

**EMPATÍA, HABILIDAD SOCIAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y
EFICIENCIA DEL DIRECTOR DE ESCUELAS, SEGÚN LAS EXPECTATIVAS
DE LOS MAESTROS DE DICHAS ESCUELAS Y DEL PROPIO GERENTE
EDUCATIVO DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO**

Por:

Verushka Ponce Peña

**Disertación Doctoral sometida al Programa Doctoral en Educación del Recinto de
San Germán de la Universidad Interamericana como requisito para optar por el
grado de Doctor en Educación con Especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo**

Comité de Disertación:

Dr. Damián Vélez Serra – Presidente Comité de Disertación

Dra. Norma Valle Padilla

Dr. Ángel Sánchez Feliciano

Dr. Jesús Soto Carrillo

Dr. Alberto López Mercado

Agosto – Diciembre 2022

Certificación de autoría

Yo, Verushka Mercedes Ponce Peña, certifico que la disertación doctoral titulada: Empatía, habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico , la cual presento como requisito para optar por el grado de Doctor en Educación con especialidad en Gerencia y Liderazgo Educativo, Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, es el producto de mi labor investigativa. Asimismo, doy fe que este trabajo es uno original e inédito



Verushka M Ponce Peña
Estudiante doctoral

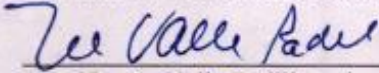
EMPATÍA, HABILIDAD SOCIAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICIENCIA DEL DIRECTOR DE ESCUELAS, SEGÚN LAS EXPECTATIVAS DE LOS MAESTROS DE DICHAS ESCUELAS Y DEL PROPIO GERENTE EDUCATIVO DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

Nosotros los miembros del Comité de Disertación Doctoral y del Comité de Defensa oral de la estudiante Verushka Mercedes Ponce Peña, certificamos que la investigación sometida por esta cumple con los requisitos de las disertaciones doctorales establecidas por el Programa Graduado en Educación del Recinto de San Germán de la Universidad Interamericana de Puerto Rico y, para que así conste, firmamos certificando la aprobación de la misma.

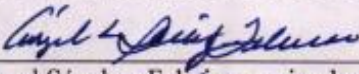
Aprobada: 3 de diciembre 2022


Dr. Damián Vélez Serra, Presidente del Comité

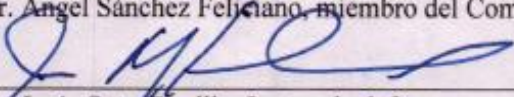
3 dic. 2022
Fecha


Dra. Norma Valle Padilla, miembro del Comité

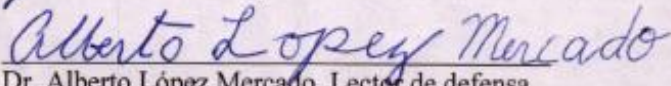
3 dic 2022
Fecha


Dr. Ángel Sánchez Feliciano, miembro del Comité

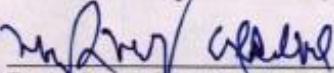
3 dic 2022
Fecha


Dr. Jesús Soto Carrillo, Lector de defensa

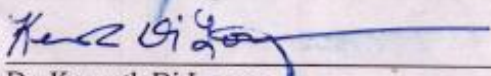
3 dic 2022
Fecha


Dr. Alberto López Mercado, Lector de defensa

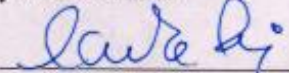
3 dic 2022
Fecha


Dra. Mary L. Martínez Aldebol,
Coordinadora Programa Graduado de Educación

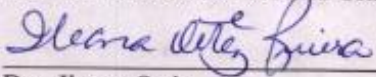
3 dic 2022
Fecha


Dr. Kenneth Di Lorenzo
Director Departamento Ciencias Sociales, Educación
y Humanidades

Dec 3, 2022
Fecha


Dr. Carlos Irizarry Guzmán
Director Escuela de Estudios Graduados e Investigación

3 de diciembre de 2022
Fecha


Dra. Ileana Ortiz
Decana Interina, Decanato de Asuntos Académicos

3 dic/2022
Fecha

Resumen de la disertación

Empatía, habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Propósito

La investigación tuvo como propósito analizar la relación entre la empatía y la habilidad social y la eficiencia productiva del director de escuela según las exigencias del personal docente de una muestra representativa de maestros de escuela de la Oficina Regional de Arecibo y de directores escolares. El estudio tiene como marco teórico a Bass y Avolio (1985) y la teoría de inteligencia emocional de Goleman (1998). La investigadora principal construyó, la pregunta, ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, sobre el liderazgo gerencial transformacional?

El estudio se realizó mediante un cuestionario enviado por correo electrónico a los 60 directores y 60 maestros, en el que se determinó si la eficiencia que muestran los gerentes educativos en las distintas funciones de su responsabilidad laboral, están relacionadas con los estilos gerenciales y con la inteligencia emocional, además de establecer si esta relación es significativa.

Objetivos de la investigación

Investigar la posibilidad de que la falta de definición y conocimiento del director sobre los estilos de liderazgo y las habilidades de la inteligencia emocional afecte los procesos gerenciales, por lo cual es importante estudiar el dominio de la inteligencia

emocional de los directores y la eficiencia productiva del gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del personal docente cuando el líder instruccional debe manejar situaciones de los estudiantes, relaciones interpersonales de los empleados, los padres y la comunidad.

Es importante conocer cómo se desempeña el líder educativo y la relación de sus acciones con el liderazgo transformacional. De acuerdo con los resultados obtenidos, se ofrecen recomendaciones que ayuden a mejorar el sistema educativo de Puerto Rico.

Pregunta de Investigación

Los antecedentes y la literatura revisada generan el racional y la justificación para la investigadora principal formular la pregunta de este estudio descriptivo cuantitativo, de correlaciones de variables y análisis de coeficientes de correlación Pearson: *¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial de directores de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, sobre el liderazgo gerencial transformacional?*

Instrumento de la investigación

El cuestionario del estudio construido por la investigadora principal es tipo Likert y las respuestas a las situaciones o problemas simuladas respondieron a reactivos ascendentes de valor del 1 a 5 diseñado por la investigadora, el cuestionario se contestó de acuerdo con la perspectiva de maestros y directores a las premisas, se utilizó la siguiente escala: excelente, muy bueno, regular, pobre y muy pobre.

El instrumento, preparado por la investigadora, “*Verushka Efficiency IE Questionnaire*” fue evaluado por un comité de cinco expertos en la disciplina de gerencia

educativa y docencia para determinar indicadores de validez (*face validity*, “*interobserver coefficient reliability*” (Paul y Alberto, 1982) de cada parte del cuestionario.

Los datos de los dos cuestionarios, fueron recopilados mediante un enlace con la plataforma virtual *Survey Monkey* que se envió por correo electrónico a los 60 maestros y 60 directores participantes del estudio pertenecientes a la Oficina Regional de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. Todos los datos de los cuestionarios fueron programados por un experto en el uso del Programado estadístico SPSSv.25.

Conclusiones

Entre los hallazgos de la investigación se encontró una correlación significativa en las variables habilidades de empatía, habilidad social, eficiencia gerencial, perspectiva de liderazgo y conducir escuelas a la categoría de excelencia, cuando se compara con el grupo de maestros y directores.

Para el logro de escuelas de excelencia, el director debe empoderar su equipo de trabajo mediante la inteligencia emocional y dirigirlos a la meta de desarrollar al estudiante hasta que alcance su máximo potencial; utilizar el liderazgo transformacional para promover el compromiso y la participación activa de los componentes escolares.

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación resultado de muchos sacrificios lo dedico a mis padres por haberme inculcado la importancia de estudiar desde que era una niña.

Para mis hijos Paolo René Banuchi y Verónika Banuchi Ponce por ser mi inspiración para seguir hacia adelante mis logros son también los de ustedes.

A mi compañero del corazón, Arnaldo Martínez Rodríguez gracias por la paciencia que tuviste cuando de lo único que te hablaba era de los consentimientos informados y de los cuestionarios, me apoyaste mucho en este proceso final de mis estudios.

Con cariño a Doña Rosita y la familia Banuchi quienes me ayudaron en todo cuando llegué de Venezuela a vivir en Puerto Rico.

A las personas de mi escuela, sobre todo a William y Leo que me apoyaron entendiendo los distintos roles que realicé durante mis estudios doctorales, siendo estudiante universitaria de noche y directora de escuela en el día, con dos empleos.

Por último, y no menos importante, a Dios, que me ayudó a llegar a cumplir esta meta tan grande, con salud, en unión a mi familia y las personas que me aprecian.

RECONOMIENTOS

Los estudios doctorales, la investigación y disertación no hubiesen sido posibles sin la colaboración y el apoyo de profesores que, en el transcurso de este proceso educativo, se volvieron parte de mi familia. Mi sincero agradecimiento a las siguientes personas:

Dr. Damián Vélez Serra, Presidente del Comité de Disertación gracias, por guiarme hasta la conclusión de esta disertación y en todas las etapas porque siempre atendió mis llamadas, extrañaré las reuniones en su oficina, su trato individualizado con los estudiantes hace la diferencia.

Dra. Norma Valle, por estar siempre disponible para leer mis escritos, así como también por darme ánimo en todo momento.

Dr. Ángel Sánchez, mi agradecimiento por ser parte del comité ya que sus aportaciones fueron muy acertadas y dieron paso a que mi trabajo mejorara.

Dr. Lester Torres, todo el agradecimiento por su colaboración con los datos de este trabajo.

A los Superintendentes de la Oficina Regional de Arecibo, quienes dieron el visto bueno por parte del Departamento de Educación.

Al profesor Israel Sánchez del Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas del Departamento de Educación agradecida por el trato con esta servidora cuando solicite los permisos facilitó el proceso.

A los maestros y directores que participaron en el estudio, les estaré eternamente agradecida.

Tabla de Contenido

Capítulo I. Introducción 1

Antecedentes	5
Exposición del problema de la investigación	10
Pregunta de la investigación	25
Sub preguntas de la investigación	26
Hipótesis de la investigación	27
Propósito de la investigación	29
Objetivos de la investigación	31
Justificación de la investigación	32
Conveniencia de la investigación	32
Relevancia de la investigación	33
Implicaciones prácticas de la investigación	34
Marco teórico de la investigación	35
Teorías de liderazgo gerencial	35
Teoría de la inteligencia emocional	39
Análisis crítico de las teorías del marco teórico	41
Aplicación del marco teórico al problema de investigación	43
Definiciones conceptuales y operacionales de las variables	45
Delimitación del problema de la investigación	47

Capítulo II. Revisión de Literatura

Introducción	49
La inteligencia emocional	50
Eficiencia productiva del gerente educativo	52
Inteligencia emocional del gerente educativo	56
Liderazgo gerencial transformacional	57
Inteligencia emocional y liderazgo	63
Exigencias del personal docente	67
Resumen de los datos de revisados	70
Aportaciones y limitaciones de la revisión de literatura	71

Capítulo III. Método

Introducción	74
Diseño del estudio	74
Población del estudio y muestra	75

Cuestionario de la investigación	78
Comité de expertos	79
Diseño estadístico de la investigación	79
Poblacion del estudio	79
Muestras del estudio	80
Criterios inclusión para la selección de la muestra	81
Criterios de exclusión para la selección de la muestra	80
Cuestionarios del estudio	81
Descripcion de los cuestionarios	82
Procedimientos y protocolos de comunicación	85
Procedimientos del estudio piloto	86
Procedimientos del estudio formal	88
Comité de expertos	89
Resultados del panel de expertos	90
Validez y confiabilidad del instrumento	91

Capítulo IV. Resultados

Presentación del capítulo	93
Resultados del estudio piloto de la investigación	94
Datos descriptivos de variables del estudio piloto de los maestros	95
Datos descriptivos de variables del estudio piloto de los directores	96
Datos descriptivos de variables de la prueba <i>t</i> sobre maestros y directores	97
Resultados de correlación de las variables del estudio piloto de los maestros	99
Correlación de variables del estudio piloto de los directores	101
Resultados estudio formal	101
Resultados de estadística descriptiva de las variables empatía, habilidad social y eficiencia gerencia según los maestros	103
Resultados de correlación de variables de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial de los maestros	104
Resultados de estadística descriptiva de las variables de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial de los directores	105
Correlacion de las variables de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según los directores	106
Estadistica descriptiva de la variable de liderazgo transformacional según maestros	108
Estadistica descriptiva de la variable perspectiva de liderazgo director	108

Correlación de las variables de perspectiva de liderazgo, conducir escuelas a excelencia y liderazgo transformacional según los maestros	109
Estadística descriptiva de las variables perspectiva de liderazgo transformacional de los directores	110
Correlación de variables de perspectiva de liderazgo según directores	111
Comparación de habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según maestros y directores	112
Comparación de los maestros y los directores en la variable perspectiva de liderazgo	113
Correlación de variables de los grupos de los maestros y los directores	115
Resumen de los hallazgos de relación entre variables del estudio	115

Capítulo V. Discusión

Presentación del capítulo	118
Hallazgos de datos	119
Variable A: habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según los maestros	119
Variable B: habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según los directores	119
Variable C: perspectiva de liderazgo según los maestros	120
Variable D: perspectiva de liderazgo según los directores	121
Relación entre las variables de los maestros y de los directores	123
Perspectiva de liderazgo según los directores	124
Perspectiva de liderazgo según los maestros	126
Conclusiones	132
Recomendaciones	134
Limitaciones	135
Referencias	137

Índice de Figuras

Figura 1.

Equilibrio entre inteligencia emocional y coeficiente intelectual **43**

Figura 2.

Síntesis de postulados teóricos **44**

Índice de tablas

Tabla 1.

Distribución de la selección de muestra 77

Tabla 2.

Composición del Comité de Expertos 90

Tabla 3.

Estadística descriptiva de variables del estudio piloto maestros 95

Tabla 4.

Estadística descriptiva de variables del estudio piloto directores 96

Tabla 5.

Estadística descriptiva prueba t maestros y directores en estudio piloto 97

Tabla 6.

Relaciones entre variables estudio piloto maestros 98

Tabla 7.

Relaciones entre variables estudio piloto directores 100

Tabla 8.

Habilidades de empatía, habilidad social según maestros 103

Tabla 9.

Relaciones entre habilidades de empatía social de inteligencia emocional y eficiencia gerencial del director para lograr escuela de excelencia según maestros 104

Tabla 10.

Empatía, habilidad social y eficiencia gerencial del director 105

Tabla 11.

Relaciones entre las variables empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según el director 106

Tabla 12.

Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de Excelencia maestros 108

Tabla 13.

Relación entre la variable perspectiva del líder, conducir escuelas a excelencia y liderazgo transformacional según los maestros 109

Tabla 14.

Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de excelencia según director 110

Tabla 15.

Relación entre variables perspectiva del líder y conducir las escuelas a excelencia según directores 111

Tabla 16.

Comparación habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial maestros y directores 112

Tabla 17.

Comparación maestros y directores variables perspectiva de liderazgo, conducir escuelas a excelencia 113

Tabla 18.

Relaciones de variables del grupo de maestros y directores en el estudio formal 114

Tabla 19.

