y el de su personal; al trabajo en equipo y la asertividad.

Por su parte Pereda (2016) considera que conjuntamente con las habilidades de dirección, todo directivo debe poseer ciertas habilidades personales e interpersonales.

Entre las primeras incluye la capacidad de aprender, el desarrollo de visión, la inteligencia emocional, la habilidad de gestionar el tiempo y el estrés, su desarrollo personal y la toma de decisión en pro de la resolución de problemas. Mientras que, dentro de las segundas, hace referencia a la capacidad de comunicarse, la cooperación y la aptitud para desarrollar trabajo en equipos, la gestión de reuniones, la conducta asertiva y la capacidad de negociación.

Roles gerenciales de Mintzberg.

Mintzbert (1973) al analizar la naturaleza del trabajo directivo, señala que existe una serie de conductas que realizan los directivos de una organización durante la ejecución de sus tareas o actividades diarias, a las que llamó roles directivos. El autor señala que el trabajo directivo implica de manera mancomunada administrar, dirigir y liderar una organización, concurriendo en esa labor la conjunción del arte, la ciencia y oficio, distinguiendo en el ejercicio de esa labor la existencia de diez roles relacionados entre sí, que agrupa en tres grandes grupos: interpersonales, de transferencia o transmisión de información y de toma de decisiones.

a) Roles interpersonales: tienen que ver con el personal a su cargo y el cumplimiento de actividades protocolares; en este caso, el director actúa como figura de autoridad, líder y persona de enlace al crear redes de contactos entre quienes circula información, y debe demostrar habilidades para relacionarse con sus colegas y el personal a su cargo, así como habilidades de liderazgo.

b) Roles informativos: consisten en la recepción, almacenaje y difusión de información. En este caso, el personal directivo, actúa como supervisor, difusor o vocero, teniendo habilidades para el procesamiento de la información, siendo capaz de sintetizarla y transmitirla de manera oportuna.

c) Roles de decisión: como su nombre lo indica están referido a la adopción de resoluciones mediante las respuestas oportunas, en cuyo caso, actúa como empresario, maneja perturbaciones, distribuye recursos y negocia como responsable de la organización, resolviendo conflictos; debiendo demostrar habilidades de resolución de conflictos, de negociación, de empatía, de introspección, así como de asignación de recursos y de emprendimiento.

Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009) dio a conocer que hay ocho habilidades que guardan relación directa con las gerencias de una empresa y estas son:

a) Habilidades para relacionarse con los colegas: El director tiene el compromiso de llevar a la institución hacia los objetivos, manteniendo las buenas relaciones entre sus pares generando confianza con ellos y entre ellos siendo un grupo unido. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009)

b) Habilidades de liderazgo: Para Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009) están representadas por las capacidades gerencias que tiene una persona para influir en la conducta de los individuos que forman un equipo de trabajo, generando en ellos el entusiasmo para alcanzar las metas.

c) Habilidad de resolución de conflictos: El directivo debe tener desarrollada su habilidad interpersonal, saber colocarse en el lugar del otro, para poder así resolver los conflictos que se presente en la institución pues es pan de cada día en los colegios, ser empático debe ser una cualidad directiva, para el benéfico de la institución educativa. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009).

d) Habilidad del procesamiento de la información: El gerente educativo debe tener una clara, precisa y amable manera de comunicarse con su personal, así la información llegará correctamente. Debe ser capaz de sintetizar la información de manera oportuna para llegar a una solución inmediata.

e) Habilidades de toma de decisiones en condiciones de ambigüedad: Cada día es un desafío en la empresa y se presentan nuevas cosas no planificadas y para ello se debe dar soluciones inmediatas cayendo de esta manera en la ambigüedad para esto se debe hacer un

diagnóstico sobre el problema para después tener una capacidad de decisión. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009)

f) Habilidades de asignación de recursos: El administrador educativo debe dar prioridad a las cosas que urgen en la institución para así hacer uso adecuado de sus recursos pues ello es limitado. Se debe trabajar de acuerdo a una valoración sobre que es prioridad dentro de la empresa. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009).

g) Habilidades de emprendedor: El directivo es la cabeza visible de la institución como tal es también un emprendedor que busca en sus subordinados el apoyo necesario hacia los objetivos mediante un clima de unión y cooperación, llevando a nuevos retos a la empresa no estancándose. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009)

h) Habilidades de introspección: Se da cuando uno mismo mira hacia dentro de sí mismo, viendo su fortaleza y debilidad haciendo una reflexión de sí mismo y auto analizándose en su comportamiento y como esto afecta a su toma de decisión para la empresa. Mintzberg (como se cita en Amaru, 2009)

Teniendo en cuenta estas habilidades mencionada por Mintzberg, para que funcione adecuadamente una empresa se deben establecer canales de comunicación respetuosas, tratando de buscar siempre ser un líder pro-activos empático sabiendo llevar su cargo en lo alto, que entienda a sus trabajadores, que sea creativos para las resoluciones de problemas, sabiendo manejar el poco presupuesto que la institución posea en beneficio de los colaboradores generando ideas para seguir mejorando y llevando a la institución a los planes fijados en el año y proyectarse al futuro con apoyo de sus colaboradores haciéndolos participe de todo el proceso pidiéndoles opiniones para la mejora conjunta, delegando grupos de trabajo colaborativo, fomentando una comunicación efectiva y oportuna generando un clima de confianza entre

ellos y así cada pieza se ensamble en una sola que es la institución educativa y el producto que se evidencia sean los niños.

Partiendo de los roles gerenciales y las habilidades que debe desarrollar el gerente o directivo en el desempeño de cada uno de esos roles, se destaca que el éxito de toda organización radica en el ejercicio gerencial mediante el uso de una comunicación asertiva, con capacidad de liderazgo, con la empatía suficiente para ubicarse en las situaciones problemáticas que pueda presentar el personal a su cargo y tener la habilidad de resolver los conflictos mediante la toma de las decisiones adecuadas para cada circunstancia; tomando siempre en cuenta, la participación de este personal mediante el fomento del trabajo colaborativo o en equipo, tal como lo propone Likert (1986) en el sistema participativo, mencionado anteriormente.

2.2.1.3. Dimensiones de las habilidades directivas

Un buen directivo o gerente debe manejar un cúmulo de destrezas, actitudes y mantener una conducta que lo lleve a lograr la eficiencia en la labor gerencial, dentro de las que destacan el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, y la negociación o habilidad para resolver problemas. (Puyo, 2018).

Estas habilidades deben ser permanentes y relacionadas con su actividad laboral, personal, interpersonal o de cualquier índole y se deben evidenciar o poner de manifiesto cuando se realiza una tarea, de manera de poder lograr con éxito la realización de la misma, lo que se traduce en eficiencia, eficacia y por ende en productividad y competitividad.

Habilidades de liderazgo

Para Mintzberg (1973) el liderazgo implica poseer un conjunto de habilidades directivas que conllevan a que un gerente influya en la

manera de actuar de su personal, motivándolos a trabajar con entusiasmo para lograr sus metas particulares, así como los organizacionales.

Para Puyo (2018) el liderazgo es el proceso que lleva a ejercer influencia sobre las personas para que éstas con entusiasmo y buen asentimiento laboren para alcanzar las metas establecidas por la organización. En tal sentido, señala que “es necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza” (Puyo, 2018, p. 30).

La habilidad de liderazgo implica motivar al personal y estimularlos a conseguir su desarrollo personal, mediante el fomento de un clima laboral positivo. En tal sentido, mantiene una conversación permanente con ellos, realizando la evaluación de su desempeño y promoviendo cursos de capacitación.

Habilidades de comunicación

Para Chiavenato (2018) la comunicación humana consiste en el intercambio de información a través de la utilización de códigos enviados por un emisor al receptor, quien realiza la decodificación de ese código y lo interpreta en función de sus conocimientos y creencias.

La comunicación organizacional, está referida al intercambio de información entre las personas que conforman una organización, pudiendo ser ascendente, descendente, vertical o diagonal. (Chiavenato, 2017, Robbins y Judge, 2017)

Hoy en día una de las habilidades que más se destaca para medir la eficiencia de un gerente o directivo es la comunicación. En tal sentido, Brandolini *et al.*, (2009) ha señalado que las organizaciones deben mantener niveles adecuados de comunicación externa e interna, pues en esa medida se logra una mejor prestación de servicios, además de que se

elevan los niveles de cultura y clima organizacional; además de repercutir directamente en el desempeño laboral, lo que influye directamente en los niveles de productividad, lo que propicia a su vez, identidad y compromiso de su personal y mejora la imagen corporativa; de tal forma, que es tal la importancia de la comunicación, que todo directivo debe estar consciente de ello y cultivarla para desarrollarla con asertividad.

Habilidades de trabajo en equipo

El trabajo en equipo hace referencia a las labores que necesariamente requieren el involucramiento de un grupo de individuos que comparten sus conocimientos, habilidades o destrezas en el logro de un fin común. Para Pereda (2016) el trabajo en equipo es “la capacidad de trabajar y hacer que los demás trabajen mediante el compromiso, la implicación y la colaboración para alcanzar objetivos compartidos”. (p. 116)

El trabajo en equipo es producto de la natural disposición humana de convivir en sociedad y relacionarse con su entorno social. Para el desarrollo del trabajo colaborativo, es necesario, que exista la confianza y el respeto mutuo entre los integrantes de ese equipo, quienes conjugan sus conocimientos para el logro de objetivos que trascienden a cada uno de ellos como individuos. Este trabajo, es producto de la incapacidad del ser humano de dominar todos los ámbitos del saber, por lo que se requiere de la conjunción de múltiples conocimientos especializados, razón por la cual a cada integrante se le asigna una tarea específica relacionada con su especialidad.

Habilidades de resolución de conflictos

Es el proceso mediante el cual dos o más personas buscan llegar a un acuerdo respecto a un asunto en el que tienen posiciones divergentes.

La negociación es uno de los modos alternativo de resolución de conflictos, que se maneja mediante la comunicación, que facilita el intercambio de opiniones para satisfacer los objetivos de las partes sin caer en situaciones de violencia.

Para Funque (2003) la negociación “es una habilidad que consiste en comunicarse bien, escuchar, entender, recibir feedback, buscando una solución que beneficie a todos”. (pp.274-275)

En un mundo tan competitivo como el actual, diariamente en las distintas organizaciones surgen conflictos de intereses y si bien muchas personas quieren resolver los problemas mediante acuerdos entre las partes, no siempre están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por terceras personas, de allí que el personal directivo deba tener habilidades interpersonales de resolución de conflictos mediante la negociación, que implica la búsqueda de ventajas para las partes involucradas, mediante la aplicación de criterios justos (Fisher y Ury, 1991). De tal manera que cuando el directivo actúe como negociador, debe poner en práctica la empatía para lograr acuerdos que ciertamente produzcan satisfacción para las partes en conflicto lo que redundará en el mejoramiento de las relaciones interpersonales, repercutiendo en el clima laboral y por ende es beneficio para la institución.

2.2.1.4. Habilidades directivas del personal al mando de centros educativos

Todas las habilidades a las que se ha hecho referencia en los puntos anteriores deben ser poseídas por el personal directivo de cualquier organización, privada o pública, empresarial o de servicios; y, dentro de ellas se incluyen las instituciones educativas. Se considera que el director de estas instituciones tiene una labor fundamental en su conducción y por ende debe poseer habilidades personales, interpersonales y de dirección que le permitan adquirir y manejar información, entender al personal y actuar de manera efectiva en el manejo de las relaciones interpersonales con la gente bajo su mando, así como, entender y supervisar las prácticas

o procesos necesarios en el desarrollo del trabajo dentro de la organización (Mosley *et al.*, 2005; Pereda, 2016).

En este sentido, Bermúdez y Bravo (2016) señalan que en el escenario de la educación los directores deben tener un conjunto de destrezas necesarias para asumir las actitudes acordes a las necesidades de la institución educativa, que le permitan ejecutar un trabajo de gerencia efectivo y que al mismo tiempo ejerza influencia en el desarrollo de la actividad docente, quienes a su vez deben guiar y facilitar que se logre la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la utilización de las herramientas adecuadas.

Entre esas habilidades Mosley, *et al.* (2005) incluyen habilidades técnicas y personales que le permitan a los directores la ejecución de las acciones propias del cargo, con el fin de demostrar la eficiencia gerencial y que facilite el trabajo proactivo mediante un modelo de gestión participativo; además de habilidades administrativas y conceptuales.

En tal sentido, se considera que dentro de las habilidades personales o de relaciones humanas, que si bien son necesarias para desenvolverse en cualquier contexto, en el ámbito educativo, el director requiere de estas habilidades para comunicarse con su personal, así como con los padres y representantes, los estudiantes y la comunidad educativa en general; y en el caso de las habilidades administrativas, se destaca, poseer una adecuada organización, que conduzca al cumplimiento de las normas que facilitan el funcionamiento de los recursos materiales y humanos de manera óptima, lo que redundará en la efectividad en el ejercicio de las funciones.

2.2.2. Motivación laboral.

Uno de los constructos más estudiados desde mediados del siglo pasado, es el de la motivación, existiendo gran cantidad de conceptos y construcciones

teóricas con relación al mismo, agrupados en concepciones conductistas, cognitivas o humanistas.

