

Art Final.pdf

 My Files My Files Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:472436683

Fecha de entrega

7 jul 2025, 9:20 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

7 jul 2025, 9:41 p.m. GMT-5

Nombre de archivo

Art Final.pdf

Tamaño de archivo

698.7 KB**39 Páginas****9019 Palabras****49.504 Caracteres**

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)
-

Exclusiones

N.º de coincidencias excluidas

▸

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
2	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-10	<1%
3	Internet	www.researchgate.net	<1%
4	Internet	scielo.sld.cu	<1%
5	Internet	riull.ull.es	<1%
6	Internet	hdl.handle.net	<1%
7	Internet	repositorio.upeu.edu.pe	<1%
8	Publicación	James Kwame Mensah, Justice Nyigmah Bawole, Nisada Wedchayanon. "Unlockin...	<1%
9	Trabajos entregados	Universidad Privada del Norte on 2023-07-04	<1%
10	Trabajos entregados	Universidad de Montevideo on 2024-12-30	<1%
11	Internet	gredos.usal.es	<1%

12	Internet	ridum.umanizales.edu.co	<1%
13	Internet	alicia.concytec.gob.pe	<1%
14	Trabajos entregados	Universidad Católica de Santa María on 2024-11-12	<1%
15	Trabajos entregados	National University College - Online on 2023-04-22	<1%
16	Trabajos entregados	Universidad de Alcalá on 2025-03-11	<1%
17	Internet	ojs3.revistaliberabit.com	<1%
18	Internet	www.zaragoza.unam.mx	<1%
19	Internet	jab.polinema.ac.id	<1%
20	Internet	pesquisa.teste.bvsalud.org	<1%
21	Trabajos entregados	upeu on 2025-02-12	<1%
22	Internet	uprepositorio.upacifico.edu.ec	<1%
23	Internet	www.spell.org.br	<1%
24	Publicación	Chambi Condori, Rosmeri. "Competencias gerenciales y su relación con la satisfac...	<1%
25	Publicación	Mahmoud Ramadan Al-Azab, Bassam Samir Al-Romeedy. "Servant leadership and...	<1%

26	Internet	www.coursehero.com	<1%
27	Internet	www.oecd-ilibrary.org	<1%
28	Internet	www.omicsdi.org	<1%
29	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-11	<1%
30	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2024-12-26	<1%
31	Trabajos entregados	Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga on 2025-05-09	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2025-02-10	<1%
33	Internet	docs.google.com	<1%
34	Internet	repositorio.uct.edu.pe	<1%
35	Internet	repub.eur.nl	<1%
36	Internet	revista.nutricion.org	<1%
37	Internet	revistas.usb.edu.co	<1%
38	Internet	scielo.isciii.es	<1%
39	Trabajos entregados	uniandsec on 2025-03-11	<1%

40	Internet	www.tandfonline.com	<1%
41	Internet	www.thefreelibrary.com	<1%
42	Trabajos entregados	Infile on 2024-06-05	<1%
43	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-05-19	<1%
44	Trabajos entregados	Universitat Internacional de Catalunya on 2024-05-12	<1%
45	Internet	baixardoc.com	<1%
46	Internet	pesquisa.bvsalud.org	<1%
47	Internet	repositorio.ucsp.edu.pe	<1%
48	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe	<1%
49	Internet	www.grafiati.com	<1%



UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Educación



**Efecto del liderazgo de servicio y competencias digitales sobre la
satisfacción y el desempeño docente**

Trabajo de investigación para obtener el Grado Académico de Maestro(a) en
Administración Educativa

Autor:

Adrián Santiago Miñano Torres
Carlos Alberto Moncayo Ferrer
Florinda Marianela Ari Chahuares

Asesor:

Mg. Segundo Salatiel Malca Peralta

Lima, julio de 2025

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Yo Segundo Salatiel Malca Peralta, docente de la Unidad de Posgrado de Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Efecto del liderazgo de servicio y competencias digitales sobre la satisfacción y el desempeño docente”** de los autores Adrián Santiago Miñano Torres, Florinda Marianela Ari Chahuares y Carlos Alberto Moncayo Ferrer tiene un índice de similitud de 10% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 02 días del mes de julio del año 2025



Mg. Segundo Salatiel Malca Peralta

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a...01... día(s) del mes de...julio... del año 2025... siendo las...16:00... horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a):

Mg. Josué Arturo Morán Condezo

el (la) secretario(a): Mtro. Carlos Daniel Abanto Ramírez

y los demás miembros: Mg. Gissel Arteta Sandoval y

Mtra. Sandra Sadith Flores Guillén

y el (la) asesor(a) Mg. Segundo Salatiel Malca Peralta

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del trabajo de investigación titulado: Efecto del liderazgo de servicio y competencias digitales sobre la satisfacción y el desempeño docente

del (de la) / (los) (las) candidato(a) / s a Adrián Santiago Miñano Torres

b) Florinda Marianela Ari Chahuare

c) Carlos Alberto Moncayo Ferrer

conducente a la obtención del Grado Académico de Maestro(a) en: Educación

Con mención en Administración Educativa.

(Denominación del Grado Académico)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a) / s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a) / s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato/a (a): Adrián Santiago Miñano, Florinda Marianela Ari Chahuare y Carlos Alberto Moncayo Ferrer

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A-	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato/a (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Candidato/a (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

(*) Ver parte posterior

Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a) / s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Presidente/a

Secretario/a

Asesor/a

Miembro

Miembro

Candidato/a (a)

Candidato/a (b)

Candidato/a (c)

Resumen

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el efecto del liderazgo de servicio y las competencias digitales sobre la satisfacción laboral y el desempeño docente en instituciones educativas peruanas. Se realizó un estudio explicativo transversal con una muestra de 590 docentes de instituciones públicas y privadas (64.24% mujeres; $n = 379$), con edades entre 25 y 65 años ($M = 38.5$; $DE = 9.4$). Los participantes completaron la Servant Leadership Short Scale (SLSS), el Cuestionario de Competencia Digital para Docentes, la Affective Job Satisfaction Scale (BIAJS) y la Escala de Desempeño Laboral Individual (IWPQ). Los resultados del modelamiento de ecuaciones estructurales (SEM) mostraron índices de ajuste adecuados ($\chi^2 = 2927.78$, $gl = 1066$, $p = .00$), $CFI = 0.911$, $TLI = 0.906$, $RMSEA = 0.052$ y $SRMR = 0.055$. El análisis reveló que el liderazgo de servicio influye significativamente tanto en la satisfacción laboral ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$), como en el desempeño docente en su dimensión del desempeño de la tarea ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$), pero en su dimensión de desempeño contextual mostraron influencias positivas ($\beta = 0.38$, $p < 0.001$). Sin embargo, no se encontró una relación concluyente entre las competencias digitales y la satisfacción laboral. Por otro lado, las competencias digitales tuvieron una influencia positiva moderada sobre el desempeño docente en su dimensión del desempeño contextual ($\beta = 0.27$, $p < 0.001$) y en la dimensión desempeño de la tarea ($\beta = 0.17$, $p = 0.002$) muestran un efecto positivo, aunque menor. Estos hallazgos destacan la relevancia del liderazgo de servicio y las competencias digitales para mejorar el desempeño docente, aunque la satisfacción laboral parece estar más influenciada por factores contextuales y de apoyo organizacional.