Relaciones de variables del grupo de maestros y directores en el estudio formal 115

Capítulo - I

Introducción

El esfuerzo que muestran los gerentes educativos en las distintas funciones de su responsabilidad laboral, tales como la planificación, la organización, la dirección y el control, con frecuencia es objeto de investigaciones recientes, debido a los planteamientos que se han hecho en diferentes escenarios sobre la necesidad de mayor eficiencia de este proceso. El esfuerzo más significativo de los estudios se centra en tratar de lograr una relación entre la eficiencia de los procesos gerenciales mencionados y los diferentes estilos de liderazgo que se postulan en la revisión de la literatura. Otros esfuerzos investigativos fijan la atención en los conocimientos de estos profesionales de la educación, relacionados con la inteligencia emocional, que plantean teorías recientes y la eficiencia de la gerencia educativa. Goleman (2014) indica que existe relación entre la inteligencia emocional del líder y su eficiencia en la organización.

Antecedentes

La eficiencia de los directores de escuela, requiere un análisis, para determinar si dicha eficiencia también pudiera estar relacionada con indicadores específicos, que conducen a las escuelas a ser clasificadas, por el Departamento de Educación de Puerto Rico, como escuelas de excelencia, de acuerdo con Puerto Rico *Every Student Succeeds Act State Plan (2018)* “*Comprehensive, Targeted, Additional Targeted, Transition*”.

Se presentan diversas investigaciones realizadas en las cuales se estudia la relación, si alguna entre inteligencia emocional y el liderazgo; y cómo las teorías presentadas influyen en la eficiencia productiva del director escolar. Los antecedentes expuestos, proveen un racional y justificación para que en Puerto Rico se estudie si existe una posible relación entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y

la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico, sobre liderazgo gerencial transformacional.

Pillich (1991) estudia la relación entre la satisfacción en el trabajo de los maestros del Departamento de Educación de Puerto Rico y sus percepciones en torno al comportamiento de liderazgo de los directores de escuela. Establecer si existe discrepancia entre la percepción del comportamiento de liderazgo que tienen los directores y la autopercepción de estos en torno a su propio comportamiento como líderes. Entre los hallazgos, resalta la importancia de medir la satisfacción de los maestros en su trabajo, ya que esto podría afectar su rendimiento. La investigación concluye que a mayor satisfacción con el director mejor es la ejecutoria de los maestros en las escuelas.

Claudio (2000) realiza una investigación sobre los estilos de liderazgo preferidos por el director de escuela en Puerto Rico, su nivel de desarrollo de las condiciones esenciales para el cambio productivo en las escuelas de la comunidad y el mejoramiento en la práctica profesional del maestro. En dicho estudio, relaciona los estilos de liderazgo del director de escuela y el impacto de estos en la implementación de condiciones necesarias para el cambio requerido en las escuelas de la comunidad, según la ley 149 del 30 de junio de 1999, que otorgaba autonomía en las áreas académicas, fiscal y administrativa. Entre los hallazgos se establece, que existen mejores posibilidades de éxito cuando la organización o institución posee un líder capaz de trabajar con las distintas dimensiones de liderazgo, entre las que se encuentra la consideración individualizada al maestro

Lambert (2003) señala que en los Estados Unidos el rol del director está cambiando debido a esta transformación los directores escolares que trabajan en un ambiente colaborativo, inclusivo; pueden alcanzar mejoras significativas en su institución, lo que afecta directamente el aprendizaje del estudiante. Los líderes que trabajan para desarrollar las capacidades de su personal dirigen sus acciones hacia la visión de que los miembros de la escuela tienen la responsabilidad y el derecho a trabajar igual que el director, lo cual requiere desarrollar influencia positiva y motivar al equipo de trabajo de forma empática. Desde otra perspectiva, Fullan y otros (2014) indican que el nuevo rol del director debe enfocarse en una cultura colaborativa, en el desarrollo de comunidades de aprendizaje donde se empodere a los miembros de la institución.

En esta nueva cultura educativa, el director asume el rol de líder instruccional, modela el aprendizaje y planifica las condiciones para fortalecer las competencias profesionales de las docentes dirigidas a mejorar el ambiente escolar; y por ende, el aprovechamiento académico de los estudiantes. El director como líder educativo trabaja para ser agente de cambio de la organización; enriquece el capital social a través de interacciones de confianza interpersonal y las relaciones individuales; interactúa con los componentes, tales como el propósito moral, hacer entender al grupo el proceso de cambio y el desarrollo de relaciones en todos los niveles de la organización.

Rosado (2003), concentra la atención en investigar si existe relación significativa entre el nivel de conocimiento que tienen los directores de escuela de la Región Educativa de Arecibo, del Departamento de Educación de Puerto Rico, en las funciones que le han sido asignadas mediante distintos mecanismos legales y el nivel de dificultad que estos confrontan en la práctica de estas funciones. De acuerdo a los resultados

obtenidos en la investigación los datos no fueron suficientes para plantear que existe una relación significativa entre la percepción del nivel de conocimiento que tiene el director de escuela de acuerdo con las funciones y los deberes asignados a su cargo mediante los diferentes mecanismos legales con respecto a las variables sociodemográficas: edad, género, ubicación de la escuela, nivel del núcleo escolar, matrícula activa de la escuela, años de experiencia como director escolar, y grado académico más alto completado.

Entre los hallazgos más importantes de esta investigación se encontró que los directores tienen un conocimiento moderado en las funciones y los deberes asignados por ley. En el área donde necesitan más adiestramientos es en el manejo de los recursos humanos. Los resultados demostraron una relación significativa entre la percepción del director y el nivel de conocimiento en las áreas de docencia y currículo, administración de personal, gerencia, servicio al estudiante y relaciones con la comunidad.

Davies (2013) menciona entre las características del líder educativo estratégico, las siguientes: establece en su institución la dirección que todos deben seguir a través del desarrollo de la misión y visión educativa, ejecuta la estrategia hacia la acción, alinea el personal hacia la estrategia de trabajo, mediante la planificación; determina los puntos efectivos para realizar la intervención, desarrolla capacidades estratégicas en su personal.

Valle (2013) establece relaciones y diferencias significativas entre la eficiencia de los procesos gerenciales en la toma de decisiones, para la implantación de la autonomía docente, de acuerdo con la percepción del director de escuela elemental de la Región Educativa de Mayagüez. Los datos muestran relación entre la eficiencia de los procesos gerenciales y la toma de decisiones para la implantación de la autonomía administrativa, percibida por el director de escuela elemental de la muestra estudiada. La autora señala

que los procesos gerenciales interactuaron con la eficiencia productiva en los aspectos fiscales docentes y administrativos.

Mercado (2013) determina los factores transformacionales que poseen directores, maestros y padres para dirigir las escuelas en un plan de mejoramiento a las escuelas efectivas en la Región Educativa de Arecibo, del Departamento de Educación de Puerto Rico. En la realización de esta investigación, se plantea si existía relación entre el liderazgo transformador y las necesidades del personal, por lo que, al motivar a los maestros a trabajar para mejorar la educación produce cambios en los grupos, mediante el carisma inspirador, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Los resultados del estudio indican que tanto los directores, maestros y padres establecen como importante el carisma del líder, la inspiración que generan sus acciones, la estimulación individual que ofrecen a sus seguidores para crecer profesionalmente y la consideración individualizada, como los factores transformacionales para conducir al éxito y transformar las escuelas en Plan de Mejoramiento a escuelas efectivas de acuerdo con la teoría transformacional presentado por Bass et al (1990).

“El liderazgo y la inteligencia emocional son dos componentes esenciales para lograr una adecuada conducción de las escuelas” (Vargas, 2007, p. 80.). El autor señaló que el administrador debe poseer las características de un líder transformacional para ser eficiente en su labor, debido a que se preocupa por el progreso, desarrollo y la excelencia, para crear así las condiciones que necesitan los miembros de la escuela para convertirse en futuros líderes que comparten las responsabilidades de la organización. En este estudio se realizó un análisis descriptivo de las funciones del director de escuela, al establecer una comparación entre el director con y sin liderazgo. Vargas (2007) concluye que el

liderazgo debe ser ejercido por los directores de escuela, por ser entre otros el factor primordial del progreso y para lograr el desarrollo organizacional que en este caso, es la mejoría de la escuela. Se sugiere que a través del liderazgo transformacional se logran las metas académicas en los procesos escolares. El proceso se enfoca en el factor humano, en las personas, y sobresale el apoyo individual a los docentes y estudiantes para el logro de metas mediante el estímulo intelectual, promueve la cultura de colaboración y participación, El estímulo intelectual y la consideración individual son componentes importantes del liderazgo transformacional.

Los antecedentes presentados justificaron esta investigación para conocer, si existía relación entre la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico, sobre liderazgo gerencial transformacional y la inteligencia emocional. Si la eficiencia que muestran los gerentes educativos en las distintas funciones de su responsabilidad laboral, como la planificación, la organización, la dirección y el control están relacionadas con los estilos gerenciales que predominan en el sistema y si esta relación es significativa en el proceso del Departamento de Educación de Puerto Rico, para clasificar las escuelas en diferentes categorías que denotan eficiencia.

Exposición del problema

La variable de la inteligencia emocional y la relación de eficiencia productiva y el liderazgo gerencial son importantes para los directores de escuela y la comunidad escolar, el dominio de la inteligencia emocional crea las condiciones necesarias para que los miembros de la organización den lo mejor de sí mismos para lograr el éxito en una institución educativa (Vargas 2008). Este autor señaló que el líder educativo se enfoca en

mejorar la institución educativa a través de su interés en el comportamiento personal e interpersonal de su equipo de trabajo, por lo que los involucra para crear la visión y la misión de la escuela maximizar el logro de las metas por el compromiso del personal.

Investigadores del campo del liderazgo tales como Fullan (2014), Lambert (2003) y Davies (2013) mostraron interés en conocer si los líderes que se enfocan en el desarrollo de las relaciones sociales en el ambiente laboral, mediante el manejo asertivo de las emociones, tienen mejores resultados en cuanto a la planificación y logro de los objetivos. Resultan en el aumento de la eficiencia productiva del director. La investigadora principal concentró su interés en analizar la relación entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, según las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. Goleman (2014) presentó propuestas que han cambiado los enfoques tradicionales de liderazgo, a través de su teoría de la inteligencia emocional. Destacó que para el liderazgo efectivo es tan importante la inteligencia emocional, como el cociente intelectual del gerente.

La inteligencia emocional, según Goleman (2014), (pág. 58) es la competencia que mejor predice cuál empleado entre un grupo de personas muy inteligentes es el mejor líder. El éxito laboral se refleja en la utilización de los principios básicos de la inteligencia emocional, los cuales son: la autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la capacidad de gestión de las relaciones. Según lo expuesto anteriormente, en esta investigación se estudia, ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la

perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

Johnson (2014) señala que el líder más exitoso no es generalmente la persona que tiene un cociente intelectual más alto, sino el que conoce sus emociones y sabe manejarlas con más eficiencia, así como las de sus empleados, para lograr la realización de los objetivos personales, los cuales son cónsonos con los de la institución. Bass y Avolio (1994) indicaron que los líderes de organizaciones exitosas utilizan el liderazgo transformacional cuando estimulan el interés entre colegas y seguidores, al generar conciencia de la misión y la visión de la institución, al desarrollar su más alto nivel en sus seguidores, motivando al equipo a buscar más allá de sus propios intereses hacia el logro de las metas que beneficiarán a todos. Esta teoría postula que los líderes transformacionales motivan a otros a hacer el trabajo que originalmente se había propuesto, establecer expectativas más abarcadoras para conseguir un desempeño más alto de lo esperado, mediante la influencia idealizada, la motivación e inspiración, estimulación intelectual y la consideración individual.

Antonakis (2004) plantea que el liderazgo transformacional tiene un componente conocido como carisma y que éste puede ser enseñado al líder cuando se logra el desarrollo de habilidades de liderazgo en las cuales el supervisor es capaz de promover la responsabilidad y el compromiso en sus subordinados. Crea conexiones con los empleados a través la inspiración que el líder modela para el logro de su visión. La convicción moral, como un ejemplo de responsabilidad y, no solamente por la inteligencia emocional, sino también es por la percepción de los seguidores sobre el líder. De acuerdo con lo expuesto por el autor, es importante que se investigue si existe una

relación entre inteligencia emocional y la eficiencia productiva desde la perspectiva del estilo de liderazgo transformacional. La literatura tiende a indicar, de acuerdo con Antonakis, que la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo. Los factores de percepción que tienen los empleados sobre su supervisor contribuyen a mejorar el ambiente de trabajo , que para los efectos de esta investigación se consideraron los factores de percepción que tienen los maestros sobre su supervisor se obtuvieron a través de las respuestas a situaciones simuladas en el cuestionario que proveyeron a los maestros sobre la eficacia productiva del gerente educativo, según las exigencias laborales dichas contestaciones sirvieron para establecer las respuestas sobre la eficiencia productiva del director de escuela, y las exigencias del personal docente .

Reyes et al (2015) en investigación de carácter cuantitativo descriptivo recopiló información de líderes educativos como motivadores en los procesos de enseñanza-aprendizaje y su relación con el logro académico cognitivo de los estudiantes, en una escuela secundaria del distrito escolar de Fajardo. Participaron en el estudio 23 maestros y 70 estudiantes. Se utilizaron dos cuestionarios, uno para maestros y otro para estudiantes. Los cuestionarios fueron validados por un panel de expertos. Para el análisis estadístico de los datos se utilizó el Programa estadístico (SPSS) para analizar los resultados de la escala Likert, el coeficiente de correlación r de Pearson y el análisis de regresión ANOVA. Los marcos teóricos que se utilizaron fueron los siguientes: teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985); Burns (1978); Avolio (1999); y Leithwood (1999); la teoría de inteligencias múltiples de Howard Gardner (1979) y la teoría cognitiva del aprendizaje de David Ausubel (1976). Se utilizaron las variables: de líder educativo, motivador, enseñanza-aprendizaje y logro académico cognitivo para conocer

la percepción de los maestros y de los estudiantes en cuanto al tema de investigación. Entre los hallazgos, se encuentra la importancia del líder para el logro de las metas educativas por el apoyo y motivación hacia los maestros.

Rivera (2015) en su investigación sobre el concepto de liderazgo educativo que poseen los directores de departamento en los recintos de la Universidad de Puerto Rico, encontró que el director de departamento es la figura principal dentro de la organización universitaria. El problema identificado en dicha investigación fue la carencia de formación académica o profesional de los directores departamentales, en asuntos relacionados con su función de líderes educativos y su definición propia en la posición que ocupan. El investigador organizó los datos para establecer cohesión entre los aspectos estudiados. Las estrategias para recopilar los datos de esta investigación estuvieron centradas en los significados que otorgaron los participantes al concepto liderazgo educativo. Las categorías que emergieron de este estudio fueron las siguientes: director departamental, líder educativo, competencias del líder y liderazgo educativo. Los hallazgos demostraron la necesidad de capacitación formal y acompañamiento en temas del liderazgo y sus seis dimensiones a los directores departamentales. Estas dimensiones son el liderazgo administrativo, el liderazgo didáctico, el liderazgo estratégico, el liderazgo comunitario, el liderazgo ético y el liderazgo político. La investigación pretende contribuir a la ampliación del conocimiento sobre el tema del liderazgo educativo en el sistema de educación superior y la necesidad de preparación para cumplir con la eficiencia necesaria como director de departamento.