2.2.2.1. Motivación Laboral. Definición

Robbins y Judge (2017) consideran que la motivación laboral se refiere a la voluntad de ejecutar grandes esfuerzos con el objeto de alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad de llevar a cabo el esfuerzo para la satisfacción de necesidades individuales. Por su parte Chiavenato (2017) considera que la motivación es el producto de la interacción que mantiene el individuo con la situación que lo circunda.

Para Maslow (1966) la motivación nos impulsa a la satisfacción de las necesidades más bajas, también llamadas de déficit o fisiológicas hasta las necesidades más altas que son las de autorrealización.

Autores como Vallerand (1997) presentan una distribución jerárquica de la motivación, que se interrelacionan entre sí, distinguiendo entre la motivación global que hace referencia al grado de estímulo general que tiene una persona; la contextual que se refiere al grado de motivación en actividades específicas como la educación, el trabajo, la recreación; y, la situacional que se refiere al nivel de entusiasmo en momentos específicos o situaciones particulares.

La motivación es un aspecto que tiene un rol primordial para alcanzar las metas personales que se proponga el individuo, así como en el logro de los objetivos de la organización en la que este se desenvuelve; es por eso que, todo directivo debe prestar atención a los niveles de motivación existente en su personal, haciendo diagnósticos oportunos e indagando en los factores -intrínsecos y extrínsecos- que tienen mayor incidencia en esta motivación, de tal forma que pueda idear la manera de poner en práctica estos factores motivacionales, para lograr el nivel de

estímulo que el personal necesita para sintonizarse con los valores y filosofía de la organización, así como con sus metas y objetivos.

Dentro de esas concepciones teóricas destaca la de Maslow, la teoría de Herzberg de los dos factores o bifactorial, la teoría de las necesidades de McClelland, entre otras, que resaltan por su vigencia aun en la actualidad.

2.2.2.2. Bases teóricas de la motivación laboral

A. Teoría bifactorial de Herzberg

El planteamiento de la teoría de los dos factores de Herzberg (1966) sostiene la existencia de relaciones sistemáticas entre la actitud del trabajador y su conducta o comportamiento, distinguiendo entre lo que es satisfacción o insatisfacción en el trabajo. De acuerdo con este autor, la satisfacción laboral está sujeta a algunas condiciones previamente establecidas, mientras que la insatisfacción laboral es el producto de una serie de circunstancias distintas de las condiciones de trabajo. De tal manera, aunque es factible considerar que ambos conceptos -satisfacción e insatisfacción- son dos extremos de una línea continua, en realidad vienen determinadas por factores distintos que son los factores de higiene y los de motivación.

Ambos factores están asociados a dos tipos de necesidades que de acuerdo a esta teoría tienen las personas. Las necesidades de higiene influenciadas por las condiciones psicológicas y físicas en las que las personas desempeñan su trabajo, tales como beneficios y servicios sociales, supervisión, ambiente de trabajo y remuneración; y las necesidades de motivación o factores motivadores, similares a las necesidades elevadas a las que se refiere Maslow en su teoría de las necesidades, referidos a realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.

En tal sentido, para Herzberg (1966) la insatisfacción está asociada a los factores de higiene, mientras que la satisfacción está relacionada con los factores de motivación, debiendo existir un equilibrio entre ambos tipos de factores. En consecuencia, si una persona desempeña su trabajo en condiciones físicas o psicológicas poco adecuadas experimentará insatisfacción laboral, pero en la medida en que esas condiciones se optimicen y sean beneficiosas se producirá satisfacción laboral y se verán satisfechas sus necesidades de motivación.

B. Teoría de las Necesidades de Maslow

Maslow (1966) en su teoría señala que la motivación está conformada por un conjunto de necesidades que posee el individuo establecidas jerárquicamente en virtud de la importancia que este le otorga de acuerdo a las circunstancias imperantes. En tal sentido, el autor ubica las necesidades en orden ascendente en una figura piramidal, siendo estas las siguientes:

a) Necesidades básicas: que son las necesidades fundamentales para la vida del individuo, en función de la cual depende su desarrollo y crecimiento.

b) Necesidades de seguridad: fundamentadas en los requerimientos de seguridad o protección del individuo frente a situaciones peligrosas a las que está expuesto en la vida cotidiana.

c) Necesidades de relación social: surgidas en virtud del deseo de toda persona de sentirse acompañado por sus semejantes, interrelacionarse con ellos y establecer vínculos de amistad, además del intercambio de afecto.

d) Necesidades de ego: normalmente el individuo requiere sentirse apreciado o estimado, en principio por sí mismo, lo que hace referencia

a la autovaloración, autoestima y respeto personal, así como por el entorno social,

e) Necesidades de autorrealización, autosuperación o actualización: que consisten en la necesidad del individuo de desarrollar el potencial personal, la creatividad y/o el talento para llevar sus capacidades o habilidades a un nivel óptimo o de ser posible el máximo nivel.

Como ya se ha señalado, Maslow (1966) planteó una distribución jerárquica de estas necesidades, colocando en primer lugar las necesidades básicas, fisiológicas o de supervivencia por ejemplo: alimentación, vestido, sueño; sólo en la medida en que estas necesidades son satisfechas es que el individuo se sentirá motivado a la satisfacción de las necesidades ubicadas en el segundo peldaño de esa pirámide, en cuyo caso, intentará satisfacer las necesidades de seguridad (una vivienda, seguro médico, un puesto de trabajo, etc). Una vez satisfecha esta necesidad, considerará la satisfacción de las necesidades de relación social, mediante la conformación de su grupo familia o la pertenencia a un grupo social y eso lo conducirá a la satisfacción de las necesidades de estima, buscando la apreciación y valoración tanto a nivel personal como por su entorno social y laboral; para finalmente, llegar a la cúspide de la pirámide, tratando de satisfacer sus necesidades de desarrollo personal.

C. Teoría de Alderfer o Teoría de Existencia, relación y crecimiento (ERC)

Alderfer (1972) se propuso hacer una modificación de la teoría de las necesidades de Maslow, convirtiéndola en la teoría de existencia, relación y crecimiento (ERC) de allí que también se le denomine como teoría de jerarquía de Maslow remodelada o modificada.

En dicha teoría se plantea la existencia de necesidades primarias de tres tipos y no cuatro como en la teoría original. En este sentido, distingue, los siguientes tipos de necesidades:

a) De existencia: equivalen a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow, es decir, que Alderfer (1972) subsume en un solo grupo a dos tipos de necesidades, comprendiendo dentro de estas a las necesidades que aseguran la supervivencia (comer, vestirse, dormir) y las de seguridad o protección (vivienda, trabajo estable, seguro médico).

b) De relaciones: equivalen a las necesidades sociales y de ego de Maslow, por lo tanto, este grupo aglutina las necesidades de interrelación con el entorno social. Señala que toda persona tiene la necesidad de mantener contacto con las personas de su mismo nivel o con quienes comparte similitudes sociales, laborales, culturales o religiosas.

c) De crecimiento: equivale a las necesidades de autorrealización o autosuperación personal. Toda persona aspira alcanzar un nivel de desarrollo personal que le permita fundamentar la estima de sí mismo - autoestima, autovaloración- y la del grupo social con el que se relaciona, alcanzando las habilidades necesarias para sentirse autorrealizado.

Como se observa de lo anterior, la teoría ERC es concebida de una manera diferente a la de Maslow en lo que se refiere a la manera de agrupar las necesidades humana; adicionalmente, no debe seguirse un orden estricto para la satisfacción de las necesidades, lo que significa que no es una estructura rígida, porque de acuerdo con esta teoría, pueden operar al mismo tiempo diversos tipos de necesidades porque puede ser que la falta de satisfacción de una necesidad de orden superior, como la necesidad de crecimiento haga surgir cierto grado de frustración o regresión y haga surgir una necesidad de orden inferior; finalmente considera que los aspectos familiares o culturales pueden determinar que

una necesidad superior sea satisfecha con antelación a una necesidad inferior (Alderfer, 1972).

2.2.2.3. Dimensiones de la motivación laboral

Las dimensiones de la motivación establecidas por algunos clásicos como Herzberg (1966); Maslow (1966); Alderfer (1972) han conducido a la elaboración de instrumentos de medición de esta variable y en tal sentido, Puyo (2018) distingue cuatro dimensiones a efectos de estudiar la motivación laboral docente:

a) Desarrollo docente: referido al trabajo colegiado, la formación continua del docente y al reconocimiento de su labor. Esta dimensión se relaciona con los factores motivacionales de la teoría bifactorial de Herzberg (1966) y con las necesidades de autorrealización o autosuperación de Maslow (1966) y de Alderfer (1972) en la que el individuo siente que debe desarrollar su potencial para sentirse apreciado. De tal manera que si la institución educativa le brinda al docente la posibilidad de desarrollo personal este se sentirá motivado.

b) Condiciones de trabajo: en este caso, Puyo (2018) incluye indicadores como infraestructura, equipamiento y recursos. Esta dimensión se iguala con los factores de higiene de la teoría bifactorial de Herzberg (1966) referido a las condiciones físicas y psicológicas para el desempeño de la labor, en este caso la labor docente. Significa que si estas condiciones son adecuadas el docente sentirá satisfacción, por el contrario, si no son beneficiosas sentirá insatisfacción y por ende se sentirá insatisfecho.

c) Convivencia: Puyo (2018) incluye dentro de esta dimensión indicadores como la práctica de valores, el clima laboral, la participación. Esta dimensión equivale a las necesidades de relación social de Maslow (1966) o a las necesidades de relaciones de Alderfer (1972) en el sentido de que el docente necesita contar con espacios de participación con la

comunidad educativa en general, en un espacio de respeto y de reafirmación de sus valores.

d) Metas personales e institucionales: en este caso se hace referencia al nivel de compromiso del docente con las metas de la institución, de sus alumnos y las profesionales propias referidas al aspecto remunerativo, en cuyo caso, existe una relación con los factores higiénicos y motivacionales (Herzberg, 1966) al estar referidos por una parte a su responsabilidad institucional y por la otra a la remuneración propia de los factores de higiene de la teoría bifactorial.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Directivo: individuo que conduce una organización. (Mintzber, 1991)

2.3.2. Docente: es un organizador y mediador en el encuentro del alumno con el conocimiento, siendo su función fundamental la orientación y guía de la actividad de construcción de estos conocimientos por parte del alumno, proporcionando la ayuda pedagógica acorde con sus competencias. (Díaz y Hernández, 1999).

2.3.3. Labor docente: consiste en facilitar la construcción del conocimiento por parte de los estudiantes, para lo cual requiere capacitación permanente para la mejora de la práctica educativa en cualquier entorno, además del dominio del proceso de enseñanza aprendizaje y la promoción de la reflexión para el logro de un aprendizaje significativo y no repetitivo (Parra, 2014).

2.3.4. Líder: persona que conduce a otra (s) sin ejercer ningún tipo de coacción (Kotter, 1999)

2.3.5. Liderazgo: ejercicio de las actividades del líder. Situación de superioridad en que se encuentra una institución u organización un producto o sector económico, dentro de su ámbito. (Real Academia Española, 2021)

2.3.6. Motivación: consiste en hacer algo porque la persona considera importante realizarlo. (Herzberg, 1966)

2.3.7. Organización educativa: “es la gestión en las instituciones educativas (cultura, de gobierno escolar, relaciones laborales, estudiantes, administrativos)” (Camargo-Mayorga, 2016)

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

H_i: Existe relación directa y significativa entre habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

H₀: No existe relación directa y significativa entre habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

2.4.2. Hipótesis específicas

Hipótesis 1

H₁: El nivel de liderazgo directivo de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, es excelente.

H₀: El nivel de liderazgo directivo de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, no es excelente.

Hipótesis 2

H₂: El nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, es excelente.

H₀: El nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, no es excelente.

Hipótesis 3

H₃: Existe relación entre habilidades de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

H₀: No existe relación entre habilidades de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Hipótesis 4

H₄: Existe relación entre habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

H₀: No existe relación entre habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Hipótesis 5

H₅: Existe relación entre habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

H₀: No existe relación entre habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

Hipótesis 6

H₆: Existe relación entre habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

H₀: No existe relación entre habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.

2.5. Operacionalización de variables

a) Variable 1: Habilidades directivas

Es el conjunto de conocimientos y destrezas que debe poseer una persona para liderar y coordinar como directivo de una institución u organización, ejerciendo la supervisión y conducción del personal para la consecución de los objetivos organizacionales. (Pereda y Berrocal, 2012).

b) Variable 2: Motivación laboral

Es la voluntad de ejecutar grandes esfuerzos con el objeto de lograr las metas organizacionales (Robbins y Judge, 2017)

2.5.1. Operacionalización de las variables

Tabla 1.