Palabras clave: Liderazgo de servicio, Competencias digitales, Satisfacción laboral, Desempeño docente

Abstract

The present study aimed to analyze the effect of service leadership and digital competencies on job satisfaction and teacher performance in Peruvian educational institutions. A cross-sectional explanatory study was conducted with a sample of 590 teachers from public and private institutions (64.24% women; $n = 379$), aged between 25 and 65 years ($M = 38.5$; $SD = 9.4$). Participants completed the Servant Leadership Short Scale (SLSS), the Digital Competence Questionnaire for Teachers, the Affective Job Satisfaction Scale (BIAJS), and the Individual Job Performance Scale (IWPQ). The results of structural equation modeling (SEM) showed adequate fit indices ($\chi^2 = 2927.78$, $df = 1066$, $p = .000$), $CFI = 0.911$, $TLI = 0.906$, $RMSEA = 0.052$, and $SRMR = 0.055$. The analysis revealed that servant leadership significantly influences both job satisfaction ($\beta = 0.53$, $p < 0.001$) and teacher performance in its task performance dimension ($\beta = 0.41$, $p < 0.001$), but in its contextual performance dimension it showed positive influences ($\beta = 0.38$, $p < 0.001$). However, no conclusive relationship was found between digital skills and job satisfaction. On the other hand, digital competences had a moderate positive influence on teaching performance in the contextual performance dimension ($\beta = 0.27$, $p < 0.001$) and in the task performance dimension ($\beta = 0.17$, $p = 0.002$) they showed a positive, although smaller, effect. These findings highlight the relevance of service leadership and digital competences to improve teaching performance, although job satisfaction seems to be more influenced by contextual and organizational support factors.

Keywords: Service leadership, Digital competences, Job satisfaction, Teaching performance

1. Introducción

El entorno educativo contemporáneo enfrenta desafíos sin precedentes debido a la rápida evolución tecnológica y las demandas crecientes de un liderazgo efectivo (Waskito, 2021). En este contexto, la satisfacción laboral y el desempeño docente son factores críticos que influyen directamente en la calidad de la educación (Werang et al., 2024).

El liderazgo de servicio se ha destacado como un enfoque que prioriza el bienestar y desarrollo de los docentes, promoviendo un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo (Quinteros-Durand et al., 2023; Rivera et al., 2017). Este estilo de liderazgo no solo mejora la satisfacción laboral de los docentes, sino que también tiene un impacto positivo en su desempeño (Bayangkari et al., 2024; Dami et al., 2022).

Estudios realizados en diversos países, como Ecuador y Sudáfrica, han demostrado que el liderazgo de servicio puede aumentar la motivación y el compromiso de los docentes, resultando en un mejor rendimiento académico de los estudiantes y en la salud organizacional de las instituciones educativas (Cabezas et al., 2021; Shula, 2023). Además, investigaciones en contextos como Indonesia y Perú han encontrado una correlación positiva entre el liderazgo de servicio, la satisfacción laboral y el desempeño docente, subrayando la importancia de líderes que empoderen y valoren a su equipo (Bayangkari et al., 2024; Vhalery et al., 2024; Zeta et al., 2020).

Por otro lado, las competencias digitales han emergido como una necesidad indispensable en la educación del siglo XXI (Janampa et al., 2023; Sánchez-Macías et al., 2023). La integración efectiva de herramientas digitales en la enseñanza no solo mejora la eficiencia del proceso educativo, sino que también incrementa el desempeño

de los docentes al ofrecerles nuevas formas de interactuar y comprometerse con los estudiantes (Janampa et al., 2023).

Investigaciones recientes en varios países, como México, Chile, España y Perú, han validado instrumentos para medir las competencias digitales de los docentes, destacando la importancia de desarrollar y aplicar estas competencias en diferentes contextos educativos (Cabero-Almenara et al., 2020; Mulyanti et al., 2024; Santa-Cruz-Espinoza et al., 2024). En particular, estudios en Perú han demostrado que las competencias digitales impactan directamente en el desempeño docente, sugiriendo que una formación adecuada en este ámbito puede llevar a mejoras significativas en la práctica educativa (Guizado et al., 2019; Hurtado-Mazeyra et al., 2022; Janampa et al., 2023).

A pesar de la creciente evidencia sobre los beneficios del liderazgo de servicio y las competencias digitales, existe la necesidad de más estudios que integren y exploren cómo estos dos factores interactúan para influir en la satisfacción laboral y el desempeño docente. Esta investigación propone contribuir a la literatura existente mediante el análisis conjunto del efecto del liderazgo de servicio y las competencias digitales en estos aspectos críticos de la práctica docente.

Liderazgo De Servicio

El liderazgo de servicio se define como una inclinación innata a priorizar el servicio a los demás. En otras palabras, una persona se considera un líder de servicio si sus decisiones benefician al grupo o la organización en su conjunto (Rivera et al., 2017).

Según Greenleaf (1977), el liderazgo de servicio se basa en la premisa de que los líderes existen principalmente para servir a sus seguidores, promoviendo un entorno

donde los docentes puedan desarrollar tanto sus competencias profesionales como personales (Gultekin & Kara, 2022). Autores como Spears (1996) y Laub (1999) han desarrollado modelos que destacan las características clave del liderazgo de servicio, tales como la escucha, la empatía y el compromiso con el crecimiento de los demás (Dami et al., 2022; Gultekin & Kara, 2022).

6 El liderazgo de servicio ha demostrado ser eficaz en la adopción de nuevas tecnologías en el ámbito educativo. Diversos estudios han demostrado que este tipo de liderazgo fortalece el comportamiento laboral innovador y aumenta la satisfacción de los docentes (Bayangkari et al., 2024; Dami et al., 2022; Vhalery et al., 2024). Un estudio realizado en Indonesia encontró que los líderes de servicio crean un ambiente de apoyo que facilita la integración de las TIC, mejorando así las competencias digitales de los docentes (Bayangkari et al., 2024).

En América Latina, la implementación de este modelo enfrenta desafíos específicos debido a las estructuras jerárquicas tradicionales y la resistencia al cambio (Cabezas et al., 2021). No obstante, investigaciones en países como Ecuador sugieren que el liderazgo de servicio puede ser adaptado para superar estas barreras, promoviendo un entorno educativo más colaborativo y efectivo (Cabezas et al., 2021). Este hallazgo es corroborado por un estudio realizado en tres instituciones en Chile, China y Pakistán, que demuestra que el liderazgo de servicio impacta positiva y sustancialmente en la efectividad de la gestión de proyectos de los empleados (Zada et al., 2024).

En Perú, un estudio reciente sugiere que el liderazgo de servicio podría tener un impacto positivo en la disposición de los docentes a adoptar nuevas tecnologías y

mejorar sus competencias digitales (Quinteros-Durand et al., 2023). Además, investigaciones han encontrado una correlación directa y significativa entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral de los docentes (Zeta et al., 2020). Estos resultados subrayan la importancia de seguir incrementando la literatura sobre el tema, dado que las correlaciones observadas son fuertes y podrían fundamentar decisiones que motiven a los docentes (Shula, 2023), lo cual conduce a un mejor desempeño y satisfacción docente (Waskito, 2021).

Competencias Digitales

5 La competencia digital se define como la habilidad esencial para incorporar las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el trabajo profesional. Su integración en el proceso de aprendizaje debe basarse en enfoques educativos efectivos para garantizar metodologías eficaces (Santa-Cruz-Espinoza et al., 2024).

El desarrollo de competencias digitales en los docentes es un proceso complejo que requiere formación continua y apoyo institucional (Chorosova et al., 2020; Lisborg et al., 2021; Mulyanti et al., 2024). En Indonesia, se resalta la necesidad de integrar las competencias digitales en la formación docente, sugiriendo que las políticas educativas deben adaptarse a las demandas de la educación moderna que integra la tecnología en las prácticas de enseñanza (Syahid et al., 2023). En México, un estudio encontró que los docentes con menos años de experiencia tienen mejores habilidades digitales, posiblemente por ser nativos digitales (Sánchez-Macías et al., 2023). En Chile, se destaca la necesidad de mejorar los planes formativos y establecer un proceso adecuado de evaluación para desarrollar la competencia digital en la formación inicial docente (Silva et al., 2022).

En Perú, los docentes con mayores competencias digitales tienen un mejor desempeño en la enseñanza (Janampa et al., 2023). Además, se ha concluido que un mayor desarrollo de habilidades digitales está relacionado con un mejor desempeño laboral, especialmente en modalidades de enseñanza remota (García-Salirrosas & Millones-Liza, 2022).