Bonet (2001) realizó un estudio de carácter descriptivo correlacional, en el cual se busca relación, si alguna, entre los estilos de liderazgo de los directores en las primeras Escuelas de la Comunidad de Puerto Rico y el grado de participación de los maestros en la toma de decisiones como factores que promueven la efectividad. Entre los hallazgos se destacó que no existía un estilo de liderazgo que resultara más efectivo para apoderar a los maestros y fortalecer su participación. Sin embargo, el estilo de liderazgo de apoyo contribuyó a viabilizar el logro de las metas institucionales. Estableció que los factores considerados en las escuelas efectivas, además del liderazgo del director, está el clima escolar positivo, la existencia de un proceso colaborativo de planificación, el poseer metas académicas con expectativas hacia el logro del éxito, un currículo claramente definido, el seguimiento al progreso académico de los estudiantes, la efectividad de los maestros, la participación de la comunidad y la satisfacción de los padres.

Ortiz (2002) realizó una investigación con los administradores de nueve recintos de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, para estudiar la relación entre los tipos de personalidad del administrador educativo y sus estilos de liderazgo, la adecuación del ambiente institucional para el cambio y la percepción de los administradores y los subalternos. El estudio fue de carácter descriptivo y de correlación, con el propósito de determinar la relación entre personalidad y los estilos de liderazgo y cómo estos afectaban el cambio en las instituciones para mejorar los procesos. En dicho estudio se buscó la relación entre la personalidad y los estilos de liderazgo de los administradores con relación al cambio institucional. Los hallazgos demostraron que existe una relación significativa entre los estilos de liderazgo y la autopercepción de los administradores.

Cohen (2003) estudió la percepción que tienen los maestros y directores de escuelas públicas de Puerto Rico sobre las competencias que debe tener un gerente educativo. La investigación se realizó en una muestra de 250 maestros y 50 directores pertenecientes a las siguientes regiones: Arecibo, Bayamón, Caguas, Fajardo, Humacao, Mayagüez, Morovis, Ponce, San Germán y San Juan, mediante investigación cuantitativa. Tanto directores como maestros perciben que todas las competencias de liderazgo son importantes para la eficiencia de la escuela, no obstante, los maestros indicaron que los directores poseen más fortaleza en el área administrativa. Entre los hallazgos del estudio se señala que los directores que eran efectivos en el siglo XX no necesariamente tendrían las competencias de efectividad para el siglo XXI por lo cual se recomienda identificar fortalezas y necesidades de los directores para ofrecerles un desarrollo profesional.

Santos (2008) investigó los estilos de liderazgo y el nivel de desarrollo de competencias de la inteligencia emocional de directores de escuela elemental, intermedia y segundas unidades del distrito escolar de Corozal. Utilizó como marco teórico la teoría de contingencia de Fiedler (1969) y la teoría sobre la inteligencia emocional de Goleman (1998). El diseño de la investigación fue de tipo descriptivo de correlación. El estudio concluyó que los maestros pertenecientes a escuelas de nivel superior percibían que las competencias de inteligencia emocional de los directores de escuela eran altas. Tenían dominio de las capacidades de la inteligencia emocional. Los resultados demostraron que existen relaciones significativas entre los estilos de liderazgo de los directores de escuela y el nivel de desarrollo de la inteligencia emocional de estos.

En el estudio realizado por Vargas (2008) titulado *Liderazgo transformativo y cultura escolar: la percepción de los directores y maestros del Distrito Escolar de Ponce*,

Puerto Rico. Es un estudio cuantitativo correlacional cuyo marco teórico se fundamentó en los estilos de liderazgo transformador de Bass (1985) y la cultura escolar de Schein (1985). Se incluyó la percepción de directores y maestros en dicho distrito escolar. Entre los hallazgos más significativos del estudio se estableció la necesidad de proveer al director herramientas para el desarrollo profesional; la importancia de establecer relaciones colaborativas y crear conciencia de la importancia de los elementos culturales. Es una parte primordial para dirigir una comunidad escolar.

Escalera (2009) estudió el liderazgo del director y el desarrollo profesional de la facultad en el nivel elemental e intermedio del distrito escolar de Humacao. El propósito fue identificar el liderazgo de los directores y cómo mediante el estilo de liderazgo transformacional se logran las metas institucionales. El marco teórico utilizado fue la teoría de liderazgo de Burns (1978) y la de liderazgo transformacional de Bass (1985). Entre los hallazgos se encontró la necesidad de desarrollar profesionales para transformar las comunidades escolares.

Ramos (2009) identificó el dominio que tiene el director de escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico en la Región Educativa de Bayamón, sobre las competencias profesionales inherentes a su posición, según el punto de vista de los directores y de los maestros. Se estudió la relación de su rol como agente de cambio y la efectividad del núcleo escolar. Entre los hallazgos del estudio, se indicó que el director se considera a sí mismo como más enfocado hacia la parte humana en su labor, que con un dominio en la fortaleza conceptual de su trabajo. Con respecto a los maestros consideraron que los directores escolares manejan igualmente las competencias técnicas, como las humanas y conceptuales. Los directores, al proveer atención a los aspectos técnicos, logran

el aumento de la efectividad. Se estableció que existe relación significativa entre la percepción de las competencias profesionales del director, y el mejoramiento del núcleo escolar.

Con relación al rol de agente de cambio hubo diferencias en cuanto a la percepción del director, con respecto de la percepción de los maestros. Según los datos recopilados los directores de escuela se autoevaluaron con puntuaciones más altas con relación a la opinión de los maestros, como agente de cambio. Los directores de escuela también señalaron que el dominio de sus competencias profesionales evidencia una aportación en el nivel de efectividad del núcleo escolar. El director escolar proyecta una imagen de dominio de las competencias profesionales técnicas, humanas y conceptuales correspondientes a su posición. Considera que la atención a los aspectos gerenciales influye en la efectividad del núcleo escolar; mientras que los maestros consideran que es el rol como agente de cambio del director lo que transforma la comunidad escolar.

Con respecto a la relación del liderazgo transformador de los directores de escuelas en Puerto Rico, Mercado (2013) realizó un estudio sobre los factores transformacionales de directores, maestros y padres para conducir las escuelas en plan de mejoramiento a escuelas efectivas. El estudio concluyó que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado con las necesidades humanas, específicamente con las que se ubican en el dominio del crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. Las personas en una organización desarrollan su potencial para convertirse en líderes autos dirigidos. El líder transformacional motiva a las personas para que produzcan cambios en los grupos.

Soto (2015) estudió las variables de inteligencia emocional y liderazgo que distinguen a los directores de escuelas elementales. La investigación se concentró en la relación entre el nivel de inteligencia emocional y la autopercepción sobre el liderazgo transformacional de los directores de diversas escuelas elementales de los municipios escolares de Aguada, Aguadilla, Añasco y Rincón, que componen el Distrito Escolar de Aguadilla. Para construir el marco teórico del estudio, la investigadora se apoyó en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1995) y en la teoría de liderazgo transformacional de Bass (1990). Los hallazgos del estudio demostraron que no existía una relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional.

Maisonet (2015) investigó la percepción de los docentes sobre las competencias que poseen los directores de escuelas. Esta investigación se llevó a cabo en escuelas elementales, intermedias y superiores en el área metropolitana, del Departamento de Educación de Puerto Rico. El propósito fue identificar las competencias que poseen los directores escolares en el ejercicio de sus funciones y si las mismas están acordes con el documento, *Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública del Departamento de Educación de Puerto Rico* creado en el 2008. En la muestra, se utilizaron 71 maestros y 25 directores para analizar las competencias del director como planificador y evaluador, en su rol de líder educativo, el director como líder organizacional, en sus funciones administrativas y como líder ético.

Entre los hallazgos, el investigador encontró que el rol del director está relacionado con el aprovechamiento académico de las escuelas y que los directores necesitaban mayor cantidad de desarrollo profesional. Entre las recomendaciones, se mencionaron establecer un sistema de incentivos al trabajo y la capacitación del director, similar al de los maestros,

así como también, la de facilitar las escuelas de excelencia como centros de mentoría, de acuerdo con sus estrategias para los directores. Según la información expuesta anteriormente, se demostró la necesidad de investigar la posibilidad de que la falta de definición y de conocimiento del director sobre los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional está relacionada con los procesos gerenciales. Es importante estudiar el conocimiento de la inteligencia emocional de los directores y la eficiencia productiva del director de escuela, según las exigencias del personal docente. El director de escuela debe manejar situaciones de los estudiantes y las relaciones interpersonales de los empleados.

Actualmente, la clasificación de las escuelas del sistema de educación pública de Puerto Rico se basa en los resultados de las Pruebas Estandarizadas, anteriormente conocidas como *Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico (PPAA)*, ahora conocidas como *Medición y Evaluación para la Transformación Educativa o las pruebas META PR*. Las Pruebas Puertorriqueñas clasificaban las escuelas por su nivel de ejecución en: *Enfoque, Prioridad, Transición y Excelencia* y se diferencia por el *rendimiento de los estudiantes en dichas pruebas*. El 17 de enero de 2018 la agencia noticiosa EFE reseñó la noticiade que el Departamento de Educación implementará un nuevo modelo en rendición de cuentas informando la aprobación de un plan local de acuerdo con la “*Every Student Succeeds Act*”; la que dispone una nueva clasificación de escuelas a tres tipos: *Comprehensive, Additional Target, y Targeted*.

De acuerdo con la Ley “*No Child Left Behind*” (2001) se estableció que la escuela que lograra alcanzar las metas anuales (AMOS) “*Annual Measurement Objectives*” tendría una clasificación de excelencia. Los objetivos anuales de medición permiten al Departamento de Educación, identificar si los estudiantes están logrando el nivel

académico por materia esperado, de otra parte, si la escuela va subiendo los porcentajes de dominio en las materias podría en dos años se pueda cambiar su clasificación hacia una mejor, como Escuela de Excelencia, o permanecer en la clasificación de la escuela actual, según la proficiencia de los estudiantes.

Luego de la aprobación del *Plan de Flexibilidad por el Gobierno Federal*, en el 2014, para el Departamento de Educación de Puerto Rico se dispuso mayor flexibilidad en los procesos académicos, administrativos y fiscales, pero con mayor rigurosidad. El propósito del *Plan de Flexibilidad* es demostrar mayor calidad en el aprendizaje. Según este Plan existen nuevas categorías que incluyen reconocimiento, rendición de cuentas, apoyo y Crecimiento Anual Adecuado. Las escuelas se clasificaban en las siguientes cuatro categorías: *Escuelas Excelencia*, *Escuelas Transición*, *Escuelas Enfoque* y *Escuelas Prioridad*. Con respecto a las *Escuelas de Excelencia*, este grupo corresponde a las escuelas identificadas con su desempeño académico mas alto y las que obtienen un aumento significativo en el crecimiento anual en las pruebas estandarizadas de un 5% estas son escuelas con el mayor desempeño académico. Estas cuatro categorías posteriormente se redujeron a tres categorías.

Las escuelas de *Prioridad* eran aquellas con el más bajo desempeño académico. Este grupo incluye a las escuelas superiores y su por ciento de graduación de (3) años, menos del 50% de estudiantes se graduaba, razón por la cual pertenecían a esta categoría. En cuanto a las escuelas *Enfoque* tenían las brechas educativas más altas y que carecían de progreso académico.

En el 2015, se modificó la forma de evaluar al estudiante con la Ley *Every Student Succeeds Act*; por sus siglas en inglés *ESSA 2015*. Con la implementación de

dicha ley, cada estudiante debe mejorar anualmente, de acuerdo con sus propios resultados en las pruebas estandarizadas. También se modificó el porcentaje de dominio en las metas anuales establecidas para observar incremento en el aprovechamiento durante un término de tres años, en los cuales deben los estudiantes ir aumentando los resultados en las Pruebas estandarizadas cada año paulatinamente. En este año el Departamento de Educación de Puerto Rico desarrolló nuevos estándares y expectativas, alineadas con el contenido de las Pruebas de Medición y Evaluación para la Transformación Educativa “META P.R. “para generar objetivos anuales medibles (AMOs) “*Annual Measurement Objectives*” en las materias de español y matemáticas, con la finalidad de reducir la brecha de aprovechamiento del grupo y entre los subgrupos a la mitad (50%) en plazos iguales en un periodo de 6 años.

A partir del año escolar 2015-2016, cada estudiante y subgrupo tendría que lograr una tasa de crecimiento en los resultados de los exámenes de no menos, de un 2% anual. El señalamiento marcó un cambio significativo. Los resultados de los exámenes se usarían para medir el aprovechamiento y el progreso individual de cada estudiante y no sólo con un crecimiento académico del grupo, sino como el aumento del resultado de cada niño en particular.

Sobre la importancia del trabajo del director de escuela relacionado con el aprovechamiento académico de sus estudiantes, de acuerdo con la Ley 149, de 30 de junio de 1999, *Ley Orgánica del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico*, en el Artículo 2.13 se estipulan las funciones de un director y su rol para el funcionamiento efectivo en las escuelas. Se destacan para el logro de metas académicas y la efectividad escolar, fomentar la participación de padres, maestros, estudiantes y la comunidad al

planificar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades docentes de la escuela. Se debe mantener un clima institucional que promueva la seguridad, así como también evaluar la efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje. En las escuelas públicas de Puerto Rico, existe un liderazgo que responde a la jerarquía administrativa del Departamento de Educación de Puerto Rico. El líder en la escuela, conocido como director escolar, tiene a su cargo el área académica, fiscal y administrativa.

Ramírez (2015) indicó que era necesaria la restructuración de las escuelas con un historial crónico de bajo rendimiento académico. Para el 2009, había demasiadas escuelas en *Plan de Mejoramiento del Departamento de Educación de Puerto Rico*. Son escuelas, que no cumplen con los estándares de aprendizaje establecidos, por lo cual se actua de manera decisiva para hacer que los estados aceleraran la restructuración del 5% de las escuelas de menor aprovechamiento. Se comienza con aquellas que tenían el peor récord crónico de bajo rendimiento académico. A estas se les clasificaría como *Escuelas Prioridad*. Se requería a los estados que se enfocaran en el próximo 10% de las escuelas que habrían podido ser clasificadas como tal, al depender de sus ejecutorias. Se establecería mayor vigilancia en las escuelas de menores logros académicos.

La Ley Federal *No Child Left Behind NCLB* establece criterios para las escuelas que no lograban las metas anuales, otorgarle una clasificación de acuerdo con los resultados de la Prueba Estandarizada. Debido a que dicha ley establecía como necesario alcanzar la proficiencia del 100 % de los estudiantes examinados en el 2013-2014, y no consideraba otros criterios, tales como el porciento de calificaciones en aprovechamiento académico, además de aspectos como las habilidades extracurriculares.

Las *Escuelas de Excelencia* se compone por el grupo de escuelas identificadas con el mayor desempeño académico, y las que obtienen un aumento significativo en el crecimiento anual en la Pruebas estandarizadas, de un 5%. Son escuelas con el mayor desempeño académico. (*Carta Circular 5- 2014-2015 política pública para la clasificación de las escuelas e implementación de estrategias de transformación para mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes de acuerdo con el Plan de Flexibilidad*).