Operacionalización de la variable habilidades directivas

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Instrumento	Escala
Variable 01: Habilidades Directivas	Es el conjunto de conocimientos y destrezas que debe poseer una persona para liderar y coordinar como directivo de una institución u	Se operacionaliza mediante el análisis de las habilidades de liderazgo, comunicación trabajo en equipo y de resolución de	Habilidades de liderazgo	1,2,3,4,5	Cuestionario sobre la percepción de las habilidades directivas	Ordinal 1: malo 2: deficiente 3: regular 4: bueno 5: excelente
	organización, ejerciendo la supervisión y conducción del personal para la consecución de los objetivos organizacionales (Pereda y Berrocal, 2012)	conflictos por parte de los directivos, aplicando el cuestionario sobre las habilidades directivas (Puyó, 2018).	Habilidades de trabajo en equipo	6,7,8,9,10		
			Habilidades de resolución de conflictos	11,12,13,14,15		General Malo: 25-40 Deficiente: 41-55 Regular: 56-70 Bueno: 71-85 Excelente: 86-100
			Habilidades de resolución de conflictos	16,17,18, 19,20		Por dimensiones Malo: 5-8 Deficiente: 9-13 Regular: 14-17 Bueno: 18-21 Excelente: 22-25

Tabla 2

Operacionalización de la variable motivación laboral

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems	Instrumento	Escala
Variable 02: Motivación laboral	Es la voluntad de ejecutar grandes esfuerzos con el objeto de alcanzar las metas organizacionales (Robbins y Judge, 2017)	La motivación docente se analiza a través de la medición del desarrollo docente, condiciones de trabajo, grado de convivencia y metas personales e institucionales, aplicando el cuestionario sobre la percepción de la motivación en los docentes (Puyó, 2018).	Desarrollo Docente	1,2,3,4,5	Cuestionario sobre la percepción de la motivación en los docentes	Ordinal: Malo = 1 Deficiente = 2 Regular = 3 Bueno = 4 Excelente = 5
			Condiciones de trabajo	6,7,8,9,10		
			Convivencia	11,12,13,14,15		
			Metas personales e Institucionales	16,17,18,19,20		Por dimensiones Malo: 5-8 Deficiente: 9-13 Regular: 14-17 Bueno: 18-21 Excelente: 22-25

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

La investigación desarrollada es básica puesto que recopila información de los hechos ocurridos sin ningún tipo de manipulación de los investigadores (Ñaupas *et al.* 2013)

De acuerdo a su nivel es una investigación de tipo descriptiva porque se realiza el análisis de las variables describiendo sus propiedades fundamentales. En este sentido, Hernández y Mendoza (2018) señalan que las investigaciones descriptivas tienen como finalidad especificar las propiedades o características del fenómeno, o variables estudiadas en un contexto determinado. En este caso, en particular se analizaron las características de las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa Quilcate, de la provincia San Miguel de Cajamarca.

La investigación es correlacional, porque busca el establecimiento de relación entre variables. (Ñaupas, *et al.*, 2013), específicamente entre la variable habilidades directivas y la variable motivación laboral del personal docente de la red educativa antes mencionada.

Es de recalcar que de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018) las investigaciones descriptivas constituyen la base de las investigaciones correlacionales, pues hay que describir primero las características de las variables estudiadas, analizando los datos hallados para luego establecer la relación existente entre dichas variables.

3.2. Métodos de investigación

El método hipotético - deductivo: se utilizó al plantearse la hipótesis y partiendo de esta obtener las derivaciones del estudio, que fueron objeto de contrastación empírica.

Método descriptivo: fue aplicado al momento de señalar en detalle las distinciones o caracteres de las variables estudiadas.

Método bibliográfico – documental: fue aplicado al momento de hacer la recopilación y sistematización de la información extraída de las fuentes primarias consultadas para elaborar el capítulo referido a las bases teóricas.

Método analítico – sintético: fue utilizado para hacer la descomposición de la información mediante el análisis para luego proceder a sintetizarla al momento de redactar el marco teórico.

Método estadístico: Se ocupa de las técnicas y procesos estadísticos con la finalidad de probar la hipótesis y su respectiva significación.

3.3. Diseño de investigación

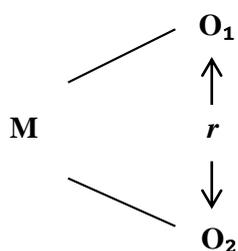
El diseño que se utilizó es no experimental, transversal de corte correlacional.

El diseño de investigación es no experimental porque “se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (Hernández, *et al.*, 2014, p. 152).

Es transversal, porque “recolectan datos en un solo momento” (Hernández *et al.*, 2014, p.154).

De corte correlacional debido a que busca establecer el grado de asociación entre una variable X y otra variable Z, que no sean dependiente entre sí (Ñaupas *et al.*, 2014).

Este diseño se muestra gráficamente así:



Donde:

M: Muestra (Docentes)

O₁: Observación o medición de la variable 1 (Habilidades Directivas)

r: Relación de las variables de estudio

O₂: Observación o medición de la variable 2 (Motivación Laboral Docente)

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población

Población: 26 miembros del personal docente de la Red Educativa Quilcate – San Miguel - Cajamarca, 2019.

3.4.2. Muestra

Muestra: 26 miembros del personal docente de la Red Educativa Quilcate – distrito de Catilluc, San Miguel - Cajamarca, 2019.

En la tabla 3, se muestra como se distribuyó la muestra de estudio.

Tabla 3*Muestra de la investigación*

N°	Institución Educativa	Nivel Educativo	Lugar	Docentes
01	N° 342	Educación Inicial	Quilcate	02
02	Ampliación 82811	Educación Inicial	San Mateo	01
03	Ampliación 821123	Educación Inicial	Baños Quilcate	01
04	N° 1358	Educación Inicial	Alto Perú	01
05	N° 821195	Educación Primaria	Quilcate	05
06	N° 82811	Educación Primaria	San Mateo	02
07	N° 821123	Educación Primaria	Baños Quilcate	03
08	N° 821404	Educación Primaria	Alto Perú	01
09	N° 821532	Educación Primaria	Catilluc Alto	01
10	Ciro Alegría	Educación Secundaria	Quilcate	09
Total				26

Nota: En la tabla se observa la distribución de la muestra por cada institución educativa que conforma la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca

3.5. Técnicas e instrumentos de recojo de datos

Técnica de Análisis de documentos, aplicada a lo largo de todo el proceso de estudio.

Encuesta: en la que se aplicó el cuestionario de habilidades directivas y cuestionario de motivación en los docentes, elaborados por Puyo (2018) “bajo criterios psicométricos de validez, confiabilidad y normalización”. (p.43)

El instrumento aplicado para determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación en los docentes, es el cuestionario; utilizando uno para cada variable de estudio, a saber:

1. Cuestionario sobre la percepción las habilidades directivas.
2. Cuestionario sobre la percepción de la motivación en los docentes.

Tabla 4*Técnicas e instrumentos de la investigación*

Variable	Técnica	Instrumento	Informante
Habilidades directivas	Encuesta	Cuestionario	Docentes
Motivación laboral en los docentes.	Encuesta	Cuestionario	Docentes

Nota: En la tabla se señala la técnica e instrumento utilizado en cada variable

Validez y confiabilidad de los instrumentos

Como se indicó anteriormente, ambos cuestionarios fueron diseñados por Puyo (2018) quien a los efectos de su validación los sometió al juicio de expertos mediante el análisis de tres especialistas en el área de la metodología de la investigación, obteniendo un puntaje promedio de 79% según lo señala su autor, lo que llevó a considerarlos como “muy bueno”, en consecuencia, tales instrumentos son válidos (Puyo, 2018).

En lo que se refiere a la confiabilidad, el autor evaluó tales instrumentos a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes valores:

Tabla 5*Confiabilidad de los instrumentos*

Instrumento	Valor Alfa de Cronbach	Confiabilidad
Cuestionario de habilidades directivas	0.961	Confiable
Cuestionario motivación docente	0.970	Confiable

Nota: Confiabilidad extraída de Puyo (2018)

Como los valores obtenidos son cercanos a uno (1) que es el mayor valor de este coeficiente, se consideran que son instrumentos altamente confiables.

3.6. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para la presente investigación se hizo uso de la estadística descriptiva para conocer el comportamiento de las variables de estudio a partir de frecuencias absolutas (cantidad) y relativas (porcentaje), para lo cual se utilizarán tablas de frecuencia y figuras o gráficos a los fines de su presentación, previa realización de la matriz de la base de datos por cada variable.

En el análisis de los datos, se utilizaron como estadísticos la media aritmética, la desviación estándar y la moda. De la misma manera se utilizó la estadística inferencial a fin de determinar la correlación entre las variables de estudio y sus respectivas dimensiones,

Así también se hizo uso de la estadística inferencial partiendo de la prueba de normalidad Shapiro-Wilk que es la prueba que certifica la normalidad o no de las variables, determinando si los datos se distribuyen de forma consistente y que es recomendada para los casos de estudios cuyas muestras sean inferiores a cincuenta (50) participantes, como es el presente caso, cuya muestra es de veintiséis (26) docentes.

El programa que se utilizó para procesar los datos obtenidos según los instrumentos referidos son el Programa computarizado IBM SPSS v.25 que permitió determinar el p - valor y determinar si la distribución de los datos es normal o no.

El esquema para hipótesis estadísticas mediante la aplicación de esta prueba es el siguiente:

H_0 = datos se aproximan a la distribución normal ($p > \alpha$)

H_1 = datos no se aproximan a la distribución normal ($p < \alpha$)

Como la información se analizó en el programa SPSS. v 25, como ya dijo, hay que fijar el valor de la significancia, en cuyo caso, se fija en 0.05, siendo así, se tiene:

Si $p > 0.05$ se acepta H_0 (Hipótesis nula) \rightarrow la distribución será normal
Si $p < 0.05$ se rechaza H_0 y se acepta H_1 \rightarrow la distribución no será normal.

En los casos en que la distribución es normal corresponde aplicar una prueba paramétrica como el coeficiente r de Pearson, y en caso contrario, corresponde aplicar una prueba no paramétrica como Chi cuadrado de Pearson o el coeficiente Rho de Spearman, sin embargo, en el presente caso, los resultados arrojaron niveles de normalidad, que determinaron la aplicación del coeficiente r de Pearson como se verá en el próximo capítulo.

3.7. Ética investigativa

Para garantizar la calidad y confiabilidad de la investigación es de vital importancia considerar aspectos éticos, por lo que la presente investigación cumple con criterios de objetividad, originalidad y transparencia, pues se gestionaron los permisos respectivos para la aplicación de los instrumentos a docentes de las instituciones que conforman la Red Educativa Quilcate, adicionalmente se les solicitó el consentimiento informado a cada uno de los participantes, a quienes se les señaló el objetivo de la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

4.1. Presentación y análisis de resultados

Tabla 6

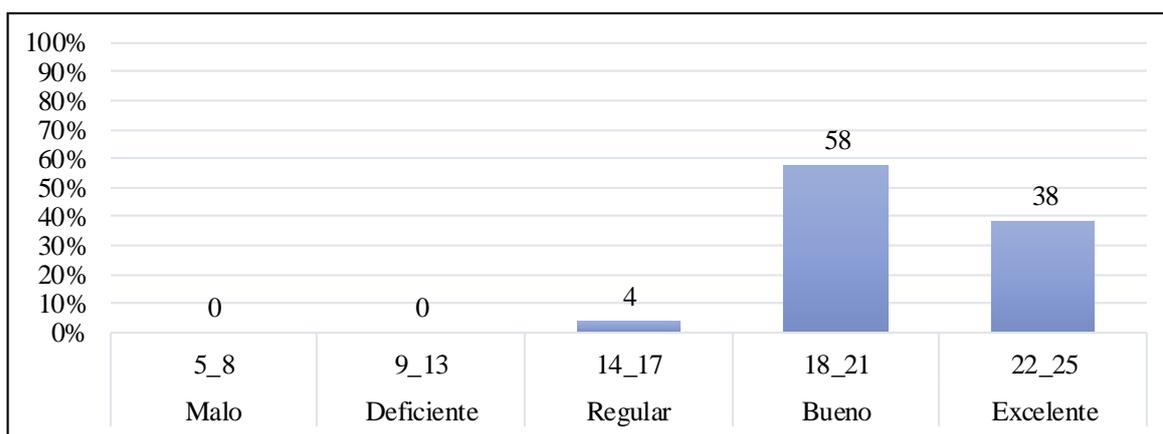
Nivel de la dimensión habilidades de liderazgo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5-8	0	0	
Deficiente	9-13	0	0	
Regular	14-17	1	4	20,88
Bueno	18-21	15	58	
Excelente	22-25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al procesar la matriz de datos de la variable habilidades directivas

Figura 1

Nivel de la dimensión habilidades de liderazgo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 6

En la tabla 6 se observa que el 4 % de los docentes considera que el liderazgo del personal directivo de su institución es regular, el 58% opina que es bueno mientras que el 38% señala que es excelente; ninguno de los docentes reportó el nivel de liderazgo como malo o deficiente; siendo la prevalencia del nivel bueno si se toma en cuenta que el promedio o media aritmética es de 20,88.

Tabla 7

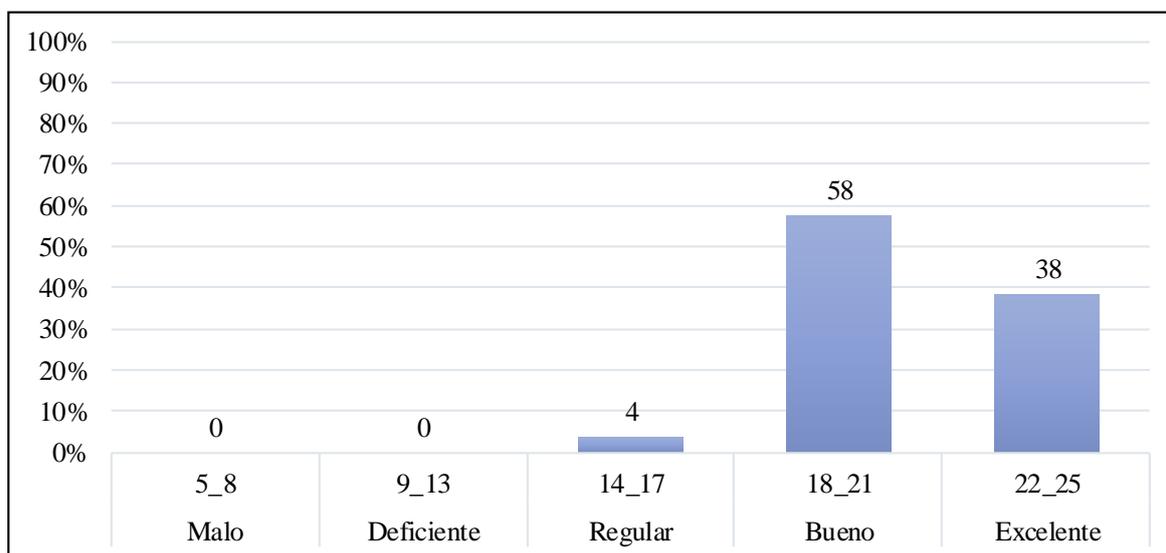
Nivel de la dimensión habilidades de comunicación según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	20,73
Bueno	18 -21	15	58	
Excelente	22 -25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al procesar la matriz de datos de la variable habilidades directivas

Figura 2

Nivel de la dimensión habilidades de comunicación según los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 7

En la tabla 7 se observa que del 100% de los docentes encuestados el 4% considera que el nivel de la dimensión comunicación es regular, el 58% opina que es bueno, mientras que el 38% señala que es excelente; ninguno de los encuestados considera que esté en nivel malo o deficiente; la media aritmética obtenida fue de 20,73 lo que indica que los docentes sostienen que el nivel de habilidades de comunicación es bueno.

Tabla 8

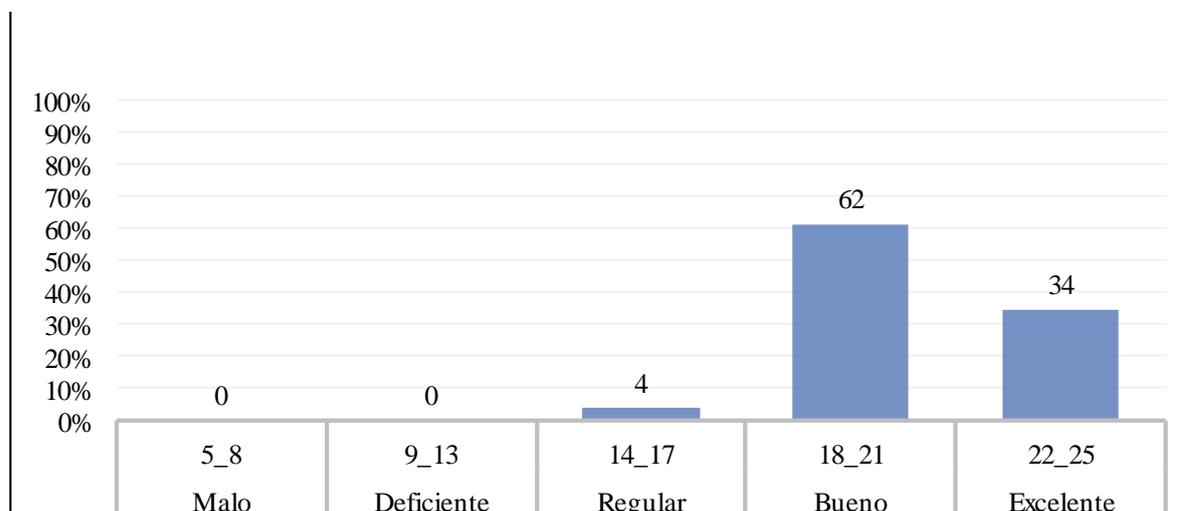
Nivel de la dimensión habilidades de trabajo en equipo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	20,88
Bueno	18 -21	16	62	
Excelente	22 -25	9	34	
Total		26	100%	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de datos de la variable habilidades directivas

Figura 3

Nivel de la dimensión habilidades de trabajo en equipo según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 8

En la tabla 8 se evidencia que del 100% de los encuestados el 4% considera que el nivel de la dimensión habilidades de trabajo en equipo es regular, el 62% opina que es bueno, mientras que el 34% considera que es excelente; ninguno de los encuestados declaró que esté en nivel malo o deficiente; la media aritmética obtenida fue de 20,88 lo que indica que los docentes sostienen que el nivel de habilidades de trabajo en equipo es bueno.

Tabla 9

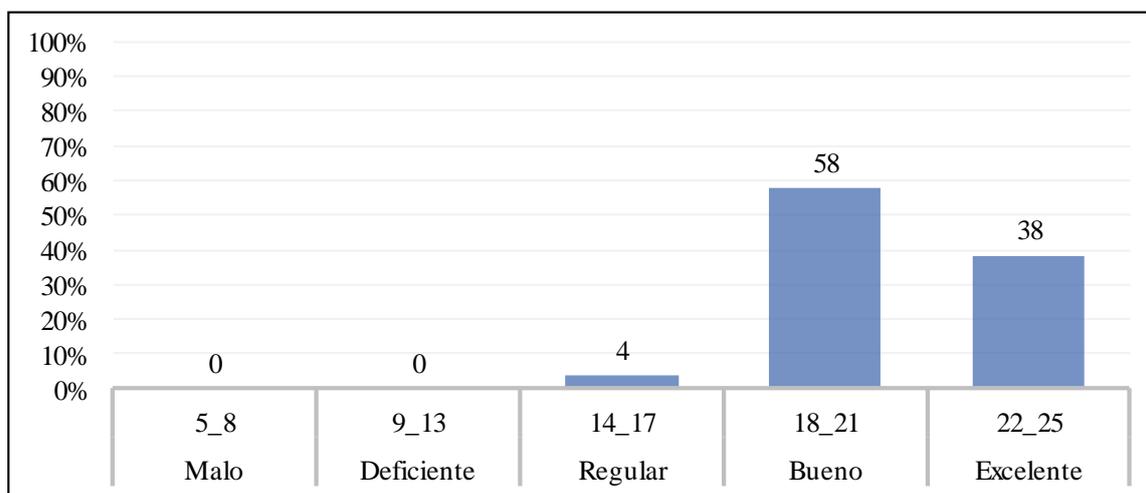
Nivel de la dimensión habilidades de resolución de conflicto según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	20,88
Bueno	18 -21	15	58	
Excelente	22 -25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de datos de la variable habilidades directivas

Figura 4

Nivel de la dimensión habilidades de resolución de conflictos según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 9

En la tabla 9 se evidencia que del 100% de los docentes encuestados, el 4% considera que el nivel de la dimensión habilidades de resolución de conflicto es regular, el 58% opina que es bueno, mientras que el 38% percibe que es excelente; ninguno de los encuestados considera que esté en nivel malo o deficiente; la media aritmética obtenida fue de 20,88 lo que indica que en términos generales los docentes sostienen que el nivel de habilidades de resolución de conflicto es bueno.

Tabla 10

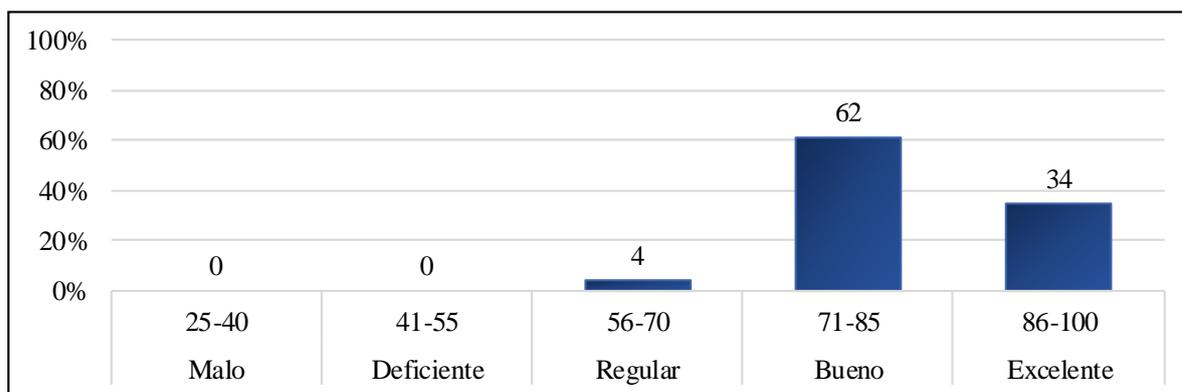
Nivel de la variable habilidades directivas según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	25-40	0	0	
Deficiente	41-55	0	0	
Regular	56-70	1	4	83,30
Bueno	71-85	16	62	
Excelente	86-100	9	34	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de datos de la variable habilidades directivas

Figura 5

Nivel de la variable habilidades directivas según los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 10

En la tabla 10 se evidencia que del 100% de los docentes encuestados el 4% considera que el nivel de la variable habilidades directivas es regular, el 62% que es bueno y el 34% opina que es excelente; ningún docente encuestado consideró que esta variable tuviera un nivel malo o deficiente; si se toma en cuenta que el promedio es de 83,30, se puede decir que en términos generales los docentes opinan que el nivel de la variable habilidades directivas en la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, en 2019 es bueno.

Tabla 11

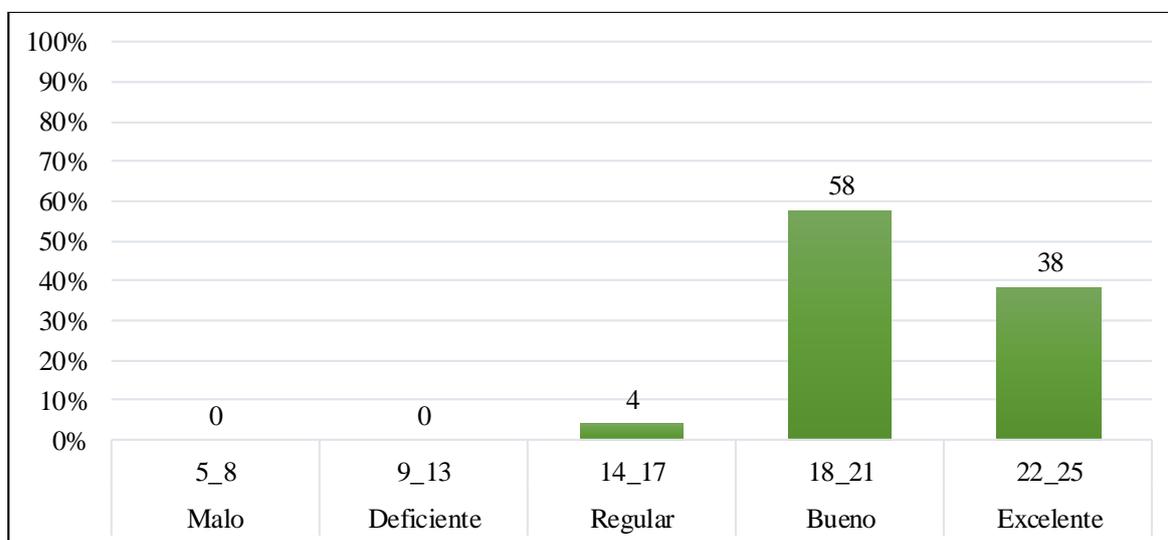
Nivel de la dimensión desarrollo docente según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	20,15
Bueno	18 -21	15	58	
Excelente	22 -25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de la variable motivación laboral

Figura 6

Nivel de la dimensión desarrollo docente de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 11

En la tabla 11 se evidencia que del 100% de los docentes encuestados, el 4% considera que la dimensión desarrollo docente de la variable motivación laboral es regular, el 58% opina que es bueno y el 38% señala que es excelente; ningún docente encuestado percibió como malo o deficiente el nivel de esta dimensión; tomando en cuenta que la media aritmética fue de 20,15 se puede señalar que en términos generales el nivel de desarrollo de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca es bueno.

Tabla 12

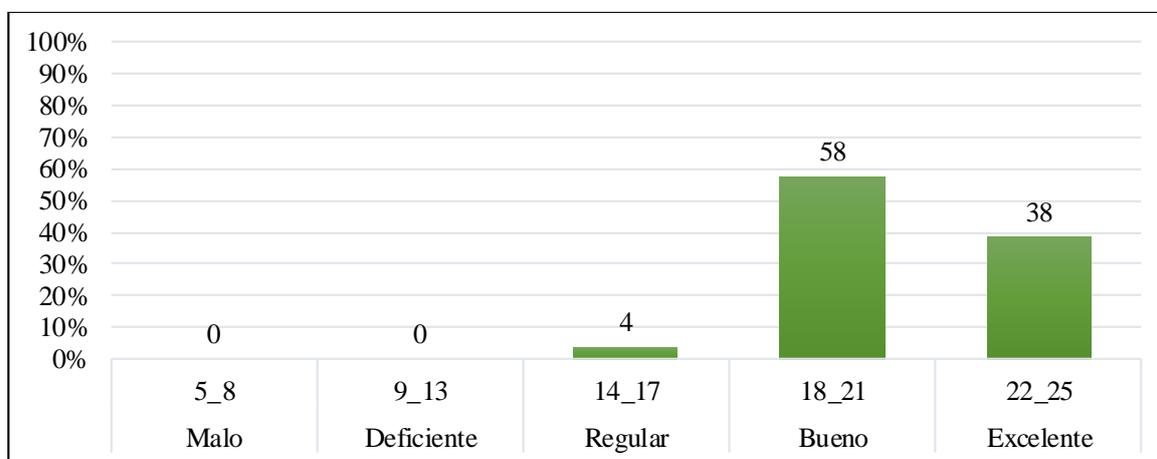
Nivel de la dimensión condiciones de trabajo de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	17,90
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	
Bueno	18 -21	15	58	
Excelente	22 -25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar matriz de datos de la variable motivación laboral

Figura 7

Nivel de la dimensión condiciones de trabajo de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 12

De la lectura de la tabla 12 se evidencia que de acuerdo a la opinión del 4% de los encuestados el nivel de la dimensión condiciones de trabajo es regular, para el 58% es bueno y para el 38% es excelente, no siendo considerado ni malo, ni deficiente por ninguno de los encuestados; si se toma en cuenta que la media aritmética fue de 17,90 se puede señalar que el nivel de la dimensión condiciones de trabajo en la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca es bueno.

Tabla 13

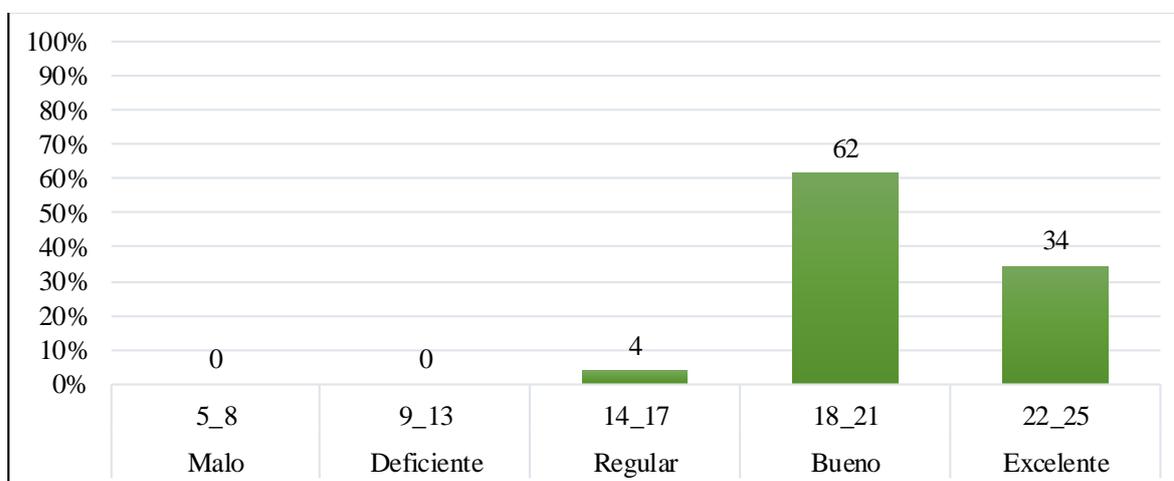
Nivel de la dimensión convivencia de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	20,03
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	
Bueno	18 -21	16	62	
Excelente	22 -25	9	34	
Total		26	100%	

Nota: información obtenida del análisis de la matriz de la variable motivación laboral

Figura 8

Nivel de la dimensión convivencia de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 13

De la lectura de la tabla 13 se evidencia que para el 4% de los encuestados el nivel de la dimensión convivencia de la variable motivación laboral es regular, para el 62% es bueno, mientras que para el 34% es excelente; partiendo de que la media aritmética es de 20,03 se puede señalar que los docentes consideran que la dimensión convivencia en la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, es bueno.

Tabla 14

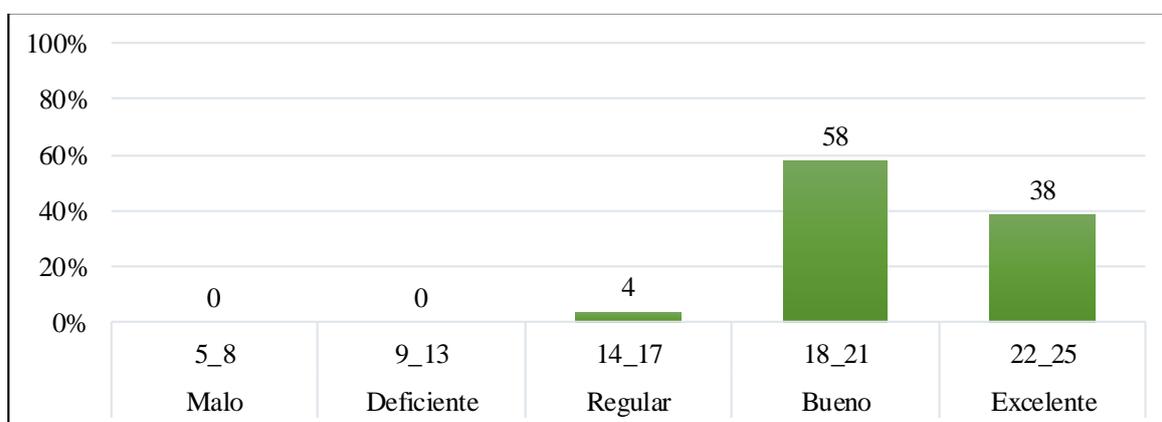
Nivel de la dimensión metas personales e institucionales de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	5 -8	0	0	
Deficiente	9 -13	0	0	
Regular	14 -17	1	4	18,96
Bueno	18 -21	15	58	
Excelente	22 -25	10	38	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de la variable motivación laboral

Figura 9

Nivel de la dimensión metas personales e institucionales de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 14

En la tabla 14 se evidencia que del 100% de los docentes encuestados el 4% considera que el nivel de la dimensión metas personales e institucionales es regular, el 58% que es bueno, mientras que el 38% señala que es excelente; no fue considerado ni malo, ni deficiente por ninguno de los encuestados. Tomando en cuenta que la media aritmética fue de 18,96 se puede decir que en términos generales la dimensión metas personales e institucionales de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca es bueno.

Tabla 15

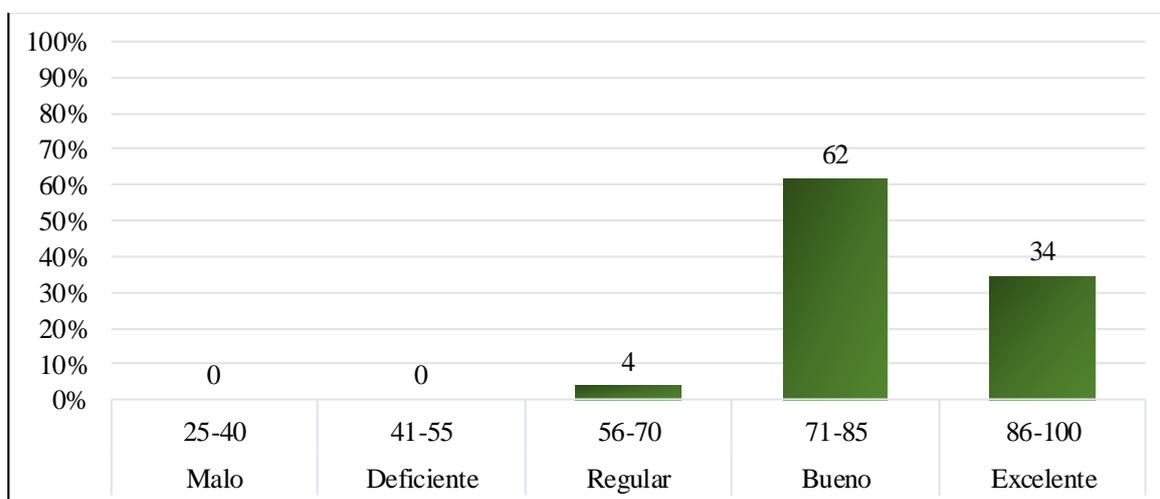
Nivel de la variable motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

Nivel	Escala	Frecuencia	Porcentaje	Promedio
Malo	25-40	0	0	
Deficiente	41-55	0	0	
Regular	56-70	1	4	76,65
Bueno	71-85	16	62	
Excelente	86-100	9	34	
Total		26	100	

Nota: información obtenida al analizar la matriz de datos de la variable motivación laboral

Figura 10

Nivel de la variable motivación laboral de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019



Nota: Fuente: tabla 15

En la tabla 15 se evidencia que el 4% de los docentes encuestados considera que el nivel de motivación laboral es regular; el 62% señala que es bueno, mientras que el 34% dice que es excelente; no siendo calificado ni malo, ni deficiente por ninguno de los docentes encuestados. Partiendo de que la media aritmética es de 76,65 se puede señalar que el nivel general de motivación laboral de los docentes de la Red Educativa Quilcate-San Miguel-Cajamarca es bueno.

4.2. Prueba de hipótesis

Tabla 16

Prueba de normalidad por dimensiones y variables para el proceso de contrastación de hipótesis

Variables/dimensiones de estudio	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Variable Habilidades directivas	.968	26	.581
Liderazgo	.935	26	.103
Comunicación	.967	26	.541
Trabajo en equipo	.964	26	.482
Resolución de conflictos	.942	26	.148
Variable Motivación	.945	26	.175
Desarrollo del docente	.871	26	.004
Condiciones de trabajo	.899	26	.015
Convivencia	.977	26	.800
Metas personales e institucionales	.939	26	.128

Nota: Información obtenida del análisis de la matriz de datos de ambas variables

En la tabla 16 se presentan los datos que permiten determinar su normalidad o anormalidad. Siendo que se trabaja con una muestra de 26 elementos se asume que se debe aplicar los valores y criterios propuestos por Shapiro-Wilk. Se observa que los datos tanto en la variable habilidades directivas y la mayoría de sus dimensiones, como en la variable motivación laboral presentan una distribución normal debido a que el p – valor es mayor al valor de la significancia escogida ($p > 0.05$), en consecuencia, se utiliza la prueba de Pearson para la contrastación de las hipótesis.

Tabla 17

Relaciones entre habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

		Habilidades directivas
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	.810
	Sig. (bilateral)	.000
	N	26

Nota: La correlación es significativa a un nivel de $p=0.05$

Fuente: matriz de datos estadísticos

De la tabla 17 se desprende la existencia de correlación directa y significativa entre la variable habilidades directivas y la motivación laboral, ya que el p valor es menor al valor de la significancia elegido ($p=0.000<0.05$) siendo esa relación positiva alta ($r = .810$) lo que significa que mientras mayor es el nivel de habilidades directivas mayor será el nivel de motivación laboral. Por lo tanto, se comprueba la hipótesis general (H_i): Existe relación entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa Quilcate, San Miguel, Cajamarca, 2019.

Tabla 18

Relación entre la dimensión habilidades de liderazgo directivo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

		Dimensión habilidades de liderazgo directivo
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	.808
	Sig. (bilateral)	.000
	N	26

Nota: La correlación es significativa a un nivel de $p=0.05$

Fuente: matriz de datos estadísticos

De los datos señalados en la tabla 18 se observa la existencia de correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades de liderazgo directivo y la motivación

Tabla 20

Relación entre la dimensión habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

		Dimensión habilidades de trabajo en equipo
Motivación Laboral	Correlación de Pears	.702
	Sig. (bilateral)	.000
	N	26

Nota: La correlación es significativa a un nivel de $p=0.05$

Fuente: matriz de datos estadísticos

En la tabla 22 se observa la existencia de correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades de trabajo en equipo del director y la motivación laboral de los docentes porque el valor p es inferior al valor de la significancia ($p=0.000<0.05$). La relación es positiva alta ($r=.702$) lo que implica que mientras mayor es el nivel de habilidades de trabajo en equipo del director mayor será la motivación laboral de los docentes. Se comprueba la hipótesis específica H_5 : Existe relación entre habilidades de trabajo en equipo del director y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.

Tabla 21

Relación entre la dimensión habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019

		Dimensión de resolución de conflictos
Motivación Laboral	Correlación de Pearson	.733
	Sig. (bilateral)	.000
	N	26

Nota: La correlación es significativa a un nivel de $p=0.05$

Fuente: matriz de datos estadísticos

En la tabla 21 se observa la existencia de correlación directa y significativa entre la dimensión habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral de los docentes, porque el valor p obtenido fue menor al valor de significancia establecido ($p=0.000<0.05$). La relación es positiva y alta ($r=.733$) lo que implica que cualquier cambio que experimente la dimensión resolución de conflictos incidirá en la motivación laboral. Se comprueba la hipótesis específica H_6 : Existe relación entre habilidades de resolución de conflictos del director y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, 2019.

4.3. Discusión de resultados

En el acápite anterior se presentaron los resultados relacionados con las habilidades directivas y la motivación laboral, como variables de estudios. Con relación a la primera se tomó como referente teórico la definición de Pereda y Berrocal (2012) de acuerdo con los cuales se entiende que las habilidades directivas es el conjunto de conocimientos y destrezas que debe poseer una persona para liderar y coordinar como directivo de una institución u organización, ejerciendo la supervisión y conducción del personal para la consecución de los objetivos. Mientras que en el caso de la variable motivación laboral, se tomó la definición de Robbins y Judge (2017) que señala que por motivación debe entenderse la voluntad de ejecutar grandes esfuerzos con el objeto de lograr las metas organizacionales.

Estas variables, fueron analizadas descriptivamente, dando cumplimiento al primer y segundo objetivo específico de la investigación, hallándose que, tanto la variable habilidades directivas como la motivación laboral según el 62% de los docentes encuestados están en el nivel “bueno” y de acuerdo al 34% de ellos están en un nivel “excelente”, solo el 4% consideró que estaban en nivel “regular” y ninguno de los docentes consideró que estas variables estén en nivel “malo” o “deficiente”.

Estos resultados coinciden con los hallazgos de Puyo (2018) quien al estudiar las habilidades directivas en la I.E. Carlos Wiese, en el distrito Juanjuí en la provincia Mariscal Cáceres obtuvo como resultados que las habilidades directivas están en nivel

bueno (60,2%), excelente (25%) y regular (14,8%); de igual manera, la variable motivación laboral está en nivel bueno (64,8%), excelente (18,5%) y regular (16,7%).

Por su parte, Masco (2018) obtuvo una prevalencia alta (74,8%) de habilidades directivas e igualmente fue alta la prevalencia (65,4%) en la variable motivación laboral; mientras que Quilcate (2017) encontró que las habilidades directivas en las I.E. de la Red 03 en la UGEL 03 de San Juan de Luringacho son reportadas en un nivel alto por el 50% de los encuestados, mientras que el 48% las reportó en el nivel medio; y, en cuanto a la motivación laboral el 64% consideró que está en nivel medio, mientras que el 30% considera que está en nivel alto.

Las dimensiones de la variable habilidades directivas: liderazgo, comunicación y resolución de conflictos fueron consideradas como ubicadas en el nivel “bueno” por el 58% de los encuestados y el 38% consideró que su nivel era “excelente”; mientras que la dimensión trabajo en equipo fue considerada en el nivel “bueno” por el 62% y en el nivel “excelente” por el 34%. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Puyo (2018) quien encontró que la dimensión habilidades de liderazgo en la institución educativa objeto de su estudio está en nivel bueno (60,2%) seguido del nivel excelente (25%); la dimensión comunicación está en nivel bueno (66,7%) seguida del nivel excelente (16,7%); la dimensión trabajo en equipo igualmente está en nivel bueno (61,1%) seguido del nivel excelente (24,1%), y, finalmente, la dimensión de resolución de conflictos está en nivel bueno (66,7%) seguida del nivel excelente (16,7%).

En el caso de las dimensiones de la motivación laboral: desarrollo docente, condiciones de trabajo y metas personales e institucionales fueron ubicadas en el nivel “bueno” por el 58% de los encuestados y en el nivel “excelente” por el 38%; mientras que la dimensión convivencia fue ubicada en el nivel “bueno” por el 62% de los encuestados y en el nivel “excelente” por el 34%. Estos resultados son coincidentes parcialmente, con los resultados obtenidos por Puyo (2018) quien encontró que la dimensión desarrollo profesional está en el nivel bueno (52,8%), seguido del nivel excelente (32,4%); la dimensión condiciones de trabajo está en el nivel bueno (70,4%) seguida del nivel regular (17,6%); la convivencia fue catalogada en el nivel bueno

(55,6%), seguida del nivel excelente (33,3%), y, finalmente la dimensión metas personales e institucionales está en el nivel bueno (67,6%) seguida del nivel regular (17,6%).

En lo que se refiere al análisis inferencial, en la investigación se demuestra la existencia de correlación directa y significativa ($r = .810$; $p = 0.000 < 0.05$) entre las habilidades directivas y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel de Cajamarca en 2019; de esa manera se dio respuesta a la pregunta de la investigación, cumplimiento al objetivo general y se comprobó la hipótesis general, tal como quedó demostrado en el acápite anterior.

Estos hallazgos son similares a los alcanzados en Venezuela, por Bermúdez y Bravo (2016) quienes igualmente obtuvieron hallazgos que relacionan de manera directa y positiva las habilidades directivas con el desempeño laboral del personal docente en escuelas de nivel primario, en virtud de la influencia que ejercen estas habilidades en la motivación laboral.

A nivel nacional, igualmente se han desarrollado investigaciones cuyos hallazgos guardan similitudes con los obtenidos en la presente investigación; tal es el caso de Masco (2018) quien determinó la existencia de una relación positiva altamente significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral de ciento siete (107) docentes de dieciséis (16) instituciones educativas de la Red Educativa 14, UGEL 05, El Agustino, mientras que Quilcate (2017) determinó la existencia de la relación entre ambas variables en una muestra de ochenta (80) docentes pertenecientes a las instituciones adscritas a la Red 03, UGEL 03 de San Juan de Luringacho. Esta relación entre habilidades directivas y motivación laboral, se presenta o ha sido denotada en instituciones públicas, como ya se ha visto, y en instituciones privadas, tal es el caso de Puyo (2018) quien encontró la existencia de una relación alta y estadísticamente significativa entre las habilidades directivas y la motivación laboral de ciento ocho (108) docente de la I.E. Carlos Wiese; en el caso de Infante (2017) la investigación se desarrolló igualmente en instituciones privadas de la UGEL N° 2, Rimac y también concluyó en la existencia de esta relación al obtener un coeficiente Rho de Spearman de

0.571 que denota una relación directa, positiva y moderada, al igual que halló la existencia de este tipo de relación entre las habilidades directivas personales, interpersonales y grupales y la motivación laboral del personal docente de dichas instituciones.

En lo que se refiere a la dimensión habilidades de liderazgo directivo y su relación con la motivación laboral, cuyo estudio fue propuesto en el tercer objetivo específico de la investigación, los hallazgos dan cuenta de la existencia de una correlación estadísticamente significativa, directa y positiva entre ambas, coincidiendo con Ordoñez, *et al.* (2019) quienes realizaron un análisis de la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de un grupo de docentes del nivel bachillerato en Ecuador y encontraron que efectivamente el liderazgo ejerce influencia en la motivación, comunicación y participación de los docentes en las actividades académicas y en el proceso de enseñanza aprendizaje. De igual manera, Cáceres (2018) al estudiar en Bolivia, los efectos del estilo de liderazgo de diez (10) directivos en la motivación de ciento noventa y seis (196) docentes de nivel secundario, concluyó que el estilo de liderazgo liberal es determinante y se relaciona de manera directa con la motivación de los docentes que conformaron el estudio.

A nivel nacional, Montañez (2019) coincide al estudiar el liderazgo directivo y su influencia en la motivación y desempeño docente en instituciones de secundaria del distrito de Platería en Puno, porque determinó la existencia de correlación significativa, directa y moderada entre el liderazgo directivo y la motivación, así como entre el liderazgo y el desempeño docente. Al respecto, Arana y Coronado (2019) al investigar el liderazgo directivo en una I.E. Parroquial del Distrito de San Isidro, en una muestra de 48 docentes de educación inicial, primaria y secundaria, concluyó que existe una relación significativa entre el liderazgo y la manera como se desempeña el docente de educación inicial y primaria, predominando el liderazgo transformacional. Puyo (2018) por su parte, encontró igualmente, la existencia de correlación entre las habilidades de liderazgo y motivación laboral, al obtener un coeficiente Rho de Spearman de 0.977. En ese mismo sentido, se pronunció a nivel local Valdez (2019) quien encontró un estilo de liderazgo transaccional en la I.E. de secundaria Jancos Alto del distrito San Pablo, que

se relaciona con la participación de los docentes, sin embargo, como quiera que dicho estilo de liderazgo es percibido como poco eficiente, se propuso diseñar un modelo de liderazgo transformacional que motive la participación eficiente de catorce (14) docentes de la institución antes referida.

Otro autor a nivel local, que destacó la importancia del liderazgo directivo (transformacional) en la motivación docente en la I.E. William Prescott, fue Ocharán (2018) quien, gracias a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a 10 docentes de la institución mencionada, demostró la existencia de la correlación entre ambas variables estudiadas. De igual manera, a nivel local, Valderrama y Montenegro (2019), Chávez (2017) y Sánchez (2015) encontraron que el liderazgo directivo se relaciona con el desempeño del docente en virtud de la motivación que genera, en la I.E. N° 101000, La Ramada, en las I.E. Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII y en las I.E. que conforman la Red Educativa “Sumando esfuerzo, sembramos futuro” del Valle Chunchuca-Colasay, respectivamente. En el caso de Sánchez (2015) además de la relación entre ambas variables, reportó la existencia de una relación significativa entre la motivación intrínseca y la influencia idealizada de los directivos; entre motivación extrínseca y estimulación inspiradora; y, entre motivación trascendente y consideración individual de los directivos de la red educativa estudiada.

Finalmente, dando cumplimiento al cuarto, quinto y sexto objetivo específico, se destaca la existencia de correlación estadísticamente significativa entre las dimensiones habilidad de comunicación, habilidad de trabajo en equipo y de resolución de conflictos con la motivación laboral, al obtener valores inferiores al valor de la significancia ($p=0.000<0.05$), siendo estas correlaciones positivas, moderadas y altas, ya que se obtuvieron los siguientes valores en el coeficiente r de Pearson: .677, .702 y .733 respectivamente. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Puyo (2018) quien igualmente consiguió la existencia de correlación positiva alta, entre habilidades de comunicación, habilidades de trabajo en equipo y resolución de conflictos y motivación laboral, al obtener un coeficiente de .933, .935 y .933 respectivamente.

De esta manera, queda demostrado, que mientras mayores son las habilidades del director de la institución, tanto en el liderazgo, las habilidades de comunicarse, sus competencias para trabajar en equipo y para resolver los posibles problemas que se presenten mayor es la motivación del personal docente, quienes tienen necesidades de desarrollo personal, de desenvolverse en condiciones de trabajo acordes, de convivencia y de ver satisfechas sus metas personales e institucionales, que son necesidades equivalente a las necesidades de autorrealización o autosuperación (Maslow, 1966 y Alderfer, 1972); necesidades motivacionales y de higiene (Herzbert,1966); y, finalmente, de relación social (Maslow, 1966 y Alderfer, 1972).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. Conclusiones

1. Existe relación directa y significativa entre habilidades directivas y motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, en 2019, al obtener un valor de r coeficiente de Pearson ($r=.810$) y un valor $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.
2. El nivel de la variable habilidades directivas según los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, en 2019 es bueno. Igualmente, las dimensiones habilidades de liderazgo, de comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos están en nivel bueno.
3. El nivel de la variable motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, en 2019 es bueno. De la misma manera, las dimensiones desarrollo docente, condiciones de trabajo, convivencia y metas personales e institucionales están en nivel bueno.
4. Existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades de liderazgo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca en 2019, al obtener un coeficiente r de Pearson ($r= .808$) y un valor $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.
5. Existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades de comunicación y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca en 2019, al obtener un coeficiente r de Pearson ($r=.677$) y un valor $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.
6. Existe relación directa y significativa entre la dimensión habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca en 2019, al obtener un coeficiente r de Pearson ($r=.702$) y un valor $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.

7. Existe relación directa y significativa entre la dimensión resolución de conflictos y la motivación laboral de los docentes de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca en 2019, al obtener un coeficiente r de Pearson ($r=.733$) y un valor $p=0.000$ menor a 0.05 de significancia.

5.2. Recomendaciones

1. Al personal directivo de la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, realizar una labor de desarrollo de sus habilidades de comunicación, para obtener las herramientas que le permitan mantener óptimas relaciones interpersonales con los docentes que están bajo su dirección, así como el manejo de estrategias motivacionales -de desarrollo personal, condiciones de trabajo, convivencia y metas personales e institucionales- para lograr el nivel de estímulo que este personal necesita para mantenerse sintonizado y comprometido con la filosofía de la institución.
2. Al personal docente adscrito a la Red Educativa de Quilcate-San Miguel-Cajamarca, se le sugiere sostener relaciones empáticas y estimular la comunicación asertiva con el personal directivo, además de mantener su compromiso con la institución y con la red educativa de la cual forman parte, para conducirlos a alcanzar el incipiente nivel de excelencia en las habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y resolución de conflictos.

REFERENCIAS

- Alderfer, C. (1972). *Existencia, relación y crecimiento: necesidades humanas en entornos organizativos*. Estados Unidos: Press.
- Amarú, A. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. México. Pearson. Prentice Hall.
- Arana, L. y Coronado, J. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Parroquial del Distrito de San Isidro*. (Tesis de Posgrado). Universidad Marcelino Champagnat. Perú.
- Astudillo, E. (2015). La crisis de la profesión docente. Uruguay. *Revista del Magisterio*. 1(1). 15-22
- Bermúdez, E. y Bravo, V. (2016). Habilidades directivas y desempeño laboral del personal docente en escuelas básicas primarias. *Omnia*. 22 (3) 60-70. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Argentina: La Crujía.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Colección Desarrollo de Recursos Humanos. México: Trillas.
- Cabrera, M. (13 de marzo de 2012). El desprestigio de la carrera de magisterio docente se debe a la “proletarización docente”. *El Observador*. <https://www.elobservador.com.uy/nota/el-desprestigio-de-la-carrera-de-magisterio-se-debe-a-la-proletarizacion-docente--20123132260>
- Cáceres, W. (2018). *Efectos del estilo de liderazgo del director en la motivación de los docentes de las unidades educativas secundarias del distrito 2, Centro de la ciudad de la Paz*. (Tesis de Pregrado). Universidad Mayor de San Andrés de Bolivia. Repositorio Institucional.
- Camargo-Mayorga, D. (2016). Motivación de la labor docente: un estudio de caso de dos programas de Contaduría Pública en Bogotá. *Cuadernos de Contabilidad* 17 (44). 421-448. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.mlde>
- Chávez, M. (2017). *Relación entre liderazgo directivo con el desempeño docente en las instituciones educativas Nuestra Señora de la Merced y Juan XXIII del nivel secundario- Cajamarca*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca. Repositorio Institucional.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2018). *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill Education.
- Delgado, P. (19 de diciembre de 2019). *Crisis en la docencia: ¿por qué los profesores están abandonando las aulas?* Observatorio de Innovación Educativa. Tecnológico de Monterrey. <https://observatorio.tec.mx/edu-news/crisis-docencia>

- Díaz, A. y Hernández, G. (1999). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista*. México: Mc Graw Hill.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Canadá. HarperCollins.
- Fisher, R. y Ury, R. (1991). *Si de acuerdo. Cómo negociar sin Ceder* E. Vasco (Trad). Editorial Colombia Nueva Ltda.
- Funque, M. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Tabula Rasa* (1) 265-278. Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca. Bogotá-Colombia.
- Goldstein, I. (1993). *Training in organization. Needs assessment, development an evaluation*. New York: Pacific Grove, C.A.
- Gómez, M.y Satizábal, K. (2011). Educación en emprendimiento: fortalecimiento de competencias emprendedoras en la Pontificia Universidad Javeriana Cali. *Economía, Gestión y Desarrollo 009369*, Universidad Javeriana - Cali. <http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/articulos/Numero -11/SATIZABAL.pdf>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. Mc Graw Hill Education.
- Herzberg, F. (1966). *Una vez más. ¿Cómo motiva Usted a sus empleados?* Harvard Business Review. J. Pariente (Trad.) España. Ciss Praxi
- Infantes, J. (2017). *Habilidades directivas y motivación laboral de docentes de secundaria en instituciones educativas privadas, Rimac, 2016*. (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo. Perú.
- Katz, R. (1955). *Habilidades para una Administración efectiva*. USA: Biblioteca Harvard.
- Kotter, J. (1999). *Qué hacen los líderes*. Barcelona: Deusto Ediciones.
- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillas.
- López, P. (2014). *Prácticas de liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes*. (Tesis Doctoral). Universidad de Santiago de Chile.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México. Mc Graw Hill Education.
- Masco, J. (2018). *Habilidades Directivas y motivación Laboral en docentes de la red I4, UGEL 05, el Agustino – 2018*. (Tesis de Posgrado). Universidad César vallejo de Lima-Perú. Repositorio Institucional.
- Maslow, A. (1966). *Teoría de la Motivación*. Madrid. España. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
- Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (2021). *Clasificador económico de gastos para el año 2021*. 2021. <https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu -publ/anexos/Clasificador -economico -gastos -RD0034 -2020EF5001.pdf>
- Mintzbert, J. (1973). *The nature of managerial work*. USA: Harper & Row.

- Mintzbert, J. (1991). *Mintzbert y la dirección*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Montañez, E.J. (2019). *Liderazgo directivo, motivación y desempeño docente en las instituciones educativas del nivel secundario del distrito de Platería-Puno*. (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Perú. Repositorio Institucional.
- Mosley, D., Megginsob, L. y Pietri, P. (2005). *Supervisión: la práctica del empowement, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. México: GEO Impresores.
- Ñaupas, H. Mejía, E. Novoa, E. y Villagómez, A. (2013). *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis*. Lima-Perú. Fondo Editorial de la Universidad Nacional de San Marcos.
- Ocharán, W. (2018). *Influencia del liderazgo transformacional del director en el desempeño laboral del docente en la Institución Educativa Privada WilliamPrescot, nivel primario de la ciudad de Cajamarca*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca. Perú. Repositorio Institucional.
- Ordoñez, C., Castillo, D., Ordoñez, A., y Orbe, M. (2019). Liderazgo directivo y desempeño docente: abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*. 4 (1). 1-12. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7472736>
- Parra, K. (2014). El docente y el uso de la mediación de los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Revista de Investigación* 38 (83). 155-180. <https://www.redalyc.org/pdf/3761/376140398009.pdf>
- Pereda, J. y Berrocal, F. (2012). *Gestión de la formación en la empresa*. Madrid: Síntesis.
- Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la Provincia de Córdoba*. (Tesis Doctoral). Universidad de Córdoba. España
- Puyo, A. (2018). *Habilidades Directivas y Motivación en los docentes de la Institución Educativa Carlos Wiesse, Distrito de Juanjuì provincia de Mariscal Caceres, Región San Martín* (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Educación Enrique Guzman y Valle, Lima-Perú. Repositorio Institucional.
- Quilcate, J.B. (2017). *Las habilidades directivas y la labor docente en el nivel secundario en las instituciones educativas de la Red 03 en la Ugel 03 de San Juan de Luringacho, 2015*. (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo. Perú. Repositorio Institucional.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*. 11 (17). 23-29. <http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci-arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso>
- Real Academia Española (2021). *Diccionario de la Lengua Española*. (on line). Recuperado el 23 de enero de 2021 de www.rae.es/habilidad.

- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill Education.
- Rowan, B. (1994). Comparing teacher's work with work in other occupations. *Educational Researcher*. 23 (6). 4-17
- Sánchez, M. y Corte, F. (2012). La precarización del trabajo. El caso de los maestros de educación básica en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. XLII (1). 25-54
- Sánchez, J. *La motivación y el liderazgo transformacional de los directores en las instituciones educativas que conforman la red educativa 'Sumando esfuerzos, sembramos futuro', del Valle Chunchuca-Colasay, 2014*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional de Cajamarca, Perú. Repositorio Institucional
- Torres, J. (2006). *La desmotivación del profesorado*. Madrid. Morata.
- Valderrama, J. y Montenegro, C. (2019). *Liderazgo directivo y desempeño docente en la I.E. N° 101000, la Ramada-Cajamarca*. (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional.
- Valdez, E. (2019). *Modelo de liderazgo situacional para lograr la participación eficiente de docentes y estudiantes en gestión escolar en la Institución Educativa Secundaria 'Jancos Alto' del distrito y provincia de San Pablo, Región de Cajamarca*. (Tesis de Posgrado). Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.
- Vallerand, R. J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental and Social Psychology*, 29, 271-360.

ANEXOS Y/O APENDICES

Anexo 1. Instrumentos de medición N° 1

Cuestionario de habilidades directivas

Estimado maestro (a) el presente cuestionario tiene como objetivo expresar su valoración referente a las habilidades directivas de los responsables de la I.E, a fin de mejorar las competencias profesionales para una mejor prestación de la calidad del servicio educativo. El cuestionario es anónimo, por lo que agradecemos que tus respuestas sean sinceras

N°	Afirmaciones	Malo 1	Deficiente 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
Habilidades de liderazgo						
1	El Director Gestiona personas y recursos de manera eficaz					
2	El director responde a las peticiones y preocupaciones de la comunidad educativa					
3	El Director es capaz de percibir las corrientes emocionales del grupo de docentes					
4	El director tiene inteligencia emocional para motivar a otros.					
5	El Director es flexible para hacer cambios en nuestra escuela.					
Habilidades de comunicación						
6	El director utiliza métodos modernos de comunicación (correos electrónicos, notas de voz, videos, portal escolar, medios sociales, etc.) son los más comunes que se utilizan en mi escuela.					
7	El director me da información y instrucciones claras y adecuadas.					
8	El director toma las sugerencias de los profesores y se comunica con ellos utilizando métodos de comunicación eficaces.					
9	El director me estimula a adoptar el papel de un líder.					

10	Estoy satisfecho con los métodos que mi director usa para comunicarse conmigo como maestro.					
Habilidades de trabajo en equipo						
11	El director fomenta el trabajo en equipo para mejorar nuestra enseñanza aprendiendo y/o creando nuevas estrategias metodológicas					
12	En las reuniones, mi Director asume el papel de moderador / facilitador cuando sea necesario, y ayuda a mi equipo a lograr una mejor comprensión de la cuestión o llegar a un consenso.					
13	El Director, selecciona a los docentes para integrar el equipo de trabajo por el perfil requerido, personalidades similares, edades, tiempo en la institución y otras características.					
14	El director anima a trabajar en equipo, para el cumplimiento de metas educativa					
15	El Director habla con los miembros del equipo como individuos para asegurar que seamos felices y productivos.					
Habilidades de resolución de conflictos						
16	El Director domina estrategias de dialogo, consenso, negociación y mediación de conflictos					
17	El Director negocia antes de disciplinar a los docentes para que tengan la oportunidad de corregir sus comportamientos por sí mismos					
18	El Director es eficaz en la resolución de conflictos					
19	El director tiene inteligencia emocional y es capaz de comprender las emociones e intereses de los docentes					
20	El Director Genera un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente.					

Anexo 2. Ficha técnica instrumento N° 1 (Habilidades Directivas)

Nombre del instrumento:	Cuestionario sobre la percepción de las habilidades directivas					
Autor:	Javier Augusto Puyo Romero (Puyo, 2018)					
Ambito de aplicación:	Educativo					
Objetivo:	Evaluar el nivel de habilidades directivas del personal directivo de instituciones educativas.					
Población en la que será aplicado:	Docentes de los colegios de la Red Educativa de Quilcate, Provincia de San Miguel-Cajamarca, 2019.					
Forma de aplicación:	Individual					
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 20 minutos					
Escala de puntuación:	General: Malo: 25-40 Deficiente: 41-55 Regular:56-70 Bueno:71-85 Excelente:86-100	Por dimensiones Malo: 5-8 Deficiente: 9-13 Regular:14-17 Bueno: 18-21 Excelente:22-25				
Validez:	Fue determinada mediante juicio de 3 expertos, obteniendo una puntuación promedio de 79 que llevó a su autor a catalogarlo como “muy bueno” (Puyo, 2018, p. 45).					
Confiabilidad según coeficiente Alfa de Cronbach:	Estadísticas de fiabilidad					
	<table border="1"> <tr> <td>Alfa de Cronbach</td> <td>N de elementos</td> </tr> <tr> <td align="center">,961</td> <td align="center">20</td> </tr> </table>	Alfa de Cronbach	N de elementos	,961	20	
Alfa de Cronbach	N de elementos					
,961	20					

Anexo 3. Instrumento de medición N° 2

Cuestionario sobre la motivación en los docentes

El objetivo de este proyecto de investigación es investigar la motivación de los profesores en relación con las habilidades directivas. Se espera que los resultados ayuden a los responsables de la formulación de políticas educativas a ser más conscientes de los factores que afectan a la motivación de los profesores y a la importante influencia que esta motivación puede tener sobre las estrategias empleadas por los profesores para motivar a los estudiantes y los resultados de aprendizaje.

N°	Afirmaciones	Malo 1	Deficiente 2	Regular 3	Bueno 4	Excelente 5
Desarrollo docente						
1	El trabajo colegiado es eficiente y eficaz					
2	El acompañamiento pedagógico favorece mi desarrollo profesional					
3	En mi I.E. se brinda oportunidades de formación continua.					
4	Las políticas educativas son claras					
5	Estoy satisfecho en mi trabajo docente, en una I.E de prestigio.					
Condiciones de trabajo						
6	Se cuenta con infraestructura adecuada para la enseñanza aprendizaje					
7	Existe equipamiento y material educativo disponible para enseñanza aprendizaje					
8	Existe una cantidad pertinente de estudiantes por sección					
9	Cuento con recursos financieros en beneficio de las metas de aprendizaje					
10	Dispongo del tiempo requerido para mis actividades educativas					
Convivencia						

11	Los valores institucionales con practicados por la comunidad educativa					
12	Existe un clima escolar basado en el respeto a la diversidad, colaboración y comunicación permanente					
13	Hay espacios de participación y organización de la comunidad educativa en la toma de decisiones					
14	Existe transparencia y rendición de cuentas de la gestión escolar ante la comunidad educativa					
15	Tengo una buena relación con mis colegas y directivos					
Metas personales e institucionales						
16	Tengo claro las metas institucionales					
17	He establecido de manera precisa las metas de aprendizaje de mis estudiantes					
18	Estoy satisfecho (a) de los resultados de aprendizaje de mis estudiantes					
19	Se me permite trabajar de manera independiente y usar mi iniciativa					
20	Estoy satisfecho con mi remuneración					

Anexo 4. Ficha técnica instrumento N° 2 (Motivación laboral docente)

Nombre del instrumento:	Cuestionario de motivación laboral docente					
Autor:	Javier Augusto Puyo Romero (Puyo, 2018)					
Ambito de aplicación:	Educativo					
Objetivo:	Evaluar el nivel de motivación laboral de personal docente.					
Población en la que será aplicado:	Docentes de los colegios de la Red Educativa de Quilcate, Provincia de San Miguel-Cajamarca, 2019.					
Forma de aplicación:	Individual					
Tiempo de aplicación:	Aproximadamente 20 minutos					
Escala de puntuación:	General: Malo: 25-40 Deficiente: 41-55 Regular:56-70 Bueno:71-85 Excelente:86-100	Por dimensiones Malo: 5-8 Deficiente: 9-13 Regular:14-17 Bueno: 18-21 Excelente:22-25				
Validez:	Fue determinada mediante juicio de 3 expertos, obteniendo una puntuación promedio de 79 que llevó a su autor a catalogarlo como “muy bueno” (Puyo, 2018, p. 45).					
Confiabilidad según coeficiente Alfa de Cronbach:	Estadísticas de fiabilidad <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th align="center">Alfa de Cronbach</th> <th align="center">N de elementos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="center">,970</td> <td align="center">20</td> </tr> </tbody> </table>		Alfa de Cronbach	N de elementos	,970	20
Alfa de Cronbach	N de elementos					
,970	20					

Anexo 5. Validación de instrumentos

5.1.1 Validación de contenido:

Se evaluó a través del juicio de expertos aplicado a 3 docentes especialistas en el área y en metodología de investigación. El puntaje promedio alcanzado fue 79% (Muy bueno) en forma global y por cada indicador, en consecuencia los instrumentos son válidos, según la siguiente escala.

Escala de calificación

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

Cuadro. Juicio de expertos				
Indicadores	Jueces			Acuerdos
	Juez 1	Juez 2	Juez 3	
Claridad	80	80	80	80
Objetividad	80	80	80	80
Actualidad	75	75	75	75
Organización	80	80	80	80
Suficiencia	80	80	80	80
Intencionalidad	77	80	80	79
Consistencia	80	80	80	80
Coherencia	80	78	79	79
Metodología	80	80	80	80
Promedio				79

Fuente: Puyo (2018)

Anexo 6. Matriz de datos (Variable habilidades directivas)

Nº	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
HABILIDADES DE LIDERAZGO (H.L.)																											
1	5	5	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
2	5	5	4	3	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
3	5	4	5	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	4	5	4	4	5	4	4	3	3
4	5	5	5	3	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4
HABILIDADES DE COMUNICACIÓN (H.C.)																											
6	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	5	4	4
7	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
8	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4
9	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3
10	5	4		3	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
HABILIDADES DE TRABAJO EN EQUIPO (H.T.E)																											
11	5	5	5	3	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	5	4	4
12	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4
13	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3
14	5	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
15	5	4	4	3	5	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	3	3

HABILIDADES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (H.R.C.)																										
16	5	5	4	3	5	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3
17	5	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
18	5	4	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
19	5	4	4	3	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4
20	5	5	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	4	5	4	4
H.L	25	23	23	15	22	18	23	20	20	21	19	19	19	20	25	19	20	18	20	23	20	23	24	23	20	19
H.C	25	22	18	15	23	20	22	23	22	20	20	18	19	20	25	21	20	19	18	22	21	21	20	24	22	19
H.TE	25	22	22	15	24	21	22	23	21	20	20	19	18	20	20	19	21	21	18	25	21	24	20	23	21	18
H.R.C.	25	23	22	15	25	18	20	23	22	20	20	18	19	20	22	18	21	21	18	25	20	24	20	25	20	19
TOTAL	100	90	85	60	94	77	87	89	85	81	79	74	75	80	92	77	82	79	74	95	82	92	84	95	83	75

Continuación del anexo 6.

VARIABLE HABILIDADES DIRECTIVAS					
Nº	Habilidades de liderazgo directivo	Habilidades de Comunicación	Habilidades de Trabajo en equipo	Habilidades de resolución de conflictos	Total
Docente 1	25	25	25	25	100
Docente 2	23	22	22	23	90
Docente 3	23	18	22	22	85
Docente 4	15	15	15	15	60
Docente 5	22	23	24	25	94
Docente 6	18	20	21	18	77
Docente 7	23	22	22	20	87
Docente 8	20	23	23	23	89
Docente 9	20	22	21	22	85
Docente 10	21	20	20	20	81
Docente 11	19	20	20	20	79
Docente 12	19	18	19	18	74
Docente 13	19	19	18	19	75
Docente 14	20	20	20	20	80
Docente 15	25	25	20	22	92
Docente 16	19	21	19	18	77
Docente 17	20	20	21	21	82
Docente 18	18	19	21	21	79
Docente 19	20	18	18	18	74
Docente 20	23	22	25	25	95
Docente 21	20	21	21	20	82
Docente 22	23	21	24	24	92
Docente 23	24	20	20	20	84
Docente 24	23	24	23	25	95
Docente 25	20	22	21	20	83
Docente 26	19	19	18	19	75
N	Válido	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0
Media		20,8877	20,7308	20,8846	20,8846
Moda		20,00	20,00	21,00	20,00
Varianza		5,842	5,325	5,466	6,826
					76,222

Nota: ^a= Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fin anexo 6.

Anexo 7. Matriz de datos (Variable motivación laboral)

N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
DESARROLLO DO CENTE (D.D)																										
1	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4
2	5	5	5	3	4	3	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3
3	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	4	2	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3
4	5	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	2	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3
5	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	4
CONDICIONES DE TRABAJO (C.T.)																										
6	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	2	5	4	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3
7	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	2	3	5	3	4	4	4	3	3
8	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	3
9	4	3	3	3	4	2	2	2	2	4	3	2	1	2	4	3	2	2	3	4	3	4	4	3	4	1
10	4	3	3	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
CONVIVENCIA ©																										
11	5	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	5	4	5	4	3	4	3
12	5	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	5	4	3	5	4
13	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4
15	5	4	5	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
METAS PERSONALES E INSTITUCIONALES (M.P.I)																										
16	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	3	4
17	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	4	5	4	5	4	3
18	5	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	2	4	4	3	5	4	4	3	3
19	5	4	5	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4
20	5	3	3	3	5	2	3	2	2	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3
D.D.	25	21	24	17	20	17	20	20	20	20	20	17	17	18	24	20	20	20	20	23	20	24	21	19	20	17
C.T.	20	15	15	15	20	15	17	16	17	20	16	15	14	14	23	19	16	15	16	23	19	21	20	21	19	14
C	23	18	22	15	20	17	20	22	22	20	20	20	19	17	25	20	19	18	16	24	20	23	21	19	22	19
M.P.I	25	18	21	15	21	16	18	18	19	20	20	17	17	17	19	19	18	15	18	23	18	24	20	22	18	17
TOTAL	93	72	82	62	81	65	75	76	78	80	76	69	67	66	91	78	73	68	70	93	77	92	82	81	79	67

Continuación del anexo 7.

VARIABLE MOTIVACIÓN LABORAL					
Nº	Desarrollo docente	Condiciones de trabajo	Convivencia	Metas personales e institucionales	Total
Docente 1	25	20	23	25	93
Docente 2	21	15	18	18	72
Docente 3	24	15	22	21	82
Docente 4	17	15	15	15	62
Docente 5	20	20	20	21	81
Docente 6	17	15	17	16	65
Docente 7	20	17	20	18	75
Docente 8	20	16	22	18	76
Docente 9	20	17	22	19	78
Docente 10	20	20	20	20	80
Docente 11	20	16	20	20	76
Docente 12	17	15	20	17	69
Docente 13	17	14	19	17	67
Docente 14	18	14	17	17	66
Docente 15	24	23	25	19	91
Docente 16	20	19	20	19	78
Docente 17	20	16	19	18	73
Docente 18	20	15	18	15	68
Docente 19	20	16	16	18	70
Docente 20	23	23	24	23	93
Docente 21	20	19	20	18	77
Docente 22	24	21	23	24	92
Docente 23	21	20	21	20	82
Docente 24	19	21	19	22	81
Docente 25	20	19	22	18	79
Docente 26	17	14	19	17	67
N	Válido	26	26	26	26
	Perdidos	0	0	0	0
Media	20,1538	17,9000	20,0385	18,9615	76,6538
Moda	20,00	15,00	20,00	18,00	67,00 ^a
Varianza	5,335	8,020	5,878	6,438	78,315

Nota: ^a Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fin anexo 7.

Anexo 8. Matriz de consistencia

TÍTULO: Relación de las habilidades directivas y la motivación en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel - Cajamarca, año 2019

Problema	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización			Metodología
			Variable	Dimensiones	Indicadores	
<p>General: ¿Cuál es la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel – Cajamarca, 2019?</p> <p>Específicos: P1: ¿Cuál es el nivel de liderazgo de la Red Educativa de Quilcate San Miguel – Cajamarca, 2019? P2: ¿Cuál es el nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel – Cajamarca, 2019? P3: ¿Qué relación existe entre las habilidades de liderazgo y la</p>	<p>General: Determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p> <p>Específicos: O1: Identificar el nivel de liderazgo de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019. O2: Identificar el nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019. O3: Determinar la relación que existe entre las habilidades de liderazgo</p>	<p>General: H1: Existe relación directa y significativa entre habilidades directivas y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p> <p>Específicos: H1: El nivel de liderazgo directivo de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, es excelente. H2: El nivel de motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca en 2019, es excelente. H3: Existe relación directa y significativa entre</p>	<p>Variable 01: Habilidades directivas.</p>	<p>Habilidades de liderazgo</p> <p>Habilidades de comunicación</p> <p>Habilidades de trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de resolución de conflictos</p>	<p>- Administrativas - Interpersonales - Conceptuales</p> <p>- Prácticas de comunicación - Asertividad - Estímulos</p> <p>- Trabajo colegiado - Sinergia en actividades - Productividad</p> <p>- Estrategias - Inteligencia emocional - Clima escolar</p>	<p>Tipo: Básico</p> <p>Nivel: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental, descriptivo – correlacional</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD M --- O1 M --- O2 O1 --- r O2 --- r </pre> </div> <p>Donde: M: Muestra (Docentes de las instituciones educativas de la red) O1: Observación o medición de la variable 1 (Habilidades directivas) r: Relación de las variables de estudio O2: Observación o medición de la variable 2 (Motivación docente)</p>

<p>motivación laboral en los docentes de la Red Educativa Quilcate San Miguel – Cajamarca, 2019?</p>	<p>y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>	<p>habilidades de liderazgo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, de la San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>	<p>Variable 02: Desarrollo docente - Trabajo colegiado - Formación continua - Reconocimiento</p> <p>Motivación laboral en los docentes.</p> <p>Condiciones de trabajo - Infraestructura - Equipamiento - Recursos</p> <p>Convivencia - Practica de valores - Clima escolar - Participación</p> <p>Metas Personales e Institucionales - Institucionales - De aprendizaje - Profesionales</p>	<p>Métodos: Hipotético – deductivo, bibliográfico y estadístico</p> <p>Población: 26 docentes de la Red Educativa Quilcate – San Miguel- Cajamarca, 2019.</p> <p>Muestra: 26 docentes de la Red Educativa Quilcate – San Miguel- Cajamarca, 2019.</p> <p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumentos:</p> <p>Cuestionario sobre Habilidades directivas.</p> <p>Cuestionario de motivación laboral docente.</p>
<p>P4: ¿Qué relación existe entre las habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa Quilcate San Miguel- Cajamarca, 2019?</p>	<p>O4: Determinar la relación que existe entre las habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>	<p>H4: Existe relación directa y significativa entre habilidades de comunicación y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>		
<p>P5: ¿Qué relación existe entre las habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate San Miguel – Cajamarca, 2019?</p>	<p>O5: Establecer la relación que existe entre las habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>	<p>H5: Existe relación directa y significativa entre habilidades de trabajo en equipo y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>		
<p>P6: ¿Qué relación existe entre las habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019?</p>	<p>O6: Determinar la relación que existe entre las habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>	<p>H6: Existe relación directa y significativa entre habilidades de resolución de conflictos y la motivación laboral en los docentes de la Red Educativa de Quilcate, San Miguel – Cajamarca, 2019.</p>		