La formación efectiva en competencias digitales debe incluir el uso de plataformas, creación de contenido digital y resolución de problemas tecnológicos (Chorosova et al., 2020). Aunque ya no estamos en una situación de emergencia como la COVID-19, es esencial demostrar en el contexto peruano que las competencias digitales influyen en el desempeño docente, mediadas por la satisfacción laboral y el liderazgo de servicio (Waskito, 2021), para fomentar una capacitación constante y la implementación de herramientas digitales en los centros de enseñanza (Chorosova et al., 2020).

Satisfacción Laboral Docente

La satisfacción laboral docente se entiende como el estado emocional positivo de los docentes hacia sus responsabilidades y tareas diarias. Este sentimiento está influenciado por las actividades en el aula, la cooperación con colegas y el ambiente escolar (Belizario et al., 2024).

Diversos estudios indican que la satisfacción laboral docente está influenciada por factores como el liderazgo, las condiciones laborales, la remuneración, el reconocimiento profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal (Andrianto et al., 2023; Nascimento et al., 2019; Quispe-Morales et al., 2024; Ratova et al., 2024). Un estudio realizado en Pekanbaru (Indonesia) y en EE. UU. encontró que la motivación

proporcionada por el líder influye significativamente en la satisfacción laboral de los docentes (Andrianto et al., 2023; Olsen & Mason, 2023). Basado en esto, Thompson & Phua (2012) diseñaron y validaron el instrumento *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS) para medir la satisfacción laboral desde una perspectiva afectiva en Australia y Hong Kong.

En América Latina, la satisfacción laboral está influenciada por factores similares a los globales, pero con particularidades regionales relacionadas con las condiciones económicas y sociales (Avendaño et al., 2021). En Argentina, Pujol-Cols & Dabos (2020) validaron el BIAJS adaptado al español, revelando que tanto los factores situacionales como los disposicionales son predictores significativos de la satisfacción laboral.

En Perú, estudios indican que el liderazgo docente es un factor crucial en la satisfacción laboral, actuando como mediador entre la autoeficacia, el compromiso organizacional y la carga de trabajo (Cayupe et al., 2023). Además, el liderazgo también influye en la satisfacción y desempeño docente (Rodas & Pérez, 2021; Quispe-Morales et al., 2024).

Desempeño Laboral Docente

El desempeño laboral docente se ha ampliado para incluir, no solo la competencia en tareas, sino también la adaptabilidad, la proactividad y los comportamientos organizacionales (Morales-García et al., 2024).

Estudios globales han demostrado que el liderazgo escolar impacta en la motivación y desempeño docente. En China, investigaciones han destacado que un liderazgo efectivo mejora significativamente la productividad y satisfacción de los docentes (Lu & Jian, 2024; Saleem et al., 2020). En Sudáfrica, se ha estudiado la relación

entre el liderazgo de servicio y la motivación docente, concluyendo que un liderazgo basado en el servicio puede fomentar un entorno laboral positivo y mejorar tanto la motivación como el desempeño de los docentes (Mutesasira & Marongwe, 2024).

En Latinoamérica, investigaciones han mostrado que el desempeño laboral docente impacta directamente la calidad educativa (Pérez-Soto et al., 2021). En México, se ha comprobado que los factores organizacionales afectan directamente la satisfacción y desempeño docente (García-Hernández et al., 2021). Además, Romo et al. (2020) encontraron que el empoderamiento estructural y un entorno de trabajo positivo son cruciales para mejorar la satisfacción y el desempeño de los docentes.

En Argentina, la validación de escalas para medir el desempeño laboral docente ha demostrado la importancia de herramientas precisas y culturalmente adaptadas para evaluar y mejorar la práctica docente (Gabini & Salessi, 2016).

En Perú, un estudio realizado en el distrito de Pachiza, San Martín, mostró que un liderazgo directivo efectivo mejora el ambiente de trabajo y el desempeño de los docentes (Saavedra et al., 2022). Además, se ha demostrado que la formación y actualización en competencias digitales es esencial para el desempeño docente en un entorno digitalizado (Madrid et al., 2024).

En conclusión, aunque se han logrado avances significativos en la comprensión del desempeño laboral docente, persisten áreas que requieren más investigación, como la interacción entre diferentes estilos de liderazgo y las competencias digitales en relación con la satisfacción y desempeño docente.

Justificación

El liderazgo de servicio proporciona el apoyo necesario para que los docentes encuentren satisfacción en su labor y adopten nuevas tecnologías (Waskito, 2021), como se evidencia en un estudio realizado en Perú, donde el 63% de los docentes reportaron una satisfacción laboral satisfactoria (Rodas & Pérez, 2021). Por otro lado, las competencias digitales facilitan la implementación de prácticas educativas innovadoras y eficaces (Janampa et al., 2023), tal como se refleja en un estudio realizado en Perú, que encontró que el 75% de los docentes tenían un desempeño laboral aceptable (Saavedra et al., 2022). Esta sinergia entre liderazgo de servicio y competencias digitales crea un entorno de trabajo dinámico y colaborativo, donde los docentes se sienten valorados y capacitados para enfrentar los desafíos educativos actuales (Zeta et al., 2020).

26 La justificación de esta investigación radica en la necesidad de identificar y potenciar los factores que contribuyen a la satisfacción y al desempeño docente en el contexto educativo actual. La evidencia empírica sugiere que tanto el liderazgo de servicio como las competencias digitales son componentes clave para el éxito del proceso educativo (Bayangkari et al., 2024; Shula, 2023; Syahid et al., 2023). Sin embargo, 46 la relación entre el liderazgo de servicio y las competencias digitales sobre la satisfacción y el desempeño docente requiere un análisis más profundo y empírico.

Al explorar esta interacción, esta investigación no solo contribuirá al conocimiento teórico, sino que también ofrecerá directrices prácticas para mejorar la calidad educativa a través del empoderamiento y la capacitación de los docentes. Además, este estudio tiene el potencial de proporcionar insights valiosos para los administradores educativos, responsables de políticas y los propios docentes.

23 Por lo tanto, el objetivo principal de este artículo es determinar la influencia del liderazgo de servicio y las competencias digitales sobre la satisfacción y el desempeño docente. Se plantean las siguientes hipótesis:

H1: El liderazgo de servicio influye significativamente sobre la satisfacción docente.

H2: El liderazgo de servicio influye significativamente sobre el desempeño docente.

H3: Las competencias digitales influye significativamente sobre la satisfacción docente.

H4: Las competencias digitales influye significativamente sobre el desempeño docente.

2. Metodología

2.1 Diseño y participantes

23 36 Estudio explicativo transversal (Ato et al., 2013). Participaron 590 docentes de instituciones educativas públicas y privadas de Perú, de ambos sexos: mujeres (n = 379; 64.24%) y hombres (n = 211; 35.76%). Las edades de los participantes oscilaban entre 25 y 65 años (media = 38.5 años [DS = 9.4 años]), siendo mayoritario el grupo de 41 a 50 años (30.68%). Respecto al estado civil, el 51.36% estaba casado. En términos de grado de instrucción, el 58.81% tenía un título. En cuanto a la experiencia laboral, el 44.75% de los docentes había trabajado entre 1 y 5 años.

Tabla 1

Distribución de participantes según datos sociodemográficos

Variable	f	%
Edad		
De 20 a 30 años	165	27.97
De 31 a 40 años	166	28.14
De 41 a 50 años	181	30.68
De 51 a 60 años	67	11.36
De 61 a 65 años	11	1.86
Sexo		
Femenino	379	61.24
Masculino	211	35.76
Estado Civil		
Soltero/a	260	44.07
Casado/a	303	51.36
Divorciado/a	14	2.37
Viudo/a	13	2.20
Grado de Instrucción		
Estudios incompletos	37	6.27
Egresado	138	23.39
Titulado	347	58.81
Posgrado	68	11.53
Tiempo laborando		
De 1 a 5 años	264	44.75
De 6 a 10 años	82	13.90
De 11 a 15 años	94	15.93
De 16 a 20 años	79	13.39
De 21 a más	71	12.03

2.2 Instrumentos

Servant Leadership Short Scale (SLSS)

La SLSS fue creada por Page & Wong (2000), adaptada al español por Rivera et al. (2017) y utilizado en Perú por Quinteros-Durand et al. (2023). Esta escala evalúa un modelo de liderazgo que prioriza servir a compañeros y subordinados sobre el bienestar o beneficios personales. La escala incluye 14 ítems con 7 opciones de respuesta que van desde 1 ("totalmente en desacuerdo") hasta 7 ("totalmente de acuerdo"). La escala cuenta con validez ($CFI = ,91$, $TLI = ,90$, $RMSEA = ,07$, $SRMR = ,06$) y confiabilidad ($\alpha = 0,85$).

