

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

“LIDERAZGO DE SERVICIO Y SU RELACIÓN CON EL LOGRO ACADÉMICO EN MODALIDAD VIRTUAL DE UNA UNIVERSIDAD DEL SUR DEL PERÚ, 2021”

AUTOR:

Presentada por la Maestra:

Ana Elizabeth Gómez Burns

Para optar el Grado Académico de:

Doctorado en Economía y Empresa

AREQUIPA – PERÚ

2021

Dedicatoria

A Dios, por iluminar mi camino y a mi familia por su apoyo constante y paciencia.

Agradecimientos

A la Escuela de Negocios San Francisco Xavier por haberme dado la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y como persona.

A mi asesor, Dr. Alejandro Rodríguez Vargas, por su tiempo y conocimientos para conseguir una investigación de valioso aporte.

A los estudiantes de la universidad, donde se realizó esta investigación, quienes aportaron con sus valiosos datos.

Resumen

Esta investigación analiza la relación entre el liderazgo de servicio que ejercen los profesores de una universidad del sur del Perú y el rendimiento académico de sus estudiantes. Los datos fueron tomados de estudiantes que cursaron el semestre 2020-2, aplicando el cuestionario Servant Leadership (SL-28) de Liden et al. (2008), para cuantificar el liderazgo de servicio; Para medir el rendimiento académico se consideraron las calificaciones que obtuvieron los estudiantes en el semestre: con respecto a los cursos en general, humanidades y carrera. La investigación se aplicó en un contexto en el que los servicios educativos se prestaron de forma totalmente virtual.

Esta investigación cuantitativa, no experimental, transversal y correlacional generó el siguiente resultado principal: existe una relación positiva entre las variables liderazgo servidor y rendimiento académico. Sin embargo, es débil en todos los casos estudiados: carrera, humanidades y cursos generales.

A pesar de haber identificado una relación positiva entre estas variables, se debe profundizar en el estudio del liderazgo de servicio aplicado a grandes grupos; ya que es posible que sea un obstáculo para que se pueda ejercer plenamente y se forme una mayor relación con el rendimiento académico.

Palabras clave: Liderazgo educativo, liderazgo de servicio, logro académico, rendimiento académico.

Abstract

This research analyzes the relationship between the servant leadership exercised by the professors of a university in southern Peru and the academic performance of their students. The data were taken from students who attended the 2020-2 semester, applying the Servant Leadership questionnaire (SL-28) by Liden et al. (2008), to quantify servant leadership; To measure academic performance, the grades obtained by students in the semester were considered: with respect to courses in general, humanities and career. The research was applied in a context in which educational services were provided in a totally virtual way.

This quantitative, non-experimental, cross-sectional and correlational research generated the following main result: there is a positive relationship between the variables servant leadership and academic performance. However, it is weak in all the cases studied: career, humanities and general courses.

Despite having identified a positive relationship between these variables, the study of servant leadership applied to large groups should be deepened; since it is possible that it is an obstacle so that it can be fully exercised and a greater relationship is formed with academic performance.

Keywords: Educational leadership, servant leadership, academic achievement.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	11
Capítulo I	13
Planteamiento del problema	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Formulación del problema	14
1.2.1 Problemas específicos	14
1.3 Justificación de la investigación	14
1.4. Objetivos de la investigación	15
1.4.1 Objetivo general	15
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Hipótesis de investigación	15
1.5.1 Hipótesis general	15
1.5.2 Hipótesis específicas	16
1.6 Antecedentes de estudio	16
Capítulo II	22
Marco teórico	22
2.1. Liderazgo de servicio	22
2.1.1 Aproximaciones iniciales	23
2.1.2 Aporte de Greenleaf	24
2.1.3 Evolución conceptual	26
2.1.4 Definiciones contemporáneas	27
2.1.5 Características del líder de servicio	30
2.1.6 Escalas iniciales	34
2.1.7 Escalas actuales	37
2.2 Logro académico	39
2.2.1. Los recursos como apoyo en el logro académico	39
2.2.2. Los maestros como apoyo al logro académico	40
2.2.3. El líder como apoyo al logro académico	41

2.3. El liderazgo de servicio y su relación con el logro académico en modalidad virtual	42
Capítulo III	47
Metodología de la Investigación	47
3.1 Tipo de investigación	47
3.2 Diseño de investigación	47
3.3 Población y muestra	48
3.4 Variables de investigación	48
3.4.1 Operacionalización de variables	50
3.5 Técnicas e instrumentos	51
3.5.1 Liderazgo de servicio	51
3.5.2 Logro académico	51
3.6 Procedimiento y análisis de resultados	52
Capítulo IV	53
Resultados	53
4. 1. Contrastación de hipótesis	53
4.1.1. Hipótesis general	53
4.1.2. Hipótesis específicas	53
4.2. Resultados según objetivos	55
4.2.1. Resultado objetivo general: determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021	55
4.2.2. Resultado objetivo específico 1: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.	55
4.2.3. Resultado objetivo específico 2: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.	56
4.3. Resultados descriptivos	57
4.4. Discusión	58
Capítulo V	60

Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias Bibliográficas	62
Anexo 1. Instrumento de liderazgo de servicio	73
Anexo 2. Alfa de Cronbach	74
Anexo 3: Escala de correlación	75
Anexo 4. Análisis complementario	76
Anexo 5. Matriz de consistencia	77
Anexo 6. Data por dimensiones de liderazgo de servicio y logro académico (cursos en general)	78

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de características del líder de servicio _____	33
Tabla 2. Organizational Leadership Assesment (Laub) _____	35
Tabla 3. Servant Leadership Scale (Ehrhart) _____	36
Tabla 4. The Servant Leader Questionnaire (Barbuto & Wheeler) _____	36
Tabla 5. Servant Leadership Scale (Liden) _____	37
Tabla 6. Servant Leadership Behavior Scale (Sendjaya) _____	38
Tabla 7. Servant Leadership Scale (van Dierendonck & Nuijten) _____	39
Tabla 8. Cantidad de alumnos matriculados por escuela profesional _____	48
Tabla 9. Operacionalización de variables (liderazgo de servicio) _____	50
Tabla 10. Operacionalización de variables (logro académico) _____	51
Tabla 11. Puntuación SL _____	51
Tabla 12. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos en general _____	53
Tabla 13. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos de carrera _____	54
Tabla 14. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos de humanidades _____	54
Tabla 15. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos en general) _____	55
Tabla 16. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos de carrera) _____	56
Tabla 17. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos de humanidades) _____	56
Tabla 18. Instrumento de liderazgo de servicio: SL - 28. _____	73
Tabla 19. Alfa de Cronbach de Servant Leadership (SL-28) _____	74
Tabla 20. Escala de nivel de correlación _____	75
Tabla 21. Correlaciones entre logro académico en cursos en general, carrera y humanidades _____	76
Tabla 21. Correlaciones entre logro académico en cursos en general, carrera y humanidades _____	77

Índice de figuras

Figura 1. Diagrama de diseño de investigación	48
Figura 2. Resultado de liderazgo de servicio según cursos	57

Introducción

En la actualidad existe mucha presión sobre las universidades para que actúen como negocios y logren ventajas competitivas, debido a que el sector está en expansión, la oferta académica viene aumentando y la globalización ha permitido el ingreso de proveedores internacionales. El tener un liderazgo eficaz se ha convertido en una necesidad ya que de ello dependerá el éxito institucional y el buen desempeño de los departamentos académicos (Kok, 2017).

El liderazgo de servicio es fue desarrollado por Robert Greenleaf quien muestra una persona muy distinta a lo que normalmente tenemos como idea de líder, pues su teoría declara que este debe ser un sirviente primero (Greenleaf, 1977). A pesar de la particularidad de su origen y que el termino podría sonar algo contradictorio; este estilo despertó gran interés en los investigadores y se lograron hacer cuantiosos estudios en diversas organizaciones los últimos 20 años (Eva et al., 2019).

Es primordial considerar el liderazgo de servicio en las organizaciones dado que este permitiría cambios de actitud y comportamiento de los colaboradores; como efectividad del equipo, compromiso, empatía, identificación y confianza (Eva et al, 2019). Dada la naturaleza de la educación, este estilo de liderazgo es idóneo pues al ponerse el líder al servicio de la comunidad académica, ella en respuesta, buscará la forma de retribuirlo. Este proceso recíproco permite que la relación crezca en el largo plazo.

Cerit (2009), pionero en proponer el liderazgo de servicio como variable relevante para un mejor rendimiento en instituciones educativas, estudió su efecto en la satisfacción de los profesores en 29 colegios de Turquía; obteniendo como resultado una relación positiva entre las variables. Cerit recomienda este estilo de liderazgo para obtener un trabajo efectivo.

El entregar algo sin esperar una recompensa, es complejo de entender en contextos organizacionales. Baviera et al. (2014) proponen un cambio hacia la lógica de la donación incondicional la cual, al integrarla de forma equilibrada, permitiría mejorar la vida de los colaboradores y los resultados organizacionales al volverse más generosos y dignos de confianza. Sin embargo esto no es ajeno al ámbito de la educación, pues es parte de su misión el entregarse a los estudiantes y buscar su crecimiento. Es así que un estilo de liderazgo con acento humanista, como lo es el liderazgo de servicio, está alineado con su propósito mayor.

Sumado a ello, la pandemia de COVID-19 ha obligado a los maestros a llevar el aprendizaje en aula a entornos digitales, a pesar de que muchos de ellos no estaban familiarizados con el mismo. Los padres incrementaron su consumo de recursos de aprendizaje en línea para compensar el tiempo de aprendizaje perdido en la escuela (Bacher-Hicks et al, 2021). La importancia de la interacción social sobre la efectividad del aprendizaje en línea durante la pandemia cuando existen normas de

distanciamiento social, se ha convertido en algo primordial (Baber, 2021). Este rápido cambio nos ha colocado frente a un gran reto, por ello se considera de suma importancia investigar cómo podría relacionarse el liderazgo de servicio con el logro académico en modalidad virtual para el beneficio de los estudiantes.

Esta investigación se realizó dentro de una institución educativa privada, católica, en la ciudad de Arequipa. Tiene como objetivo determinar la relación entre el liderazgo de servicio y logro académico en modalidad virtual. Para este fin se recolectaron datos cuantitativos de 618 estudiantes del centro de estudios, de 13 escuelas profesionales, de primero a décimo semestre.

Capítulo I

Planteamiento del problema

1.1 Descripción del problema

Según Bryman (2007), la práctica del liderazgo de servicio en instituciones educativas representa ventajas para toda la organización; de este modo, los líderes manifiestan diversos comportamientos y actitudes como: integridad, proactividad, sentido de justicia, entre otros. Esto permite sean percibidos como dignos de confianza, con sentido de dirección y visión estratégica. No obstante, el autor afirma que muchas veces es difícil de lograr, pues académicos reconocidos suelen adolecer de habilidades para dirigir a un grupo de personas.

De acuerdo con Davies et al. (2001), para que las instituciones educativas sean exitosas, es fundamental juntar la parte académica con el liderazgo; de otra forma, comprometerán su sostenibilidad en el tiempo. Según lo estudiado por Alonderiene (2016), existe una tendencia acerca de dar mayor énfasis a los elementos relacionales al interior de las instituciones educativas, lo cual incide en el éxito a largo plazo de éstas. Por lo tanto, consideramos importante el profundizar en el estudio general del liderazgo y, en especial, del liderazgo de servicio de los profesores con respecto a sus alumnos en las instituciones educativas superiores. De acuerdo con Mooll y Kretzchmar (2017), diversos estudios indican que el liderazgo de servicio parece ser el más adecuado para la educación superior; pues, promueve la excelencia académica, le da dirección a la institución y crea mejores relaciones entre los miembros de la comunidad académica.

Este estilo de liderazgo fue planteado inicialmente por Greenleaf en 1970, quien propuso desarrollar líderes que priorizan el desarrollo de sus seguidores a través del servicio, por encima de sus propios intereses; es decir, dando apoyo más allá del logro personal. Según Spears y Lawrence (2004), personas que ejercen este liderazgo preparan integralmente a sus seguidores, lo que deriva en que éstos, a su vez, sean también líderes de servicio a futuro. De este modo, este estilo de liderazgo se alinea claramente con el propósito de la educación propuesto por King (1992): permitir que el hombre alcance las metas legítimas de su vida.

La universidad sobre la que se realiza esta investigación es una comunidad que se dirige bajo la orientación de la Iglesia Católica, la cual busca la verdad y formación profesional integral de todos sus alumnos, mediante la fe y la razón. De esta forma contribuye con la formación cultural de la persona de acuerdo al despliegue natural del ser humano (UCSP, 2020). Tran y Spears (2020), afirman que el liderazgo de servicio se alinea con la noción del bien común y la dignidad del ser humano; de esta forma las organizaciones que promueven este estilo de liderazgo se vuelven instituciones más humildes, humanas y con una clara orientación al bien social. Los lineamientos católicos de esta universidad, orientados por su misión y filosofía, que rigen el actuar del cuerpo docente de la

institución, reforzándose con continuos círculos de reflexión y frecuentes capacitaciones, se ven reflejados en su comportamiento en las aulas.

En el contexto del periodo de dictado de clases, cuando se realizó la investigación, la suspensión de cursos presenciales debido a la pandemia, ocasionada por el SARS CoV-2, tuvo un resultado adverso en la satisfacción de los alumnos en cuanto al servicio educativo recibido en el semestre 2020-1, llevando a cuestionar la relación del liderazgo de servicio en el logro académico en un entorno virtual.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021?

1.2.1 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú?
- b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú?

1.3 Justificación de la investigación

En primer lugar, esta investigación es importante debido a que es necesario profundizar los estudios acerca de este estilo de liderazgo, pues desde su introducción en la década los 70 por Greenleaf, se han desarrollado definiciones y modelos teóricos; no obstante, no se había llegado a un consenso académico; lo cual genera dificultades para operacionalizar la variable (van Dierendonck, 2011). Solo en el 2019, entre varios autores destacados del tema, se desarrolló una definición que permite facilitar la conceptualización bajo tres elementos: motivo, modo y mentalidad; a partir de esto, se abre un espacio para que se realicen estudios más concretos (Eva et al., 2019). Por lo tanto, estamos al frente de una variable, que si bien se ha estudiado hace muchas décadas, solo recientemente se ha logrado establecer bases más sólidas que permitan realizar estudios más precisos.

Se considera que esta investigación es relevante socialmente, pues servirá para que la sociedad tenga conocimiento acerca de este estilo de liderazgo y lo que implica, de esta forma las instituciones de educación superior, que tienen como objetivo es desarrollo de personas, podrán tener mayor conocimiento acerca de la relación de este liderazgo, el cual se centra en el bienestar humano, y el logro académico estudiantil. El conocer esta relación, podría servir para el desarrollo de sus estrategias

y así conseguir sus objetivos: aportar a la cultura, obtener el mejor rendimiento de los alumnos, a la vez que se les guía para que puedan alcanzar lo que están llamados a ser.

La información que esta investigación producirá será importante para los responsables del desarrollo humano en instituciones educativas superiores, pues les facilitará la programación de capacitaciones docentes en cuanto a la aplicación de un liderazgo efectivo para los estudiantes. De esta forma la influencia de los docentes será un factor importante para el desarrollo integral del alumnado.

Finalmente, la relevancia de esta investigación se justifica porque la universidad de estudio tiene una filosofía y misión claramente alineados con el desarrollo y formación integral de la persona, más allá de las habilidades profesionales; por lo que el liderazgo de servicio se alinea claramente con la línea de pensamiento. Entonces, es clave conocer más a fondo este estilo de liderazgo y cómo se relaciona con el logro académico de los alumnos.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.
- b) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

1.5 Hipótesis de investigación

1.5.1 Hipótesis general

Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en modalidad virtual de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en modalidad virtual de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

1.5.2 Hipótesis específicas

a) Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual.

b) Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual.

1.6 Antecedentes de estudio

El primer antecedente es titulado: *Teachers' Servant Leadership, Students' Learning Engagement, and Academic Achievement in the Ethiopian Higher Education System*, investigación realizada por Tafere y Mengistu (2017). El propósito de este estudio fue examinar las prácticas, el estatus y las relaciones entre el liderazgo de servicio de los profesores, los compromisos de aprendizaje de los estudiantes y el logro académico en el Sistema de Educación Superior de Etiopía. 270 participantes (101 profesores y 169 estudiantes de último año) seleccionados utilizando un muestreo aleatorio simple proporcionado datos a través de cuestionarios cerrados. En esta investigación, se revisaron y analizaron los registros del promedio de calificaciones de los estudiantes de la muestra. Se utilizaron la media, la prueba t, las correlaciones y las regresiones para analizar los datos. Los resultados de correlación y regresión fueron estadísticamente significativos ($p < 0,05$) y positivos ($r = 0.072$). Los resultados de asociación y regresión del liderazgo de servicio de los maestros y los logros académicos de los estudiantes también fueron estadísticamente significativos y positivos ($r = 0.052$). A partir de esos hallazgos observados, sería posible concluir que el liderazgo de los maestros tiene una influencia positiva en el compromiso de aprendizaje de los estudiantes y, por lo tanto, en el rendimiento académico de los mismos en el sistema de educación superior de Etiopía.

El segundo antecedente fue realizado por Noland y Richards (2015), en la investigación titulada: *Servant Teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes*. Según los investigadores, la aplicación del liderazgo de servicio a los contextos del aula sirve como una oportunidad para mejorar la educación al impactar positivamente el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes y profundizar la instrucción centrada en el estudiante. Este documento examina la veracidad de un enfoque de servicio a la enseñanza mediante la exploración de sus impactos en el aprendizaje, la participación y la motivación de los estudiantes. Los resultados de este estudio proporcionan evidencia de que la enseñanza por servicio se asocia positivamente con la participación de los estudiantes y los indicadores de aprendizaje.

Los estudiantes de una gran Universidad del Atlántico Medio en su curso introductorio de comunicación fueron reclutados utilizando un programa de gestión de participantes basado en la nube llamado SONA Systems. La participación en estudios de investigación es un componente obligatorio del curso. Los estudiantes crean un inicio de sesión del sistema SONA y seleccionan estudios para completar por su cuenta. Una vez que decidieron participar en el estudio actual, se les proporcionó un formulario de consentimiento informado. Después de dar su consentimiento, fueron llevados a una versión en línea del instrumento. La recopilación de datos comenzó a las pocas semanas del semestre y concluyó alrededor de la mitad del período para garantizar que los estudiantes se familiaricen con el curso y el instructor. Los estudiantes en el curso de introducción a la comunicación son principalmente estudiantes de primer año con algunos de segundo año y estudiantes de transferencia. Los resultados finales de la encuesta incluyeron a 434 participantes de varias secciones diferentes del curso. La muestra era mayoritariamente femenina (355 mujeres, 76 hombres, 3 no respondieron), en su mayoría estudiantes de primer año (355 estudiantes de primer año, 20 de segundo año, 35 de tercer año, 22 de último año) y en su mayoría blancos (351 blancos). Las instrucciones de la encuesta pedían a los estudiantes que pensarán en su primera clase de la semana en un intento de capturar una amplia gama de disciplinas, instructores y cursos en la muestra. Las respuestas indicaron una amplia gama de cursos, cuyos profesores se distribuyeron entre hombres y mujeres y una variedad de razas.

El liderazgo de servicio se midió utilizando una versión modificada de la escala de liderazgo de servicio de siete factores creada por Liden et al. (2008). Los siete factores son: habilidades conceptuales, empoderamiento, ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito, poner a los subordinados en primer lugar, comportarse éticamente, sanación emocional y crear valor para la comunidad. La versión original de este instrumento pide a los encuestados que seleccionen un líder y hace preguntas como *Él / Ella enfatiza la importancia de retribuir a la comunidad* (Liden, et al., 2008). Para modificar este instrumento para su uso en el contexto instructor-alumno, se reemplazó *Él / Ella* por *Mi profesor*.

El aprendizaje de los estudiantes se midió utilizando operacionalizaciones tanto afectivas como cognitivas. Para medir el aprendizaje afectivo de los estudiantes se utilizó la escala de aprendizaje afectivo revisada (Mottet y Richmond, 1998). Esta escala pide a los estudiantes que informen sobre sus actitudes sobre el instructor, el contenido del curso y el curso en general. En este estudio se utilizaron las cuatro subescalas: contenido del curso, apreciación, aplicación e instructor. Cada una de las subescalas consta de cuatro elementos que representan las actitudes de los estudiantes sobre el curso, la aplicación del contenido del curso, el instructor y la probabilidad de tomar otra clase con el maestro. La escala utiliza una escala diferencial semántica (buena / mala, inútil

/ valiosa, justa / injusta, positiva / negativa, me gusta / improbable, imposible / posible, probable / improbable y lo haría / no lo haría).

El aprendizaje cognitivo se operacionaliza utilizando la escala unidimensional de indicadores de aprendizaje revisados (Frymier y Houser). En lugar de utilizar exámenes o calificaciones, la escala de indicadores de aprendizaje preguntó a los estudiantes sobre los comportamientos que indican que están aprendiendo en la clase como un indicador del aprendizaje cognitivo. Estos comportamientos incluyen: *Veo conexiones entre el contenido del curso y mis objetivos profesionales; Reviso el contenido del curso; Explico el contenido del curso a otros; y comparo la información de esta clase con otras cosas que he aprendido*. La escala de indicadores de aprendizaje revisada preguntó a los estudiantes con qué frecuencia se involucraban en los comportamientos y se calificó utilizando una escala Likert con opciones que iban desde 1 (nunca) hasta 5 (muy a menudo).

Como conclusión principal de la investigación, el liderazgo de servicio y los indicadores de aprendizaje se correlacionaron positivamente ($r = 0.39$, $p < .01$).

El tercer antecedente es la investigación titulada: *The association between teacher leadership and student*, desarrollada por Jianping et al. (2020). El propósito de esta investigación fue examinar en qué medida el liderazgo docente estaba relacionado con el rendimiento académico de los estudiantes. Los resultados revelaron que el liderazgo docente se relacionó positivamente con el rendimiento de los estudiantes ($r=0.19$). Entre siete dimensiones del liderazgo docente que se asociaron positivamente con el rendimiento de los estudiantes, facilitar mejoras en el plan de estudios, la instrucción y la evaluación mostraron una relación más sólida.

El concepto de liderazgo docente significa: agencia del docente mediante el establecimiento de relaciones, la eliminación de barreras y la organización de recursos en toda la organización en un esfuerzo por mejorar las experiencias y los resultados educativos de los (York-Barr y Duke, 2004). Wenner y Campbell (2017) sugirieron que hay una serie de temas generales para destacar sobre el liderazgo docente en la literatura: (a) el liderazgo docente va más allá de los muros del aula, (b) el liderazgo docente incluye la promoción del aprendizaje profesional, (c) el liderazgo docente implica políticas y toma de decisiones compartidas, (d) el objetivo del liderazgo docente es mejorar el aprendizaje de los estudiantes y (e) el liderazgo docente es un proceso que facilita el cambio y la mejora de toda la escuela.

En esta investigación se consideraron siete dimensiones: (a) promover una visión, misión y metas escolares compartidas del aprendizaje de los estudiantes, (b) coordinar y administrar más allá del aula, (c) facilitar mejoras en el plan de estudios, la instrucción y la evaluación, (d) promover el desarrollo profesional de los maestros, (e) participar en la toma de decisiones de políticas y de la

escuela, (f) mejorar el alcance y la colaboración con las familias y las comunidades y (g) fomentar una cultura colaborativa en la escuela.

Independientemente de la gran cantidad de investigaciones sobre el tema y los continuos pedidos de un examen más profundo del liderazgo docente como una estrategia para mejorar el aprendizaje de los estudiantes, hasta hace poco, ha habido una falta de estudios empíricos cuantitativos (Jianping et al., 2020).

El cuarto antecedente es la investigación titulada: *The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Students' Academic Achievement*, realizado por Gultekin y Dougherty (2021). Esta investigación de diseño cuantitativo no experimental explora las relaciones entre las características de liderazgo de servicio de los maestros y el rendimiento académico de los estudiantes en las escuelas públicas seleccionadas. La hipótesis de este estudio fue que, en las escuelas seleccionadas, el liderazgo de servicio de los maestros de escuela afecta positivamente el rendimiento académico de los estudiantes. Los datos fueron recopilados en quince escuelas públicas ubicadas en Houston, Texas. Como instrumento se utilizó la Evaluación de Liderazgo Organizacional (OLA) (Laub, 1999). Este instrumento tiene 66 preguntas con respuestas en escala Likert que van desde muy en desacuerdo hasta muy de acuerdo y se recopilaron datos de 362 participantes.

Los resultados, clasificados por cursos, indicaron que existe una relación positiva entre el liderazgo de servicio y el logro académico. Con respecto a los cursos de ciencias, la correlación es significativa y positiva ($r=0.229$); los cursos de ciencias sociales tuvieron una correlación significativa y positiva ($r=0.228$); los cursos de matemática no tuvieron una correlación significativa con el liderazgo de servicio.

El quinto antecedente es la investigación titulada: *Social interaction and effectiveness of the online learning-A moderating role of maintaining social distance during the pandemic COVID-19*, hecha por Baber (2021). Este estudio tiene como objetivo investigar la importancia de la interacción social sobre la efectividad del aprendizaje en línea durante la pandemia cuando existen normas de distanciamiento social. Según el autor, las aulas tradicionales brindan una amplia oportunidad para que los alumnos y los instructores participen en la interacción social. Sin embargo, en el aprendizaje en línea, los alumnos están presentes en ubicaciones remotas y, por lo tanto, la interacción puede no ser tan eficiente debido a la paradoja técnica. La pandemia de COVID-19 ha llevado a la mayor parte del aprendizaje en el aula a un entorno en línea con el que la mayoría de las personas no estaban familiarizadas. Los resultados sugirieron que la interacción social tiene un impacto positivo significativo en la efectividad del aprendizaje en línea. Sin el aprendizaje continuo y a salvar vidas en lugar de socializar en el entorno en línea.

Los datos se recopilaron de las diversas facultades y universidades de la India que operan en línea, a través de un muestreo de bola de nieve. Se aplicó a los estudiantes que estaban aprendiendo en línea debido a la pandemia COVID-19 y se les pidió que reenviaran a su red de contactos. La población de la muestra es en su mayoría de 18 a 20 años (51%), seguida de grupos de 20 a 22 años (30%). Alrededor del 63% de los encuestados eran hombres y el resto, mujeres. Debido a la concentración de la red de los estudiantes, la mayoría de los encuestados estudiaba en los cursos de administración (28%) seguidos de ciencias (22%), ciencias sociales (20%), artes (19%) y comercio (10%). El sexto antecedente desarrollado por Asencios (2017) titula: *Liderazgo y cultura en las instituciones de educación superior*. El estudio se concentra básicamente en la descripción del liderazgo educativo en instituciones de educación superior; además refuerza el estudio con las labores que se realizan para la eficacia en el desempeño y actividad educativa; como lo son la planificación estratégica, gestión local, organización, flexibilidad y el control de las actividades y procesos. Así mismo el autor hace énfasis en el rol del maestro como líder educativo, dado que su calidad docente tendrá una influencia positiva en los estudiantes. El estudio es relevante pues se deben desarrollar líderes educativos que estimulen nuevas formas de aprendizaje.

El séptimo antecedente lleva por título: *Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú- Lima (EESTP-PNP)* Ramirez (2016). Este trabajo tuvo como objetivo encontrar la relación entre el Liderazgo Transformacional y el Desempeño Docente en una institución en Lima-Perú; dando como resultado una relación positiva y significativa entre ambas variable, obteniendo una correlación de Spearman de 0,896.

El octavo antecedente es la investigación: *Perú: Educación Superior en contexto de la pandemia por el COVID – 19*. Figallo et al (2020) Este trabajo descriptivo revela la situación educativa en nuestro país y muestra cómo le ha ido al Perú en la primera etapa de educación en línea. Plantea que existen nuevos retos como mejoras en los modelos de enseñanza, evaluación en línea, la salud mental de los miembros de la comunidad académica, deserción de los estudiantes; los cuales nos empujan a mirar desde otra perspectiva la educación, promoviendo un diseño de enseñanza con más tecnología y creatividad.

El noveno antecedente, trabajo desarrollado por García (2019), tiene por título: *Liderazgo directivo y desempeño docente en Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la provincia de Satipo- 2019*. El estudio fue realizado a 30 docentes del instituto de San Martín de Pangoa,

30 en el instituto Teodoro Rivera Taipe y 20 en el instituto Asháninka. La investigación fue cualitativa, correlacional; donde se encontró una correlación positiva, significativa entre ambas variables con un coeficiente de Tau_b de Kendall de 0.472.

El décimo antecedente titulado, *La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia, desarrollado por Benites (2021)* es relevante para el estudio ya que describe como era el sistema universitario antes de la pandemia, con un sistema que empujaba a matriculas masivas, brechas en la calidad lo que afectaba la empleabilidad, así como la investigación y el tránsito hacia una reforma universitaria. El estudio describe como principales impactos de la pandemia la disminución de la matrícula y la deserción de los estudiantes.

El último antecedente es desarrollado por Sánchez (2021), titulado *Estilo de liderazgo y su relación con la gestión pedagógica de una institución pública*. Este estudio es importante ya que busca encontrar la relación entre el estilo de liderazgo y la gestión institucional del director. Esta investigación fue desarrollada en la Institución Educativa Raúl Porras Barrenechea. La muestra fue de 27 docentes y 252 estudiantes elegidos aleatoriamente. El resultado dio una relación significativa solo a nivel de estudiantes ($\chi^2 = 511,095$, $p - \text{valor} = 0,000 < \alpha = 0,005$), pero no de docentes.

Capítulo II

Marco teórico

2.1. Liderazgo de servicio

A lo largo de la historia se han identificado a líderes que ponen en ejercicio su autoridad y poder para lograr que sus partidarios actúen según su voluntad, independientemente de que esta sea negativa o positiva. Se habla de personas que aprovechan su posición impetuosamente, con el objetivo de que aquellos que estén a su cargo, concreten tareas para lograr un objetivo. En el libro 50 Líderes que hicieron historia, Huete y García (2017) brindan luces sobre cómo ciertos personajes cambiaron el mundo en razón de su conciencia (o inconciencia) y personalidad; tal y como lo hicieron Hitler, Stalin, Robespierre y muchos otros. Ciertas personas, como estas, que tuvieron la motivación equivocada, contribuyeron a la devastación de la humanidad. Durante años, los teóricos del tema no han logrado consenso para la definición de qué es un líder, o cuáles son los tipos de liderazgo; por lo que, no hay un alineamiento en el estudio (Avolio, 2007). Es así que, existe una necesidad para desarrollar un estilo integrado *full-range style* con el objetivo de mejorar las investigaciones y los estudios.

En el oriente, se pueden encontrar prácticas antiguas de liderazgo, cuyas tendencias son más colectivas y menos individualistas; con una posición basada en la persona (Hammer, 1989). Las religiones como el budismo, hinduismo y taoísmo enseñan lo importante que resulta que un líder que no protagonice un escenario, sino que sirva al resto, ya que eso contribuirá a que logren la meta de su vida. Entonces, se corrobora que la puesta en práctica del liderazgo no es algo nuevo, y que “sus raíces tienen miles de años atrás en enseñanzas religiosas y humanistas” (Spears, 1996, p.33).

En el occidente también se puede observar la praxis del liderazgo, en religiones como el cristianismo y judaísmo, creencias en donde los hombres que sirven a Dios guían a un pueblo siguiendo una vocación de servicio; desde personas comunes como lo fue Job, hasta personas pertenecientes a la nobleza, incluso reyes como David. Los autores Blanchard y Hodges (2003) nombran a Jesús como el modelo arquetípico de liderazgo de servicio que se haya podido ver “Todos los reyes en la historia envían personas a morir por ellos. Solo hay un rey que conozco, que decidió morir por su gente” (Blanchard, 1998, p.26). De ahí que, la primera referencia de lo que actualmente se delimita como el liderazgo de servicio se encuentra en los tiempos de Jesucristo.

De acuerdo a la opinión de Parris y Peachey (2013), en contraste con otros modelos de liderazgo, en los que el enfoque se cimienta en lo que hace el líder, este tipo de liderazgo se basa en los rasgos conductuales de la persona y la entrega que tiene hacia el resto, lo cual se presenta como un gran desafío para los investigadores al no poder elaborar un modelo académico. El estudio de liderazgo de servicio presentado por Robert Greenleaf, plantea que para lograr ser un buen líder se necesita de un enfoque de servicio hacia los demás, y en especial hacia sus seguidores. Esta tesis

propone que los logros de las organizaciones efectuarán en el futuro si es que se procura el bienestar y crecimiento de las personas que conforman a la organización (Stone et al., 2004); en donde, el propósito de la misma y las necesidades de los colaboradores superan la voluntad de este líder (Woodruff, 2004 citado en Cerit, 2009); y en donde, el deseo de servir, pesa más que el anhelo por el poder (Luthans y Avolio, 2003).

Aunque el liderazgo de servicio cobra cada vez más fuerza y despierta interés entre los académicos (Liden et al., 2014), no había acuerdos sobre el concepto en sí o sobre el marco conceptual, ello dio lugar a que los investigadores desarrollen modelos y definiciones propias, lo que resultó en distintas interpretaciones e intenciones de describir ciertas conductas (van Dierendonck, 2011). Los esquemas primigenios que permanecen repercutiendo las teorías de liderazgo de servicio son los elaborados por Laub (1999) y Spears (1995). El esquema de Spears es muy característico, ya que al haberse desempeñado como director del Centro Greenleaf para el Liderazgo de Servicio y haber estado a la cabeza de diversas publicaciones, logró un conocimiento bastante nutrido.

Dado el desarrollo de herramientas rigurosas y fidedignas como las de Liden et al. (2008) (2015), Sendjaya et al. (2008) (2017), Van Dierendonck y Nuijten (2011) y Van Dierendonck et al. (2017), se ha logrado confirmar características desconocidas del líder siervo, tales como maneras de comportarse, actitudes, desempeño, entre otros resultados relacionados. En las últimas dos décadas se han elaborado 270 publicaciones y ya se tiene una definición clara que posibilitará profundizar más en el campo de estudio que se detallará posteriormente.

En los últimos 20 años también ha cambiado la percepción sobre la educación superior y podría cambiar más dado el cambio extremo orientado hacia la modalidad virtual, el cual se originó debido a la coyuntura originada por el con Covid-19; es por ello que el liderazgo tomaría más importancia en las casas de estudio. Según Osseo-Asare et al. (2005) el liderazgo tiene un papel fundamental para el triunfo de los centros educativos. Aplicar el estilo de liderazgo adecuado, permitirá una mejora de la satisfacción del talento humano en los centros de educación superior; además, de manera empírica, se ha demostrado que el liderazgo de servicio es el que tiene mayor impacto, que es significativo, en comparación a otras modalidades (Alonderiene, 2016), esto gracias a la confianza depositada en el líder (Chan y Mak, 2014); y que, en adición, promueve la fidelización de trabajadores (Shaw y Newton, 2014).

2.1.1 Aproximaciones iniciales

El liderazgo de servicio se ligó fuertemente a la doctrina de varias creencias religiosas como el budismo, islamismo, hinduismo, judaísmo y cristianismo; sin embargo, observando el número de citas que hacen referencia a la práctica del liderazgo de servicio en la Biblia, se descubre que esta noción está relacionada estrechamente a la doctrina judeo-cristiana (Sendjaya et al., 2008). En esta teología,

se observa que la palabra siervo se repite aproximadamente mil veces, además, se observan muestras vivas de lo que significa ser un líder-siervo, incluyendo a personajes como Moisés hasta el mismo Cristo (Black, 2010).

Jesucristo se considera como el líder más notable que haya existido en nuestra historia como seres humanos (Blanchard y Hodges, 2005), esto, porque su doctrina se orientó al liderazgo de servicio, pero, además, porque su trayectoria en la tierra fue un ejemplo concreto de lo que se llama un líder-siervo; ejerciendo solo tres años la figura de líder, no obstante, el impacto que tuvo en el planeta es innegable y sus enseñanzas subsisten luego de más de 2000 años desde su partida.

Su noción de liderazgo muestra que el servicio no es una acción de debilidad o inferioridad; sino que es una muestra de grandeza y total entrega al prójimo. En el libro de Juan, los autores Sendjaya y Sarros, (2002) rescatan uno de los ejemplos más bellos en la Biblia al respecto de esta actitud de amor y servicio. En la cultura judía se tenía la costumbre de lavar o limpiar los pies de las visitas previo a una comida, ya que como se usaban sandalias, estos se encontraban usualmente sucios. Jesucristo fue junto a sus discípulos a disfrutar de una comida, pero el sirviente de la casa no estaba presente, por lo que la responsabilidad del lavado le correspondía al invitado de menor rango. En ahí cuando Jesús se para abruptamente para hacer esta tarea con los pies de los discípulos. Al finalizar, les pregunta si lograron comprender lo que Él acababa de hacer y dijo que lo realizado fue un alcance sobre lo que ellos mismos debían hacer. Jesús mismo renuncia a su derecho de poder sobre los discípulos y asume la autoridad necesaria para realizar cosas en lugar de ellos. Es así como Él, la representación más grande de liderazgo de servicio, estuvo en esta tierra para servir con donación y servicio a sus seguidores.

2.1.2 Aporte de Greenleaf

En 1904, en Terre Haute – Indiana, nace Robert Greenleaf, cuyo progenitor fue el ejemplo de líder-siervo que fungió como inspiración suya (Frick, 2019). Su historia comienza cuando estaba por culminar su carrera universitaria, es allí donde descubre que no contaba con un objetivo vocacional muy claro, que no aspiraba a tener más tiempo de educación formal y optó por no tener más que el título de licenciado. Durante su último semestre, un docente le mencionó una frase que generó el cambio en su vida; le dijo que las organizaciones tenían el dominio de su país y que, al ser gestionadas de una forma incorrecta, eran la fuente de muchos problemas. Era factible reclamar, sí, pero a menos de que no hubiera un grupo de personas dentro de las organizaciones que deseen liderar el verdadero cambio en aras del bien público, todo continuaría igual (Greenleaf, 1977). Es allí cuando decide comenzar su aventura dentro del ámbito empresarial.

Ingresó a la gigante de las comunicaciones AT&T en 1926, empresa en la que empieza a impactar con un estilo de liderazgo única, retirándose luego de 38 años de servicio, en 1964, con la

función de director. Es ahí donde nota que las organizaciones que prosperaban más son las que tenían a trabajadores desempeñándose como coaches de apoyo, comprendiendo las necesidades de las personas más allá de las de la empresa (Frick, 2019). Después de su jubilación, se dedica a ser profesor, escritor y consultor; e instituye el Centro de Ética Aplicada, actualmente el Robert K. Greenleaf Center, en el cual, se fomenta el liderazgo bajo un paradigma de excelencia (Spears, 1996).

Greenleaf elabora su primer ensayo en donde incluye la definición de liderazgo de servicio. Este ensayo tuvo como título *The Servant as Leader* en el año 1970, y en él, propone una reflexión sobre el rol doble de siervo – líder y el planteamiento de si es que es factible tener productividad cuando se hace ambas cosas (Greenleaf, 1977). Esto tuvo como fuente de inspiración al *Journey to the East* de Hermann Hesse, esta novela relata sobre un mítico viaje de un grupo de personas acompañadas de un sirviente o empleado llamado Leo que los ayudaba con ocupaciones domésticas. Este sirviente también los apoyaba con su música y espíritu. De un momento a otro, los viajeros abandonan la misión porque el sirviente desaparece durante la aventura y ellos entran en un estado de desorden y confusión. Así, caen en cuenta de que si este, no serían capaces de continuar. Leo, en realidad era el líder de los viajeros. Con esta historia, Greenleaf (1977) reconoce que “un buen líder es visto como sirviente primero” (p.21). El objetivo de este personaje no era obtener bienes materiales, ni poder; sino que poseían un auténtico deseo de servir.

Algunos años después, en 1972, publica *The Institution as Servant* y luego, durante el año 1974 publica *Trustees as Servants*. A partir de ese punto, comienza a divulgar paulatinamente una variedad de ensayos, hasta antes de su fallecimiento en 1990; sin embargo, es preciso destacar su trabajo *Servant Leadership in Education* ya que cobra gran relevancia para el presente análisis.

Greenleaf resalta la manera en que las personas aprenden ejercer liderazgo. La mayoría lo hace gracias a la experiencia y no a conceptos englobados dentro de una estructura curricular. También manifiesta su inquietud acerca de la manera en la que las instituciones lidian con tres temas: el primero se refiere a la formación para el liderazgo. Hay varios alumnos con potencial ser líderes, pero no reciben una guía adecuada por parte de los educadores. El segundo aspecto se refiere a la actitud que tiene el grupo de educadores sobre las clases sociales. Existen personas que son de segmentos bajos y no cuentan con los accesos para lograr ser líderes, pero al menos deberían contar con la oportunidad pese al menoscabo económico. Y en el último tema, Greenleaf manifiesta su inquietud respecto a la confusión para la formación en valores “¿Es adecuado enseñar sobre valores y no hacer juicios sobre cómo deberían ser las cosas?” (Greenleaf, 1977, p.178). Los pedagogos deberían estar listos para hacer aclaraciones sobre aspectos correctos e incorrectos y no dejar vacíos a libre criterio de los estudiantes; debido a que los cursos de religión, que usualmente ofrecían esta guía, han disminuido en las universidades.

2.1.3 Evolución conceptual

La definición de liderazgo de servicio es incongruente y atractiva per se. La noción del líder-siervo generada por el autor Greenleaf (1970) se pensó con el objetivo de que las personas reflexionen sobre la relación entre el líder y seguidos en las empresas. Con estos términos, el autor provoca un shock lingüístico ocasionado por la discordancia entre las palabras utilizadas, que cambia de posición al liderazgo y fomenta la reconsideración de su naturaleza verdadera.

El concepto que Greenleaf (1970) propone en su ensayo *The Servant as Leader*, el cual es uno de los más citados, dice:

“Inicia con la sensación natural que uno quiere servir, ante todo servir. Entonces una elección consciente hace que se aspire a liderar. La mejor prueba es: ¿los que sirven se convierten en mejores personas? ellos, mientras sirven ¿se vuelven más saludables, más sabios, más libres, más autónomos, se hace más probable que se conviertan en servidores? y ¿cuál es el efecto sobre los menos privilegiados en la sociedad, se benefician, o al menos, no se les priva aún más?” (p.15)

Larry Spears (1996), que trabajó durante varios años con Greenleaf como director ejecutivo en el centro, continuó durante tres décadas, el desarrollo e impacto de este tipo de liderazgo, y él lo conceptualiza así:

Un nuevo tipo de modelo de liderazgo: un modelo que pone al servicio de los demás como prioridad número uno. El liderazgo de servicio enfatiza un mayor servicio a los demás; un enfoque holístico del trabajo; promoviendo un sentido de comunidad; y el intercambio de poder en la toma de decisiones. (p.33)

Los principios que detalla Spears, significan un marco de referencia sobre del liderazgo de servicio que se fundamenta los estudios de Greenleaf. Al plantear un esquema en el que el líder se pone al servicio del resto, es decir, se propone a un líder que toma esta posición al relacionarse con sus seguidores. Los rasgos de grandeza del líder radican en el anhelo de ayudar a otros (Greenleaf, 1970). Respecto al enfoque integral del modelo, recomienda y desafía a pensar nuevamente en cómo es la relación entre las organizaciones, las personas y nuestra sociedad. Según una cita de Greenleaf (1996) “el trabajo existe para la persona tanto como la persona existe para el trabajo” (p.8).

Sobre fomentar este sentido comunitario, Greenleaf (1970) afirma que las entidades son capaces de alcanzar sus objetivos si establecen un sentido de comunidad, el cual brota gracias a las acciones que hacen los siervos líderes; y por otro lado, Greenleaf propicia el canje de poder en la acción de toma de decisiones, puesto que al incentivar la participación activa de los seguidores y su empoderamiento, surge un equipo de colaboradores más motivado, lo cual resulta a su vez, en una entidad o institución de éxito.

Lo presentado previamente, fueron las primeras definiciones que sirvieron como fundamento para la elaboración de 250 artículos a más, en las últimas dos décadas.

2.1.4 Definiciones contemporáneas

El primero en plantear un fundamento teórico sobre el liderazgo de servicio fue el autor Graham (1991), quien estudia el contraste en cuanto a otros estilos de liderazgo como el carismático y el transformacional. Además, resalta la conexión líder-seguidor que se centra específicamente en el servicio, y en la cual el líder es una figura que se presenta con humildad ante los seguidores, pero al mismo tiempo es también un visionario. El autor destaca que en otros tipos de liderazgo como el carismático, los seguidores se encuentran altamente motivados y obedecen las instrucciones que da el líder de manera pasiva, sin tomar en cuenta las consecuencias.

Por otro lado, en el estilo transformacional se fomenta el desarrollo de habilidades en los seguidores, para que, a futuro, tengan la iniciativa de lograr los objetivos del líder por cuenta propia. En contraste con esto, el liderazgo de servicio promueve que los seguidores, además, ejerciten la capacidad de razonamiento moral, en el que su autonomía les permite evaluar las metas de la organización y del mismo líder. Asimismo, resalta que el líder de servicio tiene muy profundizado el punto de vista moral, lo cual le permite promover este aspecto en toda la organización, y de esta forma, nace una sensibilización sobre las necesidades de los grupos de interés relacionados, inclusive aquellos menos favorecidos, contribuyendo así a la noción de bien común (Graham, 1991),

Rusell y Stone (2002) desarrollan una teoría nueva, ya que, en ese entonces, la información sobre liderazgo de servicio era diversa y ambigua; ellos hallaron más peculiaridades sobre el líder-siervo en la literatura, que estaban acordes a la literatura de Greenleaf. Así pues, descubren veinte nuevos atributos, clasificados como “atributos funcionales” como la visión, la honestidad, la integridad, la confianza, el servicio, el ser modelo, el ser pionero, el aprecio por los otros y el empoderamiento; estos son en realidad características operacionales y diferenciales del rasgo de comportamiento propio del líder que se pueden manifestar dentro de la empresa. Estos autores aseveran que dichas cualidades se interrelacionan y que, en algunas ocasiones, se repercuten de manera recíproca. Así también, identificaron “atributos de acompañamiento” como la comunicación, la credibilidad, la competencia o aptitud, la responsabilidad social, la visibilidad, la influencia, la persuasión, la escucha activa, el coraje, la enseñanza y el delegar. Y ellos aseveran que, pese a la falta de apoyo en la investigación experimental sobre el liderazgo de servicio, al ser una teoría relativamente nueva, las clasificaciones incluidas sirven para dar estructura al estudio analítico.

Al mismo tiempo, Barbuto y Wheeler (2002) describen al liderazgo de servicio en base a 11 características recopiladas de las investigaciones más prestigiosas: la vocación de servicio, la empatía, el sanar, ser consiente, la persuasión, la conceptualización, el ser previsor, el buen gobierno, el

compromiso con el crecimiento de los otros y el sentido de comunidad; en donde la característica de vocación de servicio se presenta como el eje fundamental del modelo, lo cual coincide con la teoría de Greenleaf. No obstante, su propuesta no desarrolló la parte teórica como para avanzar con la esquematización de este estilo de liderazgo en un nivel operacional. Algunos años más tarde, gracias a la aplicación de las bases teóricas planteadas por Greenleaf, reducen los factores a solo cinco: altruismo, sanación emocional, sabiduría, mapeo persuasivo y gestión organizacional. La contribución más importante de Barbutto y Wheeler (2006) es que lograron hacer la diferencia entre el estilo transformacional y el estilo de servicio, en el cual la relación líder-seguidor es de mayor calidad y posee más impacto.

El modelo teórico posterior es el planteado por el autor Patterson, quien lo elaboró, tan solo un año después, como parte de su disertación para el grado de Doctor. La teoría de este autor es relevante porque se le considera como virtuosa, ya que el líder-siervo posee cualidades propias que son casi espirituales, que lo convierten en un modelo de excelencia entre los hombres, que está en búsqueda de hacer las cosas que son correctas. El esquema se conforma de siete constructos que se enlazan mutuamente: amor agapo, la humildad, el altruismo, la visión, la confianza, el empoderamiento y servicio. El inicio se da con el amor, que se desempeña como fundamento en la relación entre el líder y los seguidores. Se nombra como amor agapo al amor moral, el cual se refiere a hacer lo correcto en el instante adecuado y por las razones adecuadas. Al amar, se puede ser humilde, y aunque se suele confundir con debilidad o mansedumbre, en realidad se refiere a la no sobrevaloración de los propios logros, ya que usualmente, los líderes en las empresas tienden a pensarse superiores. Por ende, esta es una virtud que resalta lo valioso de la persona como tal, y también acepta que esta tiene limitaciones. (Patterson, 2003)

De esta teoría, emana el altruismo, que se define como el hecho de entregarse para ayudar, con una actitud sacrificada y que, en muchas ocasiones, se contradice con intereses personales. A diferencia de otros autores, Patterson (2003) define la visión empresarial como mirar hacia adelante, pero solamente referida al porvenir de la empresa, sino al de sus colaboradores, ayudándolos a alcanzar su propósito personal. El liderazgo necesita de una visión que esté acompañada de confianza. La preocupación y la integridad para con los seguidores son aspectos fundamentales en la confianza, en un sentido en el que, el líder-siervo es alguien de fiar. Así pues, el líder-siervo buscará el crecimiento de los seguidores y les otorgará un rumbo, logrando en estos, empoderamiento para conseguir sus sueños y metas. En efecto, del proceso presentado surgen las bases de la teoría, que se refiere a la elección, sin intereses de por medio, de querer servir al resto (Patterson, 2003).

El modelo presentado por Van Dierendonck y Nuijten (2011) es una de las últimas teorías, que propone que el líder-siervo procura el empoderamiento del seguidor, gracias al cual, logra su

desarrollo personal y le da una percepción de poder personal. De esta forma, el seguidor se vuelve proactivo y seguro de sus decisiones y acciones.

El líder-siervo reconoce el valor intrínseco del seguidor, así como sus habilidades, y les da seguridad y ánimo para continuar aprendiendo. Al darles autonomía, se transfieren a los seguidores, la responsabilidad de sus acciones. Así, ellos poseen control de los frutos que obtienen, por lo que logran una sensación de libertad y alcanzan sus propias metas porque conocen bien lo que el líder o la organización está esperando de ellos.

De esta manera, el líder-siervo tiene la habilidad de trabajar con humildad y reconocer que no es perfecto, ya que sabe cuáles son sus puntos débiles y fuertes; y comprende que tiene limitaciones, para lo cual, el aporte de los seguidores se vuelve fundamental para aventajarse sobre ellas. El líder-siervo analiza sus talentos y logros desde una perspectiva distinta. Gracias a esto, consigue priorizar los anhelos de los seguidores, brindándoles soporte para que cumplan las tareas asignadas. Hacerse a un lado, o dejar el papel principal, facilita el protagonismo de un seguidor cuando este ha logrado el objetivo y permite darle el mérito por el logro. La autenticidad se refiere a tener consistencia con las acciones propias, expresando la esencia de uno mismo. El líder-siervo auténtico guarda congruencia entre lo que piensa y lo que siente; y además, demuestra pública y privadamente sus compromisos, emociones e intenciones.

En este esquema también se contempla la aceptación propia con el resto de personas, llamada interpersonal, que es la capacidad del líder-siervo de dispensar las ofensas, errores o argumentos en contra. Para este tipo de líder, importa más producir un ambiente de confianza, en donde los colaboradores se sientan que son aceptados y que tienen libertad de errar sin ser juzgados. Por ende, no es una persona vengativa, sino que su habilidad para comprender los sentimientos, comportamientos y pasado de los seguidores, sin resentimiento; lo hace capaz de sentar relaciones de confianza con ellos. Así mismo, una de las cualidades más importantes del líder-siervo es el coraje y lo distingue a comparación del resto de estilos de liderazgo. Se refiere a tomar riesgos y hallar soluciones innovadoras para problemas sin resolver. Entonces, el coraje está relacionado con actitudes dinámicas, que son vitales para el desarrollo de la creatividad e innovación, y que se orientan a encontrar nuevas maneras de actuar.

Finalmente, el modelo teórico contempla la responsabilidad social, viéndola como la capacidad del líder para encargarse de servir al equipo en vez de tomar control de este o de estar en búsqueda de su propio bien, exclusivamente. Al desempeñarse como una figura a seguir, motiva a los seguidores a lograr intereses y metas en común; por ello, es comúnmente relacionado con la responsabilidad social, ya que su objetivo es aportar al bien común.

El último esquema teórico a presentar es el de Eva et al. (2019). Estos autores proponen que la conceptualización hecha inicialmente por Greenleaf ha contribuido de manera importante al desarrollo teórico del liderazgo de servicio, pero que, no obstante, no es suficiente para delimitar una investigación experimental. Identifican que no se puede trabajar una justificación teórica sobre la relación de la construcción teórica A, que es el liderazgo de servicio, con otras construcciones B, C, D, entre otros; si es que primero no se ha delimitado adecuadamente la construcción A, lo cual ha generado cuantificaciones incorrectas, restando validez a los estudios. Dicho esto, definen el liderazgo de servicio de la siguiente manera:

El liderazgo de servicio es un enfoque de liderazgo (1) orientado a los otros, (2) manifestado a través de la priorización particular de las necesidades e intereses individuales del seguidor, y (3) la reorientación externa de su preocupación por sí mismos hacia la preocupación por los demás dentro de la organización y la comunidad en general. (p.114)

De esta forma, los autores declaran el motivo, modalidad y mentalidad del liderazgo de servicio. Respecto a la disposición hacia los otros, el motivo, se refiere al distanciamiento del protagonismo propio y su iniciativa para servir al resto de personas. Respecto a la priorización de los intereses y necesidades de los seguidores, la modalidad o modo, determina que las personas son únicas y tienen propósitos diversos; esto implica que el líder-siervo comprenda muy bien el ser de sus seguidores, sobrepasando el límite entre la vida profesional y personal. Así pues, este enfoque de liderazgo, se diferencia porque no solamente se centra en los resultados de la organización, sino que vela por el crecimiento o trascendencia de los seguidores.

Finalmente, respecto a la reorientación que tienen hacia la preocupación por el resto de personas en lugar de sí mismos, dentro de la organización y la comunidad propiamente dicha, la mentalidad, denota la actitud del guía. El líder-siervo toma en cuenta de que sus seguidores les han sido confiados para que él cuide de ellos, cambiando el enfoque personal y egoísta a un enfoque en el cual el objetivo es cambiar positivamente la vida de las demás personas (Eva et al., 2019).

2.1.5 Características del líder de servicio

Según Greenleaf hay diez características importantes, las cuales fueron expuestas por Spears (2002). Estas son:

- a) Escucha activa: el intercambio comunicacional entre las personas es dinámico e interactivo. En el momento en el que el líder y el seguidor envían y reciben mensajes, el líder-siervo primero escucha y lo hace atentamente. Esta cualidad es sumamente importante, porque se logra con disciplina y alcanza un conocimiento adecuado sobre lo que los seguidores quieren decir y su perspectiva, lo que, a su vez, permite una buena reflexión de la situación.

- b) Empatía: alude al intento que hacen las personas para comprender objetivamente lo que experimentan otras personas. El líder-siervo es empático y busca demostrar a sus seguidores que son verdaderamente únicos para él y que comprende lo que sucede y lo que están sintiendo.
- c) Sanación: el líder-siervo procura el bienestar total de los seguidores. Incluso los ayudan en el ámbito personal, hasta conseguir que estos se sientan plenos y superen adversidades. Esta cualidad se destaca porque a medida de que se apoya al seguidor, el líder-siervo se sana de igual forma.
- d) Conciencia: esta cualidad hace que el líder-siervo esté constantemente en alerta sobre lo que pasa en el entorno, lo cual ayuda a que tenga autoconciencia y entienda a los demás. Así, los seguidores pueden renunciar a los puntos de vista personales y resolver conflictos de forma integral.
- e) Persuasión: se trata de una comunicación constante y clara que conlleva a que el seguidor se anime a transformarse. El líder-servidor sustenta sus opiniones sin juzgar, de forma amigable y educada, y sin usar su autoridad para hacer que las personas cumplan con determinadas tareas; así, logra consenso.
- f) Conceptualización: esta característica se presenta en todos los tipos de liderazgo. Es la capacidad de realizar actividades concretas que ayuden a realizar un sueño, una visión de vida. Dejar de lado las ideas resolutivas tradicionales para pasar a buscar una solución de problemas, sin desviarse de los objetivos, tomando en cuenta su experiencia en toma de decisiones.
- g) Previsión: permite que el líder-servidor aprenda de lecciones pasadas, su realidad actual y de la reflexión sobre los resultados que podría tener a futuro. Es una sabiduría generada a lo largo del tiempo, que le facilita ser más asertivo al tomar decisiones.
- h) Buen gobierno: es la aptitud de fungir la función de gestor en las realidades de otras personas, como, por ejemplo, en su contabilidad familiar o personal. El líder-servidor se compromete en satisfacer las necesidades de los seguidores. Además, busca generar apertura y confianza; y en ningún momento se vale del control o la autoridad que posee para dirigir.
- i) Compromiso con el crecimiento de las personas: este tipo de líder siente y ejerce una gran responsabilidad para lograr el crecimiento de sus seguidores. Él entrega su tiempo y esfuerzo con el objetivo de que los colaboradores alcancen todo su potencial, en todos los ámbitos, de forma transversal. También se da cuenta de que los resultados materiales que

el equipo le genere a la empresa, no importan tanto como los resultados con corte intrínseco o trascendente.

- j) Sentido de Comunidad: cada persona perteneciente a la organización conforma una sola estructura, por lo tanto, todos resultan relevantes para el buen desempeño de esta, independientemente de su cargo, todos hacen un mismo equipo. Incluso antes del confinamiento por pandemia, se observaba que las personas ya no tenían este sentido de comunidad, y si bien esa es la tendencia, el liderazgo de servicio plantea la edificación de una comunidad con todos los grupos de interés.

Pese a que estas cualidades son fáciles de entender, Spears no realizó un planteamiento que facilite su operacionalización. Esto no permite que se hagan investigaciones empíricas válidas y rigurosas. Por ello, los teóricos continuaron con los estudios correspondientes y se hicieron cambios en las características previamente presentadas.

El primer autor en realizar un aporte importante para las investigaciones científicas fue Laub (1999), cuyo esquema teórico detalla seis características de los líderes servidores: desarrollo de las personas, liderazgo compartido, valoración del semejante, promover el liderazgo para el bien del seguidor y la construcción de la comunidad. Busca el desarrollo de las personas, trabaja un liderazgo compartido, es auténtico, valora a los otros, promueve el liderazgo para el bien de los seguidores y construye comunidad.

Otros autores han añadido cualidades en base al modelo de Laub, que, en vez de aclarar la definición del liderazgo de servicio, la dificultan. Cada persona posee aspectos positivos y negativos, pero al haber diversas superposiciones entre ellos, se necesita un modelo que sirva de base para los estudios.

Hay algunas características que se mencionan más en la literatura y estas son: el deseo de servir a los otros (Barbutto y Wheeler, 2006; Grahan, 1991; Rusell y Stone, 2002; van Dierendonck y Nuijten, 2011), este deseo hace que al líder le broten otros comportamientos y se preocupe por los menesteres de los demás. El manejo de las emociones, propias y de los otros (Joseph y Newman, 2010; George, 2000; Antonakis et al., 2009), ya que, con este manejo, puede curar y ser curado, o empoderar a sus seguidores. El poseer sentido ético y moral (Graham, 1991; Johnson, 2001; Sendjaya et al., 2008; van Dierendonck, 2011); esta característica diferencia al liderazgo estudiando en el presente documento del resto de modelos porque los líderes son más íntegros y tienen mayor coherencia al tomar decisiones. Y sentido social (Liden et al., 2008), que logra que el líder busque el beneficio del resto de personas. Van Dierendonck (2011), expuso a recopilación resumida de las características clave del liderazgo de servicio, permitiendo observar la ausencia de consenso entre los autores, ya que, no todos toman a este tipo de liderazgo de una misma forma.

Tabla 1. Resumen de características del líder de servicio

Características clave	<u>Laub (1999)</u>	<u>Wong y Dabey (2007)</u>	<u>Barbuto y Wheeler (2006)</u>	<u>Dennis y Bocarnea (2005)</u>	<u>Liden et al. (2008)</u>	<u>Sendaja et al. (2018)</u>	<u>van Dierendonck y Nuijten (2011)</u>
Empoderamiento y desarrollo de personas	Desarrollo de personas	Servicio y desarrollo de otros Consultar e involucrar a otros		Empoderamiento Confianza	Empoderamiento Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito	Influencia transformadora	Empoderamiento
Humildad	Comparte el liderazgo	Humildad y desinterés	Altruismo	Humildad	Pone a los subordinados primero	Subordinación voluntaria	Humildad Ceder méritos
Autenticidad	Autenticidad	Integridad y autenticidad				Autenticidad Transcendencia espiritual	Autenticidad
Aceptación interpersonal	Valora a la persona		Sanación emocional	Amor Ágape	Sanidad emocional		Aceptación interpersonal
Proveer dirección	Proporciona liderazgo	Inspirar e influenciar otros	Mapeo persuasivo	Visión	Posee habilidades conceptuales		Coraje Responsabilizar
Responsabilidad Social	Construye comunidad		Gestión organizacional Sabiduría		Crea valor para la comunidad Posee comportamiento ético	Relaciones de alianza Responsabilidad moral	Responsabilidad social

Nota. Adaptado de “*Servant Leadership: A review and syntheses*”, por D. van Dierendonck (2011). *Journal of Management*, 37(4), p. 1241

Pese a que hay bastante información sobre las cualidades del líder y los resultados obtenidos gracias a su guía; en la literatura no se hallan características de los seguidores. Este tipo de liderazgo no desprecupa por el seguidor porque el líder-siervo trabaja una relación con él, e influye en su comportamiento para satisfacer sus necesidades, logrando que alcance el máximo potencial para la consecución de metas. Liden et al. (2014) postulan tres singularidades relevantes del seguidor: la personalidad proactiva, la autoevaluación y el poseer un prototipo de líder-siervo. La primera característica hace que los seguidores destaquen, ya que pueden opinar sobre sus diferentes opiniones; cuando los seguidores son empoderados por el líder-siervo, nace una actitud proactiva con la que logran crecer. La segunda característica hace que el seguidor conozca sus habilidades, en esa línea; la autoeficacia y la autoestima son cruciales porque con ellas, los seguidores influyen en el entorno a través de su actuar. La tercera característica permite que los seguidores aspiren a parecerse al líder-siervo, por lo que ser afectuoso, benevolente y solidario puede tener buenos frutos.

2.1.6 Escalas iniciales

Laub (1999) creó uno de los primeros modelos en cuanto a escalas, elaborando un instrumento que permite evaluar el liderazgo de servicio a nivel organizacional; logrando así el título como doctor en educación. Esta herramienta se denomina Organizational Leadership Assessment (OLA) y se compone de 60 preguntas. OLA evalúa las dimensiones indicadas en la tabla 2. Se organizan los constructos en cuanto a liderazgo y cultura organizacional, lo cual desnaturaliza la cualidad multidimensional del liderazgo de servicio. El modelo generado por Laub significó una importante contribución para las investigaciones científicas porque debido a él, se dio el primer paso útil para la investigación experimental.

Tabla 2. *Organizational Leadership Assesment (Laub)*

Valora a la persona	Cree en las personas.
	Satisface las necesidades de los demás antes que las propias.
	Escucha receptiva y sin prejuicios.
Desarrollo de personas	Brinda oportunidades para aprender y crecer.
	Forma comportamientos adecuados.
	Desarrolla a otros a través de estímulos, ánimo y afirmación.
Construye comunidad	Construye fuertes relaciones personales.
	Trabaja con la colaboración de otros.
	Valora las diferencias de los demás.
Autenticidad	Se abierto y responsable con los demás.
	Disposición para aprender de los demás.
	Mantener la integridad y la confianza.
Proporciona liderazgo	Visualiza el futuro.
	Posee iniciativa.
	Propone metas claras.
Comparte el liderazgo	Facilita una visión compartida.
	Comparte el poder y libera el control.
	Comparte su posición de líder y promueve a otros.

Nota. Adaptado de "Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument" por J. Laub, 1999, *Doctoral dissertation*, p. 49-51.

Otra escala es la propuesta por Ehrhart (2004), quien la denominó como *Servant Leadership Scale* y se compone de 14 cuestiones. Este instrumento evalúa los siguientes ítems incluidos en la tabla 3. Esta contribución fue beneficiosa para los investigadores académicos porque, a diferencia de la de Laub, la escala propuesta por Ehrhart tiene validez de construcción teórica, lo cual hace que los frutos de la investigación sean más verídicos.

Tabla 3. *Servant Leadership Scale (Ehrhart)*

Construye relaciones con los subordinados
Empodera a los subordinados
Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito
Comportamiento ético
Poner a los subordinados primero
Posee habilidades conceptuales
Crea valor para los que no pertenecen a la organización

Nota. Adaptado de “Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit - level organizational citizenship behavior” de M. Ehrhart, 2004, *Personnel Psychology*, p. 73.

Barbuto y Wheeler (2006), plantean otra escala, a la cual nombraron *The Servant Leadership Questionnaire* esta escala tiene 23 interrogaciones las dimensiones mostradas en la tabla 4. La propuesta fue valiosa porque el estudio inicia en base a las cualidades de líder-siervo propuestas por Greenleaf citado en Spears (1995), dando por resultado cinco dimensiones, luego de la revisión con especialistas. En su momento, fue una de las escalas más consistentes, así como la propuesta Ehrhart, (Eva et al., 2019). Tiempo después, estos instrumentos son sustituidos por escalas más contemporáneas, pues no contaban con una valoración de adecuación de contenido, lo cual puede producir errores, dada la posible falta de nexos con la parte teórica.

Tabla 4. *The Servant Leader Questionnaire (Barbuto & Wheeler)*

Altruismo	El deseo de hacer una diferencia positiva en la vida de otros. Una generosidad del espíritu consistente con un propósito filantrópico en vida.
Sanación emocional	Consiste en la habilidad para fomentar la recuperación espiritual de una dificultad o un trauma.
Sabiduría	Es el estar consciente de la realidad, entender las implicancias de los acontecimientos y lograr anticiparse a las consecuencias.
Mapeo persuasivo	Es la habilidad para identificar problemas y articularlo con posibles oportunidades; utilizando marcos mentales pragmáticos.
Gestión organizacional	Consiste en preparar a la organización para hacer una contribución positiva a la sociedad a través del desarrollo y bienestar comunitario.

Nota. Adaptado de “Becoming a servant leader. Do you have what it takes?” de J. E. Barbuto y D.E. Wheeler, 2002. *Cooperative extension. Institute of Agriculture and Natural Resources: University of Nebraska-Lincoln*. p.318.

2.1.7 Escalas actuales

Hasta el momento se han desarrollado 16 escalas, en esta sección se hablará sobre las tres más actuales, debido a que según Eva et al. (2019), se sugiere utilizar los instrumentos planteados por Liden et al. (2008), Sendjaya et al. (2008) y van Dierendonck y Nuijten (2011) porque pasaron por procesos estrictos de construcción y validación.

Liden (2008) et al. creó el instrumento llamado *Servant Leadership (SL-28)* que se conforma de 28 preguntas, cuatro para cada factor. Las dimensiones que se evalúan en la SL-28 se presentan en la tabla 5. Se recomienda el uso de esta escala, dado debido el énfasis que hace en las relaciones entre líder-siervo y la comunidad; y, la pesquisa por del desarrollo de habilidades conceptuales de los seguidores (no solo el comportamiento y carácter) (Eva et al., 2019). Asimismo, esta escala toma en cuenta dos aspectos cruciales del liderazgo de servicio: la parte de *liderazgo* y la parte *personal – servicio*.

Tabla 5. Servant Leadership Scale (Liden)

Sanidad emocional	Mostrar sensibilidad a las preocupaciones personales de los demás.
Crea valor para la comunidad	Preocupación consciente y genuina por ayudar a la comunidad.
Habilidades conceptuales	Poseer el conocimiento de la organización y las tareas en cuestión para estar en condiciones de apoyar y ayudar eficazmente a otros, especialmente a los seguidores inmediatos.
Empoderamiento	Alentar y facilitar a los seguidores acerca de la identificación y resolución de problemas, así como determinar cuándo y cómo completar tareas de trabajo.
Ayuda a los subordinados a crecer y tener éxito	Demostrar una preocupación genuina por el crecimiento y el desarrollo profesional de los demás al brindar apoyo y orientación.
Pone a los subordinados primero	Usar acciones y palabras para dejar en claro a los demás, (especialmente a los seguidores inmediatos) que la satisfacción de sus necesidades laborales es una prioridad (los supervisores que practican este principio a menudo se apartan de su propio trabajo para ayudar a los subordinados con los problemas que enfrentan con sus deberes asignados).
Posee comportamiento ético	Interactuar abierta, justa y honestamente con otros.

Nota. Adaptado de “Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment” por R. Liden, S. Wayne y H. Zhao (2008), *The Leadership Quarterly*, 19, p.162.

El instrumento elaborado por Sendjaya et al. (2017) se denomina *Servant Leadership Behavior (SLBS-6)* y consta de 35 preguntas que se clasificaron en seis dimensiones, indicadas en la tabla 6. La SLBS-6 posee una variante más sucinta que facilita la realización de investigaciones. Su simplificación

no afecta su estructura factorial primigenia. Pese a que hay pocos estudios sobre su estructura, el valor teórico de este instrumento se fundamenta en que contempla la dimensión espiritual, lo cual hace que el enfoque del liderazgo de servicio sea integral (Eva et al., 2019).

Tabla 6. Servant Leadership Behavior Scale (Sendjaya)

Subordinación voluntaria	Consiste en la disposición a aprovechar las oportunidades para servir a otros siempre que haya una necesidad legítima.
Autenticidad	Consiste en poseer una muestra constante de humildad, integridad, responsabilidad, seguridad y vulnerabilidad.
Relaciones de alianza	Trabajar con colaboración, equidad, disponibilidad y aceptación. Es el comprometerse y aceptar a otros por quienes son.
Responsabilidad moral	Asegurarse de que tanto los fines que buscan como los medios que se están utilizando son moralmente legitimados, éticamente justificados y estrictamente analizados.
Transcendencia espiritual	Tienen el llamado para buscar hacer la diferencia en la vida de las personas a través del servicio y que los seguidores logren encontrar su propósito de vida.
Influencia transformadora	Consiste en transformar a los seguidores en líderes de servicio. Cambiar positivamente aspectos emocionales, intelectuales, sociales y espirituales; generando confianza, empoderándolos, dándoles visión y mentoría; y siendo ejemplo.

Nota. Adaptado de “Development and validation of the Servant Leadership Behavior Scale” por S. Sendjaya, 2005, *Monash University*, p. 409.

A la postre, está la escala propuesta por van Dierendonck y Nuijten (2011) que tiene por nombre *Servant Leadership Survey*, la cual se compone por 30 interrogantes y ocho dimensiones, mostradas en la tabla 7. Este esquema tiene una escala más extensa a comparación de las presentadas anteriormente, pero es excepcional, porque considera la aproximación entre el líder-siervo y el seguidor (Eva et al., 2019).

Tabla 7. *Servant Leadership Scale (van Dierendonck & Nuijten)*

Empoderamiento	Consiste en motivar a las personas y alentar a su desarrollo personal.
Responsabilizar	Responsabilizar a las personas por sus acciones que están en su control.
Ceder méritos	La medida en que un líder da prioridad a los intereses de otros al apoyarles y crédito por sus logros.
Humildad	La capacidad de poner sus propios logros y talentos en la perspectiva adecuada.
Autenticidad	Expresarse uno mismo en formas que son coherentes con los pensamientos y sentimientos internos.
Aceptación interpersonal	La capacidad de comprender y experimentar los sentimientos de los demás; y dejar ir ideas sobre inconvenientes pasados, no guardando rencor.
Coraje	La capacidad de asumir riesgos y probar nuevos enfoques para problemas pasados.
Responsabilidad social	La voluntad de asumir la responsabilidad global de la organización en lugar del interés propio.

Nota. Adaptado de “The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure” por D. van Dierendonck e I. Nuijten, 2011, *Journal of Business and Psychology*, 26, p. 251–252.

2.2 Logro académico

En nuestro país la educación es un derecho de toda persona y es el Estado quien avala el proveerla de manera correcta, de forma integral y de calidad; la cual permita el desarrollo de la sociedad. Además, la educación que otorga el Estado es gratuita en todas sus modalidades e incluye material, así como programas de alimento y salud en los niveles de inicial y primaria (MINEDU, 2003). A pesar de ello; las leyes y acciones que puede programar el gobierno para una mejor educación de los peruanos, no garantiza que todos los estudiantes obtendrán el mismo nivel de éxito. Existen estudios donde se muestran diversos factores que pueden influir en el rendimiento o logro académico; como los estilos y estrategias de aprendizaje (Loret de Mola, 2011), los hábitos de estudio (Vásquez, 2020), el llevar un estilo de vida saludable (Palomino et al., 2021), entre otros. Así mismo, es necesario para lograr un aprendizaje favorable, tener maestros con capacidad de liderazgo, que puedan guiar a sus educandos en el desarrollo de sus propias estrategias de aprendizaje (Barragán et al., 2016).

2.2.1. Los recursos como apoyo en el logro académico

Los tutores, o consejeros escolares, también tienen un rol importante ya que vinculan el hogar y el aula (Warren et al. 2018), interviniendo de manera temprana y logrando atender necesidades de

estudiantes que pudieran tener bajos recursos; de esta manera se apoya su rendimiento académico (Jones et al. 2018). Es increíble ver las enormes brechas de desigualdad existentes a nivel educativo en nuestro país. Muchos estudiantes desfavorecidos, lamentablemente no poseen habilidades socioemocionales en el aula que les permitan realizar trabajo en equipo, lo que impacta de manera negativa en su rendimiento (Ottmar, 2019). Las instituciones educativas que reciben mayor cantidad de alumnos con bajos recursos y grandes necesidades académicas, lamentablemente son las que reciben personal menos preparado y capacitado. En ese sentido, la enseñanza es muy pobre en los lugares donde más se necesita, lo que da como resultado que los estudiantes no logren su potencial óptimo. Es un desafío mejorar la calidad de docentes a todo nivel (Kuriloff et al., 2019).

Las características que poseen las instituciones educativas también influyen en el rendimiento de los estudiantes, de manera positiva o negativa; como por ejemplo las instalaciones físicas, la disponibilidad de recursos didácticos, la calidad del docente, entre otros (Hussain, 2018). Un estudio desarrollado en Michigan mostró que recursos internos de la escuela, como la cultura o el clima diario, tienen más influencia en el logro académico que la raza o variables económicas. (Brookover, 1979).

El clima escolar por su lado se correlaciona en gran medida con el rendimiento del estudiante Jones y Shindler (2016). Nuevamente el papel del maestro juega un rol sumamente importante ya que son quienes fomentan este ambiente favorable. Ronfeldt (2015) identificó que los nuevos maestros se desempeñaban mejor y lograban un mejor rendimiento de los estudiantes cuando en la institución se poseía una comunidad de maestros unida y/o alineadas con la escuela.

2.2.2. Los maestros como apoyo al logro académico

Los sistemas educativos son distintos en el mundo, esto porque cada cultura tiene diversas ideologías y expectativas de sus estudiantes; aun así, el maestro sigue siendo fundamental para el logro académico de los alumnos. Una instrucción efectiva siempre será vital para el éxito de los educandos y el futuro de cualquier sociedad (Murphy, 2020).

Los docentes en las instituciones educativas, son personal clave, muy importante; probablemente no al nivel de un padre; pero con la capacidad de influir en la vida de sus alumnos. Cuando se ofrece a los estudiantes seguridad emocional, ellos aumentan de manera radical su participación en el proceso de aprendizaje (Sengul, 2019). La importancia del papel que ellos desempeñan ha quedado demostrada por los académicos a lo largo de los años (Cordero y Gilzquierdo, 2018).

Hattie (2003) encontró que el 30% de la varianza relacionada con el rendimiento de los estudiantes estaba en manos del maestro. De manera similar Bakar (2018), encontró en su estudio que el profesionalismo de los maestros representaba el 13.4% del rendimiento estudiantil. La forma en que los maestros ofrecen su contenido influye enormemente en el logro del estudiante (Lekwa et al., 2019).

Cuando se cierran los espacios entre los prejuicios o desconfianza y el compromiso, se ofrece a los educandos un escenario en el cual pueden conseguir un mejor rendimiento (Fung et al., 2018). Es así que el objetivo primordial de los docentes debería ser lograr una participación activa, donde se permita involucrar a cada estudiante en un nivel más profundo a través del diálogo individual y la retroalimentación (Gage et al., 2018).

Por su parte Ertem Akbaş et al. (2019) encontró que los estudiantes percibían una educación de calidad cuando sus maestros tenían características personales agradables, una comunicación efectiva, una instrucción diferenciada y proporcionaban retroalimentación en las evaluaciones. Richmond (1990) por su lado, argumentó que el hecho de interactuar en la clase permite mejorar la motivación y mejorar la experiencia de aprendizaje de los estudiantes, dado que los maestros están en la capacidad de desafiar al estudiante de acuerdo a sus características y afirmar su crecimiento.

Cuando los maestros están dispuestos a dar su vida por sus estudiantes se puede lograr un aprendizaje ideal, ya que desde un inicio se dedican a conocerlos a profundidad y logran alinear su enseñanza a las motivaciones personales de cada uno de ellos (Hattie, 2015). Es así que el bienestar tanto de los maestros como del director, están relacionadas con la motivación y el logro académico de los estudiantes Dicke et al. (2019).

2.2.3. El líder como apoyo al logro académico

Los maestros están viendo cambios importantes en su preparación docente para enfrentar de una mejor manera los retos a los que se enfrentarán con los estudiantes del siglo XXI (Murphy, 2020); el cuál se ve incrementado con la pandemia de COVID-19 y el salto radical hacia la virtualidad.

La profesión de ser docente no es sencilla debido a que el maestro está sometido muchas veces a altas exigencias, lo que afecta su funcionamiento psicológico; el cual es transmitido a los alumnos y familias (Collie et al., 2018). Por este motivo los directores, como líderes escolares, son los llamados a dar el primer paso y realizar actividades o desarrollar prácticas que cultiven a la comunidad académica y favorezcan un buen entorno de estudio (Hitt et al., 2019). Cuando ellos son eficaces logran administrarse a sí mismos, así como a su equipo y de esta manera la organización se beneficia de su presencia (Blanchard y Johnson, 1981). El líder escolar tiene un rol fundamental en la institución educativa puesto que requiere de una mirada amplia de diversos aspectos como el clima organizacional, la satisfacción de su cuerpo docente, el desempeño de los estudiantes, además de las tareas usuales de gestión (Anderson, 2017). Su rol tendría una influencia indirecta en el rendimiento de los estudiantes considerable; es así que algunos estudios consideran que su papel es mucho más relevante que el del maestro en aula dado su impacto per cápita (Dicke et al., 2019). Así mismo, un líder educativo solidario puede promover un clima escolar saludable, dando forma a valores, creencias y actitudes; logrando así una alta tasa de rendimiento estudiantil (Cunningham, 2008).

Por su parte, Tygret (2017) señaló que el liderazgo y la colaboración de los maestros son algunos de los componentes que contribuyen al rendimiento de los estudiantes. Este liderazgo permitiría una mejor gestión en el aula, un entorno de aprendizaje positivo y crear oportunidades de aprendizaje atractivas. La motivación del alumno es una variable mediadora muy potente entre el comportamiento del profesor y el logro de los estudiantes (Jaasma y Koper, 1999) y, por lo tanto, se convierte en una importante variable de estudio en el liderazgo educativo. Si el maestro líder lograra tener un impacto positivo en la motivación de los educandos, es probable que lo tengan también en el logro académico de los estudiantes de forma indirecta (Frymier y Shulman, 1995; Richmond, 1990). Un partido de fútbol sin goles, sería difícil de evaluar en términos de progreso del equipo y de los jugadores. De la misma manera sucede en la organización; las metas son una parte relevante del liderazgo educativo y organizacional. Una entidad educativa que cultiva una comunidad solidaria, donde se desarrollan fortalezas en los otros, se reconocen los logros del equipo y se fomenta la creación de comunidades de aprendizaje; está invirtiendo en formas de lograr el éxito (Kuczarski et al., 1995). El logro estudiantil debe ser un objetivo común y compartido en toda la escuela. Al respecto, Leithwood (2004) indica que la evidencia sobre liderazgo educativo es mucho mayor en cantidad y más sofisticada de lo que era hace apenas 20 años; y que a pesar que el resultado de las investigaciones es más consistente, no quiere decir que sus resultados sean irrefutables. Sin embargo, al existir una gran cantidad de documentos de investigación orientados a este tópico, esta gran muestra nos permite desarrollar mejores políticas y prácticas que garanticen un mejor liderazgo educativo.

2.3. El liderazgo de servicio y su relación con el logro académico en modalidad virtual

El proceso de aprendizaje en el ser humano es realmente increíble. Cada persona tiene una forma y un ritmo para lograr este propósito. Bandura (1977) explica en la teoría del aprendizaje que las personas aprenden unas de otras por medio de la observación y la imitación. Si las personas tuvieran que aprender únicamente por prueba y error, tomaría mucho tiempo adquirir conocimiento incluso para tareas sencillas. Es así que el ser humano puede ser proactivo y anticiparse ante diversas situaciones (Bandura, 2001). Los maestros tienen un rol natural como modelo a seguir y son quienes guían a los estudiantes a enfrentar el futuro. Considerando que al ser el liderazgo un proceso en el que las personas se inspiran en alguien y se motivan a hacer todo en la dirección del líder (Yong, 2013); los maestros cobran un papel vital en el aula. Solo transfiriendo el aprendizaje adquirido por el líder, de manera que con la práctica vayan mejorando los comportamientos del grupo, se puede lograr un proceso de liderazgo eficaz (Liden et al., 2014).

Muchas veces se cree que el maestro, al tener una posición de autoridad en el aula, debe ser escuchado. El tener una posición de liderazgo no implica que las personas te escucharán o harán lo que digas; para lograr esa influencia se debe poseer cualidades de comunicación, empatía, sentido de

justicia, servir de ejemplo y sobre tener un comportamiento ético (Sousa y Van Dierendonck, 2016); lograr una influencia social para lograr un objetivo común (Northouse, 2018). De acuerdo a la teoría de Greenleaf (1970) el ser líder implica guiar a las personas poniéndose al servicio de los demás, buscando el avance, desarrollo, crecimiento y especialmente la realización de los seguidores; asegurando su bienestar. Es así que el maestro debe dirigir con una visión de promoción humana. El maestro, líder siervo, debe contribuir positivamente en el ambiente en el aula y este a su vez en el desempeño del estudiante.

Panaccio et al. (2015) considera que en este contexto existen diversos tipos de estilos de liderazgo; sin embargo, el liderazgo de servicio coloca al estudiante como centro, como parte central del proceso. Es por ello que Sendjaya et al. (2008) afirmó que los resultados de las estadísticas de correlación apoyan los hallazgos de los investigadores en los cuales se discute que el estilo de liderazgo de servicio resulta ser uno de estilos de liderazgo más indicados para ejercer en entornos educativos. Su rol está centrado en ayudar al estudiante a lograr su objetivo; y de esta manera fomentar el liderazgo entre los estudiantes, para que en el futuro ellos sean los pilares del éxito en nuestra sociedad (Russell y Stone 2002).

Debemos rescatar también como una característica relevante del siervo líder el manejo de sus relaciones. En la vida, las personas buscamos relacionarnos con personas buenas y virtuosas; sin embargo no siempre es así. Muchas veces nos topamos con personas tóxicas que desgastan nuestro ánimo y truncan nuestras metas. Trasladando esto a un entorno educativo, vemos que un entorno de esta naturaleza también se puede dar en el aula. Podemos verlo cuando se ofrece una educación no apropiada, actitudes inadecuadas o cuando promocionamos valores superficiales. En este sentido las instituciones educativas deben buscar inculcar un estilo de liderazgo que se base en el servicio. Al inculcar sus valores en los estudiantes, ellos también lo transmitirían no solo a sus compañeros o familia, sino también a sus comunidades (Ross et al., 2020). El liderazgo de servicio puede llegar a lograr relaciones tan potentes, que estimulen al maestro a sentir pertenencia con la institución y de esta manera ver afectada su productividad, no solo en el área de enseñanza sino también en la investigación (Aboramadam, 2020). Price (2012), afirma que esta relación es tan importante, especialmente entre el director y el profesor, que al ser positiva se pueden lograr resultados que favorezcan el clima en la institución y esto a su vez se replicarse al aula; impactando así en las actitudes individuales. Promover el liderazgo de servicio, entonces, no solo permite que los profesores o líderes académicos se vean beneficiados, sino que también podemos ver como esto llega a afectar a los estudiantes. Una institución de educación superior en la cual se siente un clima de confianza, llega a afectar el desempeño laboral y la confianza individual (Jiang, y Pobstb 2015). Scardino (2013) afirma que llevar la relación hasta este nivel, trasciende hasta el aprendizaje del alumno, dado el contacto y

confianza existente con el maestro, llegando así al corazón del proceso educativo. La aproximación humana que posee el liderazgo de servicio, en un ámbito de enseñanza e investigación; permite que la creatividad y la innovación fluyan de una mejor manera cuando la comunicación entre profesor – alumno es abierta y basada en la confianza. Solo así se puede lograr el éxito en los proyectos (Moll y Kretzschmar, 2017). Reinke (2004) sostiene la existencia de una alta correlación entre el liderazgo de servicio y la confianza.

El liderazgo de servicio también afecta a la satisfacción laboral. Fleming et al. (2020) indica que en entornos educativos anglosajones la actitud de siervo líder del superintendente se relaciona de manera positiva y significativa con la satisfacción del director. Si bien nuestro estudio busca la relación profesor – alumno; ver esto desde otra perspectiva, nos ayuda ver un punto favorable. El director es relevante puesto que beneficia y colabora con el desarrollo de un entorno educativo efectivo (Waters et al., 2003). Rusell (2001) encontró que es posible generar entornos visibles de comportamiento que afecten a la institución gracias a los valores de los líderes siervos.

Ahora bien, estos estudios se han desarrollado en entornos en los cuales se ofrece una educación presencial. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 nos tomó por sorpresa y nos ha empujado a trasladar nuestras aulas físicas a aulas virtuales; y de esta manera desarrollar estrategias de enseñanza-aprendiza en línea. Lamentablemente muchas personas no estaban familiarizadas con las plataformas -tanto maestros como alumnos- lo que los empujó a buscar formas de adaptarse en corto tiempo y buscar superar la limitación del distanciamiento social. El aprendizaje en línea es un método de aprendizaje, en el cual el alumno puede estudiar de forma electrónica y en cualquier momento a través de internet (Shabha, 2004). Swan (2003) sostiene que en el inicio de la educación virtual, los educadores e investigadores no confiaban en su eficacia; y dieciocho años después, aún hay muchos que aún dudan de ella. Sin embargo, ya existen estudios en los que se comprueba su efectividad y que han encontrado que no existe una diferencia significativa entre la educación online y offline en diversos cursos y contextos (Lean et al., 2018; Wang et al., 2019).

Uscher-Pines et al. (2018), mientras explican los beneficios de mantener el distanciamiento social, sugirieron que las escuelas deberían cerrarse durante la pandemia para mantener distancia y así evitar la propagación del virus. Gracias a la tecnología y al desarrollo de nuevos sistemas de gestión de aprendizaje, la educación a distancia se está haciendo posible (Ash and Davis, 2009). Diversas investigaciones indican que la transición de lo presencial a lo virtual en esta pandemia se ha logrado con éxito en distintos lugares del mundo, por ejemplo, en el sur de Estados Unidos; sin embargo, se requieren mayor cantidad de estudios para asegurar la calidad y efectividad del logro académico (Basilaia y Kvavadze, 2020).

Bao (2020) indica que este cambio repentino en la forma de aprender ha traído mucha ansiedad, la cual recomienda atender para garantizar el logro académico. Wright y Horta (2018) afirman que otorgar la misma oportunidad de interacción a los estudiantes ha sido crucial para el aprendizaje en educación superior. Alqurashi (2019) concluye que la interacción es el núcleo central de la experiencia de aprendizaje y un factor clave para obtener resultados positivos en el logro académico. Destacó también que la interacción entre alumno-alumno, la que implica socialización como por ejemplo responder preguntas, compartir y discutir ideas o realizar actividades grupales; tiene un mejor impacto en la satisfacción de los estudiantes y, finalmente, resultados positivos en el logro académico en línea. Por su lado Baber (2020) encontró que la interacción es el factor determinante más importante percibido por los estudiantes para la satisfacción y el logro académico en línea durante el COVID-19. Es así que la interacción juega un papel importante en el desarrollo del estudiante y afecta la capacidad de logro académico de los alumnos (Mehall, 2020). Esta interacción no solo ayuda a desarrollar conocimientos, sino también a empoderarlos (Holland, 2019).

Hodges et al. (2020) estudió el aprendizaje remoto durante la pandemia y sugirió que el apoyo social es necesario para el aprendizaje en línea y más aún cuando las personas están socialmente aisladas. Saxena et al. (2020) encontraron que existe una influencia moderadora negativa de los beneficios percibidos de mantener la distancia social entre la empatía y la calidad del e-learning durante el COVID-19. Es así que el liderazgo de servicio cobra hoy un papel fundamental. Destacando alguna de las propuestas por Greenleaf (1970), la escucha activa es primordial ya que permite que el líder-siervo esté presente en la comunicación, permitiendo que esta se produzca de manera dinámica. Conociendo la perspectiva del estudiante se puede reflexionar al respecto y mejorar el rendimiento. La empatía también es relevante puesto que el líder-siervo se pone en una postura de entender de manera objetiva lo que está pasando el estudiante. El maestro que posee este liderazgo logra comprender lo que está sintiendo y pasando su alumno. Sanación, esta es importante dado que el maestro se preocupa por el bienestar general del alumno, incluso de temas personales que puedan estarlo afectando. Conciencia, permite que el maestro este alerta a lo que pasa a su alrededor, originando que se logre conocer más a sí mismo y a las personas en su entorno; resolviendo problemas de forma integral. La persuasión es relevante para favorecer una comunicación más amable, donde el maestro expresa su punto de vista sin realizar juicios, obteniendo consenso sin necesidad de forzar a los estudiantes a realizar determinadas actividades. El buen gobierno también es una característica importante del maestro, líder-siervo, dado que nunca se vale del control para guiar a sus alumnos y obtener resultados; sino que generando confianza y apertura logra administrar diversos aspectos de los estudiantes. Estos maestros, que poseen cualidades de líderes siervos, están buscando siempre

crear valor para la comunidad, ayudando a los estudiantes a crecer y colocándolos como prioridad en su vida (Liden et al. (2008); logrando de esta manera fomentar el logro académico.

En el meta análisis desarrollado por Shen et al. (2020) se confirma la relación positiva entre liderazgo de servicio y logro académico. Noland y Richards (2015) analizaron el impacto del liderazgo de servicio en a la enseñanza, la participación y la motivación de los estudiantes, el cual evidenció también que aplicar este estilo de liderazgo se relaciona positivamente con la participación de los estudiantes y logro académico. Es así que, desarrollar una cultura de liderazgo de servicio en contextos educativos, sirve como una oportunidad para mejorar el aprendizaje. El aprendizaje en línea continuará siendo parte fundamental de los sistemas educativos en el futuro cercano, por este motivo los líderes deberían mejorar la participación activa (Bacher-Hicks, 2020).

Capítulo III

Metodología de la Investigación

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación es cuantitativo, ya que el liderazgo de servicio de naturaleza cualitativa se cuantificará a través un instrumento mediante escala de Likert; mientras que el logro académico se considera el promedio del alumno, medido comuna escala positiva del 0 al 20. Además, es correlaciones, pues se estudiará la relación entre las variables indicadas. De acuerdo con Hernández et al. (2010), los estudios correlacionales:

Buscan conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular... los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas y, después, cuantifican y analizan la vinculación. (p.81)

3.2 Diseño de investigación

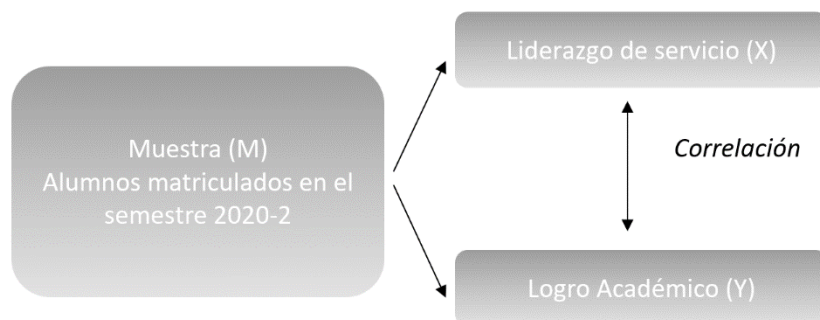
Es no experimental, pues se estudiaron a las variables sin ningún tipo de influencia directa o indirecta; es decir, se va a estudiar esta relación en un entorno natural. Es transversal, pues los datos se recogieron en un determinado momento de tiempo: posterior a la finalización del semestre 2020-2. Acerca de las investigaciones no experimentales y transeccionales Hernández et al. (2010) afirman:

Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural. (p.150)

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

En la siguiente figura se presenta el diseño de la investigación, se mide la correlación entre el liderazgo de servicio con el logro académico con respecto a la población: estudiantes de una universidad del sur del Perú. Muestra (M), liderazgo de servicio (X), logro académico (Y), coeficiente de correlación (r).

Figura 1. Diagrama de diseño de investigación



Nota. Elaboración propia

3.3 Población y muestra

La población está conformada por todos los alumnos de la universidad, donde se realizó la investigación, matriculados en el semestre 2020-2. En la siguiente tabla se presenta la cantidad de alumnos de todas las escuelas profesionales de la universidad. De esta población se logró recolectar una muestra de 618 estudiantes.

Tabla 8. Cantidad de alumnos matriculados por escuela profesional

	%	Alumnos
Administración de negocios	16.5%	1,301
Arquitectura y urbanismo	1.0%	81
Ciencias de la computación	4.4%	344
Contabilidad	4.1%	325
Derecho	19.3%	1,524
Educación inicial	2.3%	182
Educación primaria	1.6%	123
Ingeniería ambiental	0.5%	36
Ingeniería civil	13.1%	1,038
Ingeniería electrónica y de telecomunicaciones	3.5%	276
Ingeniería industrial	23.1%	1,829
Ingeniería mecánica	0.5%	38
Psicología	10.2%	805
Total		7,902

Nota. Elaboración propia

3.4 Variables de investigación

- Variable 1: liderazgo de servicio. Es un estilo de liderazgo que se orienta hacia la persona, mediante la priorización de los intereses y necesidades del individuo, por encima de las del líder; es decir, existe una reorientación de la preocupación por uno mismo hacia los demás (Eva et al. 2019).

- Variable 2: logro académico. La cantidad de crecimiento en el aprendizaje que obtienen los estudiantes dentro de un período de tiempo específico. Este logro se informa con frecuencia de acuerdo con el tiempo atribuido a la instrucción bajo el cuidado de un profesor en particular (Tygret, 2017). Para este estudio, el rendimiento de los estudiantes se relaciona con el promedio obtenido en los cursos del semestre 2020-2, calificado en escala vigesimal.

3.4.1 Operacionalización de variables

Tabla 9. Operacionalización de variables (liderazgo de servicio)

Variable	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítem
Liderazgo de servicio	Estilo de liderazgo que se orienta hacia la persona, mediante la priorización de los intereses y necesidades del individuo, por encima de las del líder; es decir, existe una reorientación de la preocupación por uno mismo hacia los demás	Sanación emocional	Búsqueda de ayuda en caso de existir algún problema personal (alumno)	1
			Preocupación por el bienestar personal del alumno por parte del profesor	2
			Inversión de tiempo para hablar a nivel personal con el alumno	3
			Capacidad del profesor de reconocer que el alumno se encuentra deprimido, sin necesidad de preguntar	4
		Crear valor para la comunidad	Resaltar la importancia de la retribución a la sociedad por parte del profesor	5
			Mostrar interés en ayudar a las personas de la comunidad por parte del profesor	6
			Involucramiento en actividades comunitarias por parte del profesor	7
			Animar a los alumnos a que formen parte de actividades de voluntario en la comunidad	8
		Habilidades conceptuales	Capacidad del profesor de identificar problemas en el progreso del curso	9
			Capacidad del profesor de pensar eficazmente en problemas difíciles	10
			Conocimiento profundo de la Universidad y sus objetivos por parte del profesor	11
			Capacidad de resolver problemas relacionados al dictado de clases	12
		Empoderamiento	Dar responsabilidad a los alumnos para que tomen decisiones importantes sobre su proceso de aprendizaje	13
			Animar a los alumnos a que tomen decisiones importantes sobre su proceso de aprendizaje	14
			Nivel de libertad que el profesor otorga a los alumnos para que manejen situaciones difíciles de la forma que consideren conveniente	15
			Permitir que los alumnos tomen decisiones con respecto a su proceso de aprendizaje sin una consulta previa	16
		Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito	Priorización del desarrollo de los estudios de los alumnos	17
			Interés en asegurar que el alumno logre sus objetivos educativos	18
			Brindar experiencias educativas que permitan al alumno desarrollar nuevas habilidades	19
			Voluntad de conocer los objetivos educativos de los alumnos	20
		Poner a los subordinados primero	Mostrar más preocupación por el éxito de los alumnos que por los propios (profesor)	21
			Anteponer los intereses de los alumnos a los propios (profesor)	22
			Sacrificar los intereses propios (profesor) para satisfacer las necesidades de los alumnos	23
			Facilitación del proceso de aprendizaje	24
		Comportamiento ético	Demostración de altos estándares éticos (profesor)	25
			Demostración de honestidad (profesor)	26
			Mantener principios éticos, incluso si se compromete el éxito (profesor)	27
			Valorar la honestidad por encima de algún beneficio económico (profesor)	28

Nota. Elaboración propia en base a "Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment." Por R. Liden, S. Wayne, H. Zhao y D. Henderson (2008). The Leadership Quarterly, 19(2), 168-169.

Tabla 10. Operacionalización de variables (logro académico)

Variable	Definición operacional	Indicadores	Escala
Logro académico	La cantidad de crecimiento en el aprendizaje que obtienen los estudiantes dentro de un período de tiempo específico. Este logro se informa con frecuencia de acuerdo con el tiempo atribuido a la instrucción bajo el cuidado de un profesor en particular.	Promedio final (semestre)	Vigesimal

Nota. Elaboración propia.

3.5 Técnicas e instrumentos

Se utilizó una encuesta aplicada de forma online, mediante la herramienta de *Google Forms*; el instrumento de medición es el indicado a continuación.

3.5.1 Liderazgo de servicio

El instrumento es el *Servant Leadership (SL-28)*, desarrollado por Liden et al. (2008); este cuestionario ha sido validado ampliamente en distintos contextos. Los índices de confiabilidad, de acuerdo a los autores son adecuados: sanación emocional ($\alpha=0.89$); crear valor para la comunidad ($\alpha=0.89$); habilidades conceptuales ($\alpha=0.86$); empoderamiento ($\alpha=0.86$); ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito ($\alpha=0.9$); poner a los subordinados primero ($\alpha=0.91$); comportamiento ético ($\alpha=0.9$).

Este instrumento, permite un análisis claro acerca de las cualidades del líder siervo, está compuesto por 28 ítems, mostrados en el anexo 1, lo cuales se miden con una escala positiva de Likert de 7 puntos, según la tabla 11. Cabe mencionar que los ítems este instrumento se adaptaron en su redacción para un contexto educativo donde la relación entre profesor y alumnos es la de líder y seguidores.

Tabla 11. Puntuación SL

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

Nota. Elaboración propia.

3.5.2 Logro académico

Los datos de logro académico fueron el promedio ponderado de los cursos llevados en el semestre académico 2020-2. Estos fueron recogidos de las trece escuelas profesionales, mediante encuesta

online, donde los alumnos indicaron su promedio, según escala vigesimal (empleada por la universidad).

3.6 Procedimiento y análisis de resultados

El análisis se realizará haciendo uso de: Microsoft Excel y SPSS, considerando el procedimiento que a continuación se indica: diseño de base de datos, tabulación, graficado de resultados, análisis cuantitativo e interpretación.

Capítulo IV

Resultados

4. 1. Contrastación de hipótesis

4.1.1. Hipótesis general

Al realizar la contrastación de hipótesis de:

Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en modalidad virtual de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en modalidad virtual de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

Los resultados de pruebas estadísticas de correlación de Pearson arrojaron que existe una correlación significativa positiva entre el liderazgo de servicio de profesores de cursos en general y el logro académico ($r=0.113$); a pesar que ésta es débil (escala de nivel de correlación en anexo 3), se acepta la hipótesis (Hi).

Tabla 12. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos en general

		SE	CVC	HC	EMP	ASTEC	PSP	CE	LSERV
LA (Cursos en general)	Correlación de Pearson	0.050	,100**	-0.010	,090*	,075*	,098**	,158**	,113**
	Sig. (unilateral)	0.109	0.007	0.405	0.013	0.031	0.008	0.000	0.003
	N	612	612	612	612	612	612	612	612

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral). LA: Logro académico. SE: Sanación emocional. CVC: Crear valor para la comunidad. HC: Habilidades conceptuales. EMP: Empoderamiento. ASTEC: Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito. PSP: Poner a los subordinados primero. CE: Comportamiento ético.

Adicionalmente se puede ver que las dimensiones del liderazgo de servicio se correlacionan de forma positiva y significativa con el logro académico, excepto la sanación emocional y las habilidades conceptuales.

4.1.2. Hipótesis específicas

Al realizar la contrastación de hipótesis de:

Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual.

Los resultados de pruebas estadísticas de correlación de Pearson arrojaron que existe una correlación significativa positiva entre el liderazgo de servicio de profesores de cursos de carrera y el logro académico ($r=0.224$); a pesar que ésta es débil (escala de nivel de correlación en anexo 3), se acepta la hipótesis (Hi).

Tabla 13. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos de carrera

		SE	CVC	HC	EMP	ASTEC	PSP	CE	LSERV
LA (Curso de carrera)	Correlación de Pearson	,148**	,178**	0.066	,241**	,114**	,188**	,219**	,224**
	Sig. (unilateral)	0.000	0.000	0.059	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
	N	565	565	565	565	565	565	565	565

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral). LA: Logro académico. SE: Sanación emocional. CVC: Crear valor para la comunidad. HC: Habilidades conceptuales. EMP: Empoderamiento. ASTEC: Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito. PSP: Poner a los subordinados primero. CE: Comportamiento ético.

Al realizar la contrastación de hipótesis de:

Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual.

Ho: El liderazgo de servicio no tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual.

Los resultados de pruebas estadísticas de correlación de Pearson arrojaron que existe una correlación significativa positiva entre el liderazgo de servicio de profesores de cursos de humanidades y el logro académico ($r=0.277$); a pesar que ésta es débil (escala de nivel de correlación en anexo 3), se acepta la hipótesis (Hi).

Tabla 14. Prueba de correlación de Pearson entre liderazgo de servicio y logro académico de cursos de humanidades

		SE	CVC	HC	EMP	ASTEC	PSP	CE	LSERV
LA (cursos de humanidades)	Correlación de Pearson	,172**	,268**	,095*	,276**	,223**	,246**	,244**	,277**
	Sig. (unilateral)	0.000	0.000	0.021	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	456	456	456	456	456	456	456	456

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral). LA: Logro académico. SE: Sanación emocional. CVC: Crear valor para la comunidad. HC: Habilidades conceptuales. EMP: Empoderamiento. ASTEC: Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito. PSP: Poner a los subordinados primero. CE: Comportamiento ético.

4.2. Resultados según objetivos

4.2.1. Resultado objetivo general: determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021

En las siguientes tablas se presenta la relación entre las variables de acuerdo al cruce de sus frecuencias: alto, medio y bajo. El siguiente criterio se utilizó para realizar esta clasificación:

- a) Logro académico: 0 a 12 - bajo; 13 a 16 - medio; 17 a 20 - alto.
- b) Liderazgo de servicio: 28 -83 – bajo; 84 – 139 – medio; 140 a 196 – alto.

En la tabla 15 se puede ver que el liderazgo de servicio obtuvo mayormente un resultado medio (55%), con una tendencia hacia el nivel alto (36%). En cuanto al logro académico, éste obtuvo mayormente resultados medios (72%), con una tendencia hacia el nivel alto (21%). Sin embargo, analizando la tabla cruzada, se puede ver que los resultados altos de ambas variables solamente representan el 9%; además, los resultados mayormente se agrupan en el nivel medio, donde se hallan el 40% de las coincidencias. Esto claramente se debe al nivel de correlación débil identificado entre del liderazgo de servicio de profesores de cursos en general y el logro académico.

Tabla 15. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos en general)

		Liderazgo de servicio				Total
		Alto	Medio	Bajo		
Logro académico	Alto	f	57	64	8	129
		%	9%	10%	1%	21%
	Medio	f	150	246	42	438
		%	25%	40%	7%	72%
	Bajo	f	12	28	5	45
		%	2%	5%	1%	7%
Total	f	219	338	55	612	
	%	36%	55%	9%	100%	

Nota. Elaboración propia.

4.2.2. Resultado objetivo específico 1: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

Como se puede ver en la tabla 16, el liderazgo de servicio de profesores de cursos de carrera obtuvo resultados divididos entre medios y altos (50 % y 42% respectivamente), mientras que el logro académico se agrupa principalmente en el nivel medio (71%), con una tendencia a la alta (20%). De forma similar al punto anterior, los resultados coinciden mayormente en los niveles medios de ambas variables (36%).

Tabla 16. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos de carrera)

		Liderazgo de servicio				Total
		Alto	Medio	Bajo		
Logro académico	Alto	f	58	51	6	115
		%	10%	9%	1%	20%
	Medio	f	170	201	31	402
		%	30%	36%	5%	71%
	Bajo	f	10	32	6	48
		%	2%	6%	1%	8%
	Total	f	238	284	43	565
		%	42%	50%	8%	100%

Nota. Elaboración propia.

4.2.3. Resultado objetivo específico 2: Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.

En la tabla 17 se ven los resultados de las variables, considerando los cursos de humanidades que los alumnos tomaron. El liderazgo de servicio de los docentes de estos cursos se agrupó mayormente en el nivel alto (52%) con una tendencia muy grande al nivel medio (41%). Mientras que el logro académico se agrupó en un nivel medio (53%) con una tendencia hacia el nivel alto (40%). A diferencia de los cursos de carrera, en éstos se puede apreciar que los resultados tanto de liderazgo de servicio como de logro académico son superiores. En cuanto a la coincidencia de niveles entre las variables, del mismo modo que en los cursos en general y de carrera, no se identifica una relación considerable entre resultados altos; no obstante, este número es mayor (20%) en comparación a los cursos en general y de carrera (9% y 10% respectivamente). Ello se debe al mayor nivel de correlación entre liderazgo de servicio de profesores de humanidades y logro académico ($r=0.277$) a comparación del liderazgo de servicio de profesores de carrera y de cursos en general.

Tabla 17. Relación entre liderazgo de servicio y logro académico (cursos de humanidades)

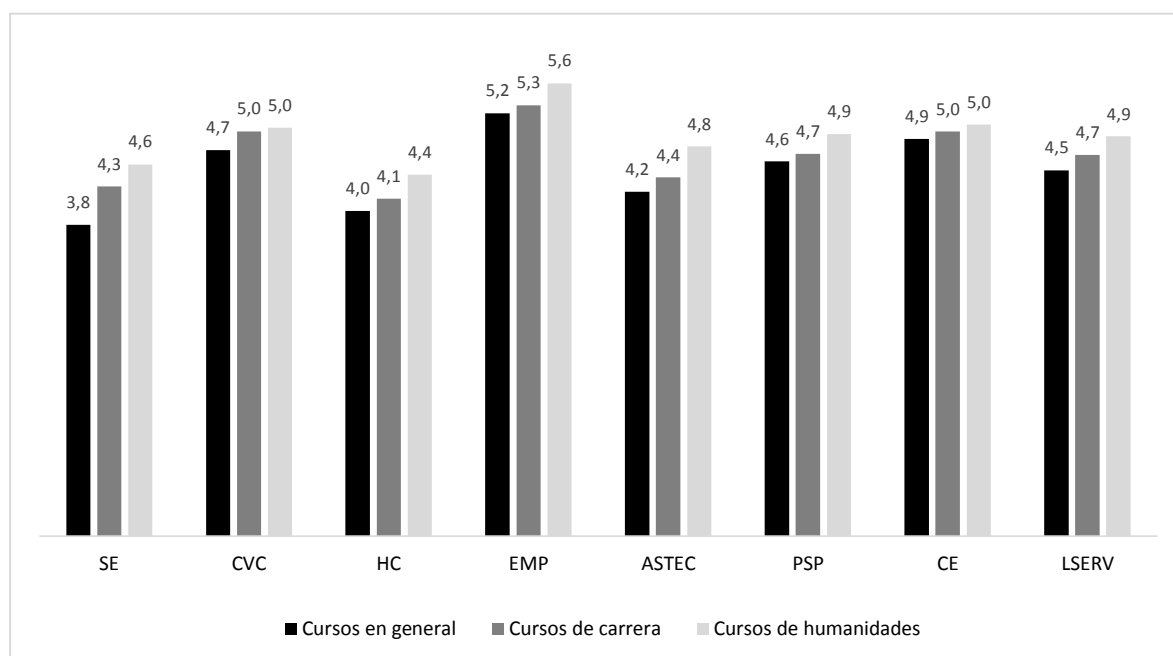
		Liderazgo de servicio				Total
		Alto	Medio	Bajo		
Logro académico	Alto	f	92	75	14	181
		%	20%	16%	3%	40%
	Medio	f	130	98	13	241
		%	29%	21%	3%	53%
	Bajo	f	17	15	2	34
		%	4%	3%	0%	7%
	Total	f	239	188	29	456
		%	52%	41%	6%	100%

Nota. Elaboración propia.

4.3. Resultados descriptivos

EL resultado general de media aritmética de Liderazgo de servicio es de 4.5 (sobre escala positiva del 1 al 7), mientras que para los cursos de carrera y humanidades es de 4.7 y 4.9 respectivamente (figura 2). Estos resultados indican que, en la universidad donde se realizó la investigación los profesores de humanidades han mostrado una mayor inclinación hacia el estilo de liderazgo de servicio. Estos resultados se alinean con la teoría de liderazgo de servicio, la cual sostiene que este estilo de liderazgo se centra en la persona, por encima de los resultados organizacionales; de esta forma se espera que profesores de cursos de humanidades, muestren un mayor nivel de liderazgo de servicio. Además, el centro de estudios incluye en su malla curricular una gran cantidad de cursos de este tipo, bajo la filosofía de una formación humana integral de sus alumnos (UCSP, 2020).

Figura 2. Resultado de liderazgo de servicio según cursos



Nota. Elaboración propia. LA: Logro académico. SE: Sanación emocional. CVC: Crear valor para la comunidad. HC: Habilidades conceptuales. EMP: Empoderamiento. ASTEC: Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito. PSP: Poner a los subordinados primero. CE: Comportamiento ético.

Entre las dimensiones con mayores resultados se encuentra el empoderamiento, el cual posiblemente haya obtenido este resultado debido al entorno de pandemia en el cual se realizaron las clases de los alumnos en el periodo donde se realizó la investigación. Debido a esta circunstancia, el dictado de clases se realizó de forma totalmente virtual, lo que requiere de una mayor independencia por parte de los estudiantes para culminar satisfactoriamente el dictado de los cursos. Esto implica que los profesores otorguen mayor responsabilidad a los estudiantes en cuanto a su proceso de aprendizaje, empoderándolos.

En contraste, la sanación emocional muestra los resultados más bajos debido a que en un entorno virtual las interacciones sociales que permiten un vínculo emocional son mucho más reducidas que en un entorno presencial, donde éstas se dan de forma natural.

Finalmente, otro resultado que destaca es la dimensión habilidades conceptuales, la cual muestra resultados bajos. Debido a que el dictado de clases se tuvo que convertir en su totalidad al formato online, alumnos y docentes se vieron obligados a adaptarse; lo cual significó una dificultad para ambos, en especial para una gran cantidad de profesores que no dominaban las herramientas de comunicación virtual. Por lo tanto, es posible que las habilidades conceptuales percibidas por parte de los alumnos se hayan visto afectadas por la circunstancia descrita,

4.4. Discusión

Los resultados de correlación débiles, se alinean con los concluido por investigaciones previas, como: Tafere y Mengistu (2017), quienes hallaron una correlación de $r=0.052$ entre las variables; Noland y Richards (2015), $r=0.39$; Gultekin y Dougherty (2021), $r=0.229$ para cursos de ciencias y $r=0.228$ para cursos de ciencias sociales. Cabe aclarar que en todos los antecedentes los instrumentos fueron aplicados a estudiantes en un entorno de dictado de clases presencial; a diferencia de esta investigación, donde la totalidad de alumnos llevaron los cursos de forma virtual. Es decir, se obtuvieron correlaciones positivas, aunque débiles, tanto en entornos presenciales como virtuales.

Por lo tanto, el liderazgo de servicio, considerando al profesor como líder y a los estudiantes como seguidores, no se refleja de forma considerable en el logro académico. Pues es posible que este estilo de liderazgo no se logre construir a plenitud en entornos de dictado de clases, tanto presenciales como virtuales. A pesar que existe un nivel mucho mayor de interacción social entre profesor – alumnos en clases presenciales; en ambos casos, las relaciones fueron débiles.

Posiblemente ocurra lo descrito debido a la dificultad inherente de un docente de ejercer un estilo de liderazgo de servicio con una cantidad elevada de personas, como suele ocurrir en un dictado de clases común, tanto virtual como presencial. En otras palabras, el dictado presencial no beneficiaría a este estilo de liderazgo por la gran exigencia que implica aplicarlo a un número considerable de personas; pues, como afirma van Dierendonk (2011), este estilo de liderazgo, en contraste con otros, se centra principalmente en el ser humano por encima de otros aspectos organizacionales. Consecuentemente, debido a su propia naturaleza, éste necesita de mayor tiempo y dedicación para forjar una relación sólida entre individuos.

La relación positiva entre las variables corresponde a un nivel débil, incluso en cursos de humanidades, donde se podría esperar una mayor relación con el logro académico. Esto podría ser ocasionado por un mayor compromiso de los alumnos con respecto al aprendizaje continuo en un entorno de enseñanza virtual. Como afirma Baber (2021), la interacción social es un elemento

importante en la efectividad del aprendizaje online; no obstante, éste es menos relevante en un entorno de pandemia, donde los estudiantes preferirían dar más importancia al propio aprendizaje, sobre la interacción social. Es decir, el estilo de liderazgo de servicio, que promueve una alta interacción social, por su propia naturaleza de centrarse fundamentalmente en el ser humano, debería tener una mayor relevancia en el aprendizaje en un entorno online. No obstante, por lo identificado por Baber (2021), en un entorno de pandemia los estudiantes estarían más centrados en el propio aprendizaje por encima de la interacción social, limitando las posibilidades para que los docentes construyan relaciones sólidas con ellos. Por lo expuesto, el liderazgo de servicio se relacionaría de forma débil con el logro académico.

Finalmente, el medir el liderazgo de servicio y el logro académico en un entorno educativo contrasta con el entorno empresarial. Es decir, la relación líder -seguidor en una empresa: jefe-subordinados y en un centro de estudios: profesor -alumnos no se construiría del mismo modo. Según lo estudiado por Qian et al. (2016), indicadores organizacionales como el compromiso organizacional y clima organizacional, los cuales influyen directamente en el desempeño global de la empresa, tienen una relación alta con el liderazgo de servicio; en contraste, al medir lo equivalente en una universidad: liderazgo de servicio y logro académico, se halla una relación mucho menor. Esto podría deberse a la elevada cantidad de alumnos, que muy frecuentemente tiene bajo su influencia un profesor; lo que haría más difícil la construcción de relaciones personales profundas entre ellos y consecuentemente el desarrollo del liderazgo de servicio a plenitud y que esto se refleje en el logro académico. Esto difiere de un entorno organizacional empresarial donde, es usual que los líderes tengan una cantidad reducida de personas como subordinados, lo cual haría más sencillo el desarrollo de este estilo de liderazgo y que se refleje en el desempeño empresarial.

Capítulo V

Conclusiones

Primera. Se determinó que existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio y el logro académico ($r=0.113$). Este resultado apoya parcialmente la teoría de Greenleaf (1997), quien afirma que este estilo de liderazgo favorece el empoderamiento y el beneficio hacia la comunidad académica; pues, si bien se ha comprobado que existe una relación positiva, ésta es débil. Además, los resultados posiblemente contrasten con lo expuesto por Sendjaya et al. (2008), quienes sostienen que es el estilo de liderazgo más adecuado para un entorno educativo.

Segunda y tercera. Se determinó que existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo de servicio, tanto de profesores de cursos de carrera como humanidades, y el logro académico. Los resultados de correlación fueron $r=0.224$ y $r=0.277$ respectivamente. Estos, si bien positivos, representan una correlación baja, al igual que en la conclusión previa. Además, la relación entre este estilo de liderazgo y el logro académico es ligeramente mayor en el caso de cursos de humanidades; esta misma diferencia se puede ver incluso en los resultados divididos por escuelas profesionales (trece en total) de la universidad (Anexo 4), donde en la mayoría de escuelas se identificó una mayor relación en cursos de humanidades.

Recomendaciones

Primera, se recomienda a futuros investigadores que deseen profundizar el estudio del liderazgo de servicio en un entorno de educación universitaria, estudiar más a fondo la relación de este estilo de liderazgo en los docentes y el logro académico de los alumnos, ya sea en un entorno académico virtual, con mayor experiencia y adaptación por parte de ambas partes, o en un entorno presencial; según se den las circunstancias de los servicios educativos en general de acuerdo con la pandemia. Esto servirá para contrastar resultados, comparando distintos contextos.

Segunda. Se recomienda a investigadores de liderazgo de servicio analizar las diferencias en la aplicación de instrumentos de medición en líderes con distintos tamaños de grupo bajo su responsabilidad. De acuerdo al análisis realizado es posible que exista una diferencia considerable al medir este concepto en grupos grandes o pequeños de subordinados, debido a la probable dificultad de forjar relaciones personales sólidas entre líderes y seguidores en grupos grandes.

Referencias Bibliográficas

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. (2020). Servant leadership and academics' engagement in higher education: mediation analysis. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 617-633.
- Akbaş, E., Cancan, E., & E. Kılıç. (2019). Qualifications of an effective mathematics teacher from the perspectives of 5th to 8th grade secondary school students. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 536-549.
- Alonderiene, R. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Alqurashi, E. (2019). Predicting student satisfaction and perceived learning within online learning environments. *Distance Education*, 40(1), 133-148.
- Alshamari, I., Halimi, F., Daniel, C., & Thater, M. (2019). Servant Leadership in Higher Education. *The International Journal of Servant-Leadership*, 13(1), 257-285.
- Anderson, M. (2017). Transformational leadership in education: A review of existing literature. *International Social Science Review*, 93(1), 1-13.
- Anderson, M. H., & Sun, P. (2015). Reviewing Leadership Styles: Overlaps and the Need for a New 'Full-Range' Theory. *International Journal of Management Reviews*, 00, 1 - 21.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dashborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *Leadership Quarterly*, 20, 247-261.
- Asencios Trujillo, L. V. (2017). Liderazgo y cultura en las instituciones de educación superior: Leadership and culture in higher education institutions. *Revista ConCiencia EPG*, 2(2), 67 - 70.
- Ash, K., & Davis, M. (2009). E-Learning's potential scrutinized in flu crisis. *Education Week*, 28(31), 1-12.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 61(1), 25 - 33.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Baber, H. (2020). Determinants of students' perceived learning outcome and satisfaction in online learning during the pandemic of COVID-19. *Journal of Education and E-Learning Research*, 7(3), 285-292.

- Baber, H. (2021). Social interaction and effectiveness of the online learning-A moderating role of maintaining social distance during pandemic COVID-19. *Asian Education and Development Studies*, 1-16.
- Bakar, R. (2018). The influence of professional teachers on Padang vocational school students' achievement. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 39(1), 67-72.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall .
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Bao, W. (2020). COVID-19 and online teaching in higher education: a case study of Peking university. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(2), 113-115.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2002). *Becoming a servant leader. Do you have what it takes?* Cooperative extension. Institute of Agriculture and Natural Resources: University of Nebraska-Lincoln.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300 - 326.
- Barragán, A., Pérez-Fuentes, M. d., Martos, Á., Simón, M. d., Molero, M. d., Martínez, A., . . . Gázquez, J. (2016). Intervención y variables del personal docente y el centro escolar que modulan el rendimiento académico del alumno. *European Journal of Child Development, Education and Psychopathology*, 4(2), 89-97.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 coronavirus (COVID-19) pandemic in Georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1-9.
- Bass, B. (2000). Leadership in Learning Organizations. *The Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-40.
- Benites, Rodolfo (2021). La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia. <https://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176597>
- Black, G. L. (2010). Correlational Analysis of Servant Leadership and School Climate. *Journal of Catholic Education*, 13(4), 1-31.
- Blanchard, K. (1998). *Servant-leadership revisited*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership*. New York, NY: Wiley.
- Blanchard, K., & Hodges, P. (2003). *The servant leader: Transforming your heart, head, hands & habits*. Nashville, TN: J. Countryman.

- Blanchard, K., & Hodges, P. (2005). *Lead Like Jesus: Lessons from the Greatest Leadership Role Model of All Time*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson.
- Blanchard, K., & Johnson, S. (1981). *The One Minute Manager*. New York: The Berkley Publishing Company.
- Braun, C. (1997). Organizational infidelity: How violations of trust affect the employee-employer relationship. *Academy of Management Executive*, 11(4), 94-96.
- Brookover, W. (1979). *School social systems and student achievement: Schools can make a difference*. New York: Praeger Publishers.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693 - 710.
- Cerit, Y. (2009). The Effects of Servant Leadership Behaviours of School Principals on Teacher's Job Satisfaction. *Educational Management Administration Administration & Leadership*, 37(5), 600 - 623.
- Chan, S., & Mak, W. (2014). The impact of servant leadership and subordinates' organizational tenure on trust in leader and attitudes. *Personnel Review*, 43(2), 272-287.
- Collie, R., Granziera, H., & Martin, A. (2018). Teachers' perceived autonomy support and adaptability: An investigation employing the job demands-resources model as relevant to workplace exhaustion, disengagement, and commitment. *Teaching and Teacher Education*(74), 125-136.
- Cordero, J., & Gil-Izquierdo, M. (2018). The effect of teaching strategies on student achievement: An analysis using TALIS-PISA-link. *Journal of Policy Modeling*, 40(6), 1313-1331.
- Covey, S. (1990). *Principle-centered leadership*. New York: Fireside.
- Davies, J., Hides, M., & Casey, S. (2001). Leadership in higher education. *Total Quality Management*, 12(7), 1025 - 1030.
- Dicke, T., Marsh, H., Parker, P., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2019). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061–1073.
- Dickie, T., Marsh, H., Parker, W., Guo, J., Riley, P., & Waldeyer, J. (2019). Job satisfaction of teachers and their principals in relation to climate and student achievement. *Journal of Educational Psychology*, 112(5), 1061–1073.

- Ehrhart, M. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedentes of unit - level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57, 61-94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendock, D., & Liden, R. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111 - 132.
- Figallo, Flavio; González, María y Diestra, Verioska (2020). Perú: Educación Superior en contexto de la pandemia por el COVID – 19. *Revista de Educación Superior en América Latina*, 20 – 28.
- Fleming, B., Jong, D. D., Fischer, P. v., Avoseh, M., & Santo, S. (2020). The Relationship Between Superintendent Servant Leadership Behavior and Principal Job Satisfaction in Iowa. *Servant Leadership: Theory & Practice*, 7(1), 13-40.
- Frick, D. (2 de Agosto de 2019). *Greenleaf Center for Servant Leadership*. Obtenido de www.greenleaf.org: <https://www.greenleaf.org/robert-k-greenleaf-biography/>
- Frymier, A., & Houser, M. (1999). The revised learning indicators scale. *Communication*(50), 1-12.
- Frymier, A., & Shulman, G. (1995). What's in it for me? *Communication Education*(45), 40-50.
- Gage, N., Scott, T., Hirn, R., & MacSuga-Gage, A. (2018). The relationship between teachers' implementation of classroom management practices and student behavior in elementary school. *Behavioral Disorders*, 43(2), 302-315.
- García Huarcaya, J. L. (2019). Liderazgo directivo y desempeño docente en Institutos de Educación Superior Tecnológicos Públicos de la provincia de Satipo- 2019. https://www.lareferencia.info/vufind/Record/PE_3edf5a4180da58c4428b9f0218b02483/Description#tabnav
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- Graham, J. W. (1991). Servant-Leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105 - 119.
- Greenleaf, R. (1970). *The servant as leader*. Westfield, IN: Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R. (1977). *Servant Leadership*. New York, USA: Paulist Press.
- Greenleaf, R. (1996). *On becoming a servant-leader*. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Gultekin, H., & Dougherty, M. (2021). The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 8(2), 276-295.

- Hammer, M. R. (1989). International communication competence. En M. K. Gudykunst, *The handbook of international and intercultural*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México D. F.: McGrawHill.
- Hitt, D., Meyers, C., Woodruff, D., & Zhu, G. (2019). Investigating the relationship between turnaround principal competencies and student achievement. *NASSP Bulletin*, 103(3), 189-208.
- Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., & Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*.
- Holland, A. (2019). Effective principles of informal online learning design: a theory-building metasynthesis of qualitative research. *Computers and Education*, 128, 214-226.
- Huete, L., & García, J. (2017). *50 líderes que hicieron historia*. Barcelona. España.: LID.
- Hussain, S. (2018). An analysis of government primary schools' characteristics influencing student achievement in Northern Sindh. *Bulletin of Education and Research*, 40(1), 89-98.
- Jaasma, M., & Koper, R. (1999). The relationship of student-faculty out-of-class communication to instructor immediacy and trust and to student motivation. *Communication Education*(48), 41-47.
- Jaramillo, F., Bande, B., & Varela, J. (2015). Servant leadership and ethics: a dyadic examination of supervisor behaviors and salesperson perceptions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-17.
- Jiang, L., & Probst, T. (2015). Do your employees (collectively) trust you? The importance of trust climate beyond individual trust. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 526-535.
- Jianping, S., Huang, W., Reeves, P., Yunzheng, Z., & Zheng, L. (2020). The association between teacher leadership and student. *Educational Research Review*(31), 1-19.
- Jones, A., & Shindler, J. (2016). Exploring the school climate-student achievement connection: Making sense of why the first precedes the second. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*(27), 35-51.
- Jones, K., Wilson, R., Clark, L., & Dunham, M. (2018). Poverty and parent marital status influences on student achievement. *Educational Research Quarterly*, 42(1), 62-80.

- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model. *Journal of Applied Psychology, 95*(1), 54-78.
- King, M. (1992). *The Papers of Martin Luther King, Jr. Volume I: Called to Serve, January 1929-June 1951*. California .
- Kok, S., & McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in igher education - an investigation into the leadership, governance and managemente behaviours of high performing academic departments. *Sudies in higher education, 42*(2), 210-231.
- Kuriloff, P., Jordan, W., Sutherland, D., & Ponnock, A. (2019). Teacher preparation and performance in high-needs urban schools: What matters to teachers. *Teaching and Teacher Education*(83), 54-63.
- Laub, J. (1999). *Assessing the Servant Organization: Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) instrument*. Boca Ratón, Florida: Doctoral dissertation.
- Lean, Q., Ming, L., Wong, Y., Neoh, C., Farooqui, M., & Muhsain, S. (2018). Validation of online learning in pharmacy education: effectiveness and student insight. *Pharmacy Education, 18*, 135-142.
- Lekwa, A., Reddy, L., Dudek, C., & Hua, A. (2019). Assessment of teaching to predict gains in student achievement in urban schools. *School Psychology, 34*(3), 271-280.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant Leadership: Antecedents, Processes, and Outcomes. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, 1* - 41.
- Liden, R., Wayne, S., Meuser, J., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly, 26*(2), 254-269.
- Liden, R., Wayne, S., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly, 19*(2), 161-177.
- Loret de Mola, J. (2011). Estilos y estrategias de aprendizaje en el rendimiento académico de los estudiantes de la universidad peruana "Los Andes" de Huancayo - Perú. *Revista De Estilos De Aprendizaje, 4*(8), 149-184.
- Mehall, S. (2020). Purposeful interpersonal interaction in online learning: what is it and how is it measured? *Online Learning, 24*(1), 182-204.

- Ministerio de Educación . (2003). *Ley General de Educación* . Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Moll, J., & Kretzschmar, L. (2017). An investigation of the suitability of a Servant Leadership model for academic Group Leaders at German universities. *Journal of Leadership Education, 16*(2), 166-182.
- Mottet, T., & Richmond, V. (1998). Newer is not necessarily better: A reexamination of the. *Communication Research Reports*(15), 370-378.
- Murphy, D. (2020). The Relationship Between Servant Leadership and Teacher Retention and Student Achievement. *Electronic Theses and Dissertations*.
- Noland, A., & Richards, K. (2015). Servant Teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, 15*(6), 16-38.
- Osseo-Asare, A., Longbottom, D., & Murphy, W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education, 13*(2), 148-170.
- Ottmar, E. (2019). The effects of deeper learning opportunities on student achievement: Examining differential pathways. *Psychology in the Schools, 56*(5), 840-855.
- Palomino, J., Ypanaqué, G., & Orizano, L. (2021). Estilos de vida saludable y rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Delectus, 4*(1), 82-92.
- Parris, D., & Peachey, J. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory. *J Bus Ethics, 113*, 377–393.
- Patterson, K. A. (2003). Servant leadership: A theoretical model. *Doctoral dissertation, Regent University*, ATT No. 3082719.
- Price, H. (2012). Principal–Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly, 48*(1), 39-85.
- Qian, L., Fang, L., & Xiaoyi, W. (2016). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China’s Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 1*-16.
- Ramirez Corbera, Percy (2016). Liderazgo transformacional y desempeño docente en la Escuela de Educación Superior Técnico Profesional de la Policía Nacional del Perú- Lima (EESTP-PNP). <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/948>

- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant leadership. *Global Virtue Ethics Review, 5*(3), 30 - 57.
- Richmond, V. (2015). Field placement schools and instructional effectiveness. *Journal of Teacher Education, 66*(4), 304-320.
- Ross, D., Sasso, M., Matteson, R., & Peyton, G. (2020). *A Remedy for Improving the Culture in Higher Education: Toxic Leadership to Servant Leadership*. IGI Global.
- Rusell, R. F., & Stone, G. A. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership and Organization Development Journal, 23*(3), 145-157.
- Russell, R. (2001). The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 21*(1), 76 - 84.
- Sánchez, Everth (2021). *Estilo de liderazgo y su relación con la gestión pedagógica de una institución pública*. *Sciéndo Ciencia para el Desarrollo, 24*(2), 97 – 102.
- Saxena, C., Baber, H., & Kumar, P. (2020). Examining the moderating effect of perceived benefits of maintaining social distance on e-learning quality during COVID-19 pandemic. *Journal of Educational Technology Systems*.
- Scardino, A. (2013). Servant Leadership in Higher Education: The Influence of Servant-Led Faculty on Student Engagement. *Dissertations & Theses*(25).
- Sendjaya, S. (2005). Development and validation of the Servant Leadership Behavior Scale: Monash University.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 31*(7), 643 - 663.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. (2002). Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies 2002, 9*(57), 1-9.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2017). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behaviour scale. *Journal of Business Ethics, 156*(3), 1-16.
- Sendjaya, S., Sarros, J., & Santora, J. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal of Management Studies, 45*(2), 402-424.
- Sengul, O. (2019). A multi-level analysis of students' teacher and family relationships on academic achievement in schools. *International Journal of Educational Methodology, 5*(1), 117-133.

- Shabha, G. (2004). An assessment of the effectiveness of e-learning on university space planning and design. *Facilities*, 22, 79.
- Shaw, J., & Newton, J. (2014). Teacher retention and satisfaction with a servant leader as a principal. *Education*, 135(1), 101-106.
- Shim, D., Park, H., & Eom, T. (2016). Public servant leadership: Myth or powerful reality? *International Review of Public Administration*, 21(1), 3-20.
- Sims, B. (2005). *Servanthood*. Oregon: Cowley Publications.
- Sitkin, S., & Pablo, A. (1992). Reconceptualizing the Determinants of Risk Behavior. *The Academy of Management Review*, 9-38.
- Spears, L. (1995). *Reflections on leadership: How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York: Wiley.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
- Spears, L. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership*. New York: Wiley.
- Spears, L. (2002). Tracing the past, present and future of servant-leadership. In. En L. S. (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (págs. 1-16). New York : Wiley.
- Spears, L., & Lawrence, M. (2004). *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 134(1), 138-161.
- Swan, K. (2003). Learning effectiveness online: what the research tells us. *Elements of Quality Online Education, Practice and Direction*, 4(1), 13-47.
- Tafere, M., & Mengistu, F. (2017). Teachers' Servant Leadership, Students' Learning Engagement, and Academic Achievement in the Ethiopian Higher Education System. *Journal of International Cooperation in Education*, 19(2), 55-69.
- Tran, D., & Spears, L. (2020). Servant-Leadership and Community: Humanistic Perspectives from Pope John XXIII and Robert K. Greenleaf. *Humanistic Management Journal*(5), 117-131.
- Tygret, J. (2017). The influence of student teachers on student achievement: A case. *Teaching and Teacher Education*, 66, 117-126.

- UCSP. (12 de 10 de 2020). <https://ucsp.edu.pe>. Obtenido de <https://ucsp.edu.pe/identidad/>.
- Uscher-Pines, L., Schwartz, H., Ahmed, F., Zheteyeva, Y., Meza, E., Baker, G., & Uzicanin, A. (2018). School practices to promote social distancing in K-12 schools: review of influenza pandemic policies and practices. *BMC Public Health, 18*(1), 406.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology, 26*(3), 249–267.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., . . . Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences, 7*(2), 8, 1 - 11.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 37*(4), 1228-1261.
- Vásquez, E. (2021). Hábitos de estudio y rendimiento académico de los estudiantes. *UCV, 1*-69.
- Wang, Y., Ma, J., Kremer, K., & Jackson, K. (2019). An investigation of effectiveness differences between in-class and online learning: an engineering drawing case study. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing, 13*(1), 89-98.
- Warren, J., Locklear, L., & Watson, N. (2018). The role of parenting in predicting student achievement: Considerations for school counseling practice and research. *The Professional Counselor, 8*(4), 328-340.
- Waters, T., Marzano, R., & McNulty, R. (2003). Balanced leadership: What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. *Aurora, CO: Mid-Continent Research for Education and Learning*.
- Wenner, J., & Campbell, A. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research, 87*(1), 134-171.
- Wright, E., & Horta, H. (2018). Higher education participation in 'high-income' universal higher education systems. *Asian Education and Development Studies, 7*(2), 184-204.
- Yong, B. (2013). The relationship between emotional intelligence, motivation, integrity, spirituality, mentoring and servant leadership practices. (67), 1-20.
- York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research, 74*(3), 255–316.

Anexo 1. Instrumento de liderazgo de servicio

Tabla 18. Instrumento de liderazgo de servicio: SL - 28.

Dimensión	Ítem	Nro. en cuestionario
Sanación emocional	Habría buscado ayuda de mis profesores si hubiera tenido un problema personal	1
	Mis profesores se preocuparon por mi bienestar personal	2
	Mis profesores se tomaron el tiempo para hablar conmigo a nivel personal	3
	Mis profesores podían reconocer cuando estaba deprimido sin preguntarme	4
Crear valor para la comunidad	Mis profesores enfatizaron la importancia de retribuir a la comunidad	5
	Mis profesores siempre estuvieron interesados en ayudar a las personas de nuestra comunidad	6
	Mis profesores estuvieron involucrados en actividades comunitarias	7
	Mis profesores me animaron a ser voluntario en la comunidad	8
Habilidades conceptuales	Mis profesores podían darse cuenta si algo relacionado al progreso del curso iba mal	9
	Mis profesores eran capaces de pensar con eficacia en problemas complejos	10
	Mis profesores tenían un conocimiento profundo de la universidad y sus objetivos	11
	Mi profesor pudo resolver problemas relacionados al dictado de clases con ideas nuevas o creativas	12
Empoderamiento	Mis profesores me dieron la responsabilidad de tomar decisiones importantes sobre mi proceso de aprendizaje	13
	Mis profesores me animaron a manejar las decisiones importantes sobre mi proceso de aprendizaje	14
	Mis profesores me daban la libertad de manejar situaciones difíciles de la manera que creo que es mejor	15
	Cuando tengo que tomar una decisión importante en el proceso de aprendizaje, no tengo que consultar primero a mis profesores	16
Ayudar a los subordinados a crecer y tener éxito	Mis profesores hicieron que el desarrollo de mis estudios sean una prioridad	17
	Mis profesores estuvieron interesados en asegurarse de que logre mis objetivos educativos	18
	Mis profesores me brindaron experiencias educativas que me permiten desarrollar nuevas habilidades	19
	Mis profesores quisieron saber acerca de mis objetivos educativos	20
Poner a los subordinados primero	Mis profesores parecieron preocuparse más por mi éxito que por el suyo	21
	Mis profesores antepusieron mis mejores intereses a los suyos	22
	Mis profesores sacrificaron sus propios intereses para satisfacer mis necesidades	23
	Mis profesores hicieron lo posible para facilitar mi proceso de aprendizaje	24
Comportamiento ético	Mis profesores tenían altos estándares éticos	25
	Mis profesores siempre fueron honestos	26
	Mis profesores no comprometieron los principios éticos para lograr el éxito	27
	Mis profesores valoraron la honestidad más que algún beneficio económico personal	28

Nota. Adaptado de “Servant Leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment.” Por R. Liden, S. Wayne, H. Zhao y D. Henderson (2008). *The Leadership Quarterly*, 19(2), 168-169. La redacción de los ítems se adaptó a un contexto educativo, donde la relación de líder – seguidor, es la de profesor – alumno.

Anexo 2. Alfa de Cronbach

Tabla 19. Alfa de Cronbach de Servant Leadership (SL-28)

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.811	28

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3: Escala de correlación

Tabla 20. *Escala de nivel de correlación*

0.00 - 0.1	Correlación insignificante
0.1 - 0.39	Correlación débil
0.4 - 0.69	Correlación moderada
0.7 - 0.89	Correlación fuerte
0.9 - 1:00	Correlación muy fuerte

Nota. Adaptado de Correlation Coefficients Appropriate Use and Interpretation por P. Schober, C. Boer y L. Schwarte (2018). *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), p. 1765

Anexo 4. Análisis complementario

Tabla 21. Correlaciones entre logro académico en cursos en general, carrera y humanidades

	General	Carrera	Humanidades
Total Carreras	,113**	,224**	,277**
Administración de negocios	-0.001	,316**	,326**
Arquitectura y urbanismo	0.066	0.263	-,553*
Ciencias de la computación	,387*	,518**	,363*
Contabilidad	0.018	0.306	0.144
Derecho	0.118	0.148	0.151
Educación inicial	,456*	,525*	0.125
Educación primaria	0.113	0.155	0.098
Ingeniería Mecatrónica	-0.075	-0.714	0.189
Ingeniería Ambiental	-,656*	-0.284	0.589
Ingeniería Civil	0.204	,249*	,459**
Ingeniería Electrónica y de Telecomunicaciones	0.256	0.178	,453*
Ingeniería Industrial	0.075	,172*	,218**
Psicología	-0.122	-0.168	0.057

Nota. Elaboración propia. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (unilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (unilateral).

Anexo 5. Matriz de consistencia

Tabla 22. Correlaciones entre logro académico en cursos en general, carrera y humanidades

Problema	Objetivos	Revisión de literatura	Hipótesis	Variables	Escalas
Pregunta general	Objetivo General:	Antecedentes:	Hipótesis general:	Variable 1	Liderazgo de servicio
¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021?	Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú, 2021.	Teachers' Servant Leadership, Students' Learning Engagement, and Academic Achievement in the Ethiopian Higher Education System por Tafer y Mengistu (2017).	Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en modalidad virtual de los alumnos de una universidad del sur del Perú.	Liderazgo de servicio	Servant Leadership (SL-28), desarrollado por Liden et al. (2008)
Preguntas específicas	Objetivos Específicos:	Servant Teaching: An exploration of teacher servant leadership on student outcomes, por Noland y Richards (2015)	Hipótesis específicas:	Variable 2	Logro académico
a) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú?	a) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.	The Relationship between Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Students' Academic Achievement por Gultekin y Dougherty (2021).	Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de carrera en modalidad virtual.	Logro académico	Escala vigesimal (nota asignada en los cursos a fin de semestre)
b) ¿Cuál es la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú?	b) Determinar la relación entre el liderazgo de servicio y el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual, desde la perspectiva de los alumnos de una universidad del sur del Perú.	The association between teacher leadership and student, por Jianping et al. (2020)	Hi: El liderazgo de servicio tiene una relación positiva con el logro académico en cursos de humanidades en modalidad virtual.		

Nota. Elaboración propia.

Anexo 6. Data por dimensiones de liderazgo de servicio y logro académico (cursos en general)

SE	CVC	HC	EMP	ASTEC	PSP	CE	Logro Académico
6	24	4	27	21	25	24	13
24	21	23	28	26	26	25	17
25	19	6	24	21	22	24	17
20	22	24	25	23	14	24	15
21	23	6	15	17	18	6	13
3	13	8	6	5	25	17	16
17	15	21	20	14	15	21	14
17	23	17	25	14	25	7	13
15	21	11	26	15	23	24	15
10	21	6	27	23	25	25	17
13	15	8	7	13	15	24	18
24	22	17	28	19	28	22	16
8	12	11	18	13	18	14	13
17	22	21	22	24	24	28	17
12	10	17	16	18	19	17	15
3	20	8	20	15	19	24	17
22	26	6	23	17	15	23	16
3	16	4	24	9	5	24	15
25	20	11	26	20	14	26	14
27	18	23	22	18	25	23	17
4	19	9	18	17	14	16	13
10	18	27	24	22	22	21	17
20	19	25	20	14	23	19	14
20	26	24	24	27	26	27	18
21	18	12	18	16	14	25	17
29	27	27	28	23	27	6	14
17	17	16	15	18	15	18	12
8	7	4	18	5	14	15	16
10	15	11	19	20	17	16	17
26	27	23	27	27	5	27	16
20	25	15	20	18	18	15	19
21	25	28	23	22	24	17	15
9	6	10	14	6	16	17	13
13	15	11	19	13	19	16	14
21	26	11	22	23	24	24	17
19	19	21	17	19	23	24	18
27	25	25	27	16	26	19	16
11	23	7	17	16	19	27	13
22	24	23	23	23	25	9	14
8	26	5	10	16	25	24	17
13	18	9	20	15	17	21	16
19	24	22	19	19	24	17	14
28	27	4	28	5	27	17	14
19	4	4	4	5	15	17	14
5	5	12	9	5	4	13	15
7	19	7	12	13	13	23	14
10	21	27	17	13	16	17	16
17	24	26	27	27	23	22	13
12	18	17	25	17	20	24	14

17	20	11	24	24	25	25	17
15	23	11	19	22	19	24	13
18	23	10	23	15	22	18	14
30	4	26	7	5	6	5	13
20	25	23	21	24	24	14	14
28	28	18	24	23	25	9	18
8	15	6	19	8	12	16	15
11	12	17	20	22	25	24	12
23	18	24	23	18	19	23	13
6	12	11	18	16	14	20	15
6	14	9	27	23	15	28	14
17	18	7	26	17	16	20	17
13	15	19	15	19	24	10	15
23	24	21	28	24	25	19	14
24	27	21	26	24	27	27	15
5	13	6	10	5	9	16	16
3	25	16	25	16	24	24	16
12	15	10	17	20	20	15	14
25	26	12	26	27	27	27	15
5	19	18	23	16	16	19	13
23	23	20	14	24	20	20	18
13	19	25	23	18	17	8	17
23	25	9	26	24	24	28	15
9	19	8	7	16	17	24	13
19	26	24	25	24	23	27	16
6	28	10	19	22	16	25	15
21	23	19	22	24	23	26	16
2	14	5	10	7	8	10	13
8	16	13	22	21	19	12	17
29	26	21	27	27	25	5	14
9	16	8	12	9	19	15	15
21	24	26	21	15	21	23	16
21	25	20	23	23	23	23	14
23	22	15	25	26	22	16	14
11	24	8	23	14	7	23	16
9	14	8	24	15	25	25	13
15	24	25	24	25	22	25	12
9	12	16	14	10	17	21	15
19	21	15	25	16	15	23	13
24	25	11	28	16	28	10	16
22	26	24	24	9	16	9	17
15	20	23	16	10	19	17	17
7	24	23	23	10	17	24	14
23	17	7	17	12	16	17	13
24	23	7	26	27	25	26	16
22	12	10	13	17	21	28	18
4	22	23	24	6	5	24	16
12	19	6	21	18	18	24	15
20	16	8	19	17	15	16	12
16	26	8	24	14	18	23	16
20	23	23	23	13	23	22	16
14	10	13	27	8	9	17	14
3	20	22	26	16	15	22	19
23	22	23	24	24	23	23	15
5	18	4	22	24	25	26	16

18	26	11	25	21	25	10	15
12	15	13	17	19	14	18	16
23	28	18	27	27	25	28	17
17	25	14	23	23	23	26	18
20	20	10	26	19	9	26	15
20	25	16	24	22	24	23	14
10	8	17	15	9	17	12	14
17	23	5	23	16	23	25	18
28	24	23	27	26	23	27	14
25	22	22	25	23	26	22	15
4	8	5	11	7	9	24	13
21	26	24	22	27	25	16	13
3	8	21	17	4	16	14	15
11	14	7	25	9	11	10	14
7	15	16	15	16	12	17	12
19	19	20	20	17	11	9	17
7	8	10	17	8	8	15	16
13	21	27	28	23	20	26	17
5	5	6	26	6	5	27	15
9	13	8	16	12	16	16	18
17	26	26	27	19	20	7	16
8	14	9	26	11	10	27	15
17	20	24	25	20	18	22	15
9	15	5	20	8	16	20	15
22	20	23	26	18	19	26	17
10	25	16	23	17	15	19	13
11	24	12	28	11	17	25	16
3	23	6	20	10	15	28	17
14	21	26	28	22	25	21	16
20	20	9	21	8	13	24	13
4	4	17	11	4	7	25	13
16	17	12	12	11	13	19	14
23	22	19	25	26	21	24	17
14	21	24	19	9	20	9	17
19	23	21	27	23	20	24	17
27	26	20	24	27	16	5	15
10	22	4	8	12	14	12	17
20	10	21	21	13	13	19	16
9	20	6	24	22	16	23	16
20	17	4	19	5	7	28	18
25	19	27	25	14	18	27	14
16	14	17	18	16	15	17	17
22	20	15	24	18	19	20	16
6	20	9	16	16	16	17	17
24	26	24	17	21	26	25	15
18	26	24	23	18	20	23	13
20	22	17	18	21	25	10	16
6	20	8	26	14	19	12	17
11	21	8	20	21	23	14	14
19	17	27	27	21	21	24	16
18	18	14	16	17	16	14	15
17	17	24	16	16	18	16	16
22	25	20	25	18	21	24	16
21	25	11	23	18	17	23	16
15	19	25	27	26	22	21	16

29	27	27	27	18	28	28	15
3	12	18	16	7	13	14	14
29	27	26	26	23	25	5	17
21	19	26	24	19	20	17	16
13	21	6	24	19	24	15	15
23	23	27	25	24	27	26	18
8	7	8	9	9	8	7	13
23	23	28	26	21	28	17	15
22	26	27	24	20	23	24	16
23	19	25	26	22	24	17	14
21	24	24	27	23	26	23	15
20	18	26	26	27	25	25	17
24	23	24	24	25	25	28	14
20	16	25	24	7	27	7	16
6	27	17	22	22	27	15	17
16	27	14	24	16	19	25	17
23	25	28	26	26	26	28	18
7	12	13	14	10	9	24	15
21	25	24	24	24	24	16	15
21	22	23	26	11	21	27	16
25	21	27	27	17	20	26	14
9	25	12	25	24	27	24	15
16	18	9	23	9	16	27	17
24	19	16	24	18	25	23	17
9	13	20	12	24	25	25	17
3	6	4	5	15	4	18	17
23	25	17	26	25	24	27	14
9	10	21	24	26	7	4	16
23	24	27	26	21	24	25	17
22	24	19	26	14	17	7	16
12	12	18	23	27	24	26	17
15	14	13	15	16	15	16	17
20	22	17	21	25	27	28	16
16	23	13	23	18	19	7	13
7	18	17	24	12	17	25	18
13	26	19	21	18	22	15	14
16	9	9	15	5	4	24	18
12	25	6	27	26	22	28	15
23	23	22	24	24	26	21	15
18	27	24	26	19	20	17	14
6	24	11	26	27	23	4	14
19	24	15	23	19	16	24	15
27	28	26	26	26	26	14	15
21	25	28	27	20	26	26	14
17	24	24	25	20	10	15	11
20	24	20	26	18	20	26	12
22	27	27	28	28	27	28	13
24	25	23	23	14	9	8	14
17	18	16	15	18	15	18	14
8	14	8	19	19	21	13	13
25	25	24	25	22	24	23	14
25	26	27	26	24	25	16	12
8	20	5	22	17	5	25	14
24	21	26	11	8	18	21	15
11	15	18	17	16	16	15	13

16	14	14	16	16	14	15	11
15	16	13	21	21	17	13	15
4	21	26	27	15	27	18	14
30	27	21	28	28	27	19	16
12	16	7	27	23	14	24	15
27	23	9	20	20	19	26	17
8	14	8	19	15	8	26	14
15	18	24	19	9	13	16	16
8	11	19	19	9	8	16	11
17	25	21	25	17	24	25	17
8	7	23	21	25	21	19	13
23	24	23	21	18	21	23	15
11	18	10	20	18	14	25	16
23	24	26	25	20	21	28	16
23	26	26	20	22	20	8	17
7	23	8	22	8	24	23	17
20	15	8	20	7	13	6	16
25	22	23	21	16	20	12	16
9	18	13	27	13	18	23	14
5	15	19	16	15	15	16	14
27	26	26	24	15	15	16	16
1	17	9	25	11	24	14	14
23	24	21	23	25	18	5	15
20	28	22	28	22	24	6	15
22	23	23	26	10	13	24	14
20	15	5	5	4	5	4	15
6	14	5	13	16	6	26	14
22	20	7	20	11	7	9	14
12	16	7	16	15	10	16	16
19	9	22	20	16	15	18	15
17	25	25	23	23	21	15	13
11	19	13	20	17	15	25	15
16	15	6	18	19	15	27	12
11	13	10	20	15	11	14	15
21	14	12	24	22	26	27	15
11	9	14	7	13	15	24	17
9	23	21	19	15	12	23	15
12	11	22	27	27	28	28	17
24	25	23	25	23	18	24	15
27	27	24	28	25	25	27	12
18	21	4	4	4	25	25	15
25	26	23	26	7	7	22	17
20	21	13	27	17	20	27	15
22	23	28	23	15	14	13	17
23	23	25	24	22	22	22	14
20	26	23	27	22	21	22	17
10	8	9	17	6	10	17	15
22	15	15	25	21	19	24	17
7	6	6	7	6	9	10	14
12	15	15	25	15	15	16	14
24	25	27	27	26	26	13	17
22	8	19	26	26	23	24	12
12	14	11	24	13	19	21	15
21	23	25	20	22	25	7	14
17	20	19	24	12	7	22	17

12	20	5	22	21	18	18	18
10	11	6	24	12	21	25	15
11	13	25	23	8	20	28	14
25	23	8	24	17	19	28	17
4	14	16	15	4	15	16	15
16	23	19	25	18	22	26	16
10	17	16	25	8	18	27	15
25	18	12	22	17	17	24	15
13	14	8	14	17	19	16	15
9	11	4	27	11	14	14	17
4	20	19	20	11	12	18	16
20	18	17	16	13	13	11	14
10	15	9	20	16	13	15	15
9	21	25	24	19	21	17	16
14	23	27	23	21	24	27	17
18	25	12	23	22	21	9	17
7	15	16	16	9	15	27	15
8	15	8	13	17	15	26	17
12	19	18	28	24	19	27	15
10	10	18	20	11	17	18	16
24	27	14	27	27	28	28	16
10	15	14	12	8	8	12	14
18	24	6	23	21	26	25	15
4	5	5	5	5	15	9	18
19	22	8	24	21	23	24	15
14	17	24	25	21	24	21	16
13	20	22	22	21	8	10	14
3	25	5	19	11	7	15	13
21	27	12	24	23	27	26	14
12	18	6	18	7	13	18	12
11	24	26	19	26	17	8	15
13	22	7	11	17	14	22	18
22	27	9	28	8	14	4	16
15	13	9	18	4	7	18	17
11	24	12	22	16	14	24	14
24	25	22	25	15	11	26	15
11	22	10	19	23	12	25	15
20	19	21	27	25	23	28	17
8	17	17	23	22	12	14	12
13	10	14	21	16	18	28	14
8	25	6	23	22	10	25	13
12	15	20	19	15	13	18	16
11	10	5	21	16	17	27	15
20	20	27	20	8	23	23	17
17	14	20	21	14	19	27	15
22	21	17	16	10	24	14	12
5	9	19	7	5	4	4	11
20	20	18	16	13	16	22	16
18	14	9	17	15	15	15	14
4	5	16	20	7	6	25	9
5	11	8	16	19	23	28	15
23	21	26	25	15	17	28	16
14	21	9	27	21	17	10	14
2	5	7	14	7	17	15	15
15	26	27	27	25	27	26	17

28	27	16	28	18	24	27	15
8	16	20	26	20	16	24	15
23	20	15	17	20	28	22	13
9	16	24	28	21	14	25	15
11	14	7	25	13	26	6	17
18	14	8	24	11	21	13	16
28	20	28	27	12	27	28	14
14	17	8	20	9	12	14	15
19	25	11	20	7	9	24	14
15	20	19	25	26	24	18	14
17	23	28	27	6	22	27	16
9	14	21	17	13	12	26	17
8	15	6	23	23	24	25	16
23	25	26	26	19	22	21	16
13	17	13	26	11	11	19	14
13	20	16	26	25	27	25	17
5	5	9	7	5	10	15	17
4	4	6	7	6	9	15	14
3	11	16	22	12	11	18	18
6	11	6	7	14	8	23	17
18	23	23	26	20	22	10	15
11	14	17	25	17	13	7	16
21	20	25	15	19	20	25	16
26	27	26	26	17	15	28	16
23	22	28	28	26	28	10	15
10	14	28	22	21	20	17	16
9	10	23	12	10	4	25	16
17	27	17	27	25	28	7	16
4	12	22	16	13	6	8	14
6	24	7	26	24	16	14	17
16	25	13	23	25	23	24	18
22	26	19	24	15	26	26	15
11	10	6	8	14	15	23	17
17	23	25	22	21	25	23	16
24	21	19	14	9	23	7	15
4	4	27	26	17	20	27	17
14	20	14	18	6	18	15	18
21	25	10	11	13	9	24	17
24	27	23	23	25	24	25	13
10	24	8	27	20	15	25	16
20	16	15	16	17	19	7	15
7	20	13	19	19	19	13	16
15	10	16	22	23	18	25	18
14	12	9	24	16	13	16	16
16	5	5	16	16	17	15	18
21	28	27	28	27	17	6	15
14	15	5	17	15	16	21	16
10	21	17	15	13	15	26	15
11	20	11	23	13	19	26	16
17	19	9	15	8	24	25	17
27	24	8	28	12	11	27	16
10	24	6	23	11	25	24	17
11	21	23	21	21	19	25	15
10	21	6	23	16	17	22	17
8	9	11	25	10	11	27	13

21	23	26	28	27	24	26	5
3	6	4	17	6	17	7	18
12	16	13	16	16	15	21	17
4	14	6	13	21	6	7	15
16	19	10	23	15	17	23	15
13	21	13	15	13	15	15	14
18	25	22	18	23	25	13	7
10	13	20	18	9	24	21	14
6	9	24	7	13	18	13	16
3	13	8	16	15	18	15	16
16	20	6	26	14	24	15	16
14	17	25	18	22	19	18	15
14	16	16	16	13	18	15	14
29	27	26	28	26	27	27	15
22	25	8	26	21	17	19	18
12	18	23	26	21	23	9	15
18	26	17	7	8	8	20	16
18	27	24	28	23	22	7	15
24	20	9	14	15	22	20	16
19	25	23	21	26	14	27	18
21	24	14	26	24	22	21	17
25	24	27	24	22	24	24	15
13	20	5	21	10	7	26	14
22	24	25	26	20	25	22	16
8	12	8	18	16	21	16	15
23	22	7	17	12	23	19	14
6	23	8	28	10	7	23	12
15	21	18	22	16	17	21	14
5	19	16	20	15	19	13	14
12	22	23	22	16	15	17	15
13	19	10	11	23	21	27	15
22	22	23	27	25	25	25	18
18	23	11	23	25	24	27	14
9	27	5	24	14	5	27	14
23	24	16	22	15	21	24	15
11	17	18	22	20	21	22	13
13	17	15	19	14	10	23	16
25	26	23	18	20	23	25	14
18	25	6	17	18	22	25	14
12	24	10	24	25	17	25	14
23	26	23	28	24	24	25	15
10	20	10	26	15	17	14	16
22	23	22	24	16	23	23	14
23	24	24	22	24	24	24	15
8	5	21	20	14	19	15	14
19	16	14	22	14	24	19	17
10	22	27	28	22	28	23	18
11	11	15	6	16	16	17	11
20	22	4	22	25	24	6	13
11	13	12	21	15	15	17	15
20	23	5	20	7	17	25	12
9	26	23	21	12	19	24	17
11	19	14	7	11	11	17	16
29	27	23	22	18	24	27	16
8	5	4	6	18	6	18	13

4	8	14	9	8	7	5	13
20	22	21	25	28	23	27	14
13	11	27	27	22	28	22	15
25	22	15	25	19	21	25	14
12	12	24	15	15	15	19	10
7	20	6	25	19	22	23	15
15	21	12	15	14	18	14	12
9	22	19	20	25	25	25	16
10	18	14	11	15	22	25	13
19	17	9	28	26	21	19	14
17	23	14	22	16	15	24	16
19	23	11	24	25	15	14	13
15	21	13	16	19	16	14	16
1	16	9	21	13	23	25	17
20	24	9	21	22	10	9	16
3	9	6	10	8	9	23	16
12	24	24	27	11	26	5	18
17	24	6	22	17	22	22	15
22	24	19	26	19	23	13	11
14	24	25	26	23	19	25	16
24	24	24	23	25	20	19	15
11	21	19	20	19	20	14	14
6	22	23	26	22	21	24	15
23	27	15	26	20	17	25	16
15	27	6	28	18	14	27	16
18	10	10	15	18	25	26	16
25	25	20	22	20	20	20	13
21	26	18	23	23	19	13	16
16	20	15	28	20	23	21	15
24	26	20	25	20	18	27	18
3	17	5	11	11	11	16	12
6	8	13	12	13	12	9	15
2	14	5	5	6	15	15	14
14	17	16	21	18	11	19	12
23	24	24	23	27	23	23	14
20	18	9	28	20	28	27	12
29	6	15	9	12	20	23	14
9	4	7	13	6	4	5	14
13	24	21	16	28	28	28	17
22	21	26	27	17	28	27	17
25	18	27	24	17	22	11	14
25	23	25	26	24	27	26	18
9	13	24	14	13	7	12	14
10	11	20	11	19	17	18	18
24	25	8	26	16	22	27	17
8	17	16	14	18	8	20	16
12	25	16	26	26	25	5	13
21	24	26	23	20	14	25	15
9	9	14	16	8	17	13	14
22	21	13	20	19	21	24	10
9	13	20	16	20	22	19	13
2	25	7	22	21	24	26	14
4	13	8	6	5	4	5	12
3	5	6	6	4	4	14	14
15	16	23	23	16	14	27	12

19	17	5	19	9	22	23	15
16	15	24	20	16	18	18	13
5	14	6	19	5	20	20	10
10	20	18	25	21	24	16	13
19	20	9	26	19	21	9	14
12	22	27	21	17	17	21	12
19	14	7	21	6	7	25	14
18	21	21	24	22	22	21	14
11	20	26	16	23	10	16	14
11	17	6	19	11	20	16	13
17	22	17	14	17	14	19	13
11	13	19	15	18	16	19	13
25	26	20	26	14	24	5	15
9	15	6	24	8	23	10	12
12	11	7	20	10	25	24	16
5	11	25	18	5	26	19	13
23	19	22	28	15	17	26	15
10	23	19	24	15	17	16	15
2	5	5	18	5	22	26	16
11	19	13	24	25	25	23	18
16	22	9	20	17	22	10	13
21	19	20	22	16	17	19	13
15	23	24	23	28	28	23	14
12	7	8	13	13	13	24	13
27	22	19	20	13	22	19	15
2	15	4	8	6	4	16	12
21	17	19	18	22	9	16	16
17	20	15	23	22	20	20	16
16	15	13	18	17	16	16	14
11	11	22	15	16	17	17	12
14	24	6	21	14	21	27	13
19	24	16	21	20	25	21	15
11	23	17	23	18	24	17	16
24	27	27	28	23	27	26	16
18	22	23	15	12	19	24	14
12	9	5	21	21	20	13	15
6	6	4	5	6	4	4	14
25	25	25	28	25	24	27	17
23	24	24	22	24	25	26	15
12	20	17	15	12	17	17	14
11	14	13	17	11	25	27	17
19	20	25	17	11	23	15	15
21	23	17	17	24	23	25	12
15	24	23	23	26	22	25	17
16	17	16	11	16	16	15	11
5	5	12	22	6	5	24	16
20	22	23	17	17	16	16	13
27	23	16	24	24	23	24	17
21	15	21	24	15	21	23	16
23	15	22	15	19	21	15	13
19	27	13	18	19	24	28	17
9	11	24	23	24	18	14	13
12	16	7	15	16	14	18	15
17	24	18	24	24	16	19	13
14	12	8	16	12	13	28	16

21	26	22	27	25	28	27	14
20	22	14	22	20	21	17	13
20	28	25	28	19	17	7	15
23	28	23	28	28	27	28	17
3	4	20	26	12	7	4	16
3	15	8	12	9	17	19	15
22	24	8	22	14	23	23	16
9	11	16	20	16	25	23	14
5	8	18	16	5	15	4	14
22	13	8	27	13	20	28	15
20	18	20	21	14	21	15	12
11	18	19	16	11	17	16	14
21	18	16	16	16	16	22	12
11	9	22	17	4	7	12	15
9	5	4	5	11	5	4	18
4	7	10	10	7	16	21	14
2	9	12	7	21	20	26	18
5	7	20	21	17	4	5	13
11	16	7	24	16	15	22	17
23	20	25	18	11	17	14	14
20	17	23	25	12	19	25	16
18	18	20	21	23	21	14	14
9	21	12	17	20	19	22	18
28	26	28	26	25	25	24	16
23	25	28	24	28	25	23	12
22	28	16	20	20	21	19	18
29	26	27	27	13	21	24	15
5	4	27	6	5	5	5	14
20	23	20	24	19	19	17	16
26	16	23	23	14	13	27	14
12	8	6	20	14	24	20	15
27	27	27	26	27	28	28	14
8	14	25	16	23	17	25	18
4	4	4	13	5	4	13	16
14	20	16	15	12	13	18	14
23	27	20	19	20	21	24	15
19	14	5	25	9	11	7	14
8	19	10	23	23	18	21	16
4	6	16	13	15	17	16	14
19	26	14	24	17	19	21	14
9	8	5	11	16	20	22	14
8	14	9	13	17	17	17	13
3	23	5	19	11	20	23	16
20	24	5	24	20	14	24	15
10	21	26	22	22	23	24	13
21	21	24	24	21	26	13	14
8	22	27	26	19	20	8	13
18	12	13	19	21	13	11	13
20	17	11	21	19	23	24	13
7	20	27	25	16	17	22	12
15	24	21	18	19	20	14	11
12	13	5	26	12	23	23	14
13	25	24	26	16	24	11	14
4	8	20	6	4	4	7	13
24	24	25	22	19	24	27	17

25	20	23	23	25	20	27	15
12	20	19	25	17	16	17	13
16	15	15	19	21	18	19	12
6	20	4	21	8	22	21	14
17	21	18	17	16	20	14	15
15	20	25	23	19	26	20	16
18	27	13	23	17	14	18	16
26	24	23	28	26	24	26	18
21	19	11	22	22	20	25	15
9	22	4	23	20	17	24	16
20	23	24	21	19	23	24	15
21	20	14	13	8	17	11	14
8	19	15	21	14	15	10	16