Según la *Carta Circular 5- 2014-2015* sobre la política pública para la clasificación de las escuelas e implementación de estrategias de transformación para mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes, de acuerdo con el Plan de Flexibilidad, las escuelas mantendrán su categoría de prioridad durante (3) años. La finalidad de proveerles tiempo para que se realicen las intervenciones y se vuelvan parte de la cultura, y se genere el cambio esperado. Las clasificadas *Enfoque* representan aquel grupo de escuelas que tiene mayor brecha de rendimiento entre los estudiantes con unos resultados más bajos. Son las que sus alumnos no lograban aprobar las pruebas estandarizadas y un alto porcentaje de estudiantes presentan calificaciones de D y F. Estas no podían ser más del 10% total de las escuelas en Puerto Rico, por lo cual el Departamento de Educación de Puerto Rico debía proveerle ayuda instruccional a la comunidad escolar.

En el 2015, entró en vigor la *Ley Every Student Succeeds Act* que considera que cada niño compite consigo mismo en las pruebas estandarizadas. El estudiante debe presentar una mejoría en los resultados durante cada año independientemente del grupo en el que participa; así como también en el porcentaje de las metas anuales establecidas, se

evalúa al estudiante de forma individual. Es un criterio establecido desde la derogada en la Ley *No Child Left Behind* al evaluar a cada niño en forma individual conforme con la Ley Every Student Succeeds Act (ESSA) En este año el Departamento de Educación desarrolló nuevos estándares y expectativas alineadas con el contenido de las *Pruebas Medición y Evaluación para la Transformación Educativa (META PR)*.

En rotativo del país *El Nuevo Día* (López Alicea, 2018) indicó que la Ley ESSA llega para sustituir la antigua ley educativa *No Child Left Behind*; la cual no cumplió con sus ambiciosas metas de cerrar brechas académicas entre los estudiantes de trasfondos minoritarios. A través de esta Ley, el Gobierno concedió más poder a los estados para determinar qué criterio usarán para evaluar las escuelas. El plan busca metas reales y una nueva clasificación para las escuelas con el aprovechamiento académico más bajo. Estas nuevas clasificaciones son: *Targeted, Comprehensive, Additional Targeted*. La meta debe ser ofrecer más herramientas, tales como capacitación y materiales a los maestros y directores, para lograr alcanzar la excelencia académica que se espera demostrar mediante las pruebas estandarizadas. Además, se pretende crear conciencia en la comunidad escolar de la necesidad de demostrar altos niveles de ejecución en estas pruebas para demostrar efectividad como docentes y líderes educativos que alcanzaran las metas propuestas por el Departamento de Educación, con relación al aprendizaje de los estudiantes.

Pregunta de la investigación

Los antecedentes y la literatura revisada generaron el racional y la justificación para la investigadora principal mediante la cual se formuló la pregunta de este estudio descriptivo cuantitativo, de correlaciones de variables y análisis de coeficientes de

correlación Pearson: ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, sobre el liderazgo gerencial transformacional?

Existe la necesidad de investigar este problema según los estudios realizados anteriormente por Soto (2015) y Cuebas (2008). En ambas investigaciones, se estudió la variable de inteligencia emocional. Cuebas encontró una relación significativa entre las variables de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo del director. Es necesario conocer si existe relación entre la inteligencia emocional y la eficiencia productiva, así como también el estilo de liderazgo que apoye el logro de la eficiencia. De igual forma se observa cómo ambas variables afectan los procesos gerenciales de eficiencia productiva, cuando el director debe manejar situaciones de los estudiantes y relaciones interpersonales de los empleados. Es importante investigar cómo se desempeña el líder educativo, de acuerdo con las exigencias del personal docente y el liderazgo gerencial transformacional.

Sub-preguntas de la investigación

La pregunta primaria es, ¿Qué relación existe entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?, genera las siguientes subpreguntas:

1. ¿Qué relación existe entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del

docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

2. ¿Qué relación existe, entre la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?
3. ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?
4. ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

Hipótesis de la investigación.

Hipótesis alternativas

Ha: 1. Existe una relación significativa entre la empatía de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico, el sobre liderazgo gerencial transformacional. (**$p < .05$**).

Ha: 2. Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del

docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. ($p < .05$).

Ha: 3. Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente con la clasificación de su escuela de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. ($p < .05$).

Ha: 4. Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente y del propio gerente educativo con la clasificación de su escuela de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. ($p < .05$).

Hipótesis nulas

El concepto alternativo de hipótesis nulas fue analizado mediante Alpha $p < .05$ para las decisiones estadísticas del estudio.

Ho: 1. No existe una relación significativa entre la empatía social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional ($p < .05$)

Ho: 2. No existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo de acuerdo con las exigencias del

Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional ($p < .05$).

Ho: 3. No existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y de la clasificación de la escuela que dirige de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional ($p < .05$).

Ho: 4. No Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente del propio gerente educativo con la clasificación de su escuela de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional? ($p < .05$).

Propósito de la investigación

La investigación tiene como propósito analizar, la posible relación que existe entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional, con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional

Investigar la relación entre la empatía y la habilidad social y la eficiencia productiva del director de escuela, de acuerdo con las exigencias del personal docente se dirigió hacia una muestra representativa de maestros y directores de la Oficina Regional Educativa de Arecibo. Para lograr dicho propósito la investigadora principal construyó, la pregunta guía expuesta anteriormente.

En la actualidad, las personas y, muy especialmente los directores, se ven interactuando en horarios de trabajo muy rígidos, cargados de tareas, responsabilidades múltiples y funciones diversas que de alguna forma afectan las buenas relaciones humanas. Según el Perfil del Director Escolar (2008) entre las destrezas que el líder debe conocer y demostrar figuran: apoyo a la docencia, el liderazgo en la comunidad educativa, el trabajar en equipo con sus pares, destrezas de comunicación efectiva, planificar estratégicamente, aumentar el aprovechamiento académico. Para realizar estas funciones, el director como líder instruccional, debe estar preparado para asumir el reto del logro de la misión y visión escolar. La investigadora principal considera que existe una necesidad de indagar sobre la inteligencia emocional según Goleman (1998) y los estilos de liderazgo de acuerdo a Bass (2008) que puedan poseer evidencia los directores escolares desde dos perspectivas: una desde la perspectiva de los docentes y otra desde la autopercepción del director.

Resulta necesario comprender las relaciones humanas, con respecto de la eficiencia productiva del director de escuela, especialmente en términos del manejo de los recursos humanos. Entre estos recursos se incluyen los miembros de la comunidad escolar, tales como maestros, personal de oficina, conserjes, padres y voluntarios. La aplicación de la inteligencia emocional en la resolución de conflictos, no se limita a la vida privada de las personas, sino que se aplica también a su uso e interacción en la vida profesional diaria. Trabajar e interactuar con diversidad de personas quienes a su vez poseen diferentes habilidades así como también distintos trasfondos culturales, implica dominio o requiere de un conocimiento diverso, entre otros de la empatía para colaborar con el logro de las metas organizacionales.

La investigación presenta información sobre la relación entre la inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director. Es de suma importancia en la actualidad, debido a que es necesario el logro de la visión y de la misión educativa y para mejorar la educación hacia la búsqueda de una escuela de excelencia, mediante el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional de quien la dirige.

Objetivos de la investigación

Los objetivos de esta investigación, ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?, son los siguientes:

1. Explicar y analizar la relación entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial, desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre el liderazgo gerencial transformacional.
2. Explicar y analizar la relación, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional.
3. Explicar y analizar la relación, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente sobre liderazgo gerencial transformacional para el logro de escuelas de excelencia.

4. Explicar y analizar la relación, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y del propio gerente educativo sobre liderazgo gerencial transformacional para el logro de escuelas de excelencia.

Estudiar la posible relación entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director de escuela de acuerdo con las exigencias del personal docente de dichas escuelas del Departamento de Educación es hacer una contribución a través de los hallazgos para confirmar o rechazar si existe la relación entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional, y la eficiencia productiva del director de escuela.

Justificación de la investigación

El problema de investigación se justifica mediante las variables que fueron expuestas en los objetivos y las preguntas de esta investigación se utilizaron los criterios establecidos por Hernández, Fernández y Baptista (2010), pág. 39-40. Los autores plantearon que un estudio debe demostrar que es necesario e importante, mediante la explicación y el análisis de la pregunta de investigación, a partir de la conveniencia, la relevancia social, las implicaciones prácticas, el valor teórico y la utilidad metodológica.

Conveniencia de la investigación

Esta investigación aporta y amplía con sus hallazgos el conocimiento del área de gerencia y liderazgo. Los resultados complementan otros estudios realizados sobre el trabajo del director escolar, y se determina si existe relación entre las variables de la inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director, en la población estudiada. Según Leithwood (2008) existe conveniencia de realizar estudios que tengan una línea de

investigación que guarde relación las emociones del personal escolar y los enfoques de liderazgo, que contribuyen a generar climas emocionales positivos en las escuelas y cómo dichas prácticas impactan el aprovechamiento académico de los estudiantes.

Entre las noticias de un periódico del país. (Rivera, 2015) resaltó en los titulares, que una directora y una maestra se agredieron en un pueblo de Puerto Rico, Naranjito el 21 de octubre de 2015. Según se desprende del artículo, esta situación demuestra un conflicto laboral que no fue resuelto efectivamente. Refleja la ausencia de inteligencia emocional de las partes envueltas en la controversia. Este incidente se toma hecho justificador para realizar la investigación

Relevancia social de la investigación

Se investigó si el líder directivo tiene conocimientos del estilo de liderazgo transformacional y de la inteligencia emocional específicamente el estudio se condujo en escuelas de la Oficina Regional Educativa de Arecibo. En la actualidad, en Puerto Rico, y a nivel mundial, existe una crisis económica que afecta los variados ámbitos de la sociedad. Como señala Hernández (2016), la crisis económica afecta los servicios a estudiantes, por lo que la escuela recibe influencias directas e indirectas de los problemas sociales y económicos tales como el desempleo, la criminalidad. Es necesario estudiar si el líder educativo posee herramientas personales para trabajar situaciones que afectan e interfieren el ambiente escolar, y cómo el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional se relacionan o se emplean como recursos para resolver situaciones en la escuela.

Segura y otros (2013) indicaron que dentro del liderazgo hay acciones que transforman las escuelas para establecer y perseguir la visión de la institución educativa,

con metas orientadas hacia el presente y el futuro. Sirven para proveer comunicación clara con la comunidad de lo que se pretende lograr y cómo alcanzarlo, se verifica y se da seguimiento al progreso, a través de los datos obtenidos. Se provee apoyo a la instrucción y recursos a la docencia. Es una manera de incrementar la presencia del líder en la escuela. Afirman que el ambiente escolar es un reflejo de la sociedad, por lo que se transforman las escuelas.

Implicaciones prácticas de la investigación

El valor práctico de esta investigación permite aportar al conocimiento de la inteligencia emocional en la habilidad social y la empatía, que se relacionan con el manejo de las emociones del líder en el ambiente escolar, así como también conocer si el estilo del liderazgo transformacional influye en la eficiencia diaria y comprueba la relación entre las variables con la inteligencia emocional. La implicación práctica que justifica este estudio consiste en divulgar los resultados a las autoridades escolares del Sistema de Educación Pública de Puerto Rico, con el objetivo de crear conciencia de la necesidad de valorar el recurso humano en el ambiente escolar. De la misma forma, se presentan sugerencias para proveer adiestramientos a directores de escuela sobre la necesidad del conocimiento de la inteligencia emocional para el manejo del personal y la eficiencia de la organización.

Salazar (2006) señaló la importancia de la investigación sobre las escuelas eficaces como fundamento en los esfuerzos por mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Se enfocó en el desempeño en los directores, como líderes educativos, para los cuales esta investigación puede generar recomendaciones para la preparación de directores de escolares.

Marco teórico de la investigación

Esta investigación *se fundamenta en la* teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1985) y Bass (2008) y en el concepto *de* inteligencia emocional de Goleman (1998). El marco teórico responde a la pregunta, ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? Las teorías ayudan a entender el fenómeno del estudio sobre la relación, si alguna entre el nivel de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional empleados por los directores de escuela. También podrán utilizarse para sugerir futuras investigaciones.

El valor teórico de la investigación se fundamenta en los siguientes autores: Leithwood (2008) con la teoría de liderazgo transformacional, así como también Bass y Avolio (1985). De otra parte, se fundamenta en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998). Estas teorías ofrecen una perspectiva amplia de las funciones gerenciales enmarcadas en un contexto de cambio para mejorar el aprovechamiento de los estudiantes mediante la motivación de todos los componentes de la comunidad escolar. Los criterios expuestos, por Hernández, Fernández y Baptista (2010), establecen el fundamento teórico adecuado para justificar los méritos de la investigación.

Teorías de liderazgo gerencial

Bass y Avolio (1985) plantearon en su teoría que el liderazgo transformacional se basa en el carisma del líder que logra la identificación de los seguidores, los cuales desean emularlo. Entre las destrezas de este líder, se encuentra la capacidad de estimular intelectualmente a sus seguidores por medio de sus habilidades. Los inspira a través de

motivación y persuasión, y les provee consideración individual. Bass y Avolio sostienen que la teoría del *gran hombre* que inicialmente fue propuesta por Stogdill (1948), es parte de lo que hoy se conoce como la historia del liderazgo transformacional y precursora de las teorías actuales.

Estos autores indicaron que los líderes han influenciado a sus contemporáneos a través de sus personalidades y las ideologías que defienden. El líder transformacional puede mover a los influenciados a trascender su propio interés para el bienestar del grupo, organización o país. Mencionan varios estilos de liderazgo; de acuerdo con la situación, se utiliza un tipo de liderazgo, como por ejemplo los líderes directivos; los negociadores; los persuasivos, consultores, participativos o los que delegan en otros. El líder logra la ejecutoria más allá de los límites ordinarios mediante la transformación de las actitudes de los seguidores. Las creencias, la motivación y la confianza deben ser transformadas de un plano menor a uno mayor de estimulación y madurez.

Según Bass (2008) en su descripción de los tipos de líderes se indica que los autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción, así como también la recompensa. Determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas, o prometiendo retribuciones por el cumplimiento de las tareas. Amenazan con castigos ante su desobediencia. El líder liberal no participa con el grupo; concede toda la libertad a sus seguidores para que decidan y actúen. Su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando se le es solicitado. Este líder no se interesa por participar. Su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

El liderazgo transformacional está presente mediante el componente emocional que algunos teóricos identifican como carisma. Los seguidores van más allá de la estima. Por razón de dicho carisma, los empleados siguen a su supervisor en sus labores de líder. Se crea una relación de afecto imitan al líder por su personalidad. Los seguidores asocian la creencia de que el director es una persona con una misión, por lo cual se identifican emocional y cognitivamente con él. El liderazgo transformacional manifiesta características asociadas con la inteligencia emocional.

Bass y Petruccio (1961) plantearon que la *teoría de liderazgo* se organiza convenientemente en tres divisiones: el propósito del grupo; quién va a dirigir y los factores que determinan el cambio en la conducta de este. Los autores mencionan que los individuos se agrupan por recompensas o para evitar castigos; mientras más recompensas reciben están más atraídos hacia su grupo. El líder es el miembro efectivo. Su éxito depende de varios factores, tales como la percepción de los seguidores y la similitud de las situaciones en las que el líder es efectivo. Es la habilidad del líder para persuadir a otros miembros a la solución de problemas del grupo.

Bass y Stogdill (1990) afirmaron que los líderes actuales deben ser transformacionales y caracterizarse por ser carismáticos y fuente de inspiración. Tratan individualmente a sus seguidores. Pueden al mismo tiempo satisfacerlos en sus necesidades y estimularlos intelectualmente, lo cual logra la motivación para generar cambios organizacionales. Bass y Avolio (1994) señalaron que el líder transformacional se debe comportar de manera que logre resultados superiores a través de la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individual. El líder se proyecta como modelo ante sus seguidores. Estos son admirados y

respetados. La inspiración motivacional se refiere a que el líder motiva mediante el reto y el espíritu de colaboración. La estimulación intelectual corresponde al esfuerzo del líder a desarrollar la creatividad y la preparación profesional mediante la consideración individualizada, que respeta las necesidades individuales de sus empleados.

Leithwood (1994) señaló que ante los desafíos en que se encuentran las escuelas y con los cuales deberán enfrentarse en el futuro, el liderazgo instruccional se ha modificado para dar paso a una imagen más adecuada y transformadora. Esta teoría es más congruente y poderosa con la descripción de liderazgo eficiente en el contexto de reestructuración de la escuela, en el cual el líder transforma el ambiente en función de la motivación de los seguidores para lograr la efectividad.

Las emociones de los maestros tienen influencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Leithwood 2008). Es difícil que los líderes educativos tengan éxito con sus iniciativas de mejoramiento, si no prestan atención al clima emocional de sus escuelas. El autor indica la importancia del liderazgo transformacional en el aumento del aprovechamiento académico en las escuelas, así como las condiciones de trabajo y el apoyo del director escolar.

Estudios de Bass y Avolio (1995) identificaron los componentes de liderazgo transformacional. Describen al líder como uno carismático, que logra de esta manera que el seguidor se identifique con el líder y lo imite. Inspira a los seguidores con retos y persuasión. Proporciona significado y comprensión. El liderazgo es intelectualmente estimulante al expandir el uso de las habilidades del seguidor. El liderazgo es ofrecer consideración a cada individuo, brinda apoyo, mentoría o *coaching* al seguidor. Cada uno

de estos componentes puede medirse con el *Cuestionario Multifactorial de Liderazgo por sus siglas en inglés (MLQ)*.

Teoría de la inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional desarrollado por Goleman (1998) establece que la inteligencia emocional es el factor de éxito más importante en cualquier carrera, más que el cociente intelectual o la pericia técnica. El éxito en la vida lo determinan un 20% el cociente intelectual y un 80% la inteligencia emocional.

Dichas habilidades de la inteligencia emocional pueden desarrollarse, así como también fortalecerse en las personas. El autor sostiene que la carencia de esta inteligencia puede influir en el intelecto, o afectar el desempeño de un trabajo. Para el autor, los componentes de la inteligencia emocional son: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las destrezas sociales. Con respecto a la autoconciencia se refiere a la habilidad de reconocer y entender las emociones, así como su efecto en otras personas.

La autorregulación trabaja con el control de impulsos; la motivación se relaciona con el logro de las metas mediante energía y determinación. La empatía es la destreza de tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales, así como la habilidad de entender las emociones ajenas. Las destrezas sociales se reflejan en el buen manejo de las relaciones y la formación e instrucción de grupos.

De acuerdo con Goleman (1998) la inteligencia emocional constituye un proceso de aprendizaje mucho más lento, que se prosigue durante la vida y permite ir aprendiendo de nuestras experiencias. Los estudios que han tratado de mostrar el proceso evolutivo de la inteligencia emocional, a lo largo de los años, parecen señalar que las personas desarrollan progresivamente mejor este tipo de aptitudes, en la medida en que se vuelven

más capaces de manejar sus propias emociones e impulsos; de motivarse a sí mismos y de perfeccionar su empatía y sus habilidades sociales. El control adecuado de las relaciones interpersonales se sustenta en dos aspectos: el autocontrol y la empatía. Para aprender a aprender se requiere tener confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, relación, capacidad de comunicación y cooperación (Goleman, 1998).

Goleman y Cherniss (2005) desarrollaron la teoría de la inteligencia emocional más profundamente. Investigaron el efecto de esta en las organizaciones. Los autores sostienen que es posible el aprendizaje emocional y el cambio conductual a cualquier edad incluso mencionan que la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) puso en marcha una iniciativa mundial en 2002. Envío a los ministros de educación de 140 países, así como también una declaración con los 10 principios básicos necesarios para poner en marcha programas de aprendizaje social y emocional.

Mediante el refuerzo de las cinco áreas de la inteligencia emocional se logra el aumento de esta inteligencia, según indican Goleman y Cherniss. Fomenta la conciencia de uno mismo a través de la retroalimentación que provea el gerente, la evaluación que se realiza al empleado, lo que lleva a adquirir conocimiento de sí mismo. Posterior a este proceso se debe proveer *coaching* como apoyo de una persona mas experimentada a un empleado de menor práctica para mejorar los aspectos en que el individuo presenta necesidad.

La autorregulación, que es un aspecto importante de la inteligencia emocional, se trabaja con el control del estrés al utilizar enfoques cognitivos de la autorregulación lo que ayuda a las personas a aprender a modificar aquellas ideas que causan respuestas

emocionales indeseables. Otro aspecto de la inteligencia emocional es el favorecer la automotivación de los participantes para que aprendan a dirigir su comportamiento hacia objetivos deseados, utilizan técnicas conductuales tales como; autoobservación, los contratos conductuales escritos (Goleman y Cherniss, 2005). Ofrecer capacitación con sensibilidad para favorecer la empatía con la finalidad de hacer más conscientes a las personas de sus sentimientos y necesidades. Otra técnica para desarrollar la empatía consiste en entrevistar a los compañeros cuya perspectiva difiera de la perspectiva propia, y en detectar las reacciones emocionales y como estas difieren de las del entrevistador, se aprende a respetar y a ponerse en el lugar del otro.

Análisis crítico de las teorías del marco teórico

Bass y Avolio (1994) señalaron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional en el cual el líder enfatiza en la transacción o en el intercambio que se lleva a cabo entre éste y el seguidor. El líder transformacional ejecuta más que simples intercambios o recompensas entre los empleados. Este tipo de líder se enfoca en tratar de lograr resultados superiores en la organización, a través de *Motivación Inspiradora (IM)*, *Estimulación Intelectual (IS)*, y *Consideración Individual (IC)*. Guarda relación con la teoría de inteligencia emocional la consideración individual, porque el líder reconoce las diferencias individuales del empleado en términos de necesidades y deseos. Algunos de los seguidores reciben más motivación, así como otros, más autonomía esto depende de las diferencias entre las personas.

Goleman y Cherniss (2005) señalaron que la inteligencia emocional de un supervisor transformacional o de un compañero con conocimiento en habilidades sociales y empatía, influye en el potencial de una relación positiva entre ambos. Con el propósito de ayudar a

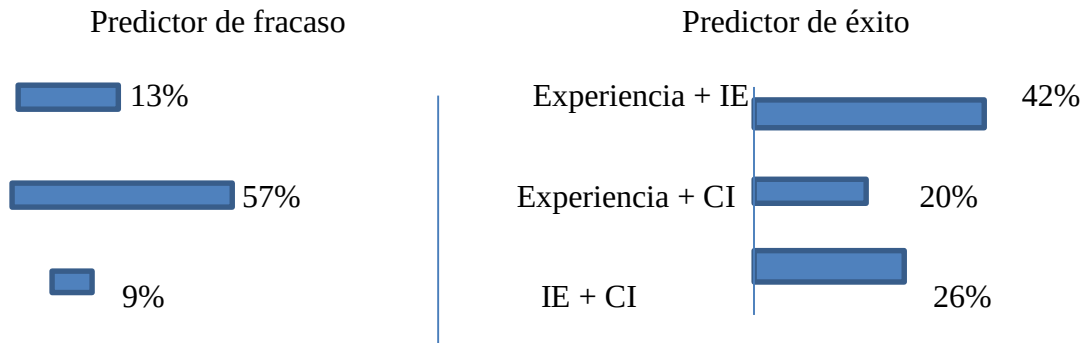
los miembros de una organización en el desarrollo y la utilización de talento, se logra la eficacia organizativa del trabajo en equipo. Lo expuesto guarda relación con la teoría de liderazgo transformacional y la inteligencia emocional con la motivación inspiradora y la estimulación intelectual que ofrece la teoría de liderazgo. Se caracteriza por líderes que motivan e inspiran a quienes están a su alrededor. Proporcionan significado y reto a sus funciones. Los seguidores son estimulados a intentar nuevos enfoques, sus ideas no son criticadas por diferir de las ideas del líder.

El éxito laboral se relaciona con el cociente intelectual, mediante éste, se obtienen las destrezas técnicas necesarias para realizar un trabajo. En las relaciones interpersonales, se utilizan las competencias emocionales las cuales pueden ser aprendidas. El líder debe transformar su ambiente al mejorar su escuela para que sea más efectiva, y haga frente a los cambios que surgen en los ambientes escolares. Por lo tanto, debe capacitarse al director con el conocimiento de las teorías de Goleman (2001). Sugiere educarse en competencias emocionales que lo ayudarán a resolver conflictos positivamente y a ser empático con su equipo de trabajo, para lograr impactar positivamente el aprendizaje de los niños. Mejora la disposición de los maestros para trabajar en beneficio de la enseñanza y el logro de los objetivos académicos. La eficiencia productiva del director está relacionada con el liderazgo transformacional.

Las competencias de la inteligencia emocional han sido relacionadas con el desempeño laboral sobresaliente. Explica cómo se logra el éxito en una organización. Goleman y Cherniss (2005) investigaron las características más frecuentes en las situaciones de éxito y encontraron que la experiencia y la inteligencia emocional son determinantes en el logro de objetivos institucionales, como se demuestra en la Figura 1.

Figura 1

Equilibrio entre experiencia, inteligencia emocional y coeficiente intelectual con relación al éxito o fracaso



Nota: Goleman y Cherniss (2005) p.283. La Figura 1 demuestra que en los casos observados por Goleman y Cherniss p. 283, el éxito en la combinación de experiencia e inteligencia emocional en la organización fue más alto.

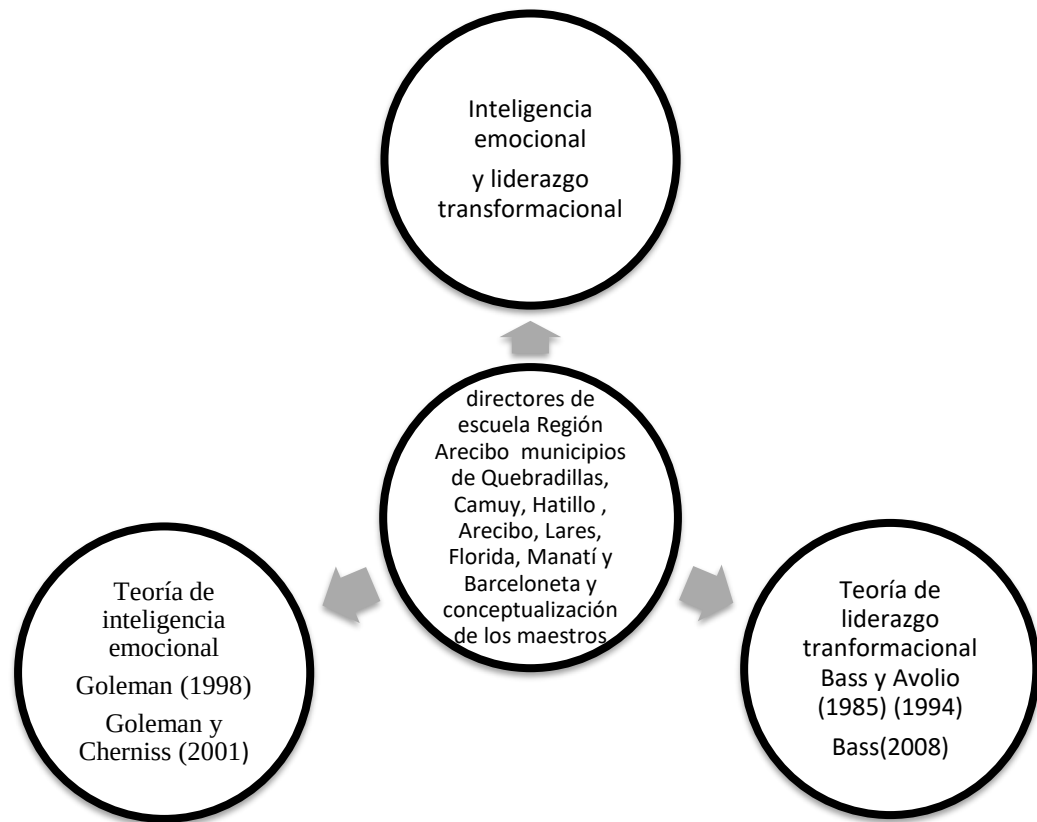
Aplicación del marco teórico al problema

Expuesto el marco teórico, la investigadora principal explica y analiza cómo las teorías expuestas constituyen la base o el fundamento para ayudar a conocer y comprender el problema de este estudio ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? El interés principal es lograr una conexión precisa entre la *Teoría de inteligencia emocional* de Goleman (1998) con la pregunta de investigación existe relación entre empatía y habilidad social en inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director de escuela basado en la teoría de liderazgo transformacional, de Bass (2008), de acuerdo con las exigencias del personal docente de dichas escuelas del Departamento de Educación de Puerto Rico.

En la Figura 2, se presenta la relación, si alguna, entre el liderazgo transformacional, y la inteligencia emocional, de los directores de escuela de la Oficina

Regional de Arecibo, y los exponentes que sirven de marco teórico de la investigación. Son el interés principal de la investigadora estudiar si existe una relación entre las teorías de inteligencia emocional de Goleman, con el liderazgo transformacional, y conocer el nivel de inteligencia emocional y la respuesta de los maestros sobre los directores de los Municipios de Quebradillas, Camuy Lares, Arecibo, Hatillo, Florida, Manatí y Barceloneta de la Oficina Regional Educativa de Arecibo.

Figura 2
Síntesis de los postulados teóricos



Nota: Bass y Avolio, (1985). Bass & Avolio. (1994). Bass, (2008). Goleman, (1998). Goleman & Cherniss, (2005).

Definiciones conceptuales y operacionales de variables

Inteligencia emocional: Se refiere a los sentimientos ajenos; saber cómo decir las cosas, como actuar y entender el punto de vista de cada uno de los miembros del equipo. La empatía proporciona a las personas conciencia de las emociones, preocupaciones y necesidades de los demás, así como las de uno mismo. (Goleman y Cherniss, 2005). Esta es crítica para un desempeño laboral superior. Permite interpretar a las personas con mayor precisión, al evitar los estereotipos que pueden causar carencias en el rendimiento. Operacionalmente, empatía se define a través de la respuesta a situaciones simuladas, en las que se mide el nivel de empatía desde la perspectiva del director y del docente.

Habilidad social de inteligencia emocional. Este tipo de habilidad se refiere a la gestión de las relaciones, en conjunto con la empatía que es la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos en determinada dirección. Se basa en la actitud para armonizar o influir en las emociones de otra persona. Goleman y Cherniss. Operacionalmente, se define como la respuesta a problemas simulados desde la perspectiva del director y del docente.

Eficiencia gerencial. Según el perfil del *Director de Escuela de Departamento de Educación (2008)*, se espera que el director de escuela cumpla con su rol como líder educativo en las dimensiones de: planificación y evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético. Para tener una escuela efectiva, el director debe poseer tanto destrezas gerenciales al igual que las de liderazgo. Los directores efectivos sirven de modelo; motivan, son influencia en la organización. La eficiencia productiva del director se correlaciona con el liderazgo transformacional (Vega, 2004). Los procesos gerenciales (Hampton, 2011) básicos son

planificación, organización, dirección y control. En el trabajo del director escolar, se encuentran estas funciones: planifica las metas y los objetivos instruccionales, con respecto del manejo del tiempo y tareas de forma efectiva. Según Gregory et al (2012) la eficiencia productiva se refiere a maximizar los resultados educacionales en cualquier escuela dada una asignación de recursos. Evidenciado por los indicadores de los resultados académicos en las escuelas. Operacionalmente, se define cómo el director responde a situaciones simuladas, que surgen en la escuela ante diferentes contextos.

Perspectiva de eficiencia del docente. De acuerdo con Weiner (2012) la perspectiva del docente es ser un agente de cambio social para lograr que las escuelas reciban los recursos para proveer a cada estudiante una escolaridad que vaya por encima de las barreras de clase, sexo y raza, y de esta manera ofrecer educación que compense las desigualdades sociales en la que el maestro sea participe en la toma de decisiones. Operacionalmente, se define mediante la respuesta del maestro a su opinión en situaciones simuladas que se le presentarán con relación a las exigencias del Gerente Educativo del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Perspectiva de eficiencia del gerente educativo: Según Bush (2011) este concepto debe estar centrado en el logro de las metas educativas mediante el enlace entre los objetivos de la institución, con un diseño claro de propósitos y valores. A través de la eficiencia, se alcanzan los objetivos. La unión entre valores, metas, estrategias y actividades diarias dan propósito a la perspectiva del gerente. Operacionalmente, se observa mediante la respuesta a problemas simulados y a preguntas en una escala tipo Likert, de acuerdo con la perspectiva del docente sobre la conducción de los procesos gerenciales del Departamento de Educación de Puerto Rico.

Liderazgo transformacional. Se motiva a los seguidores mediante el carisma, la inspiración intelectual y la consideración individual hacia el logro de metas. (Bass y Avolio, 1995). La variable liderazgo transformacional ha sido medida anteriormente con el *Cuestionario multifactorial de Liderazgo* de Bass y Avolio, el cual ha sido aplicado a directores líderes de instituciones. Sirve de marco de referencia para medir operacionalmente por respuestas a situaciones simuladas de maestros y directores de escuela sobre la eficiencia gerencial de directores de escuelas.

Delimitación del problema de la investigación

El problema de la investigación, ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? Es un estudio dirigido a directores escolares tomando en cuenta la conceptualización del maestro sobre el director y la expectativa del propio director o gerente educativo. Se delimitó a las escuelas de la Oficina Regional Educativa de Arecibo, que está compuesta de los municipios escolares de Quebradillas, Camuy, Hatillo y Arecibo, Barceloneta, Vega Baja, Vega Alta, Florida, Lares, Manatí y Ciales. Para propósitos de la investigación, no se incluyó el municipio escolar de Ciales. De estos se invitó a participar solamente a Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí. Solamente participarán docentes de escuela que trabajan en kindergarten hasta grado doce que contienen los municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Florida, Manatí y Barceloneta.

El problema de la investigación, se delimitó a dos categorías de la teoría de inteligencia emocional, de un total de cinco que componen las habilidades utilizadas.

Estas fueron la empatía y la habilidad social, ante la perspectiva de eficiencia en la destreza de liderazgo trasformador del maestro y la perspectiva de eficiencia en la destreza de liderazgo transformacional del director de escuela. No se consideró el autoconocimiento, la automotivación y el autocontrol. El estudio se concentró en la aplicación de un diseño cuantitativo de correlaciones de variables. Se delimitó a las escuelas de la Oficina Regional Educativa de Arecibo.

Capítulo - II

Revisión de Literatura

Introducción

Este capítulo tiene como propósito exponer, analizar y evaluar la literatura relacionada con los temas planteados en la pregunta de investigación ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? Estos contenidos revisados proveen el transfondo conceptual de la pregunta de investigación. Se presenta un resumen de los hallazgos sobre los temas ya indicados, y un análisis crítico sobre las aportaciones y limitaciones de la literatura revisada.

Se consideran para de la revisión de literatura los temas de la inteligencia emocional, la empatía y la habilidad social, la eficiencia productiva del gerente educativo, el liderazgo gerencial, el liderazgo transformacional, la inteligencia emocional y el liderazgo de las exigencias al personal docente. Además, en este capítulo, la investigadora principal describió y analizó las variables de la empatía y la habilidad social, los cuales son las componentes de la inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director de escuela o gerente educativo. Se presentó evidencia de la relación de las perspectivas del maestro como docente y del director de escuela en función de gerente educativo con respecto al liderazgo transformacional, por la que se investigá las posibles relaciones entre las variables empatía, la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial a tono con las exigencias del personal docente y del mismo gerente educativo.

La inteligencia emocional

La inteligencia emocional es necesaria para mantener relaciones de trabajo adecuadas; esta puede aumentar en el grupo de empleados cuando el líder desarrolla capacidades sociales en su personal mediante talleres y adiestramientos, así como a través del reconocimiento en las personas que tienen unas necesidades emocionales que pueden afectar su eficiencia en sus labores diarias.

Andújar (2004) realizó investigación con una muestra de 270 estudiantes subgraduados de las escuelas de Puerto Rico para probar su instrumento de investigación conocido como *Inventario de Inteligencia Emocional* en el que utilizó las 20 competencias de la inteligencia emocional de Cherniss y Goleman (2000). Entre los resultados del estudio se encontró que el instrumento necesitaba ser revisado en la pregunta relacionada con la concientización, por obtener bajos puntajes de repuestas contestadas por los sujetos. En el marco conceptual del estudio de Andújar, se utilizó a Goleman (1998) que define la empatía como la conciencia de los sentimientos y las necesidades de otros.

Andújar (2014) señaló que las habilidades sociales constituyen la necesidad de producir respuestas deseables en las personas con respecto a prácticas efectivas de persuasión, manejo de conflictos a través de la negociación, la colaboración para trabajar con otros hacia unas metas compartidas. Andújar, Rentas y Laracuenta (2009) estudiaron 572 adultos trabajadores mayores de 18 años pertenecientes a la región norte de Puerto Rico para evaluar las competencias emocionales de estos individuos, para lo cual se utilizó la versión corta del inventario de Inteligencia Emocional. El *Inventario de Inteligencia Emocional* desarrollado por Andújar (2004) consta de 20 reactivos de

competencias de identificación y manejo de emociones, entre las que se encuentran; Competencia Personal de Reconocimiento, Competencia Personal de Manejo, Competencia Social de Reconocimiento y Competencia Social de Manejo de las Emociones. Entre las limitaciones de dicha investigación se estable que el instrumento utilizado en la investigación no fue adecuado para medir la competencia social de reconocimiento. Los investigadores revisaron nuevamente los hallazgos y sugirieron nuevos estudios utilizando otras variables tales como relacionar la inteligencia emocional con el compromiso o la satisfacción.

Maurosa (2013) realizó un estudio en el Recinto de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Aguadilla, con 60 estudiantes de enfermería de primero, segundo y cuarto año para determinar el nivel de inteligencia emocional de los estudiantes al ser expuestos a situaciones dentro de su práctica. La investigación se fundamenta en los marcos conceptuales de Salovey y Mayer (1990), Gardner (1983), y Goleman (1995).

Los resultados del estudio de Maurosa indicaron que las variables empatía, autorregulación y motivación aumentaron con los años, como se observó con los estudiantes de primer año quienes respondieron con menor grado de motivación positiva que los de cuarto año. Concluyó que ser emocionalmente inteligente conlleva dominar la empatía, así como también que tener buenas relaciones en el trabajo conduce a la autorregulación la cual permite al individuo controlar sus emociones, moderar las emociones negativas y fomentar las agradables. Entre las recomendaciones, se presenta más capacitación con destrezas relacionadas a los conceptos de destreza emocional.

Segredo (2014) realizó un estudio no experimental no *ex post-facto* en la Universidad Internacional de Florida, mediante investigaciones previas y revisión de literatura para demostrar la relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo de los directores de escuela. Los resultados demostraron que los directores de escuela utilizan el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, como parte de los cambios positivos en la escuela, además de mejoró el aprovechamiento académico de los estudiantes.

Eficiencia productiva del gerente educativo

Las funciones de los gerentes educativos deben estar alineadas con logro del aprovechamiento académico de los estudiantes y con la atención integral de la comunidad escolar. El cumplimiento de estas funciones es factor determinante para medir la eficiencia. Werner (2013) realizó una investigación cuantitativa descriptiva no experimental en 20 distritos escolares del Estado de Washington en Estados Unidos con 158 maestros y 49 directores, para buscar la correlación entre la inteligencia emocional del director y su liderazgo según percibida por los maestros de su escuela. Los maestros evaluaron la inteligencia emocional del director mediante un instrumento de evaluación de (WLEIS), *Wong and Law Emotional Intelligence Scale*. El director contestó la escala de *Wong y Law* para medir la inteligencia emocional. Entre los resultados se determinó la importancia de la inteligencia emocional del líder como modelo de efectividad en el liderazgo. Facilita la toma de decisiones del director con un alto nivel de estrés. Se destaca también el uso de las emociones adecuadas en la resolución de problemas diarios.

Richard (2016) señaló, las funciones que debe realizar el gerente educativo, entre las que encuentra la planificación y la organización. Consisten en organizar a través de

lapsos o fechas, las actividades que se proponen desarrollar en el transcurso del año escolar, así como la responsabilidad de capacitar al personal que está a su cargo. Otras de las funciones es la dirección gerencial. El director tiene que ser capaz de encaminar y hacer cumplir los procesos propios de las escuelas, que cada miembro de la organización cumpla las funciones que le corresponden. De igual forma, existe otra función que es el control, que consiste en la evaluación de las diferentes acciones efectuadas en el proceso educativo. Con esta función, el director determina si se lograron o no los objetivos y propósitos planificados, determinando los logros y las debilidades.

La eficiencia en la educación requiere de un gerente educativo dinámico, que integre a todos los empleados en los procesos escolares. Mediante sus conocimientos, el gerente puede producir cambios, así como motivar al equipo para producir estos cambios y ser capaz de lograr cohesión en el equipo para cumplir metas. El director de escuela debe ser competente en áreas tales como lograr eficiencia en la planificación, evaluación, liderazgo educativo, liderazgo organizacional, liderazgo administrativo y liderazgo ético.

Green (2013) identificó entre las funciones del líder escolar, la capacidad de responder correctamente a la toma de decisiones, por lo que debe ser un conocedor de los procesos y procedimientos, para poder alinear el desarrollo profesional de su personal docente con actividades que se identifiquen para ejecutar en el plan de mejoramiento académico de la escuela. En este proceso, se debe crear un ambiente colaborativo, establecer un clima organizacional de trabajo en equipo y desarrollar la capacidad de liderar su equipo basado en las necesidades de los estudiantes. Fullan (2015) planteó que los líderes incrementan su efectividad trabajando con energía, entusiasmo y utilizando los cinco componentes del liderazgo: El propósito moral, entender el cambio, construir

relaciones positivas de trabajo, crear y compartir el conocimiento, ser coherente en el discurso y toma de decisiones.

La cultura organizacional que no es informada de que se va a cambiar en cuanto al currículo, la docencia para aumento del aprovechamiento académico va a presentar obstáculos debido a las dudas, por lo cual el líder efectivo debe ser un excelente comunicador para lograr la solución de problemas que aquejan las escuelas.

BeShears (2004) investigó la habilidad de la inteligencia emocional para predecir el estilo de liderazgo transformacional y utilizó una muestra de 100 personas en Michigan. Para estudiar el estilo de liderazgo, el autor utilizó el cuestionario (*MLQX*) *Multifactor Leadership Questionnaire* Bass y Avolio (1997) y encontró relaciones significativas entre la inteligencia emocional y la personalidad. Concluyó que es necesaria la inteligencia emocional en el gerente educativo.

Salazar (2006) realizó un estudio con un grupo de 60 docentes del estado Zulia en Venezuela con la finalidad de identificar las características del liderazgo transformacional. Dentro de los factores considerados se encontró el carisma, la consideración individual, motivación y estimulación intelectual. El instrumento utilizado para esta investigación fue llamado *El Liderazgo transformacional en el docente* hecho de una adaptación del cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* de Bass y Avolio (1991) que mide los factores claves del liderazgo transformacional.

Los autores indicaron que la eficacia escolar está relacionada con la supervisión pedagógica y los cambios estructurales para el logro de metas académicas, de acuerdo con la visión y la misión de la escuela con estructuras de trabajo colaborativas y distribución de funciones de liderazgo, en donde el gerente educativo desarrolla nuevos

líderes entre los docentes y crea nuevos líderes para lograr la transformación. Con respecto del cuestionario *Multifactorial de liderazgo*, Vega y Zavala (2004) adaptaron el mismo para evaluar la cultura organizacional en Chile. En el estudio, se utilizó una muestra no probabilística de 107 seguidores y 10 líderes. Las investigadoras encontraron una relación significativa entre el liderazgo transformacional y la motivación del empleado. Señalaron que el líder transformacional, logra el esfuerzo esperado del empleado, al ofrecerle consideración individual, aumentando de esta forma la motivación hacia el trabajo.

Bryk (2010) estudió 450 escuelas primarias en Chicago y encontró buenos resultados en el desempeño académico. Entre las variables utilizadas, se incluyó la participación de los directores, la capacidad profesional de los maestros, establecer un clima de seguridad y apoyo para los estudiantes, el currículo, así como las buenas relaciones con los padres y la comunidad. Se planteó que el desarrollo profesional, un plan de estudios bien organizado, el liderazgo, la integración de los padres en la escuela, el clima escolar, los valores compartidos y las expectativas de alto rendimiento promueven la eficacia escolar.

David (2009) investigó el impacto de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo transformacional en un enfoque cuantitativo en ciento seis estudiantes de medicina en la Universidad de los Emiratos Árabes Unidos y el impacto de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo, utilizando el cuestionario *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ5X) de Bass y Avolio (1995). Los resultados demostraron una relación significativa entre edad, la motivación y la inteligencia emocional, así como también que el liderazgo transformacional puede aumentar Entre los

hallazgos se estableció que puede aumentar el liderazgo transformacional debido a la relación con la motivación, el carisma y la influencia.

Cejudo y Delgado (2016) realizaron un estudio de correlaciones de variables dirigido a conocer la opinión de los maestros sobre la importancia de algunas de las dimensiones que componen la inteligencia emocional en España mediante el instrumento *Emotional Intelligence Questionnaire short form*. El mismo se administró a 196 docentes de escuelas públicas. Los resultados demostraron la importancia de la habilidad interpersonal y la intrapersonal que necesitan los maestros para ser eficientes. Mientras más alta es la inteligencia emocional, más se garantiza el aprendizaje de los estudiantes.

Inteligencia emocional del gerente educativo

Jerome (2009) estudió la relación entre inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en una investigación cuantitativa con 203 gerentes educativos del programa de niñez temprana en Oklahoma. Estos completaron el cuestionario de Inteligencia Emocional de Mayer, Salovey y Caruso (2002) y el cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ5X de Bass y Avolio (1995). Los resultados aportaron evidencia para apoyar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo al encontrar relaciones positivas entre la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional. Se concluyó que las interacciones sociales y emocionales son factores importantes para motivar a los empleados en una organización. La inteligencia emocional ofrece estrategias para lidiar con la problemática diaria.

Folkman y Lazarus (1988) realizaron un estudio con 150 hombres y mujeres en California, para identificar la forma en que las personas manejaban el estrés y los conflictos diariamente. Los autores indicaron que un conflicto puede afectar un grupo y

su productividad, por lo cual la inteligencia emocional influye en un grupo. Encontraron que la estrategia de un líder para solucionar efectivamente un problema en el área de trabajo repercute positivamente en la regulación emocional de los empleados.

Yulk (1998) investigó en los Estados Unidos los perfiles de los líderes empresariales de industrias tales como Chrysler y Ford. Demostraron que el liderazgo transformacional se vincula con los valores morales en forma positiva. Se fundamenta en las necesidades de los seguidores. Los resultados de su investigación mencionan que cuando los miembros de un equipo aprenden diferentes tareas de otros compañeros, el trabajo se vuelve más eficiente y se crea un ambiente de colaboración.

Liderazgo gerencial transformacional

Pérez, Sepúlveda y Arango (2015) realizaron un estudio sobre el liderazgo transformacional y la percepción de los seguidores en organizaciones no gubernamentales en Antioquia, Colombia. Se investigó como percibían los seguidores los componentes del liderazgo en el líder. Se utilizó un cuestionario en el cual se percibe un estilo de liderazgo transformacional apoyado, entre otras, en las dimensiones acción, motivación y potencia, en las que se destacan las variables, inteligencia, moral y carisma. El marco teórico de dicho estudio se basó en las teorías de Bass y Stogdill (1990) quienes definen el liderazgo como la trascendencia del intercambio entre los integrantes de la organización y el líder.

De otra parte, Martínez (2019) indagó sobre las características del liderazgo transformacional de los directores de escuelas públicas de Perú y la percepción de estos de acuerdo con los docentes. Estableció que el liderazgo transformacional del director en la institución educativa pública es importante. Contribuye con el desarrollo de las habilidades de los docentes.

La percepción del docente sobre el director identifica en este líder tres de cuatro características que forman parte del liderazgo transformacional: la influencia en el docente (91,5%); la motivación en el docente (93,5%) y la estimulación del docente (96,1%). Los docentes entrevistados reconocieron otras características como su autoridad (88,88%); el poder de convencimiento (88,88%); y el apoyo en el trabajo (100%). Los resultados recalcan la importancia de ser un líder transformacional cuyas características son reconocidas por sus maestros, lo cual incide en la eficiencia del cumplimiento de las funciones del director en la escuela, y demuestra apoyo con el vínculo interpersonal de los docentes.

Mercado (2013) investigó las escuelas en el *Plan de Mejoramiento en la Región Educativa de Arecibo* y los factores transformacionales de directores, maestros y padres que ayudan a que las escuelas se conviertan en efectivas. Entre los hallazgos, se encontró que el liderazgo transformador está relacionado con el desarrollo del individuo, que ayuda a los líderes a motivarse y a mejorar su institución. El líder transformacional motiva a través del carisma a las personas para lograr cambios en las organizaciones. Los resultados demostraron que los padres, directores y maestros se motivan a transformar la escuela por el interés en crecimiento personal, y la autorrealización, cuyas características están descritas en la teoría de liderazgo transformacional que son el carisma inspirador, la consideración individual y la estimulación intelectual.

Mendoza y otros (2012) realizaron un estudio *ex post facto* no experimental en México, Distrito Federal. Utilizaron 25 directores y 110 trabajadores para determinar la influencia del liderazgo transformacional, transaccional, en la variable de satisfacción del docente y el administrativo. Emplearon el cuestionario de liderazgo multifactorial de

Bass y Avolio (1995). Entre los resultados, se encontró una correlación significativa entre las variables liderazgo transformacional y satisfacción en el trabajo, debido a que permite el realizar tareas en equipo.

Leithwood y Jantzi (2009) revisaron un estudio del 1990 en una provincia al Este de Canadá. Participaron 2,465 docentes, 44,920 estudiantes de 123 escuelas primarias e intermedias. Se utilizaron dos encuestas tipo Likert con una muestra de maestros con el fin de recopilar información sobre el liderazgo transformacional y las condiciones organizacionales en las escuelas. Realizaron también una encuesta con estudiantes para recoger información sobre la cultura familiar y el compromiso. Establecieron que el liderazgo transformacional tiene efectos marcados y significativos, directos, sobre las condiciones organizacionales y débiles, pero significativamente indirectas sobre la participación de los alumnos. En un estudio más reciente, los investigadores encontraron, que entre los factores para escuelas exitosas se estableció el disminuir el tamaño de la clase.

En otra secuencia de ideas, Segura y Doggett (2013) en su artículo *Leadership Actions For Transforming Schools* exponen sus experiencias en los distritos escolares de Texas y Carolina del Sur. Entre las seis acciones de liderazgo que se encuentran para el éxito escolar mencionan: establecer y perseguir una visión de lo que se desea para el futuro; incrementar la cohesión organizacional; proveer clara comunicación; monitorear y verificar el progreso; proveer apoyo y recursos; e incrementar la presencia de líderes, a través de la escuela y la comunidad. Así como también mantener una comunicación efectiva. Existen varios elementos de la comunicación que apoyan los esfuerzos de la transformación de las escuelas como, por ejemplo, incluir a la comunidad escolar en la

formulación de la misión y la visión institucional, la comunicación, informarles a los miembros de dicha comunidad cómo se realizará, a quiénes se involucra y cómo se logra. Desde esta perspectiva señalaron que es necesario mantener informada, a través de distintos medios, a la comunidad escolar de la visión y la misión.

Rentas Rivera (2009) realizó un estudio en Puerto Rico con el propósito de investigar los estilos de liderazgo que caracterizan a los administradores de determinadas instituciones superiores y su impacto en el nivel de efectividad, satisfacción y esfuerzo de sus subalternos. La investigación fue un estudio descriptivo de correlaciones de variables con una muestra 438 participantes de los cuales, 66 eran administradores y 372 subalternos. Los estilos de liderazgo se midieron con el cuestionario multifactorial de liderazgo de los autores Bass y Avolio (1995, 2000, 2004) MLQX. Se utilizó la prueba Alfa de Cronbach de validez y confiabilidad. Los hallazgos demostraron que los gerentes tienen conductas relacionadas con el liderazgo transformacional, con mayor frecuencia que el liderazgo transaccional.

En una investigación realizada por León Blas (2013) se analizó el clima organizacional y el estilo de liderazgo con una muestra de 27 docentes y personal administrativo en Perú. El diseño de la investigación fue transaccional, correlacional, causal, bivariado y transversal. Para la recopilación de datos, se crearon dos cuestionarios estructurados para medir las relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, y el liderazgo del director: liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad, que se aplicó a las 27 personas de la muestra.

Los instrumentos cumplieron con las cualidades de validez y confiabilidad. El investigador planteó la hipótesis: de que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa número 5170 de Perú. Los resultados obtenidos permitieron rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa al aplicar la formula Pearson con un nivel de significancia del 95%, al demostrar que el clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la Institución. Barbosa y Ramírez (2013) realizaron un estudio descriptivo con 18 líderes de empresas en Bogotá, Colombia cuyas edades se encontraban entre 30 y 54 años con el propósito de estudiar la relación entre liderazgo e inteligencia emocional para lo cual utilizó el cuestionario multifactorial. Los resultados indicaron que solo el 22.3% de los líderes de dicho estudio son transformacionales con limitaciones para manejar la consideración individualizada que es una componente de la inteligencia emocional, así como también sus ejecuciones en cuanto eficacia en funciones eran promedio. La explicación a los resultados del estudio de Barbosa (2013) es que existe una idealización de parte de los líderes de las empresas de que tienen características transformacionales en su estilo de liderazgo y realmente ejecutan un tipo de transaccional donde intercambian con sus empleados cumplimiento de labores por beneficios marginales.

Así como también señaló que el líder gerencial tiene responsabilidad dentro de la institución como agente de cambio, el desempeño en competencias de liderazgo eficaz y el nivel de habilidades de la inteligencia emocional. Las autoras utilizaron ejemplos de líderes de tres empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá. Los resultados mostraron que los líderes tienden a identificarse con un alto número de conductas de liderazgo

transformacional, a diferencia de sus seguidores que los evalúan más como líderes transaccionales. Entre los hallazgos se planteó que existe un bajo dominio de competencias personales y sociales propios de la inteligencia emocional en los líderes estudiados. Se concluyó que estas acciones impactan el estilo de liderazgo y la efectividad organizacional.

En un artículo de investigación publicado por Zerpa y Ramírez (2012) realizaron un análisis de un modelo de rutas *path analysis*, para las relaciones causales entre el nivel de desarrollo moral, la preocupación empática, el autoconocimiento emocional y la autorregulación emocional sobre el estilo de liderazgo transformacional. La muestra de estudio la conformaron estudiantes de posgrado en gerencia de una universidad pública venezolana. Dicha muestra estaba compuesta por profesionales de ambos sexos provenientes de distintas profesiones. Los resultados demostraron que el líder transformacional influye en sus empleados, así como también la consideración individual y el autoconocimiento son variables que se correlacionan.

Tapies (2012) indicó que los mejores líderes son aquellos que no solo conocen uno de estos estilos, sino que están capacitados en varios de ellos y tienen la flexibilidad necesaria para adaptar su estilo de liderazgo a cada situación. El autor indicó que no hay comportamientos, ni rasgos personales que aseguren quien va a ser un buen líder, pero hay unos factores que ayudan, tales como los que se encuentran en la inteligencia emocional entre los que menciona: el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales de estas categorías como en la empatía y la habilidad social que son empleadas en esta investigación.

Pérez et al (2017) en estudio de caso en Colombia estudian la autopercepción de los gerentes en relación con su trabajo, las características del liderazgo, y los patrones de percepción, en cuanto a su comportamiento como líderes. En el estudio utilizaron el instrumento conocido como el formulario *IPL* de Kouzes y Posner (2005) 2000 profesores universitarios y 427 empleados. Establecieron que los líderes faciliten y se apoderen de los cambios; que el líder transformacional es aquel que brinda aliento, inspira una visión compartida mediante el modelaje, desafía los procesos y logra la transformación.

Inteligencia emocional y liderazgo

Moser (2017) exploró la relación entre el liderazgo del director escolar, la inteligencia emocional y el desempeño del estudiante. Utilizó una muestra de 34 directores de Ohio, quienes completaron el cuestionario multifactorial de liderazgo de Bass y Avolio (1995). Indicaron una relación significativa entre varias conductas transformacionales en los directores y las subescalas de la inteligencia emocional positivamente relacionadas, lo que representó mejoría en el aprovechamiento académico de los estudiantes.

McCannon (2015) realizó un estudio cuantitativo no experimental correlacional, con el propósito de determinar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, en los directores de escuelas públicas de Maryland. Usó una muestra de 197 directores y 241 ayudantes de directores con el interés de conocer como los componentes de la inteligencia emocional impactaban el liderazgo. Los hallazgos demostraron una relación significativa entre el liderazgo en servicio que posee características similares al liderazgo transformacional. Se enfoca en el desarrollo intelectual de los subordinados a través de la

mentoría y la consideración individual. Es importante destacar entre las conclusiones del estudio, que mediante la inteligencia emocional se mejoran las relaciones del trabajo y el clima organizacional.

Kirkland (2011) investigó la relación entre el efecto de la inteligencia emocional en las competencias de liderazgo transformacional. La muestra fue de estudiantes subgraduados de la ciudad de Nueva York en los Estados Unidos. Se encontró una relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo. Determinó que la competencia emocional afecta la relación del liderazgo. El investigador inicialmente realizó un estudio piloto con 11 estudiantes de la escuela de medicina de Nueva York identificó que el liderazgo transformacional de los médicos y las relaciones humanas con pacientes y otro personal está asociado con la admiración y la confianza. En el estudio, se demostró que los estudiantes de medicina son más eficientes en sus labores cuando utilizan el liderazgo y la inteligencia emocional debido a la necesidad de conexión humana, y el carisma en el trabajo con pacientes y personal. Se demostró que las relaciones humanas y laborales están relacionadas con eficiencia en la escuela de medicina en donde se realizó la investigación.

Vargas (2008), realizó un estudio en el Municipio de Ponce, Puerto Rico con un grupo de 30 directores y 285 maestros sobre el liderazgo transformacional y la cultura escolar. Encontró la necesidad de dirigir al director hacia el liderazgo transformacional debido a que éste ofrece a los maestros consideración individualizada, y provee mayor capacitación sobre dicho estilo de liderazgo. Las escuelas como todas las organizaciones están experimentando cambios radicales con la manera de llevar sus asuntos por lo que requieren directores educativos que le provean ambiente de colaboración al maestro,

tanto en el aspecto pedagógico, como en el proceso de supervisión, por lo que el liderazgo transformacional es necesario. Facilita el trabajo en equipo.

Vargas (2007) señaló que las escuelas como las organizaciones están experimentando cambios radicales en la forma de dirigir aspectos administrativos por lo que es necesario directores educativos que les impregnen a las instituciones ideas innovadoras, trato individualizado para lograr crecimiento institucional, tanto en el aspecto pedagógico como en la gerencia. Desde esta posición, expuso que el liderazgo y la inteligencia emocional son dos componentes esenciales para lograr una adecuada conducción de las escuelas. El autor también indicó que la inteligencia emocional y el liderazgo requieren de comunicación, interacción, empatía, confianza y habilidades para trabajar en equipo, los cuales se vinculan con relaciones interpersonales en las que el líder es capaz de manejar situaciones tensas y personas difíciles, al utilizar su inteligencia emocional. Así como también, en las relaciones intrapersonales donde el líder es capaz de conocer sus propias emociones y las exterioriza en el momento y lugar apropiados. La empatía se relaciona también con las capacidades del líder. Siente lo que le sucede a su interlocutor. El autor señaló que el líder que desea enseñar a sus seguidores que aprendan a aprender debe ofrecerles confianza, autocontrol, relación, capacidad de comunicación y cooperación.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, Vargas también indicó que el liderazgo debe ser una actividad basada en la relación con otros y al requerir de un control emocional inteligente. Hay varios aspectos de la inteligencia emocional que pueden ayudar al líder a cumplir mejor sus objetivos. Los líderes que esperan que sus seguidores aprendan a aprender deben ofrecerles confianza, autocontrol, relación,

capacidad de comunicación y cooperación. Respecto al manejo adecuado de la comunicación es indispensable para el director. El administrador debe crear espacios para la interacción, así como proveer las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de la institución escolar lo cual logrará a través de una buena comunicación. Mediante la empatía siente lo que le pasa a la persona con la que se está comunicando.

Salvador (2010) investigó la relación entre la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo de directores. En este estudio participaron 34 directores de ambos sexos, cuyas edades se encontraban 35 y 60 y 66 años, con más de tres años de experiencia en Lima, Perú. Los resultados indicaron que existe una relación significativa entre la inteligencia emocional y el género del participante, y una relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

De Haro y otros (2016) realizaron un estudio en España con 130 trabajadores. Señaló una relación significativa entre la inteligencia emocional y el liderazgo. No se encontró diferencia significativa entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual. De otra parte, el estudio demostró que las personas con altos niveles de la inteligencia emocional logran salarios más altos. Su investigación tuvo como marco teórico la teoría cognitivo experiencial de Epstein (1994).

Beckles (2018) realizó un estudio cuantitativo en San Diego California en el que participaron 225 empleados del sector de tecnología, para determinar cómo la inteligencia emocional aumenta el estilo de liderazgo y la efectividad. Usó el cuestionario MLQX 5 versión corta de Bass y Avolio (1995). Los resultados demostraron que la inteligencia emocional predice fuertemente el liderazgo efectivo, las destrezas interpersonales. La aplicación práctica de los hallazgos se enfoca a dirigir los resultados que apoyen el

desarrollo de la inteligencia emocional de los profesionales, con la finalidad de reducir riesgos e incrementar el éxito institucional.

Zarate y Matviuk (2012) realizaron una investigación para establecer si existe relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo en organizaciones de distintos sectores en Bogotá mediante el inventario de prácticas de liderazgo de Kouzes y Posner (2005) y el instrumento *Wong and Law* a una muestra de 339 empleados de Colombia. Los resultados indican que existe relación entre la edad, el género, el nivel educativo y los años de experiencia del personal, con el manejo de la inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo.

Exigencias del personal docente

Las condiciones de trabajo de los docentes han cambiado debido a las nuevas exigencias de la sociedad para ajustarse a las nuevas necesidades económicas, sociales y educativas con el impacto de la tecnología. Fullan (1993) señaló que tanto el individuo como el grupo que pertenecen a una organización educativa, así como a la sociedad, están en proceso de aprendizaje. Estos aprenden a aprender, tratan de establecer un cambio en la vida de sus alumnos, en sus vidas como docente, trabajan bajo condiciones de fragmentación y estrés. El maestro tiene un rol primordial en la mejora de las sociedades por lo que es necesario desarrollar una capacidad de aprendizaje comenzando por el aprendizaje interno, lo que da paso al comienzo de un proceso de cambio que está en nosotros mismos. En las sociedades complejas como la nuestra, se debe mejorar las condiciones de trabajo de los docentes para que haya mayor cantidad de aprendizaje en las escuelas.

Pérez (2010) encontró que el desafío actual más urgente es preparar ciudadanos para afrontar la cambiante, incierta, compleja y profundamente desigual sociedad contemporánea en la era de la información. También indicó que el conocimiento aprendido por el maestro en su formación universitaria no es suficiente para afrontar las demandas educativas y emocionales de los estudiantes en las escuelas. El docente debe reflexionar sobre su práctica y utilizar consistentemente la investigación educativa para poder cambiar la actividad educativa, así como para mejorar su práctica debe comprender las situaciones que suceden en la sala de clases.

Delgado (2020) indicó que la inteligencia emocional en tiempos de pandemia es indispensable para mantener la calma entre el personal docente y las familias, para manejar las exigencias educativas y de la salud desde marzo del año 2020, lo cual agrega el manejo de una situación atípica del entorno educativo tradicional, lo que representa un nuevo reto para la comunidad escolar.

El Departamento de Educación de Puerto Rico señaló en la *Carta Circular 1-2016-2017 Política Pública para la Implementación del Sistema de Apoyo al Liderazgo Efectivo del Personal Docente (SALEPD)* la importancia de fortalecer las competencias del maestro y director para lograr la transformación del sistema educativo de Puerto Rico. En dicho documento se menciona la necesidad de proveer desarrollo profesional y un sistema de evaluación que permita el mejoramiento continuo del docente. Entre las metas del sistema de apoyo al liderazgo, se encuentran: permitir a los educadores que reflexionen sobre los resultados e identificar formas para mejorar la instrucción, análisis de datos de desempeño de los estudiantes para realizar una instrucción planificada, esforzarse para hacer cambios en la práctica profesional, establecer objetivos de

ejecución para proveer un plan de desarrollo individual al docente de acuerdo con los resultados de su ejecución con la finalidad de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Para atender las exigencias del personal docente en la *Carta Circular 1- 2016-2017 Política Pública para la Implementación del Sistema de Apoyo al Liderazgo Efectivo del Personal Docente (SALEPD)* se estableció como primer paso la orientación de las rúbricas del sistema de evaluación sobre las ejecutorias del maestro que serán medidas y clarificar cualquier preocupación de dicha evaluación. El ciclo continúa con la observación del maestro en la sala de clases para identificar fortalezas y oportunidades con la finalidad de recibir asistencia técnica en las áreas de necesidad, así como también apoyo académico. Para continuar con el ciclo de apoyo de liderazgo, el director se reúne con el maestro para discutir las observaciones y los hallazgos en la observación de la sala de clases, así como que le provee retro-comunicación en las áreas de fortaleza y necesidad con el objetivo de proveer capacitación que mejore y fortalezca las ejecutorias del docente.

Con relación al aspecto sobre propósito de evaluar el desempeño del maestro y las exigencias del Departamento de Educación establece una nueva política pública en la Carta Circular 06-2019-2020 sobre el sistema de evaluación del desempeño del personal docente, e incluye al director en el aspecto docente administrativo con la finalidad contar con profesionales preparados a los que se actualizan en sus competencias laborales a través de desarrollo profesional. Mediante la evaluación del desempeño se identifican áreas de reto para ofrecer apoyo, seguimiento, así como también se reconocen fortalezas y logros del personal. El Departamento de Educación de Puerto Rico establece un

proceso riguroso de evaluación en esta carta circular para promover, retener y otorgar permanencia al personal que cumple con las expectativas.

Resumen de los datos de revisados

Según Zárate y Matviuk (2012) en investigación realizada en Bogotá se determinó que la valoración de las emociones propias tiene relación positiva con las prácticas de liderazgo. Fortalecen a los empleados haciéndolos capaces, fuertes y comprometidos con la organización para lograr el desarrollo propio del empleado y el de sus líderes. Así como también existe una relación significativa entre las áreas de inteligencia emocional con las expectativas de comportamiento de los líderes, de acuerdo con sus prácticas de liderazgo.

Barbosa (2013) confirmó la importancia que tiene el desarrollo de la inteligencia emocional en el área laboral, en la medida que facilita o limita el ejercicio del liderazgo eficaz y transformador que presenta evidencia sobre la importancia de trabajar para que los líderes consigan valorar en sus potencialidades y limitaciones para mejorar sus competencias sociales, especialmente sus habilidades de comunicación y comportamiento social para mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia de la empresa.

Martínez (2014) estableció que los docentes identificaron la importancia de que el director debe cumplir con varias de las características del liderazgo transformacional para ser eficiente entre las que mencionan: la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, las cuales facilitan las relaciones institucionales y el logro de metas educativas.

Tapies (2012) expuso que los mejores líderes son aquellos que no solo conocen uno de estos estilos, sino que están capacitados en varios de ellos y tienen la flexibilidad

necesaria para adaptar su estilo de liderazgo a cada situación. El líder exitoso es capaz de conectar la visión y la misión con las prioridades de la institución alineando esfuerzos para superar cambios que surgen en la institución, y se caracterizan por ser buenos comunicadores.

De acuerdo con Maureira (2004) en estudio realizado en España, se determinó que existe relación entre la eficacia escolar y el liderazgo educativo. El autor indica que para mejorar la calidad de la educación es necesario un currículo constructivista, además de la importancia de un liderazgo que estimule el logro de la misión de la organización, que en el caso de la escuela, es el aprendizaje de los estudiantes. Fomentar que el personal comparta la visión y la misión es lo que se espera de una institución educativa dirigida a alcanzar el aprovechamiento académico de los estudiantes. El líder influye de manera significativa en el aprendizaje, al estimular la participación de maestros y de la comunidad escolar. Un director efectivo es responsable de motivar a su equipo de trabajo para generar un buen clima organizacional, de planificación y participación.

Herrera y otros (2002) señalaron que conocer los objetivos mediante la planificación ayuda al cumplimiento de las metas de la institución, así como también las personales. Debe establecerse una planificación para la revisión periódica formal de los objetivos anuales, y hacer un control parcial del cumplimiento de los objetivos.

Aportaciones y limitaciones de la revisión de literatura

Durante los últimos 10 años la revisión de literatura demuestra poca actividad investigativa de las variables del estudio en Puerto Rico. No obstante, la revisión de literatura si provee investigaciones de otras partes del mundo que tratan sobre la relación de la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. El Departamento de

Educación de Puerto Rico ha provisto cartas circulares y otros documentos que en cierta medida aportan conocimiento y comprensión del tema que trata esta investigación.

En las universidades de Puerto Rico se puede observar que se están investigando en las áreas de liderazgo, la inteligencia emocional en instituciones educativas según los realizados por Vargas (2008), Soto (2015), y Valle (2013). Estos resultados señalan que es necesario hacer más investigación en Puerto Rico sobre el tema de la inteligencia emocional, la eficiencia productiva del director de escuelas y el liderazgo transformacional.

En el estudio realizado en Chile por Vega (2004) se demostró que el liderazgo transformacional guarda relación con la motivación, por la consideración individual que demuestra la inteligencia emocional en el líder. La limitación de este estudio es que no presenta directamente la inteligencia emocional dentro de sus variables, como se realiza en la presente investigación. Evidencia la necesidad de exponerla. Goleman y Cherniss (2005) presentaron una relación entre la inteligencia emocional y la experiencia del empleado, lo cual representa una variable poco estudiada en disertaciones en Puerto Rico como son las variables que relacionan la inteligencia emocional y la experiencia.

Leithwood y Jantzy (1999) realizaron estudios las escuelas en canadienses sobre el efecto del liderazgo transformacional. Entre las variables que estudiaron se encuentran el apoyo instruccional, el monitoreo a las actividades escolares, la participación de la comunidad, pero no se incluyen la conceptualización del docente sobre la efectividad del director escolar.

En la revisión de literatura, no se encontraron estudios que relacionen la opinión del docente con respecto de la eficiencia del director escolar y el concepto del director

con relación a su auto eficiencia, su rol como líder transformacional y la inteligencia emocional; sin embargo, existe literatura relacionada con estos temas de forma separada.

Capítulo - III Método

Introducción

El propósito de este capítulo es describir, analizar y evaluar contenidos específicos y procedimientos que faciliten la investigación de la pregunta ¿Qué relación existe entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? El capítulo de método está organizado en las siguientes partes: la población, las muestras, el diseño de la investigación, el instrumento o medida, la validez del estudio, la confiabilidad de las medidas, el procedimiento para la recopilación de los datos y el diseño del análisis estadístico. Incluye además la creación y uso de un Comité de Expertos y el desarrollo de un estudio piloto.

Se describe, construye y se aplican los procedimientos relacionados con los protocolos de la permisología y contenidos exigidos por el Departamento de Educación de Puerto Rico, según se presenta en *Carta Circular número 11 -2019-2020, Política Pública sobre el procedimiento para radicar solicitud de autorización y disposiciones para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas*.

A. Diseño del estudio

Esta es una investigación cuantitativa descriptiva de correlación de variables mediante la aplicación de coeficientes de correlación lineal de Pearson. El diseño se trabajó con las correlaciones de variables, que tiene como objetivo analizar la relación, si alguna, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia

gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional. Se usó a unas muestras de participantes voluntarios de directores de escuela y maestros.

El diseño de la investigación incluyó el uso de un panel de cinco expertos, un estudio piloto y un estudio formal. Se utilizaron dos cuestionarios, contruidos por la investigadora principal cuyos datos fueron recopilados mediante el Programa *Survey Monkey*. Se usó un enlace del cuestionario de Internet para los correos que se enviaron a los directores de escuela y maestros, y en algunos casos, el *Facebook* para la promoción del estudio. Los análisis estadísticos del estudio formal fueron mediante el empleo de correlaciones Pearson, estadística descriptiva y la prueba *t* de muestras dependientes e independientes. Estos análisis estadísticos son conducidos mediante el Programado SPSS V. 25. Los análisis relacionados con la validez y la confiabilidad del cuestionario se prepararon mediante el uso de las técnicas de *Split-half*, *Alpha de Cronback* y el uso de *interobserver reliability coefficient* de Alberto y Troutman (1982). El diseño de la investigación se alinea con las normas y políticas de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, que exige que se cumpla con el concepto de *distanciamiento social* en toda investigación que se realice.

B. Población del estudio y muestra

Los datos fueron obtenidos de una muestra compuesta por 60 directores de escuela, y 60 maestros de la Oficina Regional de Arecibo, pertenecientes al Departamento de Educación de Puerto Rico se encuentran divididos en 20 maestros para estudio piloto así como también 20 directores. Para el estudio formal 60 se invitaron a participar a 40 maestros y a 40 directores. Los directores y maestros que participaron

del estudio piloto no formaron parte del estudio formal. Estas son las muestras de directores y de maestros, que voluntariamente decidieron participar, previo a las preguntas específicas de las variables del estudio, se les proveyó información sobre el contenido, objetivos y beneficios del estudio. Se invitó a la totalidad de maestros y directores de escuelas de los municipios escolares previamente indicados, según los criterios de inclusión y exclusión de Oficina Regional Educativa ORE-Arecibo, a participar en forma virtual en el estudio.

La investigación se realizó en los Municipios Escolares de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí de la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. La población de este estudio se define como los directores de las escuelas y maestros del sistema público de la Oficina Regional Educativa de Arecibo, pertenecientes a las escuelas públicas de los municipios que componen la Región de Arecibo. Se estima que el tamaño de la población es de 106 directores de la cual se seleccionó una muestra representativa. Para efectos del estudio participaron los municipios antes mencionados, se limitó el estudio de la participación de escuelas públicas de otras Regiones y cualquier otro personal en puestos administrativos, así como también de directores de escuelas especializadas. Se invitó a participar a la totalidad de los directores de escuelas, mediante una carta que se envió al correo electrónico de las escuelas pertenecientes a los municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí. Dicha información sobre las direcciones de los correos electrónicos de las escuelas fue solicitada al Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas del Departamento de Educación de Puerto Rico en Nivel Central.

El estudio fue viable y autorizado por las autoridades escolares pertinentes, la investigadora, además de *Survey Monkey*, utilizó las tecnologías de *Internet* para la comunicación, y de *Facebook*, para promover la participación de los maestros y directores de escuela, en la ORE de Arecibo así como también mediante el uso de *flyers*. Una vez los participantes aceptaron contestar el consentimiento informado enviado al correo electrónico de *miescuela.pr* que es el oficial de los docentes del Departamento de Educación, posteriormente se compartió el enlace con el *Survey Monkey* a dichas direcciones. La investigadora seleccionó los primeros que completaron la documentación, para constituir un grupo de 20 directores que formaron parte del estudio piloto, con relación a los maestros se le invitó a la población de ORE Arecibo a participar en el estudio piloto y luego se escogió a los primeros 20 maestros para completar la autorización a participar del estudio.

La siguiente tabla muestra las distribuciones de participantes, maestros y directores de escuela.

Tabla 1

Distribución de la selección de las muestras.

Categorías de muestras	Piloto	Formal	Total
Maestros	20	40	60
Directores	20	40	60
Gran total	120		

Maestros = 60

Directores = 60

Cuestionarios de la investigación

Se utilizaron dos cuestionarios con escala tipo Likert, contruidos por la investigadora. Un instrumento se empleó para los maestros y otro para los directores de escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico. Las respuestas de los cuestionarios, maestros y directores de escuela fueron recopiladas mediante la aplicación de una tecnología, que provee el programa virtual de Survey Monkey. De este modo se alinearon los procedimientