

2021

Percepción del Director Escolar Sobre el Liderazgo Servidor en las Escuelas Cinco Estrellas en Arecibo, Puerto Rico

Enrique Antonio Cordero Soto

Follow this and additional works at: https://nsuworks.nova.edu/fse_etd



Part of the [Business Law, Public Responsibility, and Ethics Commons](#), [Educational Leadership Commons](#), and the [Labor Relations Commons](#)

Share Feedback About This Item

This Dissertation is brought to you by the Abraham S. Fischler College of Education at NSUWorks. It has been accepted for inclusion in Theses and Dissertations by an authorized administrator of NSUWorks. For more information, please contact nsuworks@nova.edu.

Percepción del Director Escolar Sobre el Liderazgo Servidor en las Escuelas Cinco
Estrellas en Arecibo, Puerto Rico

por
Enrique Antonio Cordero Soto

Una Disertación Aplicada Sometida al
Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice
en Cumplimiento Parcial de los Requisitos
Para el Grado de Doctor en Educación

Nova Southeastern University
2020

Página de Aprobación

Esta disertación aplicada fue presentada por Enrique Cordero Soto bajo la dirección de las personas que figuran a continuación. Se presentó a la Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice y fue aprobada en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado de Doctor en Educación en Nova Southeastern University.

Georgina Argüello, EdD
Presidente del Comité

Marcelo Castro, PhD
Miembro del Comité

Kimberly Durham, PsyD
Decana

Agradecimientos

Consagro la culminación de esta disertación al Creador, a su Hijo Jesucristo y a mi gran Consolador, el Espíritu Santo, ya que el éxito de mi vida es de Ellos. Agradezco también a mi amada esposa, Marinés Hernández Rosado, por su gran amor y paciencia al compartir nuestro tiempo de familia, para que pudiera dedicarme con tesón a luchar por un anhelo que había en mi corazón. Mujer virtuosa, ¿quién la hallará? Porque su estima sobrepasa largamente a la de las piedras preciosas (Proverbios 31: 10). Pues yo la hallé en ti, gracias mi amor por ser ese pedazo de cielo que Cristo me regaló.

De igual manera, agradezco a mis padres, el Dr. Hipólito Cordero Colón y la Dra. Blanca Soto Toledo, que me insistieron a que luchara por concluir esta meta. Ellos han sido la inspiración de mi vida. Por ellos puedo constatar que de las comunidades más áridas y marginadas pueden salir grandes profesionales. Es mi deseo también dedicar, a mis hermanos Lisandra y Noel este triunfo, quienes todos los domingos me preguntaban ¿cómo me iba con los estudios y si había terminado? De igual manera, mi suegra, Inés Rosado, que me llevaba en sus oraciones para que Dios me diera fortaleza.

Reitero mi agradecimiento al equipo de trabajo de la Oficina Regional Educativa de Arecibo, especialmente a la Profa. María E. Pérez por preocuparse por mantener mi motivación y constancia en la redacción de esta disertación. Destaco también, a la Dra. Alice Martínez, a quien Dios utilizó como instrumento para guiar mis pasos a Nova Southeastern University.

Finalmente, dedico este espacio, a mis apreciados profesores, que han sido parte de mi crecimiento profesional. Primeramente, a mi mentora, la Dra. Georgina Argüello, ERES LA MEJOR CHAIR DEL MUNDO. Gracias a usted, a su paciencia y consejos he

llegado a la meta en el momento justo. Siempre recordaré sus comentarios: “te puse los comentarios, no los borres y échale ganas al trabajo para ver si terminamos”. En segundo lugar, al Dr. Marcelo Castro, por llevar el timón en este largo viaje de la disertación. También, quiero mencionar al Dr. Jesús Santiago, quien vio en mí cualidades para emprender la carrera doctoral. Por último, agradezco la acogida y colaboración de la Dra. Quiñones al iniciar mis trámites de admisión en la universidad.

Al grupo de compañeros que iniciamos este viaje en NOVA, mi sincero agradecimiento por la amistad brindada. Fuimos una familia en todo momento, reímos, lloramos y nos apoyamos mutuamente. No quiten la vista del camino hasta alcanzar la meta. Les extrañaré.

Declaración de Obra Original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Código de Conducta y Responsabilidad Académica como se describe en el Manual del Estudiante de Nova Southeastern University. Esta disertación aplicada representa mi trabajo original, excepto cuando he reconocido las ideas, las palabras, o material de otros autores.

Donde las ideas de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las ideas del autor citándolo en el estilo requerido.

Donde las palabras de otro autor se han presentado en esta disertación aplicada, he reconocido las palabras del autor mediante el uso correcto de las citas de referencia correspondientes en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor de acuerdo con las directrices necesarias al incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de estudio, grandes porciones de texto) en este manuscrito de disertación aplicada.

Enrique Cordero Soto

Marzo 2021

Resumen

Percepción del Director Escolar Sobre el Liderazgo Servidor en las Escuelas Cinco Estrellas en Arecibo, Puerto Rico. Enrique Antonio Cordero Soto, 2021: Disertación Aplicada de Nova Southeastern University, Abraham S. Fischler College of Education and School of Criminal Justice. Palabras clave en español: Liderazgo de servicio, desempeño académico, excelencia administrativa, estrategias de liderazgo en liderazgo, inteligencia emocional, carisma, liderazgo social, misión, calidad percibida, compromiso, ética, gestión. Palabras clave en inglés: Servant Leadership, Academic Performance, Administrative Excellence, Leadership Strategies in Leadership, Emotional Intelligence, charisma, social leadership, mission, perceived quality, commitment, ethics, management.

El propósito de la investigación fue Indagar la percepción de los directores escolares de las escuelas cinco estrellas sobre el liderazgo servidor. Los mismos tendrán una evaluación sobre su liderazgo en sus entornos escolares y si ellos son partes de sus logros, tanto en lo administrativo, clima escolar y aprovechamiento académico de los estudiantes. Los propósitos del estudio fueron determinar si existía una relación entre su liderazgo como directores escolares y el líder servidor, el reconocimiento de las cualidades y ventajas sobre el liderazgo de servicio y como relaciona el impacto de servicio en la clasificación de las escuelas y sus dominios.

El cuestionario se aplicó a los 18 directores de las escuelas cinco estrellas de la Oficina Regional de Arecibo, Puerto Rico. El cuestionario fue una escala Likert de 14 reactivos y 5 dimensiones. En el mismo se miden 12 dominios del liderazgo de servicio, se dio una preprueba, luego una charla sobre liderazgo servidor y al finalizar la misma los directores escolares tomaron la post prueba. En los hallazgos no se encontraron resultados significativos, al comparar los resultados de la pre y la post prueba, en la prueba de t-test se obtuvo un resultado no significativo ($\text{sig.} > .05$). Aunque existe una tendencia a salir mejor en la posprueba, esa diferencia no es significativa.

Tabla de Contenidos

	Pagina
Capítulo 1: Introducción	1
Planteamiento del Problema	1
Antecedentes y Justificación	5
Rol del Investigador	10
Audiencia.....	10
Propósito del Estudio.....	11
Definición de Términos.....	11
 Capítulo 2: Revisión de la Literatura	 13
Liderazgo	14
Liderazgo en el Ámbito Educativo.....	16
Teoría del Liderazgo Servidor.....	20
Dimensiones del Liderazgo Servidor	28
Liderazgo de Servicio en el Ámbito Educativo.....	43
Características de un Líder Educativo.....	49
La Percepción en el Liderazgo de Servicio	54
Preguntas de Investigación.....	57
 Capítulo 3: Metodología	 59
Participantes	59
Instrumentos	60
Procedimientos	64
Análisis de Datos.....	67
 Capítulo 4: Resultados	 69
Resultados Relacionados con la Primera Pregunta de investigación	70
Resultados Relacionados con la Segunda Pregunta de Investigación	71
Resultados Relacionados con la Tercera Pregunta de Investigación	80
 Capítulo 5: Discusión.....	 82
Introducción.....	Error! Bookmark not defined.
Resumen de Resultados.....	82
Interpretación de los Resultados.....	83
Implicaciones de los Resultados.....	89
Limitaciones del Estudio	90
Conclusiones	91
Recomendaciones para Futuros Estudios	92
 Referencias.....	 94
 Apéndices	
A Escala Abreviada de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada	115
B Permiso del Autor para Usar el Instrumento.....	119

Tablas

1	Resultados sobre el nivel de percepción de los directores escolares antes y después de la plática sobre liderazgo de servicio.....	71
2	Resultados de la dimensión de integridad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	73
3	Resultados de la dimensión de humildad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	73
4	Resultados de la dimensión de solidaridad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	74
5	Resultados de la dimensión de cuidado con los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor	75
6	Resultados de la dimensión de empoderamiento de los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor	75
7	Resultados de la dimensión de desarrollo de los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor	76
8	Resultados de la dimensión de visión, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	77
9	Resultados de la dimensión de planeamiento, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	77
10	Resultados de la dimensión de dirección, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	78
11	Resultados de la dimensión de modelado, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	79
12	Resultados de la dimensión de trabajo en equipo, dentro del cuestionario del liderazgo servidor.....	79
13	Resultados de la dimensión de toma de decisiones compartidas, dentro del cuestionario del liderazgo servidor	80
14	Diferencia de la percepción de los directores de escuela cinco estrellas antes y después de tomar el taller de liderazgo servidor	81

Capítulo 1: Introducción

En este capítulo se presenta de forma explícita el fenómeno o problema de estudio y su descripción general, antecedentes y justificación con miras a orientar el curso de la investigación; así como los antecedentes encontrados, los cuales a su vez justifican la importancia de esta investigación. Además, se muestra en esta parte el propósito general y la definición conceptual de algunos términos de importancia que se utilizan en este estudio.

Planteamiento del Problema

El tema. El conocimiento de Liderazgo Servidor (LS) fue presentado por Robert Greenleaf (1977). Dicho creador explica que es factible ser un representante y una persona deferente al mismo momento. De hecho, este factor afirma que “el dirigente lacayo, es complaciente primero” (p. 19). El dirigente servidor no se dirige por la obligación de autoridad, sino que participa el esplendor con los restantes, se preocupa porque las condiciones de sus auxiliares estén envolturas y porque las cualesquiera que les rodean desarrollen naturalidad en fortalecerse y desarrollarse en uno mismo. Otro prisma que acentúa en los líderes servidores es que se rigen por un fuerte sentido de moralidad e integridad (Greenleaf, 1977) y, adicionalmente, son habitantes con una gran justicia de ellos mismos y una inscripción de automatización (Avolio y Gardner, 2005). Los líderes de servicio, en organizaciones de alto desempeño, no sólo aprecian, sino que también sacan provecho de la diversidad cultural, la diversidad de estilo y la diversidad social, y se dan cuenta de que la toma de decisiones efectiva, resolución de problemas y la innovación provienen de la utilización de diferentes perspectivas.

Con el liderazgo servidor hay un altibajo cualitativo de punto de vista. No se tiene

en enumeración a los trabajadores para obedecer los guardametas de la estructuración, más bien, los propios trabajadores se posicionan como un pilar esencial del desafío de un director de servicio (Stone, Russell y Patterson, 2004). El resultado del liderazgo servidor se refleja en la calidad de su trabajo. Los empleados, en algún momento, van a confluír, de forma tal que sus acciones y manera de pensar serán similares; se reforzará su sentido de pertinencia, se esforzará más en sus ejecutorias y cumplirán con la política pública de su organización, logrando cumplir las metas trazadas en un plan de trabajo. El liderazgo servidor se caracteriza, en realidad, por empoderar a los empleados para que satisfagan sus necesidades y logren sus conclusiones personales al otorgar obligaciones y promover la independencia (van Dierendonck y Nuijten, 2011). El servidor maestro es el que agradece el estímulo de cada empleado y se queda en un segundo plano para que todos puedan experimentar los resultados de su verdadera dinámica (van Dierendonck, 2011).

El liderazgo servidor puede ser significativo para el logro, funcionamiento y bienestar de las escuelas en el Departamento de Educación de Puerto Rico. Asimismo, puede ayudar a lograr la puntuación máxima dentro de los criterios del Departamento de Educación de Puerto Rico, que es el logro de las cinco estrellas. Dentro de las cinco estrellas existen tres dominios, 10 subdominios y 36 métricas, las cuales determinan ese alto grado de excelencia.

Según la teoría de Vygotsky (1979), el liderazgo servidor se caracteriza por ofrecer a los trabajadores la oportunidad de cubrir sus emergencias y lograr sus porteros personales renunciando a asignaciones y promoviendo la autodeterminación (van Dierendonck y Nuijten, 2011). El representante de servicio es una persona que valora el coraje de cada empleado y permanece en un segundo plano para todos (van Dierendonck,

2011). Esto conduce a reflexionar que el ser humano, desde antes de nacer, viene con unas características y ADN que van a influenciar desde el momento que llegan al mundo. En ese sentido la proposición del líder servidor toma en cuenta la interacción sociocultural; más acertadamente, aquella en la que influyen sentenciadores que guían al niño a optimizar sus manos cognitivas. En otras palabras, las relaciones que tenga ese líder se van a replicar dentro del aprovechamiento académico de los estudiantes y en el ambiente sociocultural. El liderazgo servidor puede ayudar a que este ambiente sea propicio y se pueda conjugar con otros tipos de liderazgo para que la organización sea más eficiente en todos sus procesos.

De acuerdo con Cervera Cajo (2012), el liderazgo del director permite a la organización educativa optimizar la eficacia educativa, pero que su liderazgo estipula cómo alcanzar los fines colectivos del organismo educativo. El director escolar tiene la capacidad de optimizar el ambiente laboral con su liderazgo y carisma, los cuales replicará en todas las áreas de evaluación para así poder lograr las cinco estrellas de excelencia administrativa. Del mismo modo, en los dominios está el beneficio colegial de los estudiantes, pero la cultura dentro de los salones de clase es el reflejo de la cultura de su líder administrativo. Por ejemplo, Hallowell, Schlesinger y Zornitsky (1996) desarrollaron la percepción “Calidad del servicio interno”, la cual promueve la capacidad de servicio de la organización y la satisfacción de los empleados. Cabe destacar que la calidad del servicio interno está determinada por las siguientes prácticas organizacionales: trabajo en equipo, apoyo, comunicación, reconocimiento, alineación de objetivos, formación y herramientas de trabajo. Todo escenario pedagógico comienza con un plan de trabajo estipulado por la Ley 85, Ley Orgánica del Departamento de

Educación, la cual establece la política pública a llevar de forma holística, trabajando de forma armoniosa con una sana convivencia, ética y moral.

El problema de investigación. Dentro de los muchos estilos de liderazgo conocidos en el Departamento de Educación de Puerto Rico, incluyendo la Región Educativa de Arecibo, se desconoce el de liderazgo servidor o de servicio. De la misma manera, el tema de liderazgo servidor no es conocido dentro de los programas de mejoramiento. Esto se debe a que los directores escolares no se les ha dado entrenamiento de este concepto para su crecimiento profesional. Este tema no es una opción dentro de los estudios de las necesidades, completados por los gerentes escolares, como una de las teorías que pueden lograr grandes cambios en su ambiente académico y de cultura escolar. El problema de investigación es la insuficiencia de capacitación de los directores de las escuelas públicas de Puerto Rico, en torno al concepto y las características del liderazgo servidor, por lo cual, le imposibilita identificar su estilo de liderazgo.

En este estudio se implementó un entrenamiento a los directores escolares cinco estrellas, de la región educativa de Arecibo en Puerto Rico, para que puedan seguir cumpliendo con los tres dominios estipulados como parte de la excelencia administrativa: Administrativo, Docente y el Beneficio Académico de los alumnos. Dentro del análisis, los directores escolares entendieron la importancia de las particularidades primordiales de un dirigente servidor, las cuales son: (a) saber escuchar, (b) cuidar, (c) comprender, (d) ser empático, (e) conceptualizar, (f) gestionar y (g) tratar de edificar una corporación. El director escolar, como líder, tiene que ser capaz de lograr un alto nivel de excelencia, según los indicadores determinados por el Departamento de Educación de Puerto Rico,

en colaboración con los docentes, la comunidad escolar y los alumnos, para demostrar que el centro pedagógico que dirige es de alta calidad. Asimismo, Vaillant (2015) expresó sobre el tema del liderazgo escolar que, se examina acorde con la mejora de la calidad educativa.

Es trascendental capacitar a los administradores escolares, ya que son los comprometidos de hacer cumplir la política pública y propiciar un escenario socio cultural altamente ético y proficiente. La dirección de una escuela efectiva depende de las características significativas endógenamente y de las condiciones de trabajo de su personal. La gerencia efectiva es importante ya que impactará los dominios de excelencia estipulados por el Departamento de Educación de Puerto Rico, para alcanzar la más alta calificación de cinco estrellas y además una educación de alta calidad, como parte de los indicadores. Un liderazgo débil y deficiente dificultará lograr un nivel de excelencia, obteniendo uno de menor relevancia y con gran necesidad de atención, ya que esto afecta el rendimiento académico de los estudiantes. Si el director escolar adquiere estrategias efectivas, podrá lograr una cultura escolar a un nivel óptimo en la comunidad pedagógica ya que su liderazgo diferenciado y equitativo, proveerá una participación de todos sus componentes.

Antecedentes y Justificación

Para Kouzes y Posner (2002), los líderes educativos modelan el camino, inspiran una visión compartida, dan espacio a la creatividad, dejan que otros hagan y animan el corazón. En las instituciones educativas públicas existen elementos cuantitativos y cualitativos importantes para su funcionamiento. La sumatoria de los mismos llevará a la institución a lograr el más alto estándar de calidad que establece el Departamento de

Educación de Puerto Rico. Entre éstos se encuentran los programas académicos, el avance académico de los alumnos, la retención, la tasa de graduación, colocaciones, los recursos educativos, el área de apoyo a los estudiantes, servicios a estudiantes especiales con discapacidades, asistencia a la salud socioemocional de los alumnos, las oficinas de servicios directo a los estudiantes, el clima o ambiente laboral y los recursos humanos, informes y monitorias. Todos estos elementos son parte de lo que se conoce como escuela y son parte de la política pública del departamento de Educación de Puerto Rico. En adición, dentro de esa evaluación empírica hay que sumar los servicios a la comunidad (padres, madres y/o tutores/as). Esto es evaluado en un rango de uno a cinco estrellas, como puntuación de desempeño; tomando en consideración tres criterios: administrativo, docente y el aprovechamiento académico de los estudiantes. Pero, no solamente los estudiantes y los docentes deben estar motivados, sino también, los empleados administrativos deben estar entusiasmados para la realización efectiva de las tareas del trabajo. Es decir, la motivación debe impactar a toda la comunidad escolar.

Los líderes y su equipo deben trabajar conjuntamente respondiendo a la visión, la misión, los valores, las metas y los objetivos establecidos en el Departamento de Educación de Puerto Rico y su correspondiente Ley Orgánica 85. Se ha discutido una visión y misión de forma endógena cumplimiento y crecimiento de forma holística. Estos aspectos relevantes de la Ley 85 se discuten mínimamente con la comunidad escolar, cuando deben ser estudiados a cabalidad con toda la comunidad escolar, para construir juntos una visión y misión de forma endógena, que repercute en el cumplimiento de la ley y el crecimiento holístico de todos los involucrados.

Las escuelas públicas poseen directores escolares que deben impactar de forma

positiva a la comunidad escolar. El estilo de liderazgo que empleen es clave para el clima organizacional académico que permea en las actividades diarias en la institución educativa en los empleados docentes y no docentes. Según Chiavenato (2006), el éxito de la organización dependerá directamente de las personas que trabajen; pero los administradores deben ser verdaderos líderes que transformen y comprometan a los empleados. Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) plantean que “Cada líder dentro de una organización desempeña un rol importante activo en reforzar y formar un clima organizacional óptimo y de calidad” (p. 4).

Existen estudios sobre el liderazgo que relacionan la eficacia y satisfacción de los empleados con el desempeño laboral y el éxito con el clima organizacional en diferentes organizaciones (Ruiz, 2011; Chávez, 2013; Berdecía, González y Carrasquillo, 2013; Rodríguez, 2014; García y Mendoza, 2015; Urizar, 2016). Los líderes en las organizaciones necesitan guiar a los seguidores con motivación hacia el logro de las labores administrativas, ya que esto representaría mayor producción y satisfacción (Rodríguez, 2014).

En particular, la proactividad es una característica de una sola persona que puede ser de vital importancia como moderador de los objetivos del liderazgo de servicio (Newman, Schwarz, Cooper y Sendjaya, 2015). La eminencia proactiva hace dependencia a la afinidad respectivamente permanente de comportarse en el contexto y adaptarlo a sus propias premuras (Bateman y Crant, 1993). A ras profesional, esta característica se relaciona con aspectos como longeva motivación, máximo aclimatación a la labor, decano éxito laboral y maduro paz o beneficio (Fuller y Marler, 2009). No obstante, sigue estando limitada la contraseña sobre cómo las cualesquiera proactivas

reaccionan cara a diferentes gustos de liderazgo, circunscribiendo el liderazgo de provecho (Newman et al., 2015).

Esta investigación tuvo como objetivo conocer el discernimiento del líder de una escuela cinco estrellas sobre el liderazgo servidor en la oficina regional educativa de Arecibo. También, buscó investigar cómo el liderazgo de servicio es percibido por los directores escolares y de qué manera contribuye a un clima organizacional representativo y consultivo. Además, buscó averiguar si las instituciones educativas poseen un clima organizacional participativo y servidor en la comunidad escolar, entre los empleados y los directivos. Los líderes de servicio pueden promover el alcance de las metas al facilitar el acceso a materiales y equipo requeridos para la labor del personal. Lo antes expuesto demuestra, que las personas con un mayor nivel de sentidos percibirían sus acciones como motivadas de manera autónoma y reconocerían que pueden desarrollar su comportamiento en relación con las metas y valores que ellos mismos consideran importantes (Weinstein, Ryan y Deci, 2012).

Es importante enfatizar que no todos los estilos de liderazgo son igualmente útiles para todos los empleados (Liden y Graen, 1980; Werbel y Henriques, 2009) y cabría aguardar un impacto mecanismo del liderazgo servidor en clase de algunas características de los recursos humanos (Donia, Raja, Panaccio y Wang, 2016). Aun así, casi todas las lecciones que aprendimos en ese momento asumen que el liderazgo de servicio tiene efectos similares en todos los empleados. De hecho, la exploración sobre el papel de las diferencias de una persona entre los trabajadores en los estatutos del departamento de beneficios es insuficiente y es imperativo investigar más (Donia et al., 2016; Newman et al., 2015).