Cuestionario de Competencia Digital para Docentes

El Cuestionario de Competencias Digital para Docentes fue creado por Cabero-Almenara y colaboradores (Cabero-Almenara et al., 2020). Posteriormente fue validado en el contexto peruano por Santa-Cruz-Espinoza et al. (2024). Este instrumento mide el nivel de competencia digital docente. El cuestionario tiene 20 ítems y 5 dimensiones A) Alfabetización tecnológica (ítems 1-4), B) Comunicación y colaboración (ítems 5-7), C) Búsqueda y tratamiento de la información (ítems 8-11), D) Ciudadanía digital (ítems 12-14) y E) Creatividad e innovación (ítems 15-20) (Santa-Cruz-Espinoza et al., 2024). Los ítems se califican a través de una escala de Likert con 11 opciones (0=valor mínimo, 10=valor máximo). El Cuestionario de Competencia Digital para Docentes ha demostrado tener una validez $CFI = 0.99$, $TLI = 0.99$, $RMSEA = 0.028$ y confiabilidad $\alpha = 0.931$ y un $\omega = 0.942$.

Brief Index of Affective Job Satisfaction (BIAJS)

La BIAJS fue elaborada por Thompson & Phua (2012) . Posteriormente, fue validado en español por Pujol-Cols & Dabos (2020) y utilizado en el contexto peruano por Belizario et al. (2024). Este instrumento busca medir la satisfacción laboral como una estructura afectiva de nivel superior, con componentes algo cognitivos y de naturaleza claramente breve. La BIAJS consta de 4 ítems, con opciones de respuesta en una escala de Likert que varían desde uno (muy en desacuerdo) hasta cinco (muy de acuerdo). La BIAJS ha demostrado tener una validez RMSEA = 0,08, CFI= 0,97, GFI = 0,97, TLI = 0,91 y confiabilidad $\alpha=0,83$.

Escala de Desempeño Laboral Individual (IWPQ)

La IWPQ fue creado por Koopmans et al. (2013). Posteriormente, fue validado en español por Ramos-Villagrasa et al. (2019), en un contexto laboral español, en un contexto laboral argentino, así mismo fue validado en el contexto peruano por Geraldo-Campos et al. (2024). Este instrumento mide el desempeño laboral, sin hacer distinciones basadas en el tipo de tarea que el empleado lleve a cabo. El instrumento de autoinforme evalúa 14 ítems en 3 dimensiones A) Desempeño de la tarea (ítems 1-4), B) Desempeño contextual (ítems 5 - 10), C) Comportamiento contraproducente (ítems 11 - 14); con una Escala de Likert de Nunca = 1, Casi Nunca = 2, A veces = 3, Casi siempre = 4 y Siempre = 5. La IWPQ ha demostrado tener una validez TLI=0.946, CFI=0.956 y RMSEA= 0.067 y una confiabilidad, $\alpha = .87$ y $\omega=0.87$.

2.3 Procedimiento

Se diseñaron los cuestionarios en formato digital utilizando la plataforma Google Forms y se compartió con los docentes a través de grupos de WhatsApp entre julio y agosto de 2024, previa coordinación con las instituciones educativas y con la autorización

de los directivos. Los formularios incluyeron en la primera parte el consentimiento informado y el objetivo del estudio, enfatizando la participación voluntaria y anónima de los docentes. El procedimiento se llevó a cabo siguiendo las indicaciones de la Declaración de Helsinki (Manzini, 2000).

2.4 Análisis de datos

Para realizar los análisis estadísticos descriptivos, se consideraron la curtosis y la asimetría, asegurándose de que los valores estuvieran dentro del rango de ± 1.5 , según lo establecido por Pérez y Medrano (2010). Posteriormente, se llevó a cabo un análisis comparativo según el sexo de los participantes, utilizando el coeficiente de Cohen para evaluar el tamaño del efecto. Los valores < 0.20 indicaron efectos pequeños, ≤ 0.50 fueron moderados y ≤ 0.80 se consideraron grandes (Cohen, 1998). A continuación, se realizó un análisis de correlación de Pearson para explorar las relaciones entre las variables principales del estudio, incluyendo liderazgo de servicio, competencias digitales y desempeño docente. Finalmente, se empleó el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (SEM) para verificar el modelo propuesto. Todos los análisis se realizaron utilizando los programas estadísticos SPSS 26.0 y AMOS 25.0.

2.5. Consideraciones éticas

El estudio contó con la aprobación del comité de ética de la Universidad Peruana Unión (Referencia: N° 1106-2024/UPeU-EPG-CEPG-D).

3. resultados

La Tabla 1 presenta un análisis descriptivo de las variables de estudio. El Liderazgo de Servicio muestra una media (M) de 83.93 y una desviación estándar (DE)

de 6.5, con valores de asimetría (g_1) cercanos a cero (-0.01), indicando una distribución simétrica, y una curtosis (g_2) de -0.27, lo que sugiere una ligera mesocurtosis.

Las Competencias Digitales tienen una media de 133.13 y una DE de 39.26, con una distribución ligeramente sesgada a la izquierda ($g_1 = -0.68$) y una curtosis leve ($g_2 = 0.4$). Esta variable está dividida en cinco subcomponentes: Alfabetización tecnológica, con una media de 27.93 y una DE de 8. Se observa una asimetría negativa (-0.79), indicando que más respuestas se concentran hacia valores altos, y una curtosis de 0.49;

Comunicación y colaboración tiene una media de 17.7 y una DE de 7.11, con una ligera asimetría negativa (-0.35) y una curtosis de -0.46; Búsqueda y tratamiento de la información presenta una media de 27.14 y una DE de 8.38, con una asimetría negativa (-0.72) y una curtosis positiva (0.35); Ciudadanía Digital tiene una media de 21.19 y una DE de 6.12, con una fuerte asimetría negativa (-0.89) y una curtosis de 0.85; Creatividad e innovación tiene la media más alta de los subcomponentes, con 39.16 y una DE de 12.71, con una ligera asimetría negativa (-0.64) y una curtosis baja (0.12).

En cuanto a la Satisfacción Laboral, la media es de 16.94 y la DE es baja (2.03), lo que indica poca dispersión en las respuestas. La distribución es moderadamente sesgada a la izquierda ($g_1 = -0.44$) y presenta una curtosis elevada ($g_2 = 1.08$), lo que sugiere una concentración de respuestas hacia los extremos.

El Desempeño de la tarea muestra una media de 16.99 y una DE de 1.87, con una asimetría cercana a cero (-0.04) y una curtosis de -0.47, lo que indica una distribución simétrica y plana. El Desempeño contextual tiene una media de 24.53 y una DE de 3.2, con una asimetría nula ($g_1 = 0$) y una curtosis de -0.63, lo que sugiere una distribución simétrica y ligeramente plana. Los Comportamientos contraproducentes presentan una

media baja de 8.19 y una DE de 3.74, pero destacan por una fuerte asimetría positiva ($g_1 = 1.46$) y una curtosis elevada ($g_2 = 2.05$), lo que sugiere una tendencia de concentración de respuestas hacia valores bajos y un comportamiento atípico en los extremos de la distribución.

Tabla 1

Análisis descriptivo de las variables de estudio

	Min.	Máx.	M	DE	g^1	g^2
Liderazgo de Servicio	68	98	83.93	6.50	-0.01	-0.27
Competencias Digitales	2	200	133.13	39.26	-0.68	0.4
Alfabetización tecnológica	0	40	27.93	8.00	-0.79	0.49
Comunicación y colaboración	0	30	17.70	7.11	-0.35	-0.46
Búsqueda y tratamiento de la información	0	40	27.14	8.38	-0.72	0.35
Ciudadanía Digital	0	30	21.19	6.12	-0.89	0.85
Creatividad e innovación	0	60	39.16	12.71	-0.64	0.12
Satisfacción Laboral	8	20	16.94	2.03	-0.44	1.08
Desempeño de la tarea	12	20	16.99	1.87	-0.04	-0.47
Desempeño contextual	15	30	24.53	3.20	0.00	-0.63
Comportamientos contraproducentes	4	20	8.19	3.74	1.46	2.05

Nota: Min.: Valor mínimo; Máx.: Valor máximo; M: Media; DE: Desviación estándar; g^1 : asimetría; g^2 : curtosis

La Tabla 2 muestra las correlaciones entre las variables de estudio, revelando la fuerza y dirección de las relaciones entre ellas. El Liderazgo de Servicio (LS) tiene correlaciones significativas positivas con todas las variables, excepto con los Comportamientos contraproducentes (CP), donde la correlación es baja y no significativa ($r = 0.02$). Las correlaciones más fuertes se observan con Satisfacción Laboral (SL) ($r =$

0.39) y Desempeño contextual (DC) ($r = 0.34$), lo que sugiere que un mejor liderazgo de servicio está asociado con mayor satisfacción laboral y desempeño contextual.

Las Competencias Digitales (CD) correlacionan significativamente con todas las subescalas relacionadas, siendo más alta la correlación con Creatividad e Innovación (CRE) ($r = 0.95$), lo que sugiere que las competencias digitales están estrechamente relacionadas con la capacidad de innovación y creatividad. CD también correlaciona moderadamente con Desempeño de la Tarea (DT) ($r = 0.25$) y Desempeño Contextual (DC) ($r = 0.34$).

Dentro de las subescalas de competencias digitales, Alfabetización Tecnológica (ALF), Comunicación y Colaboración (COM), Búsqueda y Tratamiento de la Información (BUS), Ciudadanía Digital (CIU), y Creatividad e Innovación (CRE) están altamente correlacionadas entre sí, con coeficientes que van desde $r = 0.75$ a $r = 0.94$, lo que refleja la interdependencia entre estas habilidades.

En cuanto a la Satisfacción Laboral (SL), esta tiene correlaciones positivas con Desempeño de la Tarea (DT) ($r = 0.42$) y Desempeño Contextual (DC) ($r = 0.41$), lo que indica que los empleados más satisfechos tienden a desempeñarse mejor tanto en sus tareas como en contextos más amplios.

Los Comportamientos contraproducentes (CP) muestran correlaciones bajas y no significativas con la mayoría de las variables, salvo una pequeña correlación positiva con Competencias Digitales (CD) ($r = 0.09$), aunque esta relación es débil y significativa solo al nivel de $p < 0.05$.

El coeficiente Omega de McDonald (ω) para las variables de estudio, que indican la consistencia interna de los ítems son altos en todas las variables ($> .80$) lo que sugiere

que los instrumentos utilizados en el estudio son consistentes y adecuados para medir las variables.

Tabla 2

Correlación entre las variables de estudio

	LS	CD	ALF	COM	BUS	CIU	CRE	SL	DT	DC	CP	ω
LS	1											.93
CD	.23**	1										.98
ALF	.18**	.91**	1									.92
COM	.17**	.90**	.82**	1								.87
BUS	.25**	.94**	.83**	.83**	1							.94
CIU	.24**	.92**	.79**	.75**	.86**	1						.92
CRE	.22**	.95**	.79**	.81**	.84**	.88**	1					.97
SL	.39**	.19**	.13**	.16**	.17**	.20**	.20**	1				.88
DT	.32**	.25**	.16**	.20**	.25**	.25**	.27**	.42**	1			.84
DC	.34**	.34**	.25**	.31**	.32**	.31**	.38**	.41**	.65**	1		.87
CP	.02	.09*	.06	.15**	.06	.05	.011	-.04	-.02	.08	1	.88

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; LS: Liderazgo de Servicio; CD: Competencias Digitales; ALF: Alfabetización tecnológica; COM: Comunicación y colaboración; BUS: Búsqueda y tratamiento de la información; CIU: Ciudadanía Digital; CRE: Creatividad e innovación; SL: Satisfacción Laboral DT: Desempeño de la tarea; DC: Desempeño contextual; CP: Comportamientos contraproducentes.

La Tabla 3 presenta los índices de ajuste de un modelo de ecuaciones estructurales que analiza las relaciones entre Liderazgo de Servicio (LS) y Satisfacción Laboral (SL), Desempeño de la Tarea (DT), y Desempeño Contextual (DC), así como las relaciones entre Competencias Digitales (CD) y Desempeño de la Tarea (DT) y Desempeño Contextual (DC).

El valor de χ^2 (Chi cuadrado) es 2927.78 con 1066 grados de libertad (gl), lo que indica un ajuste estadísticamente significativo ($p = 0.00$). Aunque este valor puede sugerir un mal ajuste, el Chi cuadrado tiende a ser sensible a grandes tamaños de muestra, por

lo que se recomiendan otros índices para evaluar el ajuste del modelo. El CFI (Comparative Fit Index) y el TLI (Tucker-Lewis Index), ambos superiores a 0.90 (CFI = 0.911, TLI = 0.906), indican un buen ajuste del modelo. El RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) es 0.052, con un intervalo de confianza del 90% [0.052; 0.057], el cual se encuentra por debajo del umbral de 0.06, lo que indica un buen ajuste del modelo y sugiere que las diferencias entre los datos observados y el modelo son pequeñas. El SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) es 0.055, lo que también indica un buen ajuste.

Tabla 3

Índices de ajuste del modelo de ecuaciones estructurales

Modelo	χ^2	gl	p	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
LS → SL							
LS → DT							
LS → DC	2927.78	1066	0.00	0.911	0.906	0.052 [0.052;0.057]	0.055
CD → DT							
CD → DC							

Nota: LS: Liderazgo de Servicio; CD: Competencias Digitales; ALF: Alfabetización tecnológica; COM: Comunicación y colaboración; BUS: Búsqueda y tratamiento de la información; CIU: Ciudadanía Digital; CRE: Creatividad e innovación; SL: Satisfacción Laboral DT: Desempeño de la tarea; DC: Desempeño contextual

La Tabla 4 presenta los resultados de las regresiones que evalúan el impacto del Liderazgo de Servicio (LS) y las Competencias Digitales (CD) sobre diversas variables dependientes: Satisfacción Laboral (SL), Desempeño de la Tarea (DT) y Desempeño Contextual (DC).

En primer lugar, la regresión de LS sobre SL muestra un coeficiente de regresión (β) de 0.53, con un error estándar (ES) de 0.093 y una significancia estadística de $p < 0.001$. El coeficiente de determinación (R^2) es de 0.277, lo que indica que el liderazgo de

servicio explica el 27.7% de la varianza en la satisfacción laboral, lo que sugiere una relación positiva y significativa.

La regresión de LS sobre DT arroja un β de 0.41, con un ES de 0.063 y una $p < 0.001$. En cuanto a CD sobre DT, el coeficiente de regresión es menor ($\beta = 0.17$), con un ES de 0.012 y una significancia de $p = 0.002$. El R^2 es de 0.235, indicando que el Liderazgo de Servicio y las Competencias Digitales explican el 23.5% de la varianza en el desempeño de la tarea.

Para la regresión de LS sobre DC, el coeficiente β es de 0.38 (ES = 0.083) y $p < 0.001$. La regresión de CD sobre DC presenta un β de 0.27 (ES = 0.016) y una significancia de $p < 0.001$. El R^2 es de 0.272, sugiriendo que el Liderazgo de Servicio y las Competencias Digitales explican el 27.2% de la varianza en el desempeño contextual, lo que indica una relación positiva y significativa.

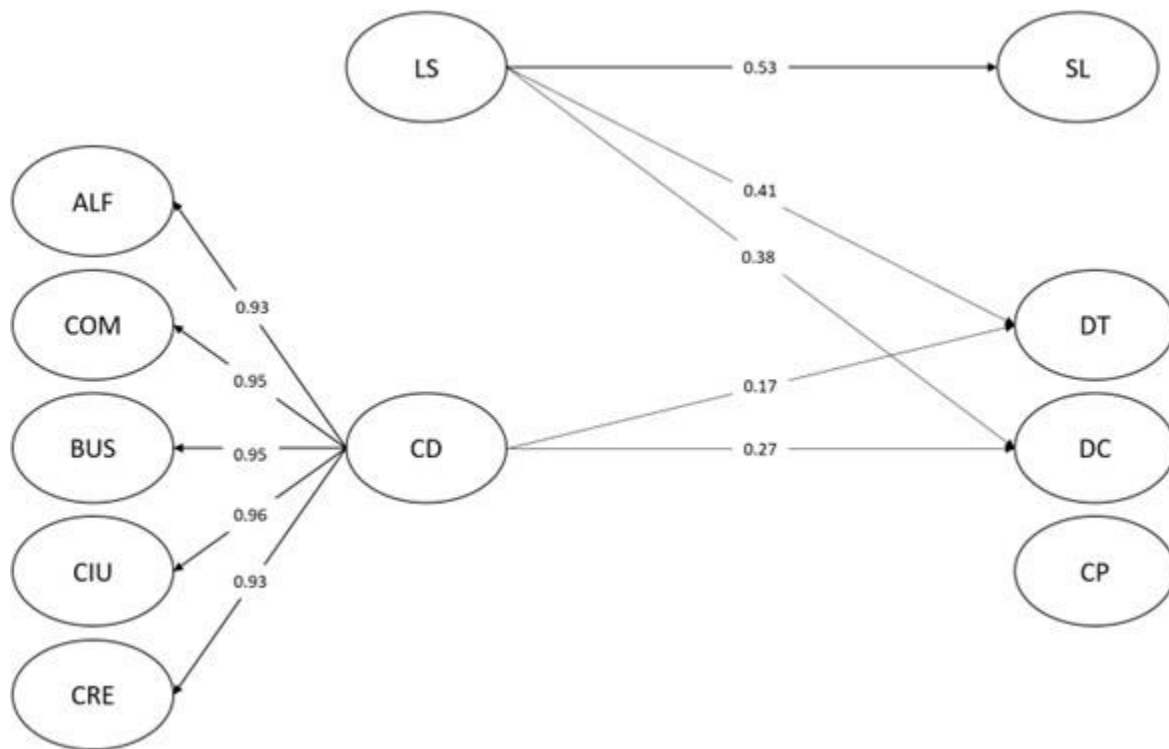
Tabla 4

Resultados de las regresiones

Regresión	β	ES	p	R2
LS $\rightarrow$ SL	0.53	0.093	0.000	0.277
LS $\rightarrow$ DT	0.41	0.063	0.000	0.235
CD $\rightarrow$ DT	0.17	0.012	0.002	
LS $\rightarrow$ DC	0.38	0.083	0.000	0.272
CD $\rightarrow$ DC	0.27	0.016	0.000	

Nota: LS: Liderazgo de Servicio; CD: Competencias Digitales; ALF: Alfabetización tecnológica; COM: Comunicación y colaboración; BUS: Búsqueda y tratamiento de la información; CIU: Ciudadanía Digital; CRE: Creatividad e innovación; SL: Satisfacción Laboral DT: Desempeño de la tarea; DC: Desempeño contextual

Figura 1
Modelo SEM



4. Discusión

En el contexto educativo actual, la calidad del desempeño docente es un factor crucial que impacta directamente en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Werang et al., 2024). Las investigaciones previas han demostrado que tanto el liderazgo de servicio como las competencias digitales son variables fundamentales para mejorar la satisfacción y el desempeño de los docentes (Janampa et al., 2023; Zeta et al., 2020). Sin embargo, la interacción entre estas dos variables aún no ha sido suficientemente explorada en el contexto peruano. Este estudio busca llenar ese vacío, proporcionando evidencia empírica sobre cómo el liderazgo de servicio y las competencias digitales influyen conjuntamente en la satisfacción y el desempeño docente en instituciones educativas peruanas. El objetivo del estudio consistió en determinar el efecto del

liderazgo de servicio y las competencias digitales sobre la satisfacción y desempeño docente.

Los resultados obtenidos confirman la H1, que plantea que el liderazgo de servicio influye significativamente sobre la satisfacción docente. Esto indica que los docentes que perciben un liderazgo basado en el servicio, que prioriza su bienestar y desarrollo, tienden a sentirse más satisfechos con su trabajo. Este resultado se alinea con la teoría, que postula que el liderazgo de servicio crea un ambiente colaborativo y de apoyo, lo que eleva la moral y la motivación de los empleados. Investigaciones previas sugieren que los líderes de servicio fomentan un clima organizacional donde los docentes se sienten valorados y escuchados, lo que impacta positivamente en su satisfacción (Quinteros-Durand et al., 2023; Zeta et al., 2020). Además, estudios realizados en diversos países han mostrado que el liderazgo de servicio puede mejorar significativamente la satisfacción laboral en instituciones educativas (Bayangkari et al., 2024; Cabezas et al., 2021).

Así mismo los resultados también apoyan la H2, indicando **que el liderazgo de servicio tiene un efecto significativo sobre** el desempeño docente en su dimensión del desempeño de la tarea, pero en su dimensión de desempeño contextual mostraron influencias positivas. Los docentes que trabajan bajo un liderazgo de servicio muestran un mejor rendimiento en sus funciones. Este hallazgo coincide con investigaciones previas que subrayan que los líderes que fomentan el desarrollo personal y profesional de sus empleados logran mejorar significativamente su desempeño (Bayangkari et al., 2024; Shula, 2023). La teoría sugiere que el liderazgo de servicio permite a los docentes sentirse más comprometidos y motivados, lo que se refleja en su capacidad para innovar

y mejorar su práctica educativa (Vhalery et al., 2024; Waskito, 2021). Así, este tipo de liderazgo no solo impulsa el bienestar, sino también la productividad y la efectividad docente.

En cuanto a la H3, los resultados no muestran una relación concluyente entre las competencias digitales y la satisfacción laboral. Aunque la literatura sugiere que el dominio de herramientas digitales puede influenciar en la satisfacción docente (Waskito, 2021), en este estudio no se observa una influencia directa significativa en la satisfacción laboral. Esto podría deberse a que otros factores, como el entorno laboral o el apoyo institucional, median el impacto de las competencias digitales en la satisfacción de los docentes (Andrianto et al., 2023; Rodas & Pérez, 2021). Investigaciones anteriores también han señalado que, si bien las competencias digitales mejoran la eficiencia, no siempre se traducen directamente en una mayor satisfacción laboral, especialmente si no van acompañadas de un apoyo organizacional adecuado (Janampa et al., 2023). Podríamos concluir que las competencias digitales no impactan directamente la satisfacción laboral sin un entorno organizacional adecuado.

Finalmente, los resultados confirman la H4, demostrando que las competencias digitales tienen una influencia positiva moderada sobre el desempeño docente en su dimensión del desempeño contextual y en la dimensión desempeño de la tarea muestran un efecto positivo, aunque menor. Los docentes que dominan herramientas digitales no solo mejoran su rendimiento en las tareas diarias, sino que también son capaces de adaptarse mejor a los desafíos de la enseñanza en entornos tecnológicos. Esto respalda la teoría que subraya la importancia de las competencias digitales en la educación moderna, donde el uso eficiente de las tecnologías es clave para una enseñanza efectiva

(Hurtado-Mazeyra et al., 2022). Estudios previos han demostrado que el desarrollo de estas competencias permite a los docentes no solo mejorar su desempeño, sino también ofrecer experiencias educativas más enriquecedoras y atractivas para los estudiantes (García-Salirrosas & Millones-Liza, 2022; Janampa et al., 2023; Syahid et al., 2023). En conclusión, las competencias digitales mejoran el desempeño docente y facilitan la adaptación a entornos tecnológicos, permitiendo una enseñanza más efectiva y enriquecedora.

Implicaciones

Los hallazgos de esta investigación ofrecen varias implicaciones significativas para la gestión educativa y el desarrollo profesional docente. En primer lugar, el liderazgo de servicio se confirma como un factor crucial en la satisfacción y desempeño de los docentes, lo que sugiere que las instituciones educativas deberían promover estilos de liderazgo centrados en el apoyo y el bienestar del personal. Este enfoque no solo mejora la moral y la satisfacción de los docentes, sino que también optimiza su rendimiento en el aula. Las instituciones educativas y los responsables de la formulación de políticas deben priorizar el desarrollo de líderes con capacidades de liderazgo de servicio, ya que esto puede influir positivamente en el ambiente de trabajo y los resultados educativos.

Por otro lado, la creciente importancia de las competencias digitales se refleja en su influencia sobre el desempeño docente. Esto subraya la necesidad de que las instituciones educativas inviertan en la formación continua en competencias tecnológicas para sus docentes. Las habilidades digitales no solo les permiten a los docentes adaptarse mejor a los entornos educativos modernos, sino que también tienen un impacto directo en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Políticas educativas que

promuevan programas de capacitación digital podrían mejorar significativamente el desempeño académico de los docentes.

Finalmente, se evidencia que el liderazgo de servicio y las competencias digitales tienen efectos complementarios, lo que sugiere que las iniciativas educativas deben integrar el desarrollo de ambas dimensiones para maximizar los resultados tanto en la satisfacción laboral como en el desempeño de los docentes.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones de este estudio es su diseño transversal, lo que limita la capacidad para establecer relaciones causales definitivas entre las variables. Se recomienda realizar estudios longitudinales que puedan examinar la evolución de estas relaciones a lo largo del tiempo. Además, la recolección de datos se basó en autoinformes, lo que puede introducir un sesgo subjetivo en las respuestas de los participantes. Aunque los autoinformes son comunes en investigaciones similares, futuros estudios podrían beneficiarse de la triangulación de datos con observaciones directas u otras fuentes de información. Otra limitación es que la muestra estuvo compuesta únicamente por docentes de instituciones privadas de diversas regiones de Perú, lo que podría limitar la generalización de los resultados a otros contextos, como el sector público o entornos educativos de otros países. Sería útil replicar el estudio en una muestra más diversa para validar los hallazgos en diferentes contextos educativos.

Conclusión

En conclusión, el liderazgo de servicio no solo mejora la satisfacción laboral de los docentes, sino que también impacta positivamente en su desempeño, lo que refuerza la importancia de estilos de liderazgo orientados al servicio en el ámbito educativo.

Asimismo, las competencias digitales emergen como un factor determinante en el desempeño docente, lo que resalta la necesidad de fomentar la formación continua en este ámbito.

Este estudio refuerza la necesidad de que las instituciones educativas adopten una perspectiva holística que incluya tanto el desarrollo de habilidades de liderazgo de servicio como la promoción de competencias digitales para mejorar el entorno educativo y los resultados en términos de satisfacción y desempeño docente. Futuros estudios podrían ampliar estos hallazgos explorando la interacción entre otras variables contextuales y los factores analizados en esta investigación.

Referencias

- Andrianto, S., Komardi, D., & Priyono, P. (2023). Leadership, Work Motivation, and Work Discipline on Job Satisfaction and Teacher Performance of Dharma Loka Elementary School Pekanbaru. *Journal of Applied Business and Technology*, 4(1), 30–38. <https://doi.org/10.35145/jabt.v4i1.117>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en Psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038–1059.
- Avendaño Castro, W. R., Luna Pereira, H. O., & Rueda Vera, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 190–201. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Bayangkari, Agung, A. A. G., Yudana, M., & Widiana, I. W. (2024). The Influence of Servant Leadership on Job Satisfaction and Impact on Teacher Performance of Junior High School in the Central Lombok District. *International Journal of Religion*, 5(4), 1–10. <https://doi.org/10.61707/yfefnq32>
- Belizario, M. V., Mamani-Benito, O., Zerga-Morales, C. A., Turpo-Chaparro, J. E., & Morales-García, W. C. (2024). Effect of perceived stress, job satisfaction, and workload on the professional self-efficacy of Peruvian regular basic education teachers. *Frontiers in Education*, 9, 1302624. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1302624>
- Cabero-Almenara, J., Barroso-Osuna, J., Gutiérrez-Castillo, J. J., & Palacios-Rodríguez, A. (2020). Validación del Cuestionario de competencia digital para futuros maestros mediante ecuaciones estructurales. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 72(2), 45–63.

<https://doi.org/10.13042/Bordon.2020.73436>

- Cabezas, C. B., McClellan, J. L., & Riera, W. L. (2021). The effect of National Cultural Dimensions on Servant Leadership Practice: A Comparison of the United States and Ecuador. *The International Journal of Interdisciplinary Social and Community Studies*, 16(1), 107–123. <https://doi.org/10.18848/2324-7576/CGP/V16I01/107-123>
- Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14, 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Chorosova, O. M., Aetdinova, R. R., Solomonova, G. S., & Protodyakonova, G. Y. (2020). Conceptual approaches to the identification of teachers' digital competence: cognitive modelling. *Education and Self Development*, 15(3), 189–202. <https://doi.org/10.26907/esd15.3.16>
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, Supriyanto, A., & Mustiningsih. (2022). Servant Leadership and Life Satisfaction at Public School in Indonesia: Career Satisfaction as Mediator. *Pedagogika*, 145(1), 94–116. <https://doi.org/10.15823/p.2022.145.6>
- Gabini, S., & Salessi, S. (2016). Validación de la escala de rendimiento laboral individual en trabajadores argentinos. *Evaluar*, 16, 31–45. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v16.n1.15714>
- García-Hernández, L. F., Fulquez-Castro, S. C., Vázquez-García, J., & Lopez Ramirez, E. (2021). Organizational Factors that Affect Job Satisfaction and Job Performance in Basic Education Teachers. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4),

888–896. <https://doi.org/10.13187/EJCED.2021.4.888>

García-Salirrosas, E. E., & Millones-Liza, D. Y. (2022). *Digital Skills and Job Performance in Remote Work*. 723–726. <https://doi.org/10.1109/ICBIR54589.2022.9786486>.

Geraldo-Campos, L. A., Rosales-Gomero, R. A., Quijaite, J. J. S., & Saintila, J. (2024). Psychometric properties of the digital competences scale in regular basic education teachers. *International Journal of Educational Research Open*, 6(January), 100327. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100327>

Guizado Osco, F., Menacho Vargas, I., & Salvatierra Melgar, A. (2019). Competencia digital y desarrollo profesional de los docentes de dos instituciones de educación básica regular del distrito de los Olivos, Lima-Perú. *Hamut'ay*, 6(1), 54–70. <https://doi.org/10.21503/hamu.v5i2.1617>

Gultekin, H., & Kara, T. (2022). Servant Leadership Characteristics of School Teachers and Its Effect on Student Success and Organizational Health in Selected Public Schools. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 9(4), 120–138. <https://doi.org/10.29333/ejecs/1303>

Hurtado-Mazeyra, A., Núñez-Pacheco, R., Barreda-Parra, A., Guillén-Chávez, E. P., & Turpo-Gebera, O. (2022). Digital competencies of Peruvian teachers in basic education. *Frontiers in Education*, 7(November), 1–11. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1058653>

Janampa Vergaray, S., Romero Machaca, H., Silva Delgado, O., Víctor Fuentes Nina, E., & Santiago De La Fuente Barreda, C. (2023). Digital competencies in teaching performance in an educational institution in Peru. *Migration Letters*, 20(S6), 1072–1086. www.migrationletters.com

- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & De Vet, H. C. W. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Lisborg, S., Händel, V. D., Schrøder, V., & Rehder, M. M. (2021). Digital competences in Nordic teacher education – an expanding agenda. *Nordic Journal of Comparative and International Education*, 5(4), 53–69. <https://doi.org/10.7577/njcie.4295>
- Lu, L., & Jian, L. (2024). Emotional sociology applied: predictive influence of affective neuroscience personality traits on Chinese preschool teachers' performance and wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 15, 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1372694>
- Madrid, C., Chimborazo, L., Morales-García, W. C., Quispe-Sanca, D., Huancahuire-Vega, S., Sánchez-Garcés, J., & Saintila, J. (2024). Digital Competencies and Transformational Leadership As Predictors of Job Performance in University Teachers. *Journal of Educators Online*, 21(3). <https://doi.org/10.9743/JEO.2024.21.3.18>
- Manzini, J. L. (2000). Declaración De Helsinki: Principios Éticos Para La Investigación Médica Sobre Sujetos Humanos. *Acta Bioethica*, 6(2), 321–334. <https://doi.org/10.4067/s1726-569x2000000200010>
- Morales-García, W. C., Vallejos, M., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Morales-García, S. B., Rivera-Lozada, O., & Morales-García, M. (2024). Depression, professional self-efficacy, and job performance as predictors of life satisfaction: the mediating role of work engagement in nurses. *Frontiers in Public Health*, 12, 1268336.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1268336>

Mulyanti, R. Y., Wati, L. N., Tusminurdin, U., & Soma, A. M. (2024). Determinants of teacher digital competence: Empirical evidence of vocational schools in Indonesia. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3), 1517–1530. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.3.014>

Mutesasira, G., & Marongwe, N. (2024). Motivation strategies for enhancing teacher performance and wellness in post-COVID-19 rural South African schools. *Journal of Pedagogical Research*, 8(2), 66–80. <https://doi.org/10.33902/JPR.202426100>

Nascimento, R. K. Do, Martins, A. C., Both, J., Farias, G. O., Guimarães, J. R. S., & Folle, A. (2019). Satisfação No Trabalho De Docentes De Educação Física: Uma Revisão Sistemática. *Movimento*, 25, e25004. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.82573>

Olsen, A. A., & Mason, E. N. (2023). Perceptions of autonomy: Differential job satisfaction for general and special educators using a nationally representative dataset. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103999. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103999>

Page, D., & Wong, P. (2000). A conceptual framework for measuring servant leadership. In *The Human Factor in Shaping the Course of History and Development* (Issue December). University Press of America: Lanham, MD, USA.

Pérez-Soto, N., Hernández-Melo, C., Marulanda-Ascanio, C., & Cordero-Díaz, M. C. (2021). Teaching job performance and its impact on the Synthetic Index of Educational Quality (ISCE) in the Municipality of Cucuta during the 2016-2019 period. *Perspectivas*, 8(1), 22–49. <https://doi.org/10.22463/25909215.2919>

Pérez, E. R., & Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio : Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias Del Comportamiento*, 2(1), 58–66.

- Pujol-Cols, L., & Dabos, G. E. (2020). Dispositional and situational factors at work: A validation of scales and examination of effects on job satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 49–70.
- Quinteros-Durand, R., Almanza-Cabe, R. B., Morales-García, W. C., Mamani-Benito, O., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Puño-Quispe, L., Saintila, J., Saavedra-Sandoval, R., Flores-Paredes, A., & Ramírez-Coronel, A. A. (2023). Influence of servant leadership on the life satisfaction of basic education teachers: the mediating role of satisfaction with job resources. *Frontiers in Psychology*, 14(October), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1167074>
- Quispe-Morales, R., Quispe, P. H., & De La Cruz, A. H. (2024). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en instituciones educativas de la región Ayacucho, Perú. *Praxis Educativa*, 19, 1–17. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.19.22834.038>
- Ramos-Villagrasa, P. J., Barrada, J. R., Fernández-Del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing job performance using brief self-report scales: The case of the individual work performance questionnaire. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 35(3), 195–205.
- Ratova, N., Japashov, N., Aitjanov, N., Abdubakioglu, M., Maxutov, S., & Sapabek, A. (2024). Job Satisfaction of School Teachers in Kazakhstan: A Comparative Analysis of Survey Results by Demographic Factors. *International Journal of Religion*, 5(5), 1023–1040. <https://doi.org/10.61707/07cqen46>
- Rivera, R. G., Santos, D., & Martín-Fernández, M. (2017). Spanish validation of the Servant Leadership Short Scale for young adults and adolescents / Validación de la Escala de Liderazgo de Servicio Versión Abreviada en español para jóvenes adultos

y adolescentes. *International Journal of Social Psychology*, 32(2), 395–423.

<https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1292701>

Rodas Hernández, W., & Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90–104. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>

Romo, A. S., Reyes, R. T., & Gomez, J. M. (2020). The Impact of Structural Empowerment on Job Satisfaction: An Empirical Study in Mexico. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(1), 170–179. <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i1.2723>

Saavedra Sandoval, J. W., Santillán Guzmán, K., & Saavedra Sandoval, R. (2022). Teacher motivation and job performance in Pachiza, San Martín–Peru. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 135–145. <https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.221>

Saleem, A., Aslam, S., Yin, H., & Rao, C. (2020). Principal leadership styles and teacher job performance: Viewpoint of middle management. *Sustainability*, 12(8), 3390. <https://doi.org/10.3390/SU12083390>

Sánchez-Macías, A., Flores-Rueda, I. C., Azuara-Plugiese, V., & Hernández-Mier, C. (2023). Diagnóstico de competencias digitales en docentes mexicanos de educación superior. *IEEE Revista Iberoamericana de Tecnologías Del Aprendizaje*, 18(4), 400–410. <https://doi.org/10.1109/RITA.2023.3327068.1>

Santa-Cruz-Espinoza, H., Puga, N. B., Olivares, J. A. C., Huaman Carhuatocto, J. D. A., Arenas Rebaza, L. E., & Chávez-Ventura, G. (2024). Análisis y evidencias de validez del Cuestionario de Competencia Digital para Docentes peruanos. *Revista Iberoamericana de Tecnologías Del Aprendizaje*, 19, 33–38.

<https://doi.org/10.1109/RITA.2024.3368328>.An

- Shula, M. (2023). Principals' servant leadership practices and teacher motivation: Perspectives from South African rural schools' context. *Perspectives in Education*, 41(4), 162–176. <https://doi.org/10.38140/pie.v41i4.7196>
- Silva, J., Cerda, C., Fernández-Sánchez, M. R., & León, M. (2022). Competencia digital docente del profesorado en formación inicial de universidades públicas chilenas. *Revista Interuniversitaria de Formacion Del Profesorado*, 97(36.1), 301–319. <https://doi.org/10.47553/rifop.v97i36.1.90221>
- Syahid, A. A., Hernawan, A. H., & Dewi, L. (2023). SMART for the Improvement of Primary School Teachers' Digital Competence in the 21st Century: An Action Research Study. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(3), 448–469. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.3.27>
- Thompson, E. R., & Phua, F. T. T. (2012). A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group and Organization Management*, 37, 275–307. <https://doi.org/10.1177/1059601111434201>
- Vhalery, R., Prasetyono, H., Ramdayana, I. P., Salmin, & Anggraini, W. P. (2024). The total contribution of the direct and indirect influence of servant leadership on innovative work behavior. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 13(3), 1492–1501. <https://doi.org/10.11591/ijere.v13i3.27173>
- Waskito, S. K. (2021). the Role Digital Competence on Lecturer Performance of S1 Accountancy Study Program of Private Universities in Bandung Metropolitan Area Through Work Satisfaction With Servant Leadership As Moderating Variable. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(1), 83–99.

<https://doi.org/10.31933/dijms.v3i1.981>

Werang, B. R., Rati, N. W., Leba, S. M. R., Asaloei, S. I., & Imbang, D. (2024). On Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, and Job Performance of Indonesian Elementary School Teachers. *International Journal of Religion*, 5(5), 248–261.

<https://doi.org/10.61707/2syk5m87>

Zada, M., Khan, J., Saeed, I., & Zada, S. (2024). How servant leadership influences the effectiveness of project management: antecedents and consequences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 307–324.

Zeta Vite, A., Benites Guerrero, C. D., Jiménez Chinga, R., & Abanto Cerna, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Coronado*, 16(76), 113–122.