Las investigaciones revisadas relacionan la eficacia y éxito de la organización, con el estilo de liderazgo; sin embargo, no se estudia directamente el clima organizacional. En este sentido, la investigación de García y Mendoza (2015) se basa en identificar los estilos de liderazgo de los directores de la dirección general de la institución educativa, sin especificar si son directores académicos, directores administrativos o ambos. La investigación de Ruiz (2011), sobre la influencia del director sobre la efectividad de las instituciones educativas, se apoya, exclusivamente, en la opinión de los docentes, quienes fueron los sujetos entrevistados. Por su parte, la investigación realizada por Berdecía et al. (2013) se centra en identificar los portes de liderazgo y su semejanza con el éxito organizacional en plazos de explosiones económica. Este último punto es impactado en las escuelas de Puerto Rico por la Ley Promesa (como se citó en Berdecía et al.), la cual establece que el país está en quiebra fiscal. Esto afecta todos los servicios de la isla, incluyendo los recursos que impactan a los estudiantes.

Sin embargo, Mesén (2013) expuso que, en el tiempo de instituir las características que debió adeudar ese liderazgo en la figura del dirigente, no siempre se llega a proposiciones precisas, puesto que los criterios son transformados. Esto se debe a que los aspectos que intervienen son difíciles, así como las dificultades metodológicas que se aplican. Por lo tanto, “teóricamente se muestra que no hay un modelo único o una prescripción uniforme para la eficacia del liderazgo en diferentes tipos de organizaciones escolares” (Alcaide, 2017, p. 55). De la misma forma que Mesén expresa su punto de vista, el reunir todos los criterios para lograr las cinco estrellas no garantiza que la escuela esté en Plan de Mejoramiento o que no haya logrado la competencia en alguna materia en los exámenes estandarizados del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Un dato a destacar es que la métrica del porcentaje que se utiliza para determinar las cinco estrellas en las escuelas es de 80 a 100 por ciento. La escuela con la puntuación más alta en el año 2018 fue de 91.7% y la última del grupo fue de 80.5%. Si se observa, cuando se evalúa un instrumento para medir algún tipo de proceso con calificaciones para valorar el nivel de suficiencia o insuficiencia, el rango de la calificación de A es de 100 a 90% y de 89.99 hasta 80% es B. Cuando se distribuye por calificación la cantidad de escuelas cinco estrellas de la región educativa de Arecibo con promedio de A son dos y con promedio de B, son 16, según el resultado (Departamento de Educación de Puerto Rico, 2019).

Rol del Investigador

Dentro de la región educativa de Arecibo, el investigador funge, actualmente, como Superintendente de la Unidad de Servicios al estudiante, familia y comunidad. Anterior a este puesto, el investigador estuvo a cargo de las escuelas en Plan de Mejoramiento de la misma región educativa. Las funciones principales en esta posición se basan en proveer programas y servicios integrales que permitan, tanto a los estudiantes como a los adultos, alcanzar sus metas educativas y su potencial personal.

Audiencia

De los resultados de este estudio se beneficiarán las comunidades escolares de las escuelas que no son cinco estrellas de la región educativa de Arecibo y los directores escolares, porque conocerán si el estilo de liderazgo servidor influye en el clima organizacional y académico. También, se beneficiará el Departamento de Educación de Puerto Rico, su alcance dentro del área gerencial, su estilo de liderazgo y su influencia en el clima organizacional. Adicionalmente, este estudio puede ser fuente de referencia para

realizar estudios similares en otras instituciones educativas de educación pública y privada de Puerto Rico.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio fue indagar la percepción que tienen los directores de las escuelas cinco estrellas sobre el liderazgo servidor, y que éstos reflexionen sobre su ejecución diaria dentro de su entorno, como líderes, y así aplicarlo a sus logros. Se propuso: (a) comprender la relación que existe entre el liderazgo del director escolar y de servicio; (b) reconocer las cualidades, bondades o ventajas del liderazgo servido; y (c) relacionar el impacto del liderazgo servidor en la clasificación de escuelas y sus dominios.

Definición de Términos

El objetivo de definir términos es acaparar una máximo apertura del quehacer investigativo. Se definen los subsiguientes términos.

Cinco estrellas. El término cinco estrellas se basa en la puntuación acumulativa de la escuela, la misma la componen varias fuentes de datos clasificadas en tres dominios: Aprovechamiento Académico, Calidad Escolar y Administración Escolar. La puntuación para escuelas de excelencia fluctúa de 80 a 100 % (Departamento de Educación de Puerto Rico, 2019).

Director escolar. El director escolar es el trabajador establecido y nombrado por la secretaría de instrucción, como la jefatura responsable del educado funcionamiento, estructura transacción y gerencia de la fundación educativa a su grado (Nava, 2011).

Liderazgo de servicio. El liderazgo servidor es un liderazgo céntrico en los dirigentes y que origina el progreso de la estructuración con un gran tinglado ético en el

que se observa por el contexto en el que la mentada organización se despliega (Greenleaf, 1977).

Liderazgo servidor. El liderazgo servidor es producto y precedente del dirigente, adonde la anticipación de la obsesión por los favores de los miembros de la estructura genera privanza no solo hacia el dirigente, sino aún entre los mismos seguidores (Ole, 2005).

Liderazgo. El liderazgo es la actividad predominante de una cualquiera con ciertas características de director espiritual, ocurrida en los enjuiciamientos de interacción en variados contextos: personal o laboral. El mismo, puede ser ingeniado de manera espontánea, por obligación o obligatoriedad profesional (Lupano y Castro, 2006).

Oficina regional educativa. Esta oficina es dirigida por un Superintendente Regional que ha sido seleccionado por el Secretario de Educación, al cual este le responderá directamente. De igual manera, es el encargado de tomar decisiones en representación del líder máximo del Departamento de Educación de Puerto Rico, tanto en lo académico, recursos humanos y en lo administrativo (LexJuris Puerto Rico, 2018, p.14).

Percepción. Es el concepto, conceptualización o ensimismamiento que tiene un tipo sobre una voz o un libreto particular (Cabero y Marín, 2014). Para esta investigación, la idealización se refiere a las apreciaciones y conceptualizaciones que tienen los docentes de grado elemental.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que, por medio de la pesquisa de la literatura se pretende enmarcar el compromiso de investigación programado por el desarrollo de una aproximación teórica. A través de esta investigación, se forja un minucioso recorrido por la literatura referente al estilo de liderazgo servidor, el papel fundamental del líder educativo y, de manera particular, el liderazgo servidor en su entorno académico, así como la importancia que tiene en una gestión escolar de calidad. La revisión de literatura pretende proveer a esta investigación, referencias que sustenten, que el liderazgo servidor ejerce influencia en el aprovechamiento académico, en el trabajo administrativo y en la cultura escolar. Lograr el aprovechamiento académico dentro de una institución educativa es un gran reto, tanto para el docente, como para el director escolar.

Este capítulo presenta la revisión de literatura, la cual se enfoca, principalmente, en establecer el marco teórico fundamentado en la teoría de liderazgo servidor de Greenleaf (1997). Luego, se explica cómo la investigación contemporánea ha demostrado que los principios de liderazgo servidor influyen positivamente en el ambiente de aprendizaje. De igual manera, se presenta que el liderazgo servidor tiene influencia en las personas de manera positiva, ya que son el eje principal del líder escolar. Asimismo, se demuestra que el liderazgo con vocación de servicio puede tener un impacto, sin precedentes, dentro del clima escolar, marcando, de manera significativa, un hábitat saludable en el cual todos deseen ser parte de este, como consecuencia del sentido de pertinencia que el líder escolar les ha infundado con sus ejecutorias en su gerencia escolar.

Liderazgo

Fuentes (2011) definió el concepto de liderazgo como la capacidad para ser capaz de influir en las personas que los motivan a trabajar para alcanzar las metas y los objetivos establecidos. De manera similar, Northouse (2015) estableció que el liderazgo es un cambio por medio del cual una habitante influye en un grupo para conseguir un objetivo. El líder contemporáneo se distingue por la capacidad de mover a su personal al norte que usa el pronombre éste lo expone. Las personas a las que se dirige el liderazgo se conocen como seguidores, es decir, son el elemento humano influenciado durante el proceso de liderazgo. Esta percepción es un litigio, categóricamente aparente, en el que una habitante parece impactar en otras, para orientar sus intereses hacia el interés de una portería. Esta energía se peana en dos aspectos; por un flanco, la localización de esplendor del dirigente y, por otro, la conducta del subordinado para seguirlo (Martínez, Vera, Vera y Martínez, 2018).

Según Castro (2008), hay una abundante y singular literatura universal, teórica y filosófica del liderazgo. Su profundización estableció que, entre más precisa es la relación del gerente con sus empleados, mejor son los resultados a nivel organizacional. Mientras haya una relación efectiva, los resultados serán influenciados en su mayoría de forma efectiva. Asimismo, si existe mala comunicación, esta afectará el rendimiento y la participación de los que rodean a ese líder. De la misma forma, Castro hace hincapié en que, si el jefe tiene carisma e inspirador, la oportunidad de ser reconocido y de obtener resultados positivos con sus empleados es mayor.

El liderazgo, según Piñeros, Barbosa y Contreras (2016), es un fenómeno arcaico de la humanidad que ha estado varios años en diferentes épocas. A medida que el mundo

avanza, debe existir un líder que ayude a avanzar a ese grupo de personas para que deseen ser parte de la historia. Los cambios y la competencia generacional obligan a tener mejores líderes para ser competitivo en la sociedad actual. Terrazas (2015) mencionó que es un criterio multifacético, usado en varios niveles. El gerente hoy día no puede ser obsoleto, sino diferenciado y con la capacidad de absorber otros conocimientos para respaldar su liderazgo, su diversificación lo llevará a atemperarse a su equipo de trabajo, ya que debe saber cómo patrocinar los pensamientos de aquellos que le rodean en su entorno.

Para García-Garnica (2016), el liderazgo tiene más importancia, no solo en las organizaciones, sino en las ocupaciones diarias que se hacen en la sociedad. Sobre todo, en un mundo lleno de organizaciones, agencias, escuelas, departamentos, gobiernos, entre otros. Cada uno de estos lugares necesita un líder que esté al frente y responda a la demanda laboral y sea competente. El triunfo o frustración de una organización se le adjudica al líder y luego a su equipo de trabajo. El gerente que ejecuta un liderazgo certero, encaminado al cumplimiento del plan de trabajo, es exitoso y merece el lugar que representa como administrador.

De la misma forma, el liderazgo vincula a las personas de la forma correcta. También es el arte de predecir posibles eventos y poder llegar a diversas oportunidades con motivación, responsabilidad y organización de las personas que involucra. Kruse (2013) remarcó que el liderazgo no tiene nada que ver con la posición del empleado o la posición en la jerarquía de la compañía, ni tiene nada que ver con los títulos y mucho menos tiene que ver con los atributos personales. No significa que cualquiera es líder, sino que dentro del grupo van a ver personas que tomarán posiciones y decisiones

importantes en ciertos momentos en cual desarrollarán la capacidad de impactar a aquel que está a su lado y lo guiarán a la meta. Kruse indica que el liderazgo no es autoridad o poder.

El liderazgo no es estático, está en constante desarrollo para llegar al cambio (Maxwell, 2007). El liderazgo fluye en todo momento que se va generando una idea, lo que espera es que el líder edite sus pensamientos para lograr las metas. Lo debemos ver como una manera de ser útil y de impactar a nuestra cultura organizacional. El liderazgo crea una disposición y aspira mantener la igualdad. Es admitir las capacidades y los talentos, tanto en ocasiones dificultosas como corrientes. No solo trata del cumplimiento de objetivos, sino de cómo se alcanzan los mismos. Drucker y Senge (2012) señalaron que el liderazgo no limita; este impulsa construcciones más flexibles e incentiva nuevos enfoques.

Hogan y Kaiser (2005) indicaron que el liderazgo sostiene los siguientes puntos trascendentales. El liderazgo, en primer lugar, es un fenómeno constante, considerado el más significativo en la ciencia humana. Asimismo, es una prueba basada en el servicio de sus equipos, grupos y organizaciones, suscitando una práctica positiva y un perfeccionamiento en el bienestar de sus partes. Finalmente, el liderazgo permite analizar quiénes somos y cómo lideramos.

Liderazgo en el Ámbito Educativo

Un ambiente de cambio, orientado a las buenas relaciones, nos encamina al logro del aprovechamiento académico y su cultura. Así lo manifiestan diversos metaanálisis ejecutados internacionalmente, como, por ejemplo, el de Waters, Marzano y McNulty (2003), quienes recopilaron erudiciones sobre la protección del liderazgo en los

resultados docentes de los estudiantes, elaborados durante 30 años. Asimismo, en la labor que realizó Robinson (2007) para calibrar el objeto del liderazgo a partir de búsquedas con anterioridad realizadas, se incorporan instrumentos a partir de 1978. En esta, Robinson hace una extensa revisión de la literatura de liderazgo durante tres décadas. En la investigación, Robinson enfatiza que se debe promover un ambiente ordenado y de apoyo, proteger el tiempo de enseñanza y aprendizaje al reducir las presiones externas y establecer un ambiente ordenado y de apoyo, tanto dentro como fuera del aula.

Cuando el liderazgo se complementa con el aspecto educativo, existe un sentido transformador, a través del cual la dirección educativa promueve el ennoblecimiento de los enjuiciamientos pedagógicos, con el propósito de cautivar las urgencias identificadas en el medio escolar, en la indagación de la ganancia escolar (Sierra, 2016). Como consecuencia, el liderazgo en el ámbito educativo debe causar impacto, tanto positivo, como negativo. El primero promueve un crecimiento académico impulsado por su equipo de trabajo, el cual será evidenciado en un informe de logros. Por otro lado, el segundo, de la misma forma, será plasmado. El liderazgo positivo crece académicamente; no obstante, el negativo sufre un declive empírico en el aprovechamiento escolar.

Es necesario enfatizar el concepto de liderazgo declarado por Leithwood (2009), quien afirma cuál es la capacidad de impactar a otras personas para que puedan quitar las líneas proporcionadas como indicio para su actividad. Esta obra, no asentada en rendimiento o dirigente razonable, puede ejercerse en desiguales amplitudes, fundamentalmente a paralelismo organizacional, cuando la gerencia puede llegar a un consenso y movilizarse como organización en torno a objetivos comunes. El liderazgo es el proceso que requiere la capacidad de liderar, guiar e influir en las actividades de un

equipo para que logren sus objetivos de manera óptima. Sin duda alguna, el liderazgo debe tomar en consideración a su equipo de trabajo en el asunto de ocupación de disposiciones, las disposiciones compartidas y un liderazgo amplio crea estabilidad en la función y realización de la agenda o actividades al realizar por la organización.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2014), el concepto o término, director, se define como la máxima potestad de la institución, como comprometido de la operación y gestión de escuelas. A este esclarecimiento se agrega, en algunos casos, al director, quien es el representante legal de las empresas ante las autoridades y también es la persona responsable del cumplimiento de las regulaciones del sistema escolar y sus superiores. Los directores escolares, a menudo, transmiten a los estudiantes, padres y tutores legales las altas expectativas que tienen en torno al aprovechamiento académico. Este confía en sí mismo y en sus alumnos para poderles enseñar que son capaces de aprender. Es importante tener altas expectativas.

El liderazgo en el ámbito educativo se sitúa como un mecanismo determinante en la efectividad y la eficacia de la formación. El líder se centra en el liderazgo educativo, en la capacidad de apoyar a los docentes en los recursos metodológicos de enseñanza asertiva. Al mismo tiempo, debe centrar las tareas en el programa, examinarlas y racionalizar el trabajo conjunto con los docentes. El líder en el ambiente educativo, en esta perspectiva, debe contribuir a facilitar los elementos que aportan a la formación del establecimiento que se ha renovado, establecer una visión real de la escuela, apreciar y usar las tareas relevantes, y encontrar formas de facilitar el consenso sin obstaculizar el espíritu crítico. El ejercicio del liderazgo es caracterizado por procesos de coordinación,

estimulantes tareas, compartir objetivos, capacidad de resolver problemas y toma de decisiones, entre otros.

Según la Fundación Flamboyán (2010), los directores institucionales juegan un papel fundamental en un tesón encaminado a rehacer o acrecentar las academias públicas. Por lo tanto, es evidente que los gerentes requieren una gestación que les permita ser mucho más que un gestor. Asimismo, el tipo de liderazgo que ejerce la influencia en los alumnos es importante para que los principales protagonistas, los estudiantes, tengan un alto nivel de satisfacción en su proceso académico y replique en su rendimiento escolar. Kotter (1996) remarca que el liderazgo es la atribución en el proceder de personas o equipos para conseguir objetivos. Por tal razón, el liderazgo busca establecer una dirección precisa, desarrollar una visión del futuro, con metas a corto y a largo plazo e iniciar estrategias para lograr los cambios necesarios para lograr esta visión. La influencia del liderazgo, dentro de los entornos escolares, es necesaria para lograr los objetivos marcados en el plan de trabajo.

Al entender la importancia del liderazgo en términos de influencia, autoridad, relaciones, dominio, ética y empatía, puede ser practicado por protagonistas con funciones formales en la organización, como también integrantes del equipo que tienen influencias en algunas tomas de decisiones y que involucran al equipo de trabajo. De la misma forma, tanto el director escolar como el maestro ejercen un liderazgo en sus áreas, lo cual impacta directamente al estudiante y al producto empírico, y el rendimiento académico proficiente. En acierto, Weinstein (2009) señaló que un mal liderazgo podría ocasionar el impacto contrario, llevando a que las instituciones educativas retrocedan en ralea y, consecuentemente, disminuyan los resultados correctos de los alumnos.

Teoría del Liderazgo Servidor

El marco teórico de esta disertación está basado en el concepto de liderazgo servidor de Robert Greenleaf. El liderazgo servidor fue propuesto, por primera vez, por Greenleaf (1977), en su libro *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Este artífice remarca la altura de un liderazgo cuya magnitud es para desempeñar su protección buscando la estimulación de reconocer a los demás. Asimismo, Greenleaf bosqueja un liderazgo céntrico en los individuos y origina el impulso de la gerencia con una gran obligación ética, donde se garantiza el argumento en el que opera la organización. La noción de liderazgo de servicio se aleja del prototipo de liderazgo de la comunidad industrial y del dirigente como un titán omnisapiente y omnipotente. Para el proponente, el representante servidor se preocupa por asegurar que se satisfagan las obligaciones antiguas de los demás y que, cuando el representante las satisface, se vuelven más saludables, más perspicaces, libres e independientes, más eficientes a su ocasión de convertirse en servidores.

El espíritu de beneficio facilita apreciar y atesorar diplomacias con los demás de forma empática, en el contexto vivo de la asociación y compromete a todos a operar como parte componente de las dependencias. De acuerdo con Greenleaf (1977), los líderes servidores se caracterizan por lo siguiente: (a) Escuchan para captar un escenario; (b) desarrollan su perspicacia y pericia de conjeturar lo casual; (c) lideran por persuasión y forjan el cambio por fe, más que por coacción; (d) plasman las enmiendas que pretenden implantar e interpretar a los demás, para que todavía perciban sus expectativas; y (e) apoderan, creando ocasiones y alternativas para aquellos a quienes sirven. En relación con este tema, los líderes tienen la capacidad de vislumbrar y la

previsión que les accede al darse cuenta de que su propio bienestar es la estimulación del liderazgo. Los líderes servidores entienden que el vínculo que une al dirigente y al seguidor es la búsqueda de integridad, esto es algo que tienen en común.

El liderazgo servidor tiene la capacidad de influir y movilizar a la sociedad para enfrentar problemas. Este tipo de liderazgo afecta el comportamiento de una persona y le muestra una nueva perspectiva de la vida. Un líder de servicio lleva a querer servir a los demás, no porque quiera que ellos le sirvan. Los líderes que sirven tienen valores y ayudan a sus seguidores a desarrollar y construir sus propios valores. La práctica del liderazgo servidor, en una comunidad de aprendizaje, crea un ambiente de apoyo, de satisfacción, respetuoso y exigente. El liderazgo servidor es propicio para el cultivo de los alumnos llevándolos a una mentalidad de crecimiento (Chan, 2016). Por otro lado, Hays (2008) argumentó que la práctica de estos rasgos de carácter líder servidor puede causar una diferencia profunda en la impresión del conocimiento, en la destreza de instrucción de los alumnos e instructores.

Con el liderazgo servidor hay un tratamiento cualitativo, los trabajadores no son tenidos en cuenta para cumplir con los objetivos de la estructura, pero los propios trabajadores se posicionan como el pilar principal del esfuerzo de un representante servidor (Stone et al., 2004). El liderazgo servidor, de hecho, se caracteriza por permitir a los trabajadores cubrir sus condiciones y alcanzar sus metas personales, dando responsabilidad y promoviendo la autodeterminación (van Dierendonck y Nuijten, 2011). Greenleaf (1977), en su planteamiento original, reflexionó de qué se trata el liderazgo servidor a modo de adiestramiento. El objetivo no es el levantamiento de un canon teórico a partir del cual comienzan los estudios científicos, sino gestar una reflexión que

impulse el rendimiento por el liderazgo servidor. De hecho, desde el mundo académico se han suscitado diversas tesis que intentan adjuntar las características para la circunscripción del constructo de liderazgo servidor.

A continuación se presentan cinco propuestas muy influyentes en el escenario del liderato servidor. La inicial que se muestra es la de Laub (1999). Este académico idealiza el liderazgo servidor como un liderato concentrado en seis elementos: (a) apreciar a los individuos, (b) desplegar a los obreros, (c) edificar una sensación de colectividad, (d) demostrar legitimidad, (e) proporcionar liderazgo y (f) asociar la gerencia. Estos seis valores expuestos por el investigador son más de carácter intrínseco que de forma extrínseca, ya que los valores no se dan, sino se transmiten. En la mayoría de los casos, el personal del equipo que sienta empatía y seguridad en su entorno laboral sentirá pertinencia con su organización.

Desde la particularidad de apreciar a los sujetos, Laub (1999) destacó la cuantía céntrica de los trabajadores hacia estos dirigentes, la aprobación de los sujetos como son y la seguridad en ellos y en sus cabidas. De igual manera, la influencia de un líder diferenciado dentro de su organización no cerrará las puertas al desarrollo del potencial de sus colaboradores. El aceptar a cada individuo de su equipo tal y como es, puede potenciar sus capacidades a beneficio de la empresa. En la particularidad de desenvolver a los recursos humanos, se detalla la afectación en ser modeladores de diligencia, para así animar y auxiliar a los individuos a lograr lo sobresaliente de sí mismos.

La propiedad de edificar una sociedad comprende en formar diplomacias propias y robustas, compromisos colaborativos, apaleando en recuento la apreciación de las discrepancias y la locución original de cada individuo. En la particularidad de manifestar

legitimidad, Laub (1999) mostró al líder de servicio como uno diáfano, honorable en sus restricciones y baluartes, pronto a formarse y honesto. Por su segmento, el proporcionar liderazgo incluye el asentamiento de finalidades, el colocar una ojeada de futuro, manducar la resolución y responsabilizarse derramamientos. Resumiendo lo expuesto, la característica del liderazgo reflexivo empodera a los trabajadores para asumir el desempeño en el mismo espacio que el líder no establece disimilitudes de estatus al rechazar la obtención de poder o la retroalimentación de su puesto.

La segunda teoría de liderazgo servidor es la presentada por Spears (2010). Este autor propuso un prototipo de liderazgo servidor que recoge 10 características. Así, el liderazgo servidor englobaría (a) el percibir, donde sobresale la grosura de prestar consideración a los recursos humanos para entender las metas, logros o urgencias; (b) la empatía, para comprender y valorizar a cada habitante de costumbre personal; (c) la sanación, entendida como el espacio humano para favorecer a los demás a enfrentarse a las dificultades; (d) la objetividad, que describe la inteligencia del representante de percatar los comienzos éticos, el servicio de la fuerza y los productos que guían las propias actuaciones; (e) la persuasión, donde la acción del dirigente no se basa en la imposición restrictiva sino en la fe; (f) la percepción, entendida como el establecimiento de metas trascendentes a largo intervalo; (g) la predicción, en donde el dirigente sea competente de predecir intuitivamente las situaciones que pueden arribar; (h) la admisión social, la cual sitúa el fanal del liderazgo en vigilar de los trabajadores y alcanzar metas que supongan un correctamente para la agrupación; (i) el compromiso con el desarrollo de las personas, que lleva el embarazo de las trabajadoras como onerosas residentes más allá de su rol profesional; y (j) la locución de cofradía, en donde se destaca la relevancia

de las diplomacias mutuas interiormente del afán (Spears, 2010). Estas 10 dimensiones son amplias, pragmáticas, pero asertivas. Cada una de ellas se centra en el desprendimiento del líder, en su motivo personal, para adentrarse en lo importante de ese individuo. Asimismo, cada una de ellas es parte de su entorno laboral. Es como si su necesidad tuviera una vida propia y, al atender la misma, creará un vínculo personal como si fuera para sí mismo de manera intrínseca y la satisfacción del receptor será la misma que la del remitente.

La tercera conclusión del liderazgo servidor es la proposición hecha por Russell y Stone (2002). La proposición mostrada de Russell y Stone es más complicada y cataloga los caracteres del liderazgo servidor como caracteres eficaces (cualidades operativas que se observan como talentos recursos en el argumento profesional) y trazos circunstanciales (complementar la operatividad de los atributos eficaces). En el interior, los caracteres eficaces conforman el enfoque, la integridad, la imparcialidad, la convicción, el interés, el tallado, el ser fundador, el apreciar para otros y su formación. Tales caracteres están vinculados en lo que es un liderazgo ético y moral, no dando lugar a malentendidos en el escenario del líder. Evidentemente, la figura del líder en una ejecutoria transparente cosechará seguridad en su equipo de trabajo, lo cual replicará en el logro de las metas propuestas en el plan de trabajo. Russell y Stone reflexionan que estos caracteres eficaces están interconectados. Dentro de los rasgos prescindibles se encuentran la manifestación, la fiabilidad, el ente competente, la admisión general, la claridad, la autoridad, la sugestión, el atender, el animar a los trabajadores, el exteriorizar y el transferir. Estos rasgos complementarían a los eficaces y servirían como condiciones en algunos asuntos (Russell y Stone, 2002).

La cuarta tesis que se refiere al liderazgo servidor es la de Patterson (2003). Esta investigación muestra un ejemplo concerniente al desarrollo del liderazgo servidor en el que se ofrecen siete factores de liderazgo de forma acoplada. Estas siete particularidades del liderato servidor, según Patterson (como se cita en Herrero, 2017) son: “(a) amor agapao, (b) la humildad, (c) el altruismo, (d) la visión, (e) la confianza, (f) el empoderamiento, y (g) el servicio” (p. 22). El agapao incluye la importancia y aprobación de la generalidad de todos, desde un respeto que deriva del sentido de acción moral o social. Resulta lógico que el agapao se realice de manera libre, ya que el líder debe sentirse bien consigo mismo y tener un alto grado de liderazgo servidor. En este contexto, y al examinar el liderazgo de servicio propuesto por Blanchard (2007), se puede decir que se ha prolongado como un punto de vista efectivo para el mando y la motivación de los demás, ya que abre la información y promueve la coalición entre el líder y los empleados, y se basa en la premisa de que el individuo puede y quiere crecer.

La humildad reflexiva y las conductas del dirigente de servicio, por parte de quienes plantean sus experiencias de manera no egocéntrica, son conscientes de su sequía y consideran que los consejos de los demás pueden ser útiles (Patterson, 2003). El desprendimiento es considerado una característica paralela en el litigio a la sumisión, que manifestaría la cabida del propio altruismo de los líderes de servicio y de socorrer a los demás de forma abnegada. Un líder que no es desprendido de las cosas, difícilmente pueda tomar decisiones de manera grupal, ya que, si en cosas pequeñas le es difícil compartir o dar algo, en situaciones más drásticas su decisión será tomada de manera unilateral y autoritaria. La mirada que hace alusión a la competencia obliga la mentalidad del individuo a comprender el futuro cambio de los trabajadores. Por otro lado, continúa

diciendo Patterson, la familiaridad se describe como una característica paralela en el ejemplo procesual a la irrealidad que engloban los desafíos del guía de servicio, quien se considera una persona de fiar que posee una autoridad firme para sostener su espíritu de servicio integral. Otro elemento contemplado por este autor es el empoderamiento que manifiesta este tipo de liderazgo y que le da la oportunidad de otorgar autoridad y provocar el incremento del desempeño de los empleados. Y, por último, el apoyo y cooperación, que permiten y desarrollan la motivación abnegada de los líderes en favor de ser ejemplo y auxiliar a los demás (Patterson, 2003).

La quinta y última teoría que se presenta es la de van Dierendonck (2011). En esta exposición, el autor propone integrar el aprecio a las personas, la edificación de la colectividad en el equipo, la demostración de legitimidad y la capacidad de otorgar liderazgo; con las características propuestas por Patterson (2003), que son afecto, obediencia, desapego, sueño, distinción, empoderamiento y la cooperación. Su finalidad es concretar el liderazgo de servicio que se expande a las ocho dimensiones que van Dierendonck y Nuijten (2011) proponen a continuación:

1. Empoderamiento y desarrollo de personas en quienes el liderazgo de los servidores enfatizaría y alentaría la transferencia de poder, para que los trabajadores se sientan seguros de que pueden lograr sus metas de manera autónoma.

2. La rendición de cuentas, la cual es una característica importante en un entorno de autonomía. Los líderes de servicio alientan a los trabajadores a asumir la responsabilidad del poder que se les ha asignado, aclarando lo que se espera de ellos y transfiriendo el valor de las actividades en las que participan. En un círculo de libertad como se describe es una función de responsabilidad importante. Los jefes de servicio

animan a los trabajadores a responsabilizarse del mando que se les ha dado, aclarando lo que se les extiende y transmitiendo el espíritu del trabajo en el que se involucran. Es importante delegar poder, pero no sus funciones. El líder servidor hace partícipe a su equipo en la toma de decisiones, pero sus funciones como líder no las puede delegar, aunque, etimológicamente dentro de la teoría de liderazgo servidor, parezca que el líder es tipo *Laissez faire*, no lo es, ya que es el que dirige el bien común de su equipo de trabajo.

3. La humildad, que como en arquetipos anteriores, destellaría la aptitud del jefe al sentir con visión sus propias habilidades, de tal manera que puede reflexionar sobre las críticas que le hacen otros y aceptarlas respetando sus valores y la opinión de los demás.

4. El gratificar los méritos. Desde este punto de vista, los dirigentes servidores se mantendrán ejecutando procesos, rutinas o tareas para la obtención de objetivos y dando permiso a una ubicación de similitud de desempeño donde cada individuo logre sentir gratificaciones por sus éxitos.

5. La autenticidad. Basada en esta particularidad, los dirigentes de servicio expondrán su forma de actuar en consonancia con sus valores y principios propios, siendo visualizados como individuos íntegros ante los demás.

6. La aceptación interpersonal, la cual manifiesta la dirección centrada de los dirigentes de servicios. Esta característica refleja los esfuerzos de estar informado y concebir la verdad original de todo lo que se encuentra disponible desde la deferencia de la valía propia de cada individuo.

7. La opción de proporcionar orientación destaca el aspecto de liderazgo más orientado a las tareas que le espera a la organización. De igual modo, el jefe de servicio

todavía es un jefe por lo cual sigue promoviendo misiones y estableciendo proyectos de avance; sin embargo, en este aspecto, toma en cuenta las deposiciones de sus colaboradores.

8. La responsabilidad social, la cual es considerada el aspecto del liderazgo de servicio que refleja su preocupación y compromiso por el avance de la empresa, desde una visión moral y con la finalidad clara de trabajar por el bien de la comunidad en general.

El liderazgo de servicio, en la dirección educativa, se entiende como el don y la sabiduría de respetar a los miembros de la fundación educativa, guiándolos hacia el éxito de los objetivos institucionales elevando sus capacidades a través del adiestramiento, promoviendo la toma de decisiones asertivas en un clima institucional positivo que se traduce en efectos positivos para la organización. Álvarez (2001) asevera que la eficacia de la facultad depende en gran medida de la autoridad, dedicación y modo de liderazgo del grupo docente. De esta manera, queda claro que más allá del impacto que tiene el director escolar, el que tiene más influencia en la sala de clases es el maestro. Por otro lado, si se observa como si fuera una cadena, el director escolar motiva al docente y este a su vez motiva al estudiante. En este caso, el líder escolar no deja de ser responsable de ejercer su influencia al conferir su puesto de jefe a un facilitador. Según Ronda (2016), los procesos de cambio requieren de transformaciones a favor de la calidad educativa, mediante una reforma del liderazgo del director escolar. El director escolar debe ser enérgico en la calidad de los resultados del aprovechamiento académico de sus estudiantes.

Dimensiones del Liderazgo Servidor

La escala de las dimensiones del liderazgo servidor fue originalmente creada por

Page y Wong (2000). No obstante, Álvarez (2001) afirma que la naturaleza de la academia depende de gran medida de la facultad, dedicación y porte de liderazgo del personal docente. Rivera, Santos y Martínez-Fernández (2017) consideraron un total de 14 elementos finales para formar una escala abreviada de las 12 dimensiones del liderazgo servidor, que son las siguientes: (a) integridad, (b) humildad, (c) servidumbre, (d) cuidado de los demás, (e) empoderamiento de los demás, (f) desarrollo de los demás, (g) visión, (h) establecimiento de metas, (i) dirección, (j) modelado, (k) formación de equipos y (l) toma de decisiones compartidas. A continuación, se explicarán cada una de estas dimensiones.

Integridad. La integridad proviene del latín *integer* (entero) y se usa en diferentes áreas del conocimiento. Cuenta con diferentes significados, los cuales están relacionados con la representación de algo que no ha sido dañado y que no ha extraviado su integridad (Villoria, 2012). Cuando se aplica éticamente, la integridad se refiere no solo a participar en un comportamiento que está más allá de la responsabilidad, sino también busca la realidad a través del debate o el discurso. Según Carter (1996), la imparcialidad requiere la formalización de tres etapas: (a) el discernimiento de lo bueno y lo malo; (b) actuar de manera consistente con los resultados del juicio, también a expensas personales; y (c) la afirmación abierta de que está actuando de forma consecuente con lo que se considera educado.

Mayer, Davis y Schoorman (1995) argumentaron que la integridad significa sostener un acuerdo personal con los fundamentos de la estructura. Tomando en consideración el papel de la justicia, Casado (2011) observa que las prácticas de colección más comunes en las empresas no incluyen la valoración de la integridad,

aunque pueden haber sido medidas en la entrevista personal implícita. La valoración de la integridad dentro del liderazgo servidor debería ser un criterio ya que, muchas veces, se rompen patrones éticos por los mismos líderes de las organizaciones y la dependencia pierde credibilidad, debido a esa falta ética. Casado también señaló que se deben establecer criterios de integridad dentro de la entrevista de trabajo, así el entrevistador puede conocer más del recurso humano que pretende trabajar para su organización. Estudios como el de Parry y Proctor-Thomson (2002) corroboraron estas aseveraciones al mostrar que existe una semejanza positiva, aunque moderada, entre el liderazgo transformacional y la honestidad o ética que perciben los empleados en los líderes que lo ejercen.

Humildad. Young (2011) utiliza el concepto de la humildad como una disposición moral a través de la cual, en una situación de comunicación, uno asume que hay aspectos de la condición del otro que no pueden reducirse a su propia condición y, por tanto, que el lugar del otro difícilmente pueda verlo desde su punto de vista. La humildad vale mucho en el aspecto moral, como individuo inclusivo dentro de una sociedad. Esta cualidad atrae a todos a acercarse y relacionarse con el individuo, ya que podría percibirse un síntoma de apertura social y de confianza. Young expone en su investigación que puede haber comunicación entre las personas que se lideran ya que hay similitudes humanas que las llevan a identificarse unas con otras. De manera deductiva, los rasgos del equipo tienden a ser similares y eso los lleva a la apertura de una relación social y una cultura de confianza entre el grupo y su líder.

Según Collins (2001), la humildad en el líder es un hallazgo empírico y no ideológico. El autor mide, de manera cuantitativa, los logros del líder por la humildad

presentada ante su grupo o unidad. Dentro del liderazgo servidor, la humildad se refleja en el cuidado e interés que tiene el líder con su organización y más aún, con aquellos que la componen. La producción tiende a ser empírica dentro de una empresa, ya que los logros se reflejan en ganancias. Sin duda alguna, la evaluación cualitativa se medirá, no en la cuantía del producto, sino en la cualidad de ellos.

Para Llano (2004), la humildad revela la decisión que ha tomado el líder en su vida, ser para los demás o ser para sí mismo. De acuerdo con Llano,

El liderazgo no se superpone falsamente con la persona. Viene de ella, es la expresión de su forma más profunda de ser y una transcripción de su insondable vida interior. No es un accesorio extraíble. De ahí la necesidad de que el líder encarne valores sustanciales y sólidos, y no haga un uso epidérmico de teorías temporales. (p. 35)

El comportamiento del líder, según Llano (2004), puede reflejar alegría y también frustraciones, la pasión de éste mostrará la decisión de porqué decidió serlo, si por convicción o conveniencia. El líder servidor lo es por convicción, sin malinterpretar el liderazgo de *Laissez-faire*, que no es liderazgo servidor, ya que la humildad es ser para los demás. La humildad carece de falsedad porque en algún momento el líder muestra las intenciones intrínsecas que tiene.

Servicio. Greeleaf (1977) describe a un líder de servicio que, a menudo, no es reconocido oficialmente como tal. La mala concepción de lo que es un líder no ha dado espacio para reconocer este tipo de liderazgo; más aun, no se enseña la teoría para que sea replicada por los diversos líderes y los beneficios dentro de una organización. Cuando alguien, en cualquier nivel dentro de una organización, simplemente responde a las

necesidades de su equipo, se describe a sí mismo como un “líder de servidumbre”.

La atención se centra en el dirigente a modo de servidor, siendo su función primordial en el proceso de desarrollo, empoderando y apoyando a los miembros del equipo, ayudándolos a desarrollar todo su potencial y ofreciendo lo sobresaliente Greeleaf (1977) enfoca al líder de servidumbre como un ente motivador para su equipo y con crecimiento, tanto en lo personal como en la empresa. En otros sentidos, este liderazgo es demócrata porque todo el conjunto tiende a participar en la toma de soluciones. Esta dimensión ofrece oportunidades de participación y toma de decisiones entre el líder y su equipo de trabajo.

Cuidado de los demás. Los valores, como estructuras de la conciencia de las personas, están en la base de la construcción del sentido de la vida en las diferentes dimensiones de la empresa humana, desde la cívica hasta la profesional. Por tanto, es cada vez más urgente apoyar a las personas en el proceso de adquisición, experimentación y reflexión sobre la relevancia que adquieren en el proceso de formación humana y profesional. Conocer el usufructo de la cosa no debe fomentar el desconocimiento del papel que juegan los interiores y las emociones en una misma disputa de aprendizaje y versión de la sinceridad; por eso, es necesaria una enseñanza que haga vital el equilibrio entre gnosis, entusiasmo y sensaciones (Noddings, 1996). Este autor asegura que el cuidado de los habitantes es clave para la ética y un deber insatisfecho en las iglesias desarrolladas de nuestro tiempo.

El cuidado de los demás en la enseñanza es ilustrado como una relación entre la ayuda y la supervisión de los alumnos, por parte del profesorado. Esta ayuda y supervisión se unen y surge una interacción entre la persona que puede dar apoyo y quien

lo recibe o necesita recibirlo. Es el vínculo en sí mismo que se desarrolla entre los participantes y crea la relación de ayuda. Esta no es un simple servicio que el versado otorga a algunos clientes, sino más bien una interacción entre los dos: la verdadera sustancia de la lección siempre proviene de la relación (Yurén, 2005). Además, las influencias humanas involucran a otros, en otras palabras, las influencias de un individuo o el orden de las personas aumenta o limita las alternativas de batalla de los demás. Para desarrollar la efectividad del monitoreo y ser impresionables por las urgencias de los demás, se debe participar en tareas en las que se ofrece cuidado y atención a los demás (Noddings, 2002). El objetivo del participante práctico no es otro que la ganancia del ideal ético, el sentimiento de vinculación entre los individuos y la transformación de la responsabilidad de receptividad. En otras palabras, la pericia de la bondad se aprende participando en aplicaciones de favor a los demás.

Empoderamiento de los demás. El empoderamiento es un pleito que se distingue individualmente. No obstante, se desarrolla a través de la interacción con otros. Según surja la dinámica de la comunicación, la confianza debe aumentar y esta empodera al líder dentro de su equipo de trabajo. Esto quiere decir que puede ser suscitado por equipos de trabajo que reúnan las calidades de aptitud y efectividad en las estrategias y puedan preparar sinergia que integre los desafíos personales, los valores entre ellos y la consultoría derivada de estos litigios, para que el trabajo en equipo sea más productivo que las actividades de cada empleado individual, en consideración. Por tanto, como señala Díaz (2004), el empoderamiento significa mayor conciencia. Esto es más que un cambio de poder forzado y donde se destruyen las estructuras y valores.

Autores como Zimmerman (2000) y Díaz (2004) enuncian que el

empoderamiento sitúa los títulos del deber con la congregación, como modelo teórico para concebir el juicio y los resultados de los empeños y para lograr control e influencia sobre las resoluciones que afectan la fortaleza de las personas, el funcionamiento de las disposiciones y la categoría de existencia comunitaria. Argumenta Rodríguez (2014) que la comunicación se desarrolla en la dimensión interpersonal, lo que implica no solo la decisión dar a conocer percepciones de forma clara y oportuna, sino también de atender, batallar opiniones y poblar entendimientos. En este cambio, los involucrados desarrollan su empoderamiento participando, discutiendo y comprometiéndose con las nociones y resoluciones que surgen de la discusión.

Rodríguez (2014) también afirma que la participación del equipo de trabajo, junto con el líder, los empoderara más a las decisiones de la organización y esto puede aumentar el nivel de participación de los involucrados. La comunicación empodera al líder sobre su equipo de trabajo, ya que para que suceda el empoderamiento debe haber una apertura de comunicación que lo va a llevar a la confianza de su equipo, el cual va a responder, según su líder haya trabajado sobre la confianza de la organización.

Rodríguez (2014) sostiene también que el liderazgo se basa en el empoderamiento porque los procesos solo se pueden liderar cuando se convierten en un objetivo personal que implica compromiso por el que la persona se esfuerza. Pero como no se trata de acciones individuales, los líderes también tienen la capacidad de delegar, porque saben apoyarse en los que les rodean para lograr objetivos comunes. Se han encontrado algunos factores a través de los cuales, los verdaderos utillajes, están facilitando el empoderamiento de sus componentes, como categoría vital para su florecimiento personal. Esto se debe a que ejecutar con seguridad es un logro que se deriva en buena

medida, de las capacidades de trabajo logradas en semejantes grupos. Por tanto, es perentorio a sucesión precisar el equivalido y características de la responsabilidad. El término empoderamiento, según Delgado y Delgado (2003), deriva su verdadero valor de la urgencia de reemplazar el antiguo modelo organizacional, basado en la jerarquía piramidal, por un modelo estructural más plano, donde la comunicación circule adecuadamente en toda la dirección y todos los miembros de una organización forman grupos de trabajo orientados al bien común.

Desarrollo profesional. El progreso competitivo es el asunto y las diligencias diseñadas para aumentar el discernimiento competidor, destrezas y cualidades, con el propósito de mejorar su desempeño (Guskey, 2000). Alude Oblinger (2006), que las instituciones deben ser competitivas en un entorno cambiante. Por ende, la necesidad de crear planes de desarrollo profesional, para el equipo de trabajo, es inminente para la demostración del dominio de las competencias. Dentro del liderazgo servidor, es interesante que la necesidad de atender al líder no es tan solo a nivel personal, sino también a nivel profesional. Aramburuzabala y Vega (2010) concluyeron que la formación del profesorado debe ser un requisito para el ejercicio de la docencia. Las nuevas tendencias y generaciones que van cambiando de manera abrupta gracias a la tecnología, hacen que el desarrollo profesional en la docencia sea un gran reto dentro de la sala de clases.

Valcárcel (2004) considera que el plan de capacitación que se implemente debe ser claro y coherente con la visión y misión de cada institución, así como con el perfil del docente. Según el autor, la visión y la misión de la institución deben ser el reflejo del docente, el líder encamina a su equipo de trabajo a una dirección y un plan de desarrollo

profesional proveerá las herramientas de trayectoria para que la institución tenga éxito en su plan de trabajo. La buena o mala gestión administrativa es uno de los factores que inciden en la eficiencia del sistema educativo. Asimismo, es parte esencial del proceso educativo y, sobre todo, la calidad del educador durante todo el proceso educativo (Ramírez, 2004). Se puede observar que, a lo largo de los años, el retraso en la formación docente se hace evidente cuando Martínez (1999) expresa la falta de formación docente en nuevas tecnologías, además, como señalara Rodríguez (2007), quien afirma que la mayoría de los docentes sienten que no están satisfechos con la falta de formación profesional.

Visión. Gutiérrez (2013) argumenta que la alucinación global de la instrucción rebate a un nuevo prototipo. Ya no se trata sólo de entregar o revelar el conocimiento del docente a los estudiantes y preparar sus capacidades cognitivas, sino que se ha de fijar dicho conocimiento de forma permanente, total y a lo largo de la existencia. Esto significa que se necesitan exponer todos los aspectos: cognitivo, emocional, social, físico, estético y subliminal; además de sacar el máximo provecho de la mente solidaria, para llegar a las personas con conciencia personal, comunitaria y social. Una visión integral abarca a maximizar las dimensiones de esta, ya que es la realidad que a la empresa le gustaría ver en el mundo, los clientes y ella misma. En el entorno escolar sería como se verían la escuela, los estudiantes, la comunidad escolar y los logros académicos a alcanzar.

En todo liderazgo existe una visión. Robbins y DeCenzo (2008) manifestaron que las principales propiedades de una visión parecen ser posibilidades inspiradoras basadas en valores alcanzables y bien articulados. Las visiones deben ser capaces de crear eventos

únicos e inspiradores que ofrezcan un nuevo orden. Esto promueve una diferencia organizativa. Es posible que una ojeada fracasa si no ofrece una ofuscación clara para el futuro que sea mejor para la estructuración y sus miembros. Las fascinaciones codiciables se adaptan a los periodos y condiciones y reflejan la deformidad de la gerencia. Los miembros de la organización también deben creer que la visión es alcanzable. Debería verse como un desafío, pero factible. Las visiones que tienen una articulación clara y un simbolismo poderoso son más fáciles de entender y aceptar.

Establecimiento de metas. La teoría del Establecimiento de Metas fue formulada por Locke (1968) en su artículo “hacia una proposición de motivación y alicientes de tareas”. Esta teoría asume que las finalidades conscientes afectan la actividad. Locke asumió que las metas tienen mucho que ver en el comportamiento de la organización. La redacción de metas invita a incluir las ideas y opiniones de los que componen el equipo de trabajo, ya que son ellos con su líder los catalizadores para que las mismas se logren. La motivación influye en la energía, en límites de la intendencia del proceder, su redundancia o tesón y su perdurabilidad o perseverancia. El rol del líder es esencial para que las metas se logren, ya que los seguidores tendrán una perspectiva viva sobre él. Dentro de un escenario educativo, el director escolar tiene muchas responsabilidades. Aún así, este debe mantener el estado de ánimo de la comunidad escolar para la obtención del crecimiento académico de los estudiantes. El líder servidor tendrá un gran reto al atender las necesidades de su equipo de trabajo, las mismas pueden ser parte de las metas de la organización.

Barrientos (2013) deduce que, las cofradías de entrenamiento rompen el trato unidireccional sujeto-objeto al centrarse en la semejanza de aprendizaje entre todos los

sujetos: estudiantes, creadores, maestros, administradores, miembros de la colectividad, empleadores, entre otros. Como estipula Barrientos, la dirección debe ser horizontal, no vertical, ya que las relaciones entre líder y seguidores deben ser transparentes, sin solapar nada dentro de su ejecutoria, esto creará más seguridad en su liderazgo en sus subordinados y permanecerá su equipo respaldándolo constantemente. Por tanto, el aprendizaje se ofrece en estrecha relación con la vida, equipos, necesidades y objetivos. En las juntas de aprendizaje, existe una total interdependencia entre el aprendizaje y la carrera, estos son dos puntos de vista indivisibles, la relación sujeto-sujeto, entonces, permite aventajar el dispositivo y poblar el entrenamiento sobre las perentoriedades humanas cruciales.

Dirección. Los procesos de liderazgo y dirección han sido objeto de intensos debates teóricos, desde el surgimiento de estudios asociados a la dinámica de la vida organizacional. Uno de los estudiosos más eminentes en estas cuestiones es Schein (1990), quien enfatiza la importancia del papel del líder. Según este autor, los gerentes tienden a desplazar hacia abajo las formas de dirección y administración que deben seguirse en toda la organización y, por lo tanto, caracterizan las acciones del personal en los diferentes niveles de la organización; esto a su vez, define y determina el desempeño de la organización. La dirección va dirigida, junto con la visión y la misión de la empresa, a un plan de trabajo que ofrece indicadores de ejecución para ir midiendo los logros obtenidos.

Asimismo, Robbins y DeCenzo (2008) afirman que la supervisión pedagógica es objeto de un proceso de gestión global, que contribuye a la formación permanente de docentes y directivos. Este proceso va desde la integración e interacción grupal, hasta la

demostración de formas consistentes de actuar. Estas formas tienden a transformar gradualmente su profesionalización, para un mejor desempeño en la actividad profesional pedagógica y gerencial que desarrollan. Como lo hacen notar estos autores, la dirección es parte de la supervisión, no pueden estar separadas porque la gestión termina en un fracaso.

La dirección fortalece el proceso de crecimiento profesional del equipo, lo cual redundará en el conocimiento permanente del grupo impactado. Asimismo, debe provocar logros personales dentro de su área profesional y el impacto al aprovechamiento académico de los estudiantes. En este sentido, Cardozo y Yarel (2017) mencionan que la supervisión educativa juega un papel, en gran medida, importante en la corrección, dado que sobre ella recae toda la obligatoriedad del revés o éxito purista. En esta espera, la orientación educativa debe ser ahora una actividad más enriquecedora y formativa, facilitando un trato más indulgente con todos los agentes y actores educativos; donde debe sobresalir la asistencia, la orientación y el apoyo docente para mejorar el desempeño laboral en el proceso docente.

Modelaje. Bracho y García (2013) aluden que un liderazgo transformador en las colectividades puede gestar en ellas un empoderamiento de los empleados, un sentimiento de pertenencia e identidad con la estructura, salido del modelado del representante. Éste, con sus energías, impulsa y motiva a sus seguidores en el proceso, para sugerir un compromiso competente y lograr los objetivos marcados, sin sentirse arbitrariamente presionado. Por el contrario, busca asumir tal obligación con su líder y ser, solidariamente, responsable de las actividades y de los procesos de la organización. Los seguidores suelen, a menudo, modelar a sus líderes (Bracho y García, 2013). Estos

autores también remarcan que la dejadez de un líder puede replicar en una baja de producción, a nivel académico. Por otro lado, la baja responsabilidad de un líder educativo se puede replicar en el aprovechamiento académico de los estudiantes.

Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes (2008) señalaron que las estrategias están sumergidas en interminables vuelcos y explosión en todos los niveles, donde el liderazgo actúa como agente de cambio y centro de los objetivos a ejecutar, y es responsable del aprendizaje para lograr el éxito organizacional. Por lo tanto, se hace urgente, una vuelta a la administración ética, en la que el liderazgo se orienta hacia los términos y ámbitos para alcanzar adecuadamente el bien común y se convierta en modelo para sus seguidores. Mendoza de Graterol y Mendoza de Lorbes hicieron referencia a que el liderazgo está en constante cambio. Esto es muy importante, si el líder acepta el cambio y lo promueve, sus equipos también aceptarán lo que está ocurriendo en la organización. Los seguidores, muchas veces, aceptan lo que está ocurriendo alrededor más que el gerente. De ocurrir esto, el administrador podrá retrasar las metas esperadas dentro del plan de trabajo.

Formación de equipos. Un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan en comisiones para conseguir un objetivo común (Hayes, 2002). Esto podría ser la finalización de una determinada tarea o la sucursal de un sistema, que facilite el quehacer (por ejemplo: un grupo de gerencia tiene varias faenas que actuar; sin embargo, generalmente, tiene un objetivo común). Esto significa que, para concebir un personal, el dirigente debe cerciorarse de que sus miembros tengan objetivos comunes y de que puedan trabajar juntos para lograrlos. La selección del equipo debe ser por intereses en común. Se puede decir que la visión y la misión deben definir los criterios para la

selección del equipo de trabajo. El que no se tomen en cuenta los criterios claros para la selección del personal, puede augurar la duplicación del trabajo del líder y la posible rotación del personal, lo cual afectará a la empresa, tanto en lo económico, como en la constancia del logro del trabajo.

Para Hayes (2002), las estrategias de gestión para la formación de equipos requieren considerar varios enfoques: interpersonal, roles, valores, tareas, establecimiento de objetivos, resolución de problemas. Todos ellos tienen una serie de funciones muy útiles y han demostrado ser muy eficaces en diferentes ocasiones, más favorable al liderazgo moderno. De acuerdo con Hayes, la formación de equipo es la fórmula del éxito en la gestión del líder, pues al unir los diversos enfoques mencionados anteriormente, se convierten en los componentes que darán éxito a la gestión del administrador.

Un grupo es cualquier número de personas que comparten metas, que se comunican frecuentemente entre sí durante un cierto período de tiempo, pero en donde cada individuo puede comunicarse con otros, de persona a persona se considera un equipo (Herriegel y Slocum, 2009). Por lo general, se espera que los miembros del equipo se conozcan bien, pero esto se puede hacer de una manera menos drástica. La máxima prioridad al formar un equipo es desarrollar un sentido de pertenencia fuerte y positivo. Si los miembros de un equipo no pueden identificarse entre sí (si no pueden ver al equipo como "nosotros", en lugar de como un grupo de personas), no hay forma en que el equipo pueda operar.

Según Herriegel y Slocum (2009), la importancia de los equipos en el liderazgo servidor va de la mano con la visión y la misión del líder. El liderazgo servidor invita a inducir todas las ideas de manera horizontal, ya que el líder no visualiza una gerencia

única, sino que sea de manera compartida e inclusiva. El líder de servicio es más transformador dentro de su ejecutoria. Esto conlleva al liderazgo compartido o democrático, donde todos forman parte de las ideas. Es importante recalcar que el liderazgo transformador y el liderazgo servidor se preocupan por la calidad del capital humano, la gestión del talento, la gestión del conocimiento, la organización inteligente, la gestión por objetivos, las habilidades y las habilidades de comunicación y la credibilidad.

Decisiones compartidas. Los centros de educación superior se han descrito como establecimientos colectivos donde la toma de disposiciones se decide por consentimiento, lo cual es esencial para el éxito (Brundrett, 1998). Manifiesta el autor que un liderazgo diferenciado maximiza la toma de disposiciones dentro de la organización. La inclusión del equipo de trabajo abrirá espacios y dimensiones de diálogos abiertos para compartir la palabra dentro de la toma de decisiones. El espacio de diálogo e inclusión en el consenso dará a cada integrante del equipo pertinencia dentro de la organización, la cual será positiva en los momentos en que el líder necesite más de su compromiso para poder cumplir con alguna encomienda.

Los miembros de los centros educativos y los superiores actúan igual y, a veces, con pequeñas diferencias. Así, y a través de las redes de trabajo, es posible tener un entorno colectivo y cercano (Hellawell y Hancock, 2003). De acuerdo con estos autores, los equipos de trabajo confluirán en algún momento, ya que cada uno representa un universo, aunque todos tengan el mismo perfil para cumplir con su organización y funciones de su trabajo. La función del líder, en estos casos, es fundamental, no como árbitro, sino como un conciliador, ya que cualquier decisión puede afectar las relaciones de trabajo, lo cual redundara, en el trabajo dentro del colectivo.

Trabajar desde esta posición, cuando los miembros actúan como iguales, lleva al líder a tener que concertar en el interior de un sistema interdependiente vinculado a través de organizaciones fuertes y autoritarias, donde se toman resoluciones estrictas e inusuales (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). Asumen los autores, que el líder es el ente negociador, ya que muchas veces al gerente le piden una postura autoritaria, poco democrática, para la obtención de resultados. Para el líder, hay un gran reto de romper los paradigmas de la antigua jefatura al liderazgo de hoy día que es inclusivo y diferenciado. El liderazgo servidor tiene un gran reto actualmente dado que el líder, muchas veces, se va por encima de la política pública para sufragar el bienestar de cada empleado, sin malinterpretar esta polémica. El servidor entiende que su equipo de trabajo lo apoyará, como él apoya a su equipo.

Liderazgo de Servicio en el Ámbito Educativo

Cuando el docente se convierte en servidor en el aula y no en el servido, propicia dentro de sí aumentar la preocupación por cada individuo en la sala de clases y la busca el aprovechamiento académico como prioridad, creando así seguridad en el alumno y su interés para aprender. La definición de liderazgo servidor, en relación con el ámbito educativo, se hace complicada debido a las escasas publicaciones sobre el tema.

Hay un sinnúmero de investigaciones sobre otros liderazgos, tanto en Puerto Rico como en el mundo entero; no obstante, son menos comunes las basadas en el liderazgo de servicio. Así como también, resultan delimitadas las investigaciones realizadas sobre la dimensión introspectiva del liderazgo. De hecho, nos referimos al liderazgo servidor, para explicar, recopilar una serie de datos y conocimiento compartido por el líder, mediante un proceso de abstracción y toma de decisiones. Al mismo tiempo, cómo percibe su

ejecutoria el equipo que lo respalda, identificando reacciones o autoridades tanto extrínsecamente como las intrínsecas; las perspectivas académicas que el líder presenta para haber sido seleccionado y el papel que debe desempeñar. Incluso, comenzar en el líder una racionalización de todos aquellos conocimientos, habilidades y herramientas disponibles para desarrollar la instrucción del liderazgo, envuelve una serie de tareas metacognitivas de manifestación de esas habilidades y de las formas de actuar aprendidas o propias de la personalidad de cada individuo, automatizados con el desempeño de sus funciones periódicamente.

Considerando que los gestores pedagógicos deben aceptar la transición a lo nuevo, es necesario crear un entorno propicio para el cambio e introducir y estabilizar la entidad, siempre teniendo en cuenta una estrategia interpretativa tradicional. De esta forma, esta transición alcanzará el momento en que nuevamente tendrá que ser sometida a un argumento de construcción / deconstrucción, convirtiéndose en una preparación oculta que necesita ser reemplazada por una gestación más contemporáneo (Lewin, 2002). El líder servidor debe ser contemporáneo a los cambios, estrategias y desafíos que existen en el momento de su liderazgo. Muchas veces, éste debe trabajar el descongelamiento, la institucionalidad de estrategias y cambios para obtener el logro de las metas trazadas en su plan de cambios.

A continuación, se explica el proceso de los tres pasos para el cambio organizacional, según el modelo de Lewin (2002):

1. Conocer los procesos de la entidad o diseño para evaluarlos y saber cuáles no funcionan.
2. Utilizar las herramientas de análisis de logros individualistas para identificar

quién y cómo afectan (positiva o negativamente) la gestión del liderazgo.

3. Mostrar al equipo por qué necesita cambiar. Identificar las dudas e inquietudes y aclararlas estando presente en el proceso.

De acuerdo con Lewin (2002), los pasos para los cambios organizacionales son:

1. Mostrar las ventajas y los frutos procedentes de los cambios. Es algo que debe estar claro en la mente de los colaboradores.

2. Administrar los conflictos que surjan. Aclarar las dudas del personal.

3. Incentivar la colaboración, las interrogantes, el “*think outside the box*”.

4. Identificar y divulgar los “logros rápidos”, promocionarlos para que todos los conozcan

Lewin (2002) indicó las siguientes gestiones para congelar:

1. Patrocinar los cambios, estableciendo reglas claras y precisas.

2. Estimular la retroalimentación. Establecer recompensas y reconocimiento.

3. Entrenar a sus colaboradores, capacitarlos.

Como lo hace notar Lewin (2002), cuando el líder pedagógico trabaja este tipo de estrategia involucra la participación de su equipo de trabajo. La comunidad escolar establece el límite dentro del plan de trabajo y luego debe mantenerlo. Mayormente, el plan a trazar dura de tres a cinco años y cada año debe haber un proceso de retroalimentación y reflexión dentro de la comunidad escolar.

Uno de los problemas dentro del liderazgo en el entorno educativo es el poco desarrollo profesional dirigido a los cambios dentro de los puestos administrativos. Otro de los problemas es el poco seguimiento al mismo, luego de dar los talleres, sin el debido monitoreo de lo aprendido, suele perderse la transformación de las instituciones. En el

liderazgo servidor ocurre lo mismo, al no existir mejoramiento profesional en el tema de servicio, arroja el desconocimiento de cómo llevarlo a cabo. Cabe destacar que sin conocimiento no puede acontecer la reflexión.

Las disposiciones gerenciales de servicio se dirigen hacia la aproximación humana de sus recursos humanos, que a la tesis sobre sus competencias expertas y estructuras. En las organizaciones pedagógicas hay que estar pendientes a las tendencias contemporáneas dentro de cada generación, tanto en el recurso humano como en la comunidad escolar que se va a impactar. De ese modo, es cada vez más normal lograr rasgos de colección para puestos de liderazgo basados en características personales en lugar de cualquier otro ideal de requisitos educativos y prácticas laborales. Solo una de estas características es importante para el líder como representante, tradicionalmente expuesto, y es la capacidad para dirigir un grupo, desbordando la eficiencia y asertividad de los asistentes en la consecución sólida de los objetivos propuestos (Albarrán, de Pelekais y Aguirre, 2014).

Dentro de este entorno de generalizaciones, en las estructuras pedagógicas, el director escolar y su equipo de trabajo, asumen unos roles de trabajo como pautas de diligencia para poder cumplir de manera asertiva las actividades estipuladas. Es decir, que el rol del coordinador no únicamente incluye la gestión de la escuela, sino que tiene que evidenciar su responsabilidad y justificar una buena administración con las posibles vacantes, coordinación de las energías implementadas, revisión de juicios y valoración de sus rendimientos. Con todo, se responsabiliza de la protección de sus recursos humanos en cada uno de los esfuerzos realizados por la institución. Se puede mejorar la jerarquía escolar, con una horizontalidad acertadamente entendida, donde cada uno cumpla con sus

condiciones y roles. Para ello solo es necesaria la disposición de beneficios claros y motivadores.

Lo expuesto en el párrafo anterior coincide con la teoría de McGregor (1966), la cual enfatiza que el esfuerzo es un compromiso natural. Los maestros motivados son más participativos, los no motivados se tornan tardos, adversos e igualmente eluden las elevaciones propias del rango. Los docentes siguen a su director como representante y, según las características de éste, realizan sus encargos, en otros eventos solo importa el certificado de efectividad al final del término escolar. Los maestros son el elemento más importante en la administración y oferta de los servicios educacionales; no obstante, la zona carece de políticas globales, que articulen la gestación y desarrollo de este servicio para la obtención de un desempeño adecuado que permita resultados claros y retribuciones justas.

Liderazgo con vocación de servicio. Dentro de este marco teórico, cabe destacar el Liderazgo con Vocación de Servicio de Autry (2003). Este autor señaló que, lo que más admira de un líder es que es una persona sincera y transparente, que se dedica a una profesión de servicio, cercana y amigable con las habilidades para resolver conflictos con la perspectiva. Al mismo tiempo, Zohar (2001) exteriorizó que, dentro del concepto de este liderazgo, el mismo es considerado como una subordinación de servicio a la corporación y a sus partes. Zohar hizo referencia a tres tipos de inteligencia que, su vez, forman parte del liderazgo con vocación de servicio y son la inteligencia intelectual, la inteligencia apasionada y la razón espiritual. Estos tres tipos de inteligencia se ejemplifican dentro de la pirámide de Maslow. Además, Zohar habló del cambio del viejo paradigma al nuevo paradigma, del atomismo (individualidad) al holismo (sinergismo) de

las partes. Este paradigma conduce a los individuos de lo determinado a lo indeterminado. Para Zohar, el viejo paradigma valora la certidumbre y la predictibilidad. Por otro lado, el nuevo paradigma se desarrolla entre la incertidumbre y la ambigüedad; finalmente, el antiguo modelo busca el control y el nuevo, la confianza.

Cuando se va a esta práctica de vocación de servicio en el liderazgo, estos líderes se pueden definir como personas abiertas y sensibles ante los inconvenientes sociales, con actitud y afición de trabajar en favor de los cambios. Las diversas situaciones que se le presentan representan oportunidades para el desarrollo de su potencial en el liderazgo. Así también, las habilidades individuales y los conocimientos adquiridos se consideran importantes en sus experiencias. Dentro de la teoría de vocación de servicio, en el proceso de la formación para este tipo liderazgo servicial que busca la renovación de un país y el desarrollo de sus fundaciones, requiere la gestación y capacitación de nuevos líderes con alcances éticos, humanistas, decisivos y oportunos a producir el progreso y desarrollo integral de sus comunidades.

El impacto del liderazgo servidor contribuye a mejorar el aprendizaje. Consecuentemente, el líder servidor tiene que producir causa y efecto, de manera positiva, en los estudiantes y deberá reforzar el rendimiento académico de estos. Por otra parte, Weinstein (2009) señala que un liderazgo deficiente podría crear el propósito opuesto, llevar a los presidentes a regresar al aula y así reducir el desempeño normativo de los estudiantes. El efecto adverso dentro de su liderazgo ocasionará deterioro en la confianza de los alumnos y, posiblemente, el efecto será negativo dentro de su aprovechamiento académico. Esto implica que el liderazgo es la segunda variable dentro de la cátedra, con máximo contenido para movilizar resultados. Según el trabajo

endógeno de los docentes en las representaciones de categorías, sólo el liderazgo dependiente influye más en el aprendizaje que el liderazgo pedagógico (Leithwood, Harris y Hopkins, 2008).

En este rumbo, coexiste la miseria de sentir el robustecimiento general de estas habilidades: adaptaciones, liderato, gerencia y eficiencia. Hay que tener en cuenta que los dirigentes no sobresalen por su talento natural o rasgo competente, sino por su efectividad para inculcar otra fortaleza, otra afición e impulso. De esta forma, estos sentimientos se extienden en rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás (Goleman, 2004). Para ello, uno de los mandatarios presentes, en el dirigente servidor, es ver a los individuos como son y reflejar que todo el mundo tiene el máximo potencial de rendimiento.

Características de un Líder Educativo

Jiménez (2014) estudió la relación entre la motivación hacia el trabajo, el liderazgo y el desempeño laboral. Para las organizaciones es muy importante ver a los estudiantes enfocados en sus trabajos académicos y a los maestros enfocados en su planificación. La excelencia surge cuando hay satisfacción en los docentes y estos se convierten en líderes efectivos. Para que esto se logre dentro de los procesos de liderazgo en el entorno escolar, como en cualquier ambiente, debe producirse una cultura de cambios orientada a las relaciones. El líder debe cultivar buenas relaciones con su equipo de trabajo y colaboradores, procurando el bienestar de cada uno de ellos. Jiménez entiende que la productividad es fundamental para obtener las metas y lograr el éxito. De igual manera, debe mostrar primordial interés por un ambiente positivo donde cada persona sienta seguridad y dirección. Ambientes no saludables, dentro de la escuela,

pueden traer como consecuencia, no alcanzar las metas trazadas.

El liderazgo que garantiza un entorno ordenado y de apoyo permite al personal enseñar y a los estudiantes aprender. Thieme (2005), por su parte, estudió la incidencia del liderazgo sobre el rendimiento académico, viendo ese rendimiento como la aprehensión de los profesores y directores preocupados por los talentos y el aumento de desempeño de la academia. Además, Thieme destacó que para que haya una cultura de cambio sana y competente, debe existir un ambiente sano, de lo contrario, un ambiente de conflicto dificultará la consecución de las metas y objetivos marcados en el plan de trabajo de la organización y su política pública puede verse afectada. Cabe destacar, que el líder efectivo tiene que fomentar una cultura escolar de altura, inclusiva y diferenciada, no solo para asistir a un solo tipo de población, ya que la escuela está diversificada por culturas y subculturas que sustentan los recursos humanos y una institución en operaciones sustentada por la comunidad que atiende. La remembranza oral, escrita, icónica u objetual es el registro en que se ha archivado material de manera histórica y posiblemente generacional a través de los años.

Uno de los objetivos dentro del estudio de Thieme (2005) era indagar tendencias conceptuales sobre la responsabilidad de construir una cultura de paz, dentro del escenario educativo o comunidad escolar. La paz no únicamente es un deslumbramiento, un anhelo, un supuesto, una tesis, tampoco un virtual, es, ante todo, el semblante de un atrevimiento que orienta el florecimiento cultural de la comunidad, la cual incluye al director, los maestros, los estudiantes, el personal de apoyo, el personal no docente, los padres, las madres, los tutores, los vecinos y todos aquellos que son impactados indirectamente, como directamente por una institución pedagógica. Otro de los retos que

tienen los líderes escolares es desarrollar todas las capacidades de su equipo de trabajo. El liderazgo servidor desarrolla esta cultura, crea un ambiente propicio y motivante, donde se conjugan un sin número de relaciones interpersonales que aportan al beneficio y bienestar toda la comunidad escolar.

De acuerdo con Greenleaf (1977, 1998), el líder frontal se reconoce a sí mismo como un servidor y por eso está dispuesto a liderar, no porque busque donación, sino porque quiere servir de manera óptima. El representante, con su actividad, motiva a los asociados a ir más allá de los objetivos marcados. En la medida que el líder se interese en sus necesidades, los escuche y las atiende crea esa empatía y familiaridad que en un momento le dará pertinencia dentro de la organización y en diversos momentos se apoyaran unos a otros, incluyendo al líder. Aunque el docente pueda dominar los currículos y el escenario pedagógico, su estilo de liderazgo puede afectar la práctica docente en el aula y su impacto en la instrucción de los educandos.

El liderazgo pedagógico puede ser conocido como aquel que dota de sentido común a la estructura escolar e influye en el comportamiento de sus brazos, con el objetivo de completar la dimensión que se expresa tangiblemente en el aprendizaje de los estudiantes (Robinson, Hohepa y Lloyd, 2009). Por otro lado, Leithwood, Aitken y Jantzi (2006) mencionaron que existe un acantilado representativo entre las prácticas de enseñanza “modificadas” y aquellas que, de hecho, conducen al máximo aprendizaje del estudiante. La energía del liderazgo para mejorar la educación de los estudiantes depende de las prácticas específicas de la cátedra que los líderes alientan y promueven. Se presume que el liderazgo y la pedagogía tienen que ser planificados para trabajar en lo específico, así mismo, la práctica diferenciada e inclusiva en el escenario del aula tienen

su logística y su forma de ser, ya que el alumno es un universo aparte, unido en una misma meta.

La empatía. La empatía es un despertar causado por la identificación cognitiva de algunos roles con otros (Smither, 1977). Buie (1981) indicó la existencia de dimensiones cognitivas y emocionales para las reacciones empáticas. Además, Ridley, Vaughn y Wittman (1982) caracterizaron los aspectos de la empatía en dos niveles separados: cognitivo y afectivo. El primer nivel es la respuesta inicial cognitiva, que implica la identificación de otros sentimientos. Esta primera característica es intrínseca ya que debe auscultar dentro del individuo a impactar. El segundo nivel es la respuesta afectiva, que se considera de alto nivel porque implica aprender a darse cuenta de cómo se sienten otras personas. El líder de servicio debe aprender a conocer los diversos cambios emocionales que muestra su equipo de trabajo, así atenderá a cada uno de manera individual, logrando la afectividad en el recíproco de sus actuaciones. Continúan diciendo Ridley et al., que estos dos niveles se consideran como secuencial y acumulativa porque la respuesta cognitiva es un requisito previo para la respuesta afectiva.

La empatía considera los sentimientos de los demás, junto con otros factores y el proceso inteligente de toma de decisiones. Molinari (2011) afirmó que “para desarrollar la empatía y atacar la turbulencia en sus raíces, es necesario comprender la aparición de diferentes mentalidades generacionales” (p. 40). La empatía es el sello distintivo de la Inteligencia Emocional (IE), que contribuiría a la efectividad del dirigente. La capacidad del dirigente para manifestar sus sensaciones favorece la influencia en el interior de sus seguidores, cuando expresa una congratulación por un buen trabajo o disgusto cuando ve un mal desempeño. En cuanto a las afirmaciones de Molinari, este determina que un líder

sin inteligencia emocional no tiene la capacidad de trabajar casos en los cuales, su empatía tiene un rol primordial en la adquisición de decisiones.

Las capacidades o cualidades sociales de un líder deben destacar su personalidad. Según Serrano (2017), es necesaria la capacidad de empatía y comprensión interpersonal, o sea, entender escuchar, abarcar y estar interesado por las intranquilidades de los otros. Las capacidades de administración de relaciones con otros, prioriza de manera específica el avance de interrelaciones al entender cómo mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas. Serrano comentó que es importante entender cómo hacer y sostener redes de contactos con diferentes personas para obtener los objetivos trazados, por esto es necesaria la comunicación interna (con uno mismo) y externa (con los demás). También priorizan capacidades similares a la gestión operativa, como la gestión y resolución de conflictos, sabiendo cómo negociar y resolver diferencias. Además, con estas redes se destacan la eficiencia, el control personal y la aptitud para el trabajo, el autocontrol y la seguridad emocional.

Por otro lado, Medina (2013) destaca dos facultades que los gerentes deben tener: el temperamento bien intencionado y complementariedad entre empatía y razón emocional, como simientes de la ocupación y el liderazgo auténtico, al transfigurar al director en una persona emocionalmente equilibrada y ética para integrar lo más valioso para el programa y competencia técnica, que requiere un estudio exhaustivo del concepto del contenido de la educación en el programa, metodología y plan de mejora continua. En este sentido, Medina resaltó la importancia de la empatía dentro del liderazgo servidor, haciendo su liderazgo más humano enfocado en la necesidad de su equipo. Asimismo, la empatía logra su equilibrio con la inteligencia emocional, para lograr que la comunidad

que impacta logre las competencias requeridas, según las funciones por la cual fueron contratados.

La Percepción en el Liderazgo de Servicio

Las últimas tres décadas han traído para los dirigentes varios desafíos, cambios significativos, pretensiones, valores y creencias de individuos. El cambio más grande en el liderazgo fue la percepción de quién puede ser jefe. En términos generales, se definen como la evolución, a través de la cual el planeta busca interpretar que se empareja con las motivaciones, percepciones, ambiciones y escenarios de los individuos, así como su valentía, opiniones, dogmas y actitudes (Díaz, Solar, Soto y Conejeros, 2015).

Para Cabero y Marín (2014), la percepción es el saber, la iniciativa o el criterio que tiene un sujeto sobre una palabra o un tema especial. Es importante que ese líder servidor tenga claro el camino a seguir y asegurarse de tener el conocimiento necesario para dominarlo. Un determinante significativo es la percepción de una colaboración efectiva (Gebhardt, Schwab, Krammer y Gegenfurtner, 2015; Keefe y Moore, 2004; Scruggs, Mastropieri y McDuffie, 2007). Esta percepción se refleja en la naturaleza de la colaboración y en las relaciones interpersonales entre los directores, los maestros y la comunidad escolar, las cuales son esenciales para una colaboración efectiva y, por lo tanto, para los resultados positivos de los estudiantes. Por otro lado, los directores, los maestros y la comunidad escolar, que no trabajan en equipo, demuestran menos colaboración, más conflictos y menos compromiso.

Según Robbins y Judge (2013), la inducción es el entrenamiento o capacitación por medio del cual los líderes organizan y preparan a los nuevos colaboradores para que puedan actuar en el entorno en que se desarrolla su organización. Este proceso se lleva a

cabo a través de la cognición social. El líder de servicio debe tener la capacidad de entender como su entorno lo visualiza o evalúa, para así no ser ajeno al cambio que está realizando. A través de la cognición social, otros son percibidos personalmente, para que los individuos se comporten con los demás de acuerdo con la forma en que los perciben (Meza, 2018).

El comportamiento de un líder puede influenciar en la actuación de su equipo, tanto de manera positiva, como negativa. Meza (2018) informó que se le percibe, según la sociedad, lo que se sabe y, de esta manera, el individuo da una impresión de cómo es cada persona. Asimismo, Meza agregó que la impresión es un proceso muy importante para la creación de grupos sociales de afinidad y que por ello se forman varios tipos de grupos, en la escuela, en el trabajo y en la familia. De cualquier forma, el líder de servicio debe cuidar su liderazgo que sea de manera equitativa, ya que debe evitar grupos predilectos en su equipo, logrando que todos se sientan de la misma forma. Sin embargo, Robbins (2004) postuló que las percepciones de las personas son diferentes de nuestras percepciones de los objetos inertes, ya que se hacen deducciones sobre las acciones de las personas que no hacemos con las cosas. En otras palabras, los supuestos sobre las conductas de los demás de hacer caer la balanza en la percepción y en lo que se piensa sobre sus acciones.

Por otro lado, Arias (2006) indicó que la percepción de una persona o de un fenómeno depende de las emociones, de las reacciones de las personas y de la asociación de varios elementos informativos que se recopilan en los primeros momentos de interacción. Además, Arias informó que la percepción de una persona es creada por atributos causales o busca alguna causa que explique el comportamiento y los hechos. El

líder, al ejercer su liderazgo, influye de varias formas según sus causas, momentos y motivos que incidan en un comportamiento determinado a tomar, dentro de la percepción del individuo, su responsabilidad le creará una respuesta a la decisión tomada en el momento y lo llevará a un pensamiento intrínseco que activará sus emociones, tanto de satisfacción, frustración o ninguno de los anteriores. Es decir, según Padilla, González, Morales y Prieto (2007), el estado mental en el que el individuo asume el verdadero conocimiento o experiencia que tiene sobre un evento o cosa que ha sufrido.

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2019), la generalización es la sorpresa interior, que resulta de una litografía material hecha en nuestros sentidos, asimismo la define como conocimiento o idealización. En este sentido, Sánchez-Reyes y Barraza-Barraza (2015) definieron la conceptualización como la idea de percibir a través de todos los sentidos, imágenes, sensaciones o impresiones del saber. En otra explicación, estos creadores conceptualizan la noción como una colección de umbrales cognitivos que llevan a la persona a parafrasear la verdad a través de notificación extraída del escenario. La perspectiva de servicio, según lo expresado por Berry (2002), se encuentra dentro de las competencias esenciales que tiene que desarrollar cualquiera que esté comprometido con el liderazgo, cuya fila principal es la idealización. Los líderes de servicio creen que la energía impulsora de las disposiciones es la magnificencia en el ministerio. Esto distingue a una empresa de sus rivales en su respectivo segmento de mercado. Aquí es donde radica la principal distinción.

Castillo y Piñeiro (2006) señalaron que, al cambiar el papel de los directores de escuela en Puerto Rico, se presenta la percepción de éstos sobre el ambiente escolar, la

voluntad administrativa, la decisión de base, la tenacidad de la escuela de ser administrador de facultad, la corrección en el servicio y los conflictos más significativos que los sobresaltan en el desempeño de sus ocupaciones. Son muchos los factores que inciden en el líder educativo para poder lograr un buen liderazgo, incluyendo el servidor. Aunque el director atienda las necesidades de su equipo, puede no lograrlo en su totalidad por la envergadura y situaciones presentadas diariamente en su gerencia escolar. Dentro de este orden de ideas, Wright, Shields, Black, Banerjee y Waxman (2018) evidenciaron las implicaciones de la satisfacción laboral del docente presente en múltiples factores de nivel escolar. El espacio que tenga ese líder de servicio en establecer su filosofía de servidor creara un clima favorable para todos dentro de ese entorno escolar.

Se puede decir que el espacio organizacional es la idealización de los trabajadores hacia el entorno laboral, a través de sus actitudes y acciones dentro de la agencia. Tiene como objetivo la motivación del prototipo que lo empuja a ser más eficiente, más exitoso y a obtener porteros organizacionales (Permarupan, Saufi, Kasim y Balakrishnan, 2013). Asimismo, influye en su intención de compartir conocimiento (Bock, Zmud, Kim y Lee, 2005) al observar prácticas y sistemas que tienen un efecto en la historia organizacional (Denison, 1996). Cabe mencionar, que los habitantes tienen múltiples conceptualizaciones en fines de los ambientes que proporciona la compañía, exhibir aparte satisfacción por los costes exterior, como puede ser la noción del ambiente organizacional (Alonso, 2008; Navarro, 2008).

Preguntas de Investigación

Esta investigación buscó contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué percepción tienen los líderes escolares, a través de la capacitación, sobre

la teoría del liderazgo servidor?

2. ¿Cómo podrá identificar el director escolar las dimensiones esenciales del liderazgo servidor para poder influenciar de forma positiva en su entorno académico?

3. ¿Existe una diferencia en la percepción de los directores participantes en el estudio antes y después de tomar el taller de liderazgo servidor?

Capítulo 3: Metodología

El objetivo principal de este estudio es conocer la percepción del director escolar sobre el liderazgo de los servidores en las escuelas Cinco Estrellas en Arecibo, Puerto Rico. En general, el liderazgo de servicio puede ser importante para el logro, funcionamiento y bienestar de las escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico. Asimismo, puede ayudar a lograr el puntaje máximo dentro de los criterios del Departamento de Educación de Puerto Rico que recibe las cinco estrellas.

El liderazgo de los directores de escuela influye positivamente en los docentes, lo que se refleja en las escuelas como centros de aprendizaje exitosos. Ruiz (2011) postula sobre la influencia del director en la eficacia de las instituciones educativas. Igualmente, se apoya en la opinión exclusivamente de los docentes, quienes fueron los sujetos entrevistados. El líder servidor es un agente enlazador dentro de las funciones tanto docentes como administrativas, lo que replica en los resultados académicos de los estudiantes. El gerente de servicio es un responsable que aprecia la calificación de cada recurso humano y se queda en un próximo escenario para que cada uno descubra el resultado de su dinámica genuina (van Dierendonck, 2011).

Este capítulo define el proceso mediante el cual se llevó a cabo la metodología de la investigación. Además, se trabaja el diseño, la población y la muestra utilizada en el desarrollo de este estudio. Por otro lado, en este capítulo se describen las estructuras y los métodos de cómo se llevaron a cabo el análisis de los datos para lograr sus interpretaciones. También, se establecen los aspectos éticos que rigen la investigación.

Participantes

Población. Esta investigación estuvo enfocada en los directores que laboran en

las escuelas públicas del Departamento de Educación de Puerto Rico, específicamente en la región educativa de Arecibo y que hayan alcanzado la calificación más alta, según los estándares de excelencia en “Conoce tu Escuela *Star Framework*”. Los sujetos que integraron la población consisten en 18 directores de escuelas públicas, de todos los niveles escolares, de la Oficina Regional Educativa de Arecibo y que lograron alcanzar la puntuación cinco estrellas, según la página web conocetuescuelapr.dde.pr. Para consolidar la seguridad y discreción de los participantes, se les orientó de que la investigación y los procesos eran de carácter confidencial, según lo constituye el código de ética de Nova Southeastern University y su Junta de Revisión Institucional (IRB, por sus siglas en inglés).

Muestra. La muestra escogida para el estudio consistió en 18 participantes, es decir, se trabajó con la población completa. Los participantes fueron los directores escolares que lograron la puntuación de cinco estrellas, como escuelas de excelencias, de la Oficina Regional Educativa de Arecibo, Puerto Rico. Los niveles educativos de los principales ejecutivos escolares participantes son maestría y doctorado. La muestra fue intencionada. Los participantes fueron seleccionados por disponibilidad y conveniencia. Los criterios para la elección fueron: haber alcanzado la puntuación más alta conferida por el Departamento de Educación de Puerto Rico, de cinco estrellas, y haber logrado de 80% a 100% del *Star Ranking*, de los criterios a alcanzar en su evaluación de tres dimensiones: Aprovechamiento académico, calidad y administración escolar, según el *Star Framework*.

Instrumentos

La investigación utilizó un diseño cuantitativo. Esta metodología se esbozó para revelar la percepción de los directores escolares que lograron la puntuación más alta,

cinco estrellas, sobre el liderazgo servidor y cómo puede influenciar en los resultados obtenidos. Para la investigación, se aplicó un cuestionario de 14 ítems, a los directores de las escuelas cinco estrellas. A manera de introducción, se les dió una plática por videoconferencia, en la cual se explicó el porqué del estudio, su propósito y cómo se realizaría el mismo. Cabe destacar que la plática introductoria fue de 10 minutos. La misma, se desarrolló partiendo del conocimiento de los directores escolares sobre el liderazgo servidor y su percepción sobre el mismo, de haber alguna.

Cuestionario. Como en todos los procedimientos de investigación, se debe enfrentar el proceso más relevante y se debe hacer un uso sustancial de instrumentos legítimos y fieles que permitan a los investigadores recopilar información para dar una respuesta al problema que surge (Aguilar y Barroso, 2015). Así también, estos autores declararon que la implementación de los cuestionarios se ha utilizado como estrategia para recopilar información en un generoso número de estudios e investigaciones en el campo educativo. Para la recolección de los datos se utilizó la Escala Abreviada de Liderazgo Servidor Versión Abreviada (ELSVA) de Rivera et al. (2017), como se observa en el Apéndice A. Se eligió este instrumento porque las preguntas guías adjudican alcanzar un panorama más general e integral de la percepción del director escolar sobre el liderazgo servidor en las escuelas cinco estrellas en Arecibo, Puerto Rico, por medio de un orden de preguntas precisas que permitirían recopilar respuestas concretas y determinadas. La ELSVA está alineada por 14 ítems extraídos de la interpretación original inglesa, que consta de 99 reactivos (Page y Wong, 2000). Las alternativas de respuesta variaban de 1 (*totalmente en desacuerdo*) a 7 (*totalmente de acuerdo*). Algunos modelos de los reactivos son: “estoy dispuesto a efectuar sacrificios

personales para prestar servicios a otros/as”, “siento que estoy golpeado a efectuar poco grande con mi vida”, o “cuando formo parte de un grupo, valoro a cada uno de sus miembros”. El permiso de uso del instrumento se encuentra en el Apéndice B.

Validez y confiabilidad. El instrumento que se utilizó para esa investigación es la Escala de liderazgo servidor versión abreviada (ELSVA). Para demostrar la validez y confiabilidad del instrumento, Rivera et al. (2017) realizaron tres estudios. El propósito del primer estudio fue valorar la eficacia del concepto y la estrategia para la selección de artículos, además de analizar la estructura real y la confiabilidad (consistencia interna) de la versión abreviada en español del *Service Leadership Profile (SLP)*. En este estudio, 1,001 estudiantes mexicanos (471 hombres y 530 mujeres), entre las edades de nueve y 20 años ($M_{\text{edad}} = 15.52$, $DT = 2.23$) se ofrecieron como voluntarios. El proceso de muestreo fue por diseño (León y Montero, 2003), en empleo de la disponibilidad de alumnos en cada centro.

En ese estudio, Rivera et al. (2017) modificaron el instrumento original a 14 factores, llamando el instrumento ELSVA. El examen factorial exploratorio, ejecutado con una población de 1001 alumnos, demostró dos posibles modelos estructurales, una colocación de un autor y una distribución de relación de dos elementos. Los estudios descriptivos se efectuaron manejando el programa *R (R Development Core Team, 2015)*. Tanto el estudio factorial experimental a modo que el examen de confiabilidad, como la estadística descriptiva se computaron manipulando el paquete *Psych (Revelle, 2015)* y el programa *FACTOR (Lorenzo-Seva y Ferrando, 2006)*.

En el segundo estudio, el objetivo principal fue calcular las reglas reales examinadas en el primer estudio, utilizando otra manifestación de alumnos de otro país

de lengua hispana. El método utilizó una muestra anónima de 456 alumnos españoles, escogidos de un curso cosmopolita sobre una cuestión no relacionada (165 hombres y 291 mujeres), cuyas edades fluctuaron entre 14 y 25 años (Medad = 20.49, DT = 2.40). La aportación en el tratado fue completamente deliberada, según el uso de muestreo intencional (León y Montero, 2003). Se manejó la escala del ELSVA descrita en el Estudio 1. La estabilidad interna de la sucesión para esta colección fue buena ($\alpha = .85$). Todos los estudios se ejecutaron manejando el programa de estadísticas *R* gratuito (*R Development Core Team*, 2015). El estudio de confiabilidad se computó con el paquete *Psych* (Revelle, 2015) y el estudio factorial confirmatorio se ejecutó con el paquete de *lavaan* (Rosseel, 2012).

El objetivo del tercer estudio fue investigar la efectividad concurrente del diseño. Por lo tanto, se ha verificado la correlación entre el liderazgo de servicio y otros constructos con los que ya se ha demostrado que se correlaciona, es decir, autoeficacia (Xu, Stewart y Haber-Curran, 2015). El método utilizado en este estudio fue la participación anónima de 202 estudiantes, 101 hombres y 101 mujeres de Costa Rica, seleccionados mediante un procedimiento de muestreo intencional (León y Montero, 2003) y con edades comprendidas entre 11 y 18 años (Medad = 14, DT = 1,70). Se seleccionaron dos escuelas al azar y los investigadores se pusieron en contacto con ellas. Se obtuvo el consentimiento notificado equivalente y ambos centros acordaron advertir en un recorrido sobre modos de vida de jóvenes.

En el tercer estudio, se utilizó la ELSVA explicada en el Estudio 1. La firmeza interna de la escala para esta población fue buena ($\alpha = 0.84$). El puntaje total de cada colaborador para esta variable fue el puntaje factorial del modelo de factor único

explicado en el segundo estudio, obtenido mediante la aplicación de ponderaciones de profesores en las contestaciones de los componentes. En este análisis se manipuló la Escala de Autoeficacia General (GSS), que consta de 10 elementos (Schwarzer y Jerusalem, 1995). Esta escala fue validada anticipadamente en español (Scholz, Doña, Sud y Schwarzer, 2002). El procedimiento utilizado fue usualmente el mismo que en el Estudio 1, excepto que este estudio circunscribió otra medida además de ELSVA: la autoeficacia. El estudio estadístico se realizó con el programa estadístico R (R Development Core Team, 2015).

Finalmente, los elementos resultantes fueron evaluados por una agencia con experiencia y un comité orientado a la empresa, compuesto por ocho empleados de varias comisiones internacionales y escuelas de negocios responsables de calcular la capacidad de cada elemento para calificar el constructo utilizando una escala Likert de 1 (*muy inadecuado*) a 7 (*muy adecuado*).

Procedimientos

Diseño de la investigación. Esta investigación buscó investigar la percepción de los directores escolares que sacaron la puntuación de cinco estrellas en la oficina regional educativa de Arecibo sobre el liderazgo servidor y el conocimiento que tienen sobre el servicio dentro de su gerencia. La metodología o enfoque en este estudio fue cuantitativa. Según Hernández et al. (2014), el encabezado cuantitativo utiliza la colección de números para verificar hipótesis, basadas en la relación aritmética y el método estadístico, para resolver patrones de registro y mostrar conclusiones.

Una vez identificada la muestra, se organizó una entrevista inicial, en la cual se discutieron más profundamente los objetivos del estudio, su categoría y el talento de

exploración. Además, se consideró importante comunicar las consideraciones éticas de la empresa, donde se estableció la manera de llevar el mismo y la garantía de la confidencialidad de la información. La muestra fue por conveniencia ya que el investigador seleccionó a los participantes según unos criterios específicos, los mismos son directores de escuelas cinco estrellas, los cuales fueron 18 personas, a quienes se les aplicó la encuesta ESLVA como pre y post prueba.

El estudio fue de naturaleza deductiva, ya que usa principios generales para llegar a una conclusión específica. En este caso, la disminución intrínseca del ser afectuoso permite atravesar de los fundamentos generales a los incidentes particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en las disecciones de los inicios generales de un asunto dado: una sucesión que se ha comprobado y verificado que un origen particular es vigente, se aplica a contextos particulares (Bernal, 2006). Los gerentes escolares tuvieron la oportunidad, por medio de la percepción y la auto-evaluación, de adquirir conocimiento sobre el liderazgo servidor y su eficacia en el entorno educativo.

Recolección de datos. La muestra seleccionada participó de la instrucción sobre el liderazgo de servicio durante una hora y treinta minutos de forma virtual, utilizando la plataforma *Microsoft Teams*. Finalizada la instrucción, los participantes procedieron a contestar el cuestionario para medir percepción que tenían los directores sobre el tema. El procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. Se seleccionaron las escuelas cinco estrellas, según *Conoce tu Escuela Star framework*, que lograron entre el 80% al 100% en el período 2018-2019, las cuales son del nivel primario.

3. Después, se dialogó de manera virtual, con los 18 participantes del estudio y se

les explicó la selección de ellos y el motivo de la investigación.

4. El investigador remitió una carta de consentimiento informado, por correo digital del Departamento de Educación de Puerto Rico, a los directores, con la finalidad de justificar el propósito del estudio y exponer cómo se administraría el cuestionario. Los participantes le hicieron llegar al investigador, los consentimientos firmados, por el mismo medio que se les envió.

5. Se explicó a los participantes que el instrumento debía ser completado por medio de *Microsoft Forms*. Este cuestionario fue completado por todos los participantes. El tiempo aproximado para completar el mismo fue de 10 minutos.

6. A los posibles participantes se les dio una plática de desarrollo profesional, sobre el liderazgo servidor. El tiempo del desarrollo profesional fue de aproximadamente 90 minutos. La plática formó parte de un desarrollo profesional, en el cual los participantes obtuvieron conocimiento sobre el tema del liderazgo servidor y cómo puede influenciar el mismo, en su entorno laboral como líderes dentro de su institución. Este entrenamiento no fue contado como horas contactos. El entrenamiento fue ofrecido en la plataforma *Microsoft Teams*.

7. Después de tomar el adiestramiento del liderazgo servidor, los participantes completaron el cuestionario abreviado de liderazgo servidor, de manera digital, por *Microsoft Forms*. El mismo tuvo una duración aproximada de 10 minutos.

Protección de los derechos de la muestra. Se les garantizó a los participantes la privacidad de los antecedentes, su identificación y el anonimato. Asimismo, se les garantizó que no había sanción o indemnización por someterse o no aceptar su colaboración en la tesis. Se garantizó que el instrumento administrado no será contado

como una evaluación a su desempeño como directores escolares, ni habría sanciones por sus contestaciones. Además, ninguno de ellos sería identificado con el nombre, código de seguro social o cualquier otro identificador como dirección o coeficiente de teléfono que permita identificar al componente. Solo el investigador tendría paso a los documentos recopilados. Los cuestionarios se guardaron en la plataforma *Microsoft Forms*, del investigador y él tendría el acceso absoluto de los mismos. De manera digital, se suprimirán los cuestionarios y se triturarán los consentimientos informados, 36 meses después de la conclusión del estudio.

Análisis de Datos

Como se expresa anteriormente, la técnica para la recolección de los datos consistió en la aplicación de la encuesta ELSVA a los 18 participantes de este estudio. Una vez recopilados los resultados en *Microsoft Forms* del instrumento ELSVA, las estadísticas se calcularon utilizando el paquete de software estadístico de ciencias sociales (SPSS) versión 26 como medio de análisis estadístico. Hernández et al. (2006) señalan que este programa, desarrollado en la Universidad de Chicago, es uno de los más utilizados porque incluye todo el análisis estadístico. El paquete SPSS simplemente funciona, abre la matriz de datos y el explorador del usuario selecciona las alternativas más convenientes para el análisis. Después de analizar los datos, se tabularon los resultados para mostrar las frecuencias observadas.

Se utilizó la prueba *t* de *student* emparejada, también conocida como muestras dependientes o relacionadas. Según Hernández et al. (2014), la prueba *t* compara si existe alguna diferencia en la media de la preprueba con la de la postprueba. Si la media es igual o menor en la pre y post prueba, significa que no hubo diferencias entre las medias y si la

media es mayor en la preprueba y posprueba, entonces habría diferencias entre los promedios y se acepta la hipótesis de investigación.

Capítulo 4: Resultados

El objetivo de este capítulo es presentar los resultados finales obtenidos a través de todo el estudio investigativo sobre la percepción que tienen los directores escolares de las escuelas cinco estrellas sobre el liderazgo servidor, y que éstos reflexionen sobre su ejecución diaria dentro de su entorno, como líderes, y así aplicarlo a sus logros. Se propone: (a) comprender la relación que existe entre el liderazgo del director escolar y de servicio, (b) reconocer las cualidades, bondades o ventajas del liderazgo servidor y (c) relacionar el impacto del liderazgo servidor en la clasificación de escuelas y sus dominios.

En este capítulo se presentan los hallazgos de esta investigación que giran alrededor de su propósito, el cual fue examinar e interpretar la percepción del director escolar sobre el liderazgo servidor en las escuelas Cinco Estrellas de la Oficina Regional de Arecibo, Puerto Rico. Este capítulo presenta el análisis de datos basado en las preguntas de investigación las cuales son:

1. ¿Qué percepción tienen los líderes escolares, a través de la capacitación, sobre la teoría del liderazgo servidor?
2. ¿Cómo podrá identificar el director escolar las dimensiones esenciales del liderazgo servidor para poder influenciar de forma positiva en su entorno académico?
3. ¿Existe una diferencia en la percepción de los directores participantes en el estudio antes y después de tomar el taller de liderazgo servidor?

Con relación a los participantes, se identificaron a los 18 directores de las escuelas cinco estrellas de la oficina regional educativa de Arecibo. El investigador les aplicó el instrumento ELSVA para ver el conocimiento que poseía sobre el liderazgo de servicio, a

través de la web como preprueba, la cual completaron de forma individual en un período de 10 minutos promedio. Después, el investigador les ofreció a los participantes una plática por una hora y 30 minutos, de manera virtual vía *Microsoft Teams*, sobre el tema del liderazgo servidor, como parte de un desarrollo profesional. Inmediatamente después del adiestramiento, el investigador aplicó la posprueba, que consistió en el mismo cuestionario para medir la percepción de éstos sobre este tipo de liderazgo. Los participantes contestaron todas las preguntas de las pre y post pruebas con las que se pudieron dar respuestas, de acuerdo con los diferentes planteamientos y preguntas de investigación.

Resultados Relacionados con la Primera Pregunta de investigación

La primera pregunta de investigación fue: ¿Qué percepción tienen los líderes escolares, a través de la capacitación sobre la teoría del liderazgo servidor? Para dar respuesta a esta pregunta se aplicó la pre y post prueba, evaluando antes y después del taller desarrollado respecto a este tipo de liderazgo y el impacto que puede tener en las organizaciones e instituciones educativas.

Luego de sumar el valor total obtenido en cada prueba por cada sujeto, se dividieron los resultados de cada sujeto en tres categorías. Los valores entre 0 y 28 se categorizaron como “*Baja*” refiriéndose a que el nivel percepción de los encuestados sobre el liderazgo de servicio era bajo; de 29 a 55, “*Media*” que indica el nivel de percepción en término medio y de 56 a 70, “*Alta*” que muestra un alto nivel de percepción.

La Tabla 1 muestra los resultados obtenidos en la preprueba y la postprueba. Como se puede observar, que después de haber realizado el taller de desarrollo profesional, la mediana percepción tuvo un incremento de 5.6% a 11.2%; es decir, la baja

percepción que tenía uno de los directores escolares respecto al liderazgo de servicio y sus efectos en las instituciones educativas se redujo a 0; quedando la alta percepción con un 88.8%.

Tabla 1

Resultados sobre el nivel de percepción de los directores escolares antes y después de la plática sobre liderazgo de servicio

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Por ciento (%)	Frecuencia	Por ciento (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	2	11.2
Alta	16	88.8	16	88.8
Total	18	100	18	100

Resultados Relacionados con la Segunda Pregunta de Investigación

La segunda pregunta versó sobre: ¿Cómo podrá identificar el director escolar las dimensiones esenciales del liderazgo servidor para poder influenciar de forma positiva en su entorno académico?

Esta pregunta se refiere a la manera que el director escolar identificará las dimensiones del Liderazgo Servidor y cómo podrá influenciar, de manera efectiva, a la comunidad escolar. La escala de las dimensiones del Liderazgo Servidor fue originalmente creada por Page y Wong (2000). No obstante, Álvarez (2001) afirma que la naturaleza de la academia depende de gran medida de la facultad, dedicación y porte de liderazgo del personal docente. Rivera et al. (2017) consideraron un total de 14 elementos finales para formar una escala abreviada de las 12 dimensiones del liderazgo servidor, las cuales son las siguientes: Integridad, Humildad, Servicio, Cuidado de los Demás,

Empoderamiento de los Demás, Desarrollo de los Demás, Visión, Establecimiento de Metas, Dirección, Modelado, Formación de Equipos y Toma de Decisiones Compartidas.

Para mejor entendimiento y para tener un resultado condensado, se reagruparon los valores para cada dimensión, de acuerdo a la percepción que poseían los directores escolares antes y después de la plática de desarrollo profesional sobre el liderazgo de servicio, quedando de la siguiente manera: Los valores 1 y 2 corresponden a un nivel bajo de percepción en la identificación de las dimensiones, por lo que se nominó la categoría como *Baja*; el valor 3 corresponde a un nivel medio de percepción, se categorizó como "*Media*" y los valores 4 y 5 responden al nivel alto de percepción en dicha identificación y se denominó como la categoría "*Alta*". Mientras para las dimensiones Solidaridad y Trabajo en Equipo, las tres categorías se reagruparon de la forma siguiente: los valores 0 a 4 correspondiente al poco conocimiento se denominó "*Baja*", de 5 a 7, referente al conocimiento regular o medio se nombró "*Media*" y de 8 a 10 que es un nivel alto de conocimiento se nombró "*Alta*"; es decir, siguen las mismas categorías, pero los valores se agruparon de forma diferente. Los resultados para cada dimensión se presentan a continuación.

Integridad. Esta dimensión se refiere al comportamiento ético del líder. Como resultado de la preprueba, uno de los directores quedó en la categoría Baja, es decir que tenía poco conocimiento para su identificación; igualmente, uno más quedó en la categoría Media, mientras que la mayoría (16) de ellos estuvo en la categoría Alta. Con esto se puede inferir que la percepción de los directores en esta dimensión es intrínseca y los mismos entienden que la integridad es parte de su día a día en su entorno escolar. Luego de la charla en la posprueba el cambio no fue significativo, pues el mismo fue en la categoría baja y ese aumento se reflejó en la media (Tabla 2).

Tabla 2

Resultados de la dimensión de integridad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	2	11.2
Alta	16	88.8	16	88.8
Total	18	100	18	100

Humildad. Esta dimensión tiene que ver con la capacidad del líder de interactuar con los demás, respetando y valorando los puntos de vista de todos. La interpretación de la dimensión de humildad refleja que en la pre y posprueba no hay cambios significativos ya que antes de la intervención, las categorías Baja y Media sumaron dos sujetos (1=5.6% cada una); en tanto que en la posprueba la categoría baja quedó en cero y la Alta subió uno más (17=94.4%), al someter el instrumento (Tabla 3); lo cual indica que, en la percepción de los directores, la mayoría entienden que dentro de su entorno trabajan humildemente y que esto es significativo dentro de su liderazgo.

Tabla 3

Resultados de la dimensión de humildad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	1	5.6
Alta	16	88.8	17	94.4
Total	18	100	18	100

Solidaridad. La dimensión solidaridad integra el sentido de bien común que requiere el líder para el desarrollo de sus labores. En esta dimensión los valores se agruparon de manera diferente a la demás: De 0 a 4 corresponden a la categoría “*Baja*”, de 5 a 7, a la “*Media*” y de 8 a 10 a la “*Alta*”; cada una de ellas indica el nivel de identificación y conocimiento de los encuestados. Como se observa en la Tabla 4, en la pre y post prueba no hay cambios significativos ya que solo hubo un cambio en la categoría Baja que tenía un 5.6% y quedó con cero; reflejando el aumento de un sujeto en la posprueba para la categoría Alta. Esto demuestra que los directores entienden que tienen Solidaridad con su equipo de trabajo en la escuela.

Tabla 4

Resultados de la dimensión de solidaridad, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	2	22.2	2	22.2
Alta	15	71.4	16	88.8
Total	18	100	18	100

Cuidado de los demás. El líder debe apoyar a su equipo, es a los que se refiere esta dimensión. En la percepción de los directores al respecto, no hubo cambios significativos ya que en la preprueba una persona quedó en la categoría Baja y los otros 17 en la Alta. Según los resultados de la posprueba, el cambio fue en la categoría Media que antes tuvo cero y en la posprueba obtuvo un 5.6%; y la Alta se mantuvo igual (Tabla 5).

Tabla 5

Resultados de la dimensión de cuidado con los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	0	0.0	1	5.6
Alta	17	94.4	17	94.4
Total	18	100	18	100

Empoderamiento de los demás. Uno de los roles del líder es lograr que su equipo asuma los objetivos trazados como suyo para el logro de los mismos; esta dimensión busca esa apropiación. Como resultado en las pre y posprueba, se mantuvieron con los mismos valores, por lo que no hubo ningún en los efectos de la plática presentada (Tabla 6).

Tabla 6

Resultados de la dimensión de empoderamiento de los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	1	5.6
Media	0	0.0	0	0.0
Alta	17	94.4	17	94.4
Total	18	100	18	100

Desarrollo de los demás. Esta dimensión trata de la capacitación y entrenamiento que deben recibir los colaboradores para lograr que adquieran también sus niveles de

liderazgo. Los resultados de la encuesta que buscaba verificar la identificación de los directores escolares con esta área muestran que, tanto en la preprueba y como en la posprueba, la categoría Alta fue alcanzada por 17 de los encuestados; es decir, no hubo cambio en ella. La diferencia fue en la categoría Baja que en la antes de la intervención obtuvo un 5.6% y después quedó en cero, mientras que la Media antes tuvo cero y después obtuvo el 5.6% (Tabla 7).

Tabla 7

Resultados de la dimensión de desarrollo de los demás, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	0	0.0	1	5.6
Alta	17	94.4	17	94.4
Total	18	100	18	100

Visión. Considerando la importancia de que los líderes deben tener una visión clara de hacia dónde se desea enrumbar la organización, se trabajó con esta dimensión, cuestionando a los directores escolares sobre ella. Los resultados de la encuesta al respecto muestran que en la preprueba se encontraron tres directores en la frecuencia de 1 que corresponde a la categoría Baja y 2 en la Media; ya en la posprueba todos (100%) entendieron se identificaron con la dimensión y aparecen en la categoría Alta (Tabla 8). Esta dimensión es la que muestra un nivel alto con el 100% después de haber recibido la plática sobre liderazgo de servicio.

Tabla 8

Resultados de la dimensión de visión, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	2	11.2	0	0.0
Alta	15	93.2	18	100
Total	18	100	18	100

Planeamiento. La planeación es una dimensión que permite el establecimiento de metas, por lo que se considera importante para el líder. Al cuestionar sobre esto, en los resultados se observa que en la preprueba el 11.2% de los participantes quedó en las categorías de percepción Baja (5.6%) y Media (5.6%) respectivamente (Tabla 9); ya en la posprueba todos los valores (100%) pasaron a la categoría de percepción Alta.

Tabla 9

Resultados de la dimensión de planeamiento, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	0	0.0
Alta	16	88.8	18	100
Total	18	100	18	100

Dirección. Esta dimensión se refiere a la capacidad de conducción del equipo y la institución. Como respuesta a la encuesta, se obtuvo que uno de los directores escolares

(5.6%) estuvo en la categoría Baja de la percepción sobre esta dimensión y dos (11.2%) en la categoría media en dicha percepción en la preprueba, por lo que se puede interpretar que antes del tratamiento, la mayoría entiende que su liderazgo actúa en la dimensión de dirección (Tabla 10). Luego en la posprueba se observa más o menos el mismo resultado, ya que el cambio fue que no hubo en la categoría Baja, pero si hubo un aumento en la Alta, entendiendo ellos luego de la charla la importancia de ellos llevar a cabo esta dimensión en sus lugares de trabajo.

Tabla 10

Resultados de la dimensión de dirección, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Por ciento (%)	Frecuencia	Por ciento (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	2	11.2	2	11.2
Alta	15	83.2	16	88.8
Total	18	100	18	100

Modelado. Esta dimensión trata sobre la opinión que los demás poseen sobre el líder. En los resultados se obtuvo que dos directores (11.2%) en la preprueba quedaron en la categoría de Baja percepción y 16 en la Alta; mientras que en la posprueba solo uno quedó en la categoría de Media y los demás 17 en la Alta (Tabla 11). Lo cual no representa un cambio significativo en estos resultados de la pre a la posprueba, lo que se permite interpretar que el líder en esta dimensión de Modelado es importante la percepción que los demás tienen de él.

Tabla 11

Resultados de la dimensión de modelado, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Por ciento (%)	Frecuencia	Por ciento (%)
Baja	2	11.2	0	0.0
Media	0	0.0	1	5.6
Alta	16	88.8	17	94.4
Total	18	100	18	100

Trabajo en equipo. Esta es una capacidad inherente de todo líder de servicio y transformador. Dentro de esta dimensión del *Team Building* hubo un cambio no tan abrupto luego de la charla sobre Liderazgo Servidor, en la preprueba las categorías Baja y Media, obtuvieron un 5.6% cada una y el resto (88.8%) de los directores quedó en la categoría de percepción Alta (Tabla 12). En la posprueba es donde se ve el cambio ya que los 18 directores entendieron que trabajan la dimensión del *team building* en su área de trabajo como líderes educativos.

Tabla 12

Resultados de la dimensión de trabajo en equipo, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Por ciento (%)	Frecuencia	Por ciento (%)
Baja	1	5.6	0	0.0
Media	1	5.6	0	0.0
Alta	16	88.8	18	100
Total	18	100	18	100

Decisiones compartidas. Esta es la capacidad que tienen los líderes de trabajar en conjunto con sus equipos para decidir la mejor forma de hacer las cosas. En esta dimensión, el 5.6% de los directores escolares en la preprueba estuvo en la categoría Baja y el 11.2% en la Media. Tras la plática sobre liderazgo servidor, al aplicar la posprueba, el cambio fue leve, igualando la Baja y la Media con uno y la Alta con 16. La interpretación lleva que luego de la charla solo un director entendió que había decisiones compartidas aumentando a 16 individuos en la categoría Alta en la posprueba (Tabla 13).

Tabla 13

Resultados de la dimensión de toma de decisiones compartidas, dentro del cuestionario del liderazgo servidor

Categoría	Preprueba		Posprueba	
	Frecuencia	Porcentaje (%)	Frecuencia	Porcentaje (%)
Baja	1	5.6	1	5.6
Media	2	11.2	1	5.6
Alta	15	83.2	16	88.8
Total	18	100	18	100

Resultados Relacionados con la Tercera Pregunta de Investigación

La tercera pregunta de investigación fue ¿Existe una diferencia en la percepción de los directores participantes en el estudio antes y después de tomar el taller de Liderazgo Servidor?

En cuanto a esta pregunta, el investigador busca descubrir si hubo alguna diferencia por los directores escolares de la oficina regional educativa de Arecibo, luego de haber recibido una charla como parte del mejoramiento profesional dirigido al liderazgo servidor y haber dado prueba antes y después del adiestramiento. Para ello se aplicó la

prueba *t* de *student*. En la prueba de *t* se obtuvo un resultado de no significativo (sig. > .05.). Aunque existe una tendencia a salir mejor en la posprueba, esa diferencia no es significativa (Tabla 14).

Tabla 14

Diferencia de la percepción de los directores de escuela cinco estrellas antes y después de tomar el taller de liderazgo servidor

Prueba	Promedio	<i>n</i>	<i>St Dv.</i>	<i>t</i>	<i>DF</i>	Sig.
Pre Prueba	61.0556 18	12.34538				
				-.860	17	.402
Post Prueba	63.6667 18	5.36875				

Hasta aquí llegan los hallazgos de la investigación, ahora se pasará al capítulo 5 donde se harán comparaciones entre los hallazgos de este estudio y los otros que se mencionan en el Capítulo 2. Además, se podrán observar las implicaciones de estos resultados y las conclusiones, entre otros datos importantes.

Capítulo 5: Discusión

El propósito principal de esta investigación fue indagar sobre la percepción de los directores escolares de las escuelas cinco estrellas respecto al liderazgo servidor. Para llevar a cabo esta investigación, se elaboraron las siguientes tres preguntas de investigación: (a) ¿Qué percepción tienen los líderes escolares, a través de la capacitación, sobre la teoría del liderazgo servidor?; (b) ¿Cómo podrá identificar el director escolar las dimensiones esenciales del liderazgo servidor para poder influenciar de forma positiva en su entorno académico?; (c) ¿Existe una diferencia en la percepción de los directores participantes en el estudio antes y después de tomar el taller de liderazgo servidor? En este capítulo se presentan el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en este estudio basado en las respuestas a las preguntas de investigación. Asimismo, se comenta sobre las limitaciones de este estudio de investigación y se ofrecen las conclusiones y recomendaciones a la audiencia de la comunidad educativa que pueda beneficiarse sobre el tema del liderazgo servidor

Resumen de Resultados

Los resultados principales relacionados con las preguntas del estudio se enumeran a continuación: En primer lugar, la mayoría de los directores escolares (16 de 18), de las escuelas con calificación de cinco estrellas en la investigación, mantuvieron una percepción Alta en el tema de Liderazgo Servidor, tanto en la preprueba como en la posprueba. Es decir, el 88.8% de los encuestados tuvo una alta percepción sobre este tipo de liderazgo y su impacto en las instituciones educativas que lideran.

Es así como, de los 14 elementos finales para formar una escala abreviada, se toman las 12 dimensiones del liderazgo servidor. Estas se aplicaron para que los

directores escolares las identificaran y pudieran ver la influencia que tienen de manera efectiva en su comunidad escolar. No se encontraron resultados significativos, pues la mayor frecuencia que cambió fue de un sujeto entre la preprueba y la posprueba en la mayoría de las dimensiones. En ese sentido, se obtuvo que las dimensiones de este tipo de liderazgo que obtuvieron la categoría Alta en la percepción de los directores, con mayor porcentaje después de la plática que se realizó, fueron la visión, el planeamiento y el trabajo en equipo, que al final alcanzaron el 100% de los participantes.

Finalmente, se buscó descubrir si hubo alguna diferencia por los directores escolares de la oficina regional educativa de Arecibo. Para ello se aplicó la prueba *t* de emparejamiento, la cual arrojó como resultado un nivel no significativo ($\text{sig.} > .05$).

Interpretación de los Resultados

El liderazgo dentro de las comunidades escolares tiene un papel importante en los individuos que componen la misma, pues son ellos los que llevan la responsabilidad de que los planes surjan y las metas se logren. Hay que destacar que los líderes deben buscar el bien común de su equipo de trabajo y satisfacer las necesidades de cada individuo. Son los líderes quienes deben conocer las pretensiones de cada sujeto de su equipo de trabajo. Es la actitud que el líder servidor ejerce para la paz de sus seguidores. Así lo afirmó Tutsch (2008), al declarar que es requerido que haya hombres que asuman responsabilidades, pero, en sucesión de pugnar con superioridad y dureza innecesaria, el verdadero dirigente tendrá un corazón compasivo.

Primera pregunta de investigación. ¿Qué percepción tienen los líderes escolares, a través de la capacitación, sobre la teoría del liderazgo servidor?

Según los resultados analizados, de los 18 participantes en el estudio, 16

alcanzaron la categoría Alta en la percepción del liderazgo de servicio y se mantuvieron con la misma percepción en la pre y post prueba. En esta investigación se encontró que el 89% de los directores señalaron que, dentro de su administración tienen un alto grado de este tipo de liderazgo y que hay una asociación significativa entre su ejecutoria y los resultados esperados en su escuela, la cual es $>.05$ en el nivel de significancia aplicado en prueba t , lo cual indica que se rechaza la hipótesis nula. Esto puede observarse en la Tabla 1, antes y después de la plática de Liderazgo de Servicio.

Los resultados del estudio, según el *StarFramework*, pueden arrojar una correlación entre los resultados y su equipo de trabajo. Es probable que la comunidad escolar tenga confianza en sus líderes pedagógicos y su organización pueda tener un gran interés en ellos. Además, son un equipo más confiado y pertinente a su entorno escolar. Existen investigaciones como la de Hanushek y Rivkin (2007), que coinciden en destacar el rol del director (liderazgo escolar como lo denominan organismos como la OCDE o la UNESCO) y el clima de la escuela como factores que impactan en el grado de satisfacción laboral de los docentes.

La significación de liderazgo servidor ha ido influyendo poco a poco sobre la colectividad docente interesada en la materia y se han ido abriendo más estudios de representación científica para el fortalecimiento de este enfoque. En ese orden de ideas, se puede concebir y reseñar diversos escritores e investigadores como: Peter Senge, Bernard Bass, Robert Greenleaf, Ken Blanchard, Max DePree, Stephen Covey, Peter Northouse, Jim Collins, S. Drury, entre otros, quienes están en comienzos (Marín y Páez, 2014).

Segunda pregunta de investigación. ¿Cómo podrá identificar el director escolar

las dimensiones esenciales del liderazgo servidor para poder influenciar de forma positiva en su entorno académico?

La pregunta se compone de 14 elementos finales para formar una escala abreviada de las 12 dimensiones del liderazgo servidor, las cuales son las siguientes: Integridad, Humildad, Servicio, Cuidado de los Demás, Empoderamiento de los Demás, Desarrollo de los Demás, Visión, Establecimiento de Metas, Dirección, Modelado, Formación de Equipos y Toma de Decisiones Compartidas (Rivera et al., 2017).

La percepción de los directores en la dimensión de la Integridad es intrínseca y estos entienden que es parte de su día a día en su entorno escolar. En la Tabla 2 puede observarse con los resultados de la posprueba que, después de la plática de desarrollo profesional, el cambio no fue significativo. Esto se debe a que, tanto en la pre como en la posprueba, la categoría de percepción Alta fue de 88.8%. Esto puede interpretarse en que los directores escolares entienden que, dentro de su liderazgo, la integridad es parte de su labor administrativa.

En la dimensión de Humildad no se presentaron cambios significativos, en la percepción de los directores. La Tabla 3 muestra que el 88.8% de los participantes, en la preprueba y el 94.4% en la posprueba opinaron que dentro de su liderazgo trabajan con la dimensión de Humildad. Lo expuesto expresa que es significativa dentro de los resultados obtenidos, pues solo el 5.6% de los participantes, luego de la plática sobre el Liderazgo Servidor, llegó a la conclusión que su liderazgo no trabaja esta dimensión.

En la Tabla 4 se visualizó que hubo un leve cambio en la dimensión de Solidaridad. Las frecuencias en las categorías Baja y Media, en la preprueba sumaron 28.6% y en la Alta fue de 71.4% de los participantes que en su percepción de liderazgo

entendían antes de la plática. El cambio surge luego del adiestramiento que de 71.4% de la categoría Alta en la preprueba aumentó a 88.8% en la posprueba y disminuyó a 22.2% solamente en la frecuencia de la categoría Media.

En los resultados de la dimensión de Cuidado de los Demás, se puede observar en la Tabla 6, que no hubo cambios en la frecuencia de la categoría Alta, ya que se mantuvo el 94.4% de los participantes en ambas pruebas. Solo en la posprueba se mostró un cambio en la frecuencia Media a 5.6%. Según esta dimensión, la mayoría de los participantes dentro de su liderazgo tienen cuidado de los demás, dentro del cuestionario del Liderazgo Servidor.

En cuanto a la dimensión de Empoderamiento de los Demás, se mantuvieron iguales en la pre y la posprueba, con el resultado de 94.4% en la categoría Alta. Esto puede observarse en la Tabla 6. Así también, la frecuencia en la categoría Baja se mantuvo en 5.6% tanto en ambas pruebas. La mayoría de los participantes concluyeron antes y después de la charla que en su liderazgo trabajan empoderamiento de los demás, dentro del cuestionario del Liderazgo Servidor.

En lo que respecta a la dimensión de Desarrollo de los Demás, la Tabla 7 muestra casi los mismos resultados de la dimensión anterior. La pre y la posprueba muestran que el 94.4% de los participantes, dentro de su liderazgo, trabajan desarrollando las capacidades de los demás. La única diferencia fue la frecuencia de la categoría Baja en la preprueba con 5.6% y la Media con el mismo porcentaje de 5.6%, terminando la primera frecuencia en 0%. La mayoría de los participantes concluyeron que antes y después de la plática hubo resultados significativos ya que en su liderazgo trabajan la dimensión de desarrollo de su equipo.

La dimensión de Visión muestra resultados significativos, ya que en la preprueba el porcentaje de la categoría Alta en la percepción de los encuestados fue de 83.2%, con una frecuencia de 15 versus el 100% de los 18 participantes luego de la plática, como se muestra la posprueba (ver Tabla 8). Esto significa que la percepción de tres directores cambió luego de la plática sobre el liderazgo servidor. Al final de la charla, los participantes entendieron que en su liderazgo realizan trabajan con una visión clara.

Los resultados de la dimensión de Planeamiento dentro del Liderazgo Servidor, muestran cambios significativos de 11.2% en la preprueba, en la categoría Baja de la percepción de los directores y en la Media, versus el 0% en la posprueba, alcanzando ésta un 100% en la categoría Alta de todos los participantes. La Tabla 9 muestra que los directores entienden la importancia de la planeación y establecimiento de metas en su organización escolar. Este resultado indica que esta dimensión puede dar éxito en el clima y organización escolar.

En la Tabla 10 se muestra el resultado de la dimensión de Dirección. En esta dimensión no muestra resultados significativos, ya que solo hubo un 5.6% de cambios después de la plática. El 88.8% de los individuos entendieron, después del desarrollo profesional, que la dimensión de Dirección es parte de su liderazgo y el mismo impacta a su comunidad escolar para lograr la puntuación de Cinco Estrellas, según los estándares del *Starframework* del Departamento de Educación de Puerto Rico.

En la dimensión de Modelado, que se presenta en la Tabla 11, no hubo cambios significativos, ya que solo hubo un 5.6% de cambio de la pre a la posprueba en la categoría de Alta. Lo cual se puede interpretar, que para el líder es importante la percepción que los demás tienen de él. Esta dimensión muestra que el director escolar

está pendiente del pensamiento que su equipo de trabajo puede tener sobre él en su entorno laboral.

Al interpretar la Tabla 12 de la dimensión de trabajo en equipo (*Team Building*), se muestra un cambio significativo ya que en la preprueba la categoría Baja y la Media sumaron 11.2%, pero en la posprueba, después de la plática, la Alta fue de 100%. Los directores interpretaron en la posprueba que trabajan en equipo, como líderes educativos en sus respectivas escuelas. Al final de la plática de desarrollo profesional, los participantes entendieron que esta es una habilidad importante para obtener los logros alcanzados.

La interpretación de la dimensión de las Decisiones Compartidas muestra que un líder educativo (5.6%), después del desarrollo de la plática cambió en la posprueba percepción que en la preprueba estuvo en la categoría de Media y en la posprueba pasó a la Alta; aumentando la Alta de 83.2% a 88.8% (ver Tabla 12). Se interpreta que 16 directores escolares, dentro de su liderazgo, comparten decisiones con su equipo de trabajo. También se interpreta que en la mayoría de las escuelas cinco estrellas, la dimensión de Decisiones Compartidas es parte del logro de la puntuación obtenida en el “*Starframework*”.

Tercera pregunta de investigación. ¿Existe una diferencia en la percepción de los directores participantes en el estudio antes y después de tomar el taller de Liderazgo Servidor?

En la diferencia de la percepción de los directores de escuelas cinco estrellas, antes y después de tomar el taller de Liderazgo Servidor, no se encontró un resultado significativo. En la exégesis de esta pregunta, los directores que participaron en el estudio

y que pertenecen a las escuelas cinco estrellas de la Oficina Regional de Arecibo, en el antes y después la intervención, entendieron que, en la mayoría de las dimensiones, su ejecutoria va dirigida a ser un líder servidor, no importando si tiene conocimiento o no del mismo.

Implicaciones de los Resultados

La presente investigación se realizó para conocer la percepción de los directores cinco estrellas de la Oficina Regional Educativa de Arecibo sobre el liderazgo servidor. Primero se identificó a los directores que habían obtenido la puntuación máxima dada por la página web “Conoce tu Escuela *Starframework*” del Departamento de Educación de Puerto Rico. El investigador identificó a 18 de ellos y les envió una invitación para participar en el estudio. Así mismo, dialogó con ellos sobre la importancia del estudio y el proceso que se llevaría a cabo. En un primer momento, el investigador reclutó a 16 participantes, pero luego los dos restantes aceptaron también la invitación para el estudio.

Después de reclutados, los 18 directores contestaron la preprueba para ver si tenían conocimiento sobre el tema del liderazgo de servicio. Luego de completar la preprueba, el investigador dio una charla que explicaba la teoría del liderazgo servidor, sus implicaciones dentro de las organizaciones, incluyendo el escenario pedagógico y las posibles ventajas de llevar a cabo el mismo en las escuelas de los participantes. De igual forma, el taller de desarrollo profesional llevó a estos líderes a una reflexión respecto a si llevaban a cabo o no el estilo del liderazgo servidor en sus escuelas. La plática se realizó a través de la plataforma de *Microsoft Teams*. Luego de la plática, los participantes tomaron una posprueba basada en el cuestionario ELSVA. En esta prueba los participantes mostraron su percepción y conocimiento del liderazgo de servicio en sus escuelas.

Para poder cumplir con este objetivo, se realizó una prueba de *t-test* ya que no hubo un grupo control ni un grupo experimental en la investigación. Esta prueba se utilizó para determinar si hubo un resultado significativo en la percepción de los participantes antes y después de la plática de desarrollo profesional sobre el liderazgo servidor. También se seleccionó este tipo de prueba ya que la muestra fue pequeña y tiene el mismo perfil en cuanto al logro obtenido en el Departamento de Educación de Puerto Rico.

A partir de los resultados de la presente investigación, se puede ver que no hay un resultado significativo ($>.05$) antes y después de la plática de desarrollo profesional. Se puede observar también que las contestaciones son similares en las pre y pospruebas. Cada uno de los participantes entendió que llevaban a cabo las 12 dimensiones del Liderazgo de Servicio en los 14 reactivos del cuestionario ELSVA.

A partir de los hallazgos de la presente investigación, se puede evidenciar que las dimensiones de Liderazgo Servidor son parte de su liderazgo diario. Así mismo, se puede decir que el liderazgo de los participantes influyó en el logro de la calificación Cinco Estrellas, como escuelas de excelencias del Departamento de Educación de Puerto Rico. También, la investigación evidencia que el este estilo de liderazgo es una gran influencia para el cumplimiento de los tres dominios de excelencia en las escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico: Administración Escolar, Aprovechamiento Académico y Calidad Escolar. Los dominios que impacta el liderazgo del director incluyen a los docentes y al programa de Educación Especial.

Limitaciones del Estudio

Esta investigación presenta las siguientes situaciones a considerarse como

limitaciones del estudio. Primero, la investigación se realizó en un tiempo de pandemia, en el cual, todo tipo de entrenamiento o desarrollo profesional se lleva a cabo de manera virtual en lugar de presencial, lo cual pudo causar falta de atención por parte de los participantes, distracción ocasionada por factores externos como las interrupciones en casa; aunque al final estuvieron motivados. Otra de las limitaciones fue que los participantes desconocían sobre el tema del liderazgo de servicio, ya que no hay suficientes talleres de desarrollo profesional sobre los diversos estilos de liderazgo. También se puede resaltar que no se encontraron estudios previos, en Puerto Rico, sobre el tema investigado; por lo que no existe un marco de referencia sobre la influencia del Liderazgo Servidor en las escuelas públicas de Puerto Rico.

Debido a que el estudio se realizó en tiempos de pandemia y debido a que se prorrogaron las pruebas estandarizadas a nivel nacional, por la calamidad en el momento histórico, no hubo espacio para que más escuelas de la región de Arecibo obtuvieran el logro de excelencia determinado en el *Starframework*. Esto ocasionó que la muestra fuera pequeña, lo cual limita la generalización de los resultados.

Conclusiones

Después del análisis de los datos se puede concluir que, aun cuando los directores escolares no tenían mucho conocimiento sobre el estilo de liderazgo servidor, al desglosar las diferentes dimensiones que lo conforman, sus respuestas en las preprueba y posprueba fueron muy similares. Esto se evidencia en que cada dimensión estuvo en la categoría Alta de la percepción con una frecuencia que oscila entre el 83% y el 100%, según los participantes de este estudio.

Lo expuesto indica que ellos utilizan estas dimensiones en su quehacer diario, lo

que les permitió establecer una diferencia y obtener la calificación de cinco estrellas establecidas por el Departamento de Educación de Puerto Rico. Concuera con esta conclusión lo expuesto por Albarrán et al. (2014), al declarar que el liderazgo de servicio representa un estilo transformador que ejerce influencia directa en el logro de los objetivos tanto personales como institucionales.

También se puede concluir que en el ejercicio del liderazgo que les corresponde a estos directores escolares que han obtenido la calificación cinco estrellas para sus instituciones; tienen clara su visión, trabajan en equipo y poseen un excelente manejo de dirección. Como refieren Cardozo y Yarel (2017), de la visión y supervisión congruente que posea quien conduce un equipo u organización, depende que se logren los objetivos organizacionales trazados, por lo que éste debe estar preparado y tener un plan y metas concretas definidas que lo apoyen. Este estudio reveló que los líderes escolares participantes en el mismo, han sabido combinar su visión, dirección, colaboración con los demás miembros de la institución y la toma de decisión compartida para enrumbar el centro que dirigen y estas son parte de las dimensiones del liderazgo servidor que ejercen influencia en sus logros.

Recomendaciones para Futuros Estudios

A partir de los hallazgos de esta investigación se recomienda lo siguiente para futuros estudios relacionados con el tema de Liderazgo Servidor en las escuelas públicas:

1. Replicar la investigación aumentando la muestra y representatividad, de manera tal que se puedan validar los hallazgos con escuelas que no han logrado las cinco estrellas.

2. Se le recomienda a la Oficina Regional Educativa de Arecibo un programa de

capacitación sobre el tema de Liderazgo Servidor dirigido a la comunidad escolar, como superintendentes, directores, facilitadores docentes y maestros, con el objetivo de diseñar un plan de crecimiento en base de los resultados obtenidos.

3. Incluir, dentro del proceso de evaluación a los directores escolares y maestros, las dimensiones del Liderazgo Servidor, con el objetivo de delinear un método de acción en base de los resultados obtenidos.

4. Se sugiere también que este estudio se replique en otras regiones de Puerto Rico que tienen centros educativos que han alcanzado el nivel de cinco estrellas para que se pueda tener mayor información referente con la que se comparen los resultados obtenidos.

Referencias

- Aguilar, S., & Barroso, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 47, 73-88
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Albarrán, M., de Pelekais, C., & Aguirre, R. (2014). El liderazgo de servicio como instrumento fundamental de productividad en las organizaciones universitarias de gestión privada. *Telos*, 315-326.
- Alcaide, L. (2017). *Liderazgo instruccional y transformacional en los procesos de mejora en establecimientos educacionales en Santiago de Chile*. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21446>
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40. Recuperado de <https://doi.org/10.4321/s1576-59622008000100002>
- Álvarez, M. (2001). El liderazgo de los procesos de mejora, en I. Cantón Mayo (Coord.). *La implantación de la calidad en los centros educativos. Una perspectiva aplicada y reflexiva*. (pp. 251-283). Madrid: CCS
- Anastasi, A. (1986). Evolving concepts of test validation. *Annual review of Psychology*, 37(1), 1-16.
- Aramburuzabala, P., & Vega, M. (2010). La necesidad de coherencia entre el modelo de formación del profesorado y el modelo didáctico que se practica. En I. González, & E. Almunia (2010), *El nuevo profesor de secundaria. La formación inicial docente en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior* (pp. 75-95). Barcelona: Grao.

- Arias, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizonte Pedagógico* 8(1), 9-22.
- Autry, J. (2003) El líder con vocación de servicio. Barcelona: Editorial Urano.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Barrientos, P. (2013). Visión integral de la educación. *Horizonte de la Ciencia*, 3(4),61-65. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=5709/570960879009>
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-108.
- Berdecia, Z., González, J. & Carrasquillo, C. (2013). Estilos de liderazgo para el éxito organizacional: Estudio de Casos Múltiples en Empresas Puertorriqueñas. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo, Primavera 2013*, 1(2), 21-32.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México: Pearson Education.
- Berry, L. (2002). *Un buen servicio ya no basta: Cuatro principios del servicio excepcional al cliente*. Colombia: Norma.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel. Como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Colombia: Norma.
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87-111.

- Bracho, O., & García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15(2), 165-177. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=993/99328423003>
- Brundrett, M. (1998). What lies behind collegiality, legitimation or control? *Educational Management & Administration*, 26(3) 305-16.
- Buie, D. H. (1981). Empathy: Its nature and limitations. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 29(2), 281-307. Doi:-<https://doi.org/10.1177/000306518102900201>
- Cabero, J., & Marín, V. (2014). Miradas sobre la formación del profesorado en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(2). Recuperado de <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=82332625005>
- Cardozo, O., & Yarel, H (2017). La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas. *Omnia*, 23(3), 42-57. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=737/73754947004>
- Carter, S. L. (1996). *Integrity*. New York: BasicBooks/HarperCollins.
- Casado, R. (2011). *Prácticas de RRHH en las empresas de Tarragona*. Casado & López Consulting. Recuperado de <https://es.jooble.org/trabajo-pr%C3%A1cticas-rrhh/Reus%2C-Tarragona>
- Castillo, A., & Piñeiro, O. (2006). Cambio de roles de los directores de escuela en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*. Centro de Investigaciones Educativas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.
- Castro, A. (2008). Teorías implícitas del liderazgo, calidad de la relación entre líder y

- seguidor (LMX–intercambio líder/seguidor) y satisfacción. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 39(3). Recuperado de <https://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/123645/171591>
- Cervera Cajo, L. E. (2012). *Liderazgo transformacional del director y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas del Distrito de los Olivos* (Disertación doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima-Perú. Recuperado de <http://www.lareferencia.info>
- Chan, K. (2016). Servant leadership cultivates grit and growth mindset in learners. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 3(2), 12-22. Recuperado de <http://csuepress.columbusstate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1030&context=sltp>
- Chávez, M. (2013). *La Influencia del Liderazgo en el Clima Organizacional, Análisis de la Pyme Ecuatoriana*. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3244/1/T1194-MDTH-Chavez-La%20influencia.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ma. ed.). México: McGraw-Hill.
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. New York, NY: HarperCollins.
- Conoce Tu Escuela Star Framework. (agosto, 2019). Recuperado de <https://conocetuescuelpapr.dde.pr/doc/Metodologia%20Conoce%20tu%20Escuela-Starframework.pdf>
- Delgado, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: Reflexiones [Versión electrónica]. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2), 75-88.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and

- organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of management review*, 21(3), 619-654. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258997>
- Departamento de Educación de Puerto Rico. (2019). Calificación de las escuelas de excelencia 2018. San Juan, PR: Autor.
- Díaz, C., Solar, M.I., Soto, V., & Conejeros, M. (2015). Las percepciones de los profesores respecto a la investigación e innovación en sus contextos profesionales. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 15(2), 1-30. doi: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v15i2.18960>
- Díaz, D. (2004). *Empowerment... ¿Qué diría Paulo Freire?* Recuperado de [http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V \[1\].pdf](http://www.comunitaria.cl/datos/docs/20041117092352Empoderamiento%20-%20Daniel%20Díaz%20V [1].pdf)
- Donia, M. B. L., Raja, U., Panaccio, A., & Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722-734. Recuperado de <http://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1149471>
- Drucker, P., & Senge, P. (2012). *De líder a líder*. España: Ediciones Granica.
- Flores, R. J. (2011). *El comportamiento humano en las organizaciones*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Fuentes, A. (2011). *Liderazgo del director en la construcción de una escuela de calidad*. Recuperado de www.suagm.edu.umet/biblioteca/UMTESIS/Tesis_Educacion/Adm_sup_escolar_2011/Afuentes%209_12_2-11%20
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-

345. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-vocational-behavior/vol/75/issue/3>

Fundación Flamboyán. (2010). *¿Quiénes dirigen las escuelas públicas en Puerto Rico?*

Un perfil de directores escolares. San Juan, PR: Autor.

García, H. Y., & Mendoza, M. J. (2015). *Influencia de los estilos de liderazgo en el clima*

organizacional de una institución educativa de nivel medio superior. Recuperado

de https://www.researchgate.net/publication/283123601_Influencia_de_los_estilos_liderazgo_en_el_clima_organizacional_de_una_institucion_educativa_de_nivel_medio_superior

García-Garnica, M. (2016). *La relevancia del liderazgo pedagógico para la mejora y la*

calidad de la educación. Recuperado de [http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/](http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45033/art%EDculo%20REIDOE.pdf?sequence=1)

[10481/45033/art%EDculo%20REIDOE.pdf? sequence=1](http://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/45033/art%EDculo%20REIDOE.pdf?sequence=1)

Gebhardt, M., Schwab, S., Krammer, M., & Gegenfurtner, A. (2015). General and special

education teachers' perceptions of teamwork in inclusive classrooms at

elementary and secondary schools. *Journal for Educational Research Online*,

7(2), 129-146.

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.

Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power*

and greatness. New York, NY: Paulist Press.

Greenleaf, R. (1998). *Servant leadership. Insights on leadership*. New York, NY: John

Wiley.

Guskey, T. (2000). *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin

Press.

- Gutiérrez, P. (2013). Visión integral de la educación. *Horizonte de la Ciencia*, 3(4), 61-65.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Hambleton, R. K., Sireci, S. G., & Zumbo, B. D. (2013). *Psychometric methods and practices*. New York, NY: Routledge.
- Hambleton, R. K., Sireci, S. G., & Zumbo, B. D. (2013). *Psychometric methods and practices*. New York, NY: Routledge.
- Hanushek, E. A., & Rivkin, S. G. (2007). Pay, working conditions, and teacher quality. *The Future of Children*, 17(1), 69-86. Recuperado de <https://doi.org/10.1353/foc.2007.0002>
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia de éxito*. España: Paraninfo.
- Hays, J. M. (2008). El profesor como servidor: Aplicaciones de liderazgo de servicio de Greenleaf en educación más alta. *Diario del negocio Global Issues*, 2(1), 113-134.
- Hellawell, D., & Hancock, N. (2003). Between hierarchical control and collegiality: the academic middle manager in higher education. En N. Bennett, M. Crawford & M. Cartwright (Eds.), *Effective Educational Leadership* (pp. 247-264). Londres: Chapman.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ta. ed). México: McGraw-Hill.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Herrero, M. (2017). *Liderazgo de servicio como promotor de procesos de generación de sentido: Efectos en el alcance de metas y en los comportamientos laborales contraproducentes*. Tesis doctoral Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/681833/herrero_lazaro_marta.pdf?sequence=1&isAllowed=n
- Herriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (10ma. ed.). México: Thompson.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, XX(X), 1-29. Recuperado de <http://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership [Lo que sabemos sobre el liderazgo]. *Review of general psychology*, 9(2), 169. Recuperado de http://psychology.illinoisstate.edu/ktschne/psy376/Hogan_Kaiser.pdf
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 1-49. Recuperado de <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0959-6119/vol/28/iss/5>
- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Jiménez, C. C. (2014). *Relación entre el liderazgo transformacional de los directores y la*

motivación hacia el trabajo y el desempeño de docentes de una universidad privada (Tesis de maestría, Universidad Católica de Colombia). Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2084/1/Tesis%20Final%20Claudia%20C%20Jimenez%20C.pdf>

- Joseph, E., & Winston, B. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Keefe, E., & Moore, V. (2004). The challenge of co teaching in inclusive classrooms at the high school level. *American Secondary Education*, 32(3), 77-88.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge* (3ra. ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.
- Kruse, K. (2013). What is leadership? [Que es liderazgo?]. *Forbes Magazine*, 3. Recuperado de <http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadershipForbes.pdf>
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the organizational leadership assessment (OLA) instrument*. Boca Raton, FL: Florida Atlantic University.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K., Aitken, R., & Jantzi, D. (2006). *Making school smarter: Leading with evidence* (3ra ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful

- school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1), 27-42.
- León, O. G., & Montero, I. (2003). *Métodos de investigación en psicología y educación* (3ra. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Lewin, R. (2002). *La complejidad. El caos como generador del orden*. España: Paidós.
- Lex Juris Puerto Rico. (2018). Ley de reforma educativa de Puerto Rico: Ley 85.
Recuperado de <http://www.lexjuris.com/LexLex/Leyes2018/lexl2018085.htm>
- Ley 85-2019. Ley de Reforma Educativa de Puerto Rico. Recuperado de <http://www.lexjuris.com/LexLex/Leyes2018/lexl2018085.htm>
- Liden, R., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451-465. Doi: 10.2307/255511.
- Llano, C. (2004). *Humildad y liderazgo. ¿Necesita el empresario ser humilde?* Mexico: Herberto Ruz.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior & Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2006). Factor: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavior Research Methods*, 38, 88-91.
doi:10.3758/BF03192753.
- Lupano, M., & Castro, A. (2006). Estudios sobre el liderazgo. *Teorías y evaluación. Psicodebate*, 6, 107-122. Recuperado de <https://pub.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/444>
- Marín, C., & Páez, D. (2014). *Aplicación del liderazgo servidor en las organizaciones. Sotavento M.B.A.* 23, 108-129.
- Martínez, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción

- laboral de los docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.25.2851>
- Martínez, M. (1999). Nuevas tendencias de formación del profesorado en nuevas tecnologías. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 2(1). Recuperado de <http://www.uva.es/aufop/publica/actas/ix/47-martinez.pdf>
- Martínez, R., Vera, M., Vera, J., & Martínez, R. (2018). Estilos de liderazgo en las pequeñas empresas manufactureras. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 39-50. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rnego/rgn-v6n4-2018/RGNV6N4-2018-4.pdf>
- Maxwell, J. C. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted*. Nashville, TN: Tomas Nelson.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McGregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: M.I.T.
- Medina, C. (2013). *Formación de líderes, inteligencia emocional y formación del talento*. Madrid: Universitas.
- Mendoza de Graterol, E., & Mendoza de Lorbes, M. A. (2008, diciembre). *El cambio de paradigma en las organizaciones como fundamento del estilo de liderazgo ético*. Documento presentado en la V Jornadas de Sociología de la UNLP en La Plata, Argentina. En Memoria Académica. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.6239/ev.6239.pdf
- Mesén, O. (2013). *Gestión e innovación en la escuela: implicaciones de mejora y*

- emprendurismo desde la dirección*. Recuperado de http://www.redrural.una.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=242&Itemid=60
- Meza, C. (2018). *Percepción de los demás*. Recuperado de <https://psicologiacoladostv.wordpress.com/2017/02/14/percepcion-de-los-demas/>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.
- Molinari, P. (2011). *Turbulencia generacional*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial.
- Moreno, J. B., Díaz, G. L., & Garrosa, H. E. (2012). La agresión laboral y la intención de abandono: evaluación del papel mediador de la satisfacción laboral. *Revista Mexicana de Psicología*, 29, 125-135.
- Nava, A. (2011). *Investigación educativa: concepto de directivo escolar*. Recuperado de dcnava.blogspot.com/2011/12/concepto-de-directivo-escolar.html
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968- 2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2015). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 1-14. Recuperado de <http://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Noddings, N. (1996). Stories and affect in teacher education. *Cambridge Journal of Education*, 26(3), 435-447.
- Noddings, N. (2002). *Educating moral people. A caring alternative to character education*. Nueva York, NY: Teachers College Press.

- Northouse, P. (2015). *Leadership. Theory and practice* (7ma. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oblinger, G. (2006). *Learning Spaces*. Educause. ISBN 0-9672853-8-0 Recuperado de <https://www.educause.edu/ir/library/pdf/PUB7102.pdf>
- Ole, J. (2005). *Servant leadership theory: Application of the construct of service in the context of Kenyan leaders and managers*. Recuperado de <http://www.regent.edu/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2014). *El liderazgo escolar en América latina y el caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Chile: Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC/UNESCO Santiago).
- Padilla, E., Gonzáles, C., Morales, A., & Prieto, D. (2007). Estrategias de afrontamiento de crisis causadas por desempleo en familias con hijos adolescentes en Bogotá. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), 127-141.
- Page, D., & Wong, T. P. (2000). A conceptual framework for measuring servant-leadership. En S. D. K. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development* (pp. 69-110). Washington, DC: American University Press.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organizational settings. *Journal of Business Ethics*, 35, 75-96.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. (Disertacion doctoral) de la base de datos. Regent University. (ATT No. 3082719).
- Pérez, J. A. (2006). *Fundamentos de la dirección de empresas* (6ta. ed.). Madrid: Rialph.
- Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. (2013). The

- impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 107, 88-95. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403>
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596. Recuperado de <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x>
- Piñeros, R. A., Barbosa, D. H., & Contreras, V. (2016). *Liderazgo: Antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- R Development Core Team. (2015). R: A language and environment for statistical computing. *R foundation for Statistical Computing*. Recuperado de <https://www.Rproject.org/>
- Ramírez, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas*. México, D.F.: Limusa. Grupo Noriega.
- Real Academia Española. (2019). Liderazgo. Percepción [Diccionario]. Recuperado de <https://dle.rae.es/percepci%C3%B3n>
- Revelle, W. (2015). *Psych: Procedures for personality and psychological research*. Evanston, IL: Northwestern University. Recuperado de <http://CRAN.R-project.org/package=psych> Version=1.5.4.
- Ridley, C. A., Vaughn, S. R., & Wittman, S. K. (1982). Developing empathic skills: A model for preschool children. *Child Study Journal*, 12(2), 89-97.
- Rivera, R. G., Santos, D., & Martín-Fernández, M. (2017). Spanish validation of the Servant Leadership Short Scale for young adults and adolescents. *Revista de*

Psicología Social, 32(2), 395-423. Doi: <http://doi.org/10.1080/02134748.2017.1292701>

Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional* (6ta. ed.) México: Prentice Hall.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. ed.) México: Pearson Education.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2008). *Supervisión*. México: Pearson Education.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15ta. ed.). México: Pearson Education.

Robinson, V. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. *ACEL*, 41, 1-28.

Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why: Best evidence synthesis iteration (BES)*. Recuperado de https://www.educationcounts.govt.nz/__data/assets/pdf_file/0015/60180/BES-Leadership-Web-updated-foreword-2015.pdf

Rodríguez, A. M. (2014). *Liderazgo y clima laboral*. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13312/LIDERAZGO%20Y%20CLIMA%20LABORAL.pdf?sequence=1>

Rodríguez, C. (2007). *Una exploración de las percepciones y competencias del educador puertorriqueño en la implantación y uso del método de inquirir o descubrimiento en la didáctica de la biología*. (Tesis Disertación de maestría no publicada, Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Ponce, PR). Recuperado de http://ponce.inter.edu/cai/Tesis_Graduado/crodriguez/index.pdf

- Rodríguez, M. (2014). *Empoderamiento en el trabajo en equipo empresarial*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Ronda, N. (2016). *Liderazgo efectivo del director escolar como factor de calidad en la escuela prioridad del Distrito Escolar de Bayamón* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://novacat.nova.edu>
- Rosseel, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36. doi:10.18637/jss.v048.i02
- Ruiz, G. (2011). *Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas del consorcio "Santo Domingo de Guzmán" de Lima Norte* (tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú.
- Russell, R., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership and Organizational Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009, octubre). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es
- Sánchez-Reyes, J. B., & Barraza-Barraza, L. (2015). Percepciones sobre liderazgo. *Ra Ximhai*, 11(4), 161-170. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46142596010>
- Schein, E. (1990). *Psicología de la organización* (8va. ed.). México: Prentice-Hall.
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2002). Is general self-efficacy a

- universal construct? Psychometric findings from 25 countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 18, 242-251. doi: 10.1027//1015-5759.18.3.242.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (1995). Generalized Self-Efficacy Scale. In J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston (Eds.), *Measures in health psychology: A user's portfolio. Causal and control beliefs* (pp. 35-37). Windsor, UK: Nfer-Nelson.
- Scruggs, T., Mastropieri, M., & McDuffie, K. (2007). Co teaching in inclusive classrooms: A metasynthesis of qualitative research. *Exceptional Children*, 73, 392-416.
- Serrano, R. (2017). *Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz*. Lima. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:EducacionRserrano/SERRANO_ALBENDEA_Ricardo_Tesis.pdf
- Sierra, G. (2016). Liderazgo Educativo en el Siglo XXI, desde la Perspectiva del Emprendimiento Sostenible. *Revista EAN*, 2(81), 111-128. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Smither, S. A. (1977). Reconsideration of the developmental study of empathy. *Human Development*, 20, 253-276.
- Sobrado, L. M., & Filgueira, L. (1996). Diagnóstico psicopedagógico de la satisfacción profesional de los directores de centros docentes. En Dirección participativa y evaluación de centros. *Actas del ii congreso internacional sobre dirección de centros docentes* (pp. 621-630). Bilbao: ICE de la Universidad de Deusto.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25-30. Recuperado de https://www.regent.edu/acad/global/publications/jvl/vol1_iss1/Spears_Final.pdf

- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361. Doi: 10.1108/ 01437730410538671.
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. (Tesis Doctoral). Universidad de Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Terrazas, R. (2015). Liderazgo tridimensional. *Revista Perspectivas*, 35, 7-28. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332015000100002&script=sci_arttext
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis doctoral, Depto. Economía de la Empresa. Universidad Autónoma de Barcelona). Recuperado de http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106-000957//cptj1de1.pdf
- Tutsch, C. (2008). *El Líder y el liderazgo según Elena G. de White*. (J. Pacheco, Trad.). Miami, FL: Asociación Publicadora Interamericana.
- Urizar, S. (2016). *Estilos de liderazgo en el desempeño laboral de los colaboradores de Restaurante Don Carlos, Cobán Alta Verapaz* (Disertación en grado académico de Licenciada, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de <http://recursosbiblioteca.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Urizar-Shalina.pdf>
- Vaillant, D. (2015). *Liderazgo escolar, evolución de políticas y mejora de la calidad educativa*. Background paper prepared for the Education for all global monitoring report 2015, Education for All 2000-2015: achievements and challenges 54. Recuperado de https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000232403_spa

- Valcárcel, M. (2004). *Diseño y validación de actividades de formación para profesores y gestores en el proceso de armonización europea en Educación Superior*.
Presentado para el Programa de Estudios y Análisis de la Dirección General de Universidades del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España.
Recuperado de http://campus.usal.es/~ofees/ESTUDIOS_INFORMES_GRALES/informe_validacion_activ.pdf
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business Psychology*, 26(3), 249-267. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Velasco, H. (1994). Sugerencias para una comprensión de la cultura como memoria. *Antropología*, 8, 123-138.
- Villoria, M. (2012). Integridad, en Eunomía. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 1, 107-113.
- Vygotsky, L. S. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Buenos Aires, Argentina: Grijalbo.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517-529. doi:10.1037/a0018867.
- Waters, T., Marzano, R. J., & McNulty, B. A. (2003). Liderazgo equilibrado: Lo que nos

- dicen 30 años de investigación sobre el efecto del liderazgo en el rendimiento estudiantil. *Un documento de trabajo*. Recuperado de la base de datos de ERIC. (ED481972).
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, *16*(4), 409-421.
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Revista Estudios Sociales*, *117*, 123-147.
- Weinstein, N., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2012). Motivation, meaning, and wellness: A self-determination perspective on the creation and internalization of personal meanings and life goals. In P. T. P. Wong (Ed.). *The human quest for meaning: Theories, research and applications* (2nd ed., pp. 3–22). New York, NY: Routledge Taylor & Francis Group
- Werbel, J. D., & Henriques, P. L. (2009). Different views of trust and relational leadership: supervisor and subordinate perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, *24*(8), 780-796. Doi:10.1108/02683940910996798
- Wright, K. B., Shields, S. M., Black, K., Banerjee, M., & Waxman, H. C. (2018). Teacher perceptions of influence, autonomy, and satisfaction in the early Race to the Top era. *Education Policy Analysis Archives*, *26*(62). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.14507/epaa.26.3449>
- Xu, L., Stewart, T., & Haber-Curran, P. (2015). Measurement invariance of the servant leadership questionnaire across K-12 principal gender. *School Leadership & Management*, *35*, 202-214. doi:10.1080/13632434.2015.1010502
- Young, I. M. (2011). *Justice and the politics of difference*. Princeton University Press.

Yurén, T. (2005). Ethos y autoformación en los dispositivos de formación de docentes.

En T. Yurén, C. Navia & C. Saenger (Eds.), *Ethos y autoformación del docente*.

Análisis de dispositivos de formación de profesores (pp. 19-45). Barcelona:

Pomares.

Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary*

educational psychology, 25(1), 82-91.

Zohar, D. (2001). *Renovar la filosofía corporativa*. Madrid: Centro de Estudios Ramón

Areces.

Apéndice A

Escala Abreviada de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada

Escala Abreviada de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada
(Versión Española)

ELSVA EALS1. Siempre mantengo cumpto mis promesas y compromisos con los demás

ELSVA EALS2. Tengo el valor de hacer las cosas que están bien moralmente, incluso cuando eso me pueda perjudicar

ELSVA EALS3. No busco reconocimiento ni recompensas por servir a otros/as

ELSVA EALS4. Estoy dispuesto a realizar sacrificios personales para prestar servicios a otros/as

ELSVA EALS5. Busco servir en lugar de ser servido/a

ELSVA EALS6. Escucho activa y receptivamente lo que los demás tienen que decir

ELSVA EALS7. Me produce una gran satisfacción ayudar a que los demás desarrollen sus habilidades lo mejor posible

ELSVA EALS8. Siento que estoy llamado/a a hacer algo grande con mi vida ELSVA

EALS9. Me marco metas realistas y claras

ELSVA EALS10. Normalmente tengo ideas que son aceptadas por los demás como útiles y efectivas

ELSVA EALS11. Nunca pido a los demás que hagan algo que no estoy dispuesto a hacer por mí mismo/a

ELSVA EALS12. Cuando formo parte de un equipo, valoro a cada uno de sus miembros

ELSVA EALS13. Cuando formo parte de un equipo, busco la manera de que las diferencias de la gente sirvan para algo

ELSVA EALS14. Estoy dispuesto a que mis ideas sean puestas en duda por mis amigos/as

Escala de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español

Instrucciones: Favor de leer cada premisa, de acuerdo a cómo usted cree que se conduce en la escuela que usted dirige. Utilice la escala correspondiente para que pueda ofrecer su opinión:

Premisas: Usted como líder...	Muy en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	En acuer do(4)	Muy de acuerdo (5)
1. Siempre mantengo mis promesas y compromisos con los demás					
2. Tengo el valor de hacer las cosas que están bien moralmente, incluso cuando eso me pueda perjudicar					
3. No busco reconocimiento ni recompensas por servir a otros					
4. Estoy dispuesto a realizar sacrificios personales para prestar servicios a otros					
5. Busco servir en lugar de ser servido					
6. Escucho activa y receptivamente lo que los demás tienen que decir					
7. Me produce una gran satisfacción ayudar a que los demás desarrollen sus habilidades lo mejor posible					
8. Siento que estoy llamado a hacer algo grande con mi vida					
9. Me marco metas realistas y claras					
10. Normalmente tengo ideas que son aceptadas por los demás como útiles y efectivas					
11. Nunca pido a los demás que hagan algo que no estoy dispuesto a hacer por mí mismo					
12. Cuando formo parte de un equipo, valoro a cada uno de sus miembros					
13. Cuando formo parte de un equipo, busco la manera de que las diferencias de la gente sirvan para					

algo					
14. Estoy dispuesto a que mis ideas sean puestas en duda por mis amigos					

Apéndice B

Permiso del Autor para Usar el Instrumento

RE: SEGUIMIENTO

De: David Santos <david.santos@uam.es>

Enviado: martes, 14 de abril de 2020 4:16

Para: Enrique Cordero Soto <ec1318@mynsu.nova.edu>

Asunto: Re: SEGUIMIENTO

NSU Security WARNING: This is an external email. Do not click links or open attachments unless you recognize the sender and know that the content is safe.

Buenos días Enrique,

Firmé por los tres como autor de correspondencia y como copyright holder de la escala. En la mayoría de revistas, es suficiente con que firme el autor de correspondencia (on behalf of the other co-authors), no creo que tengas problema.

Saludos,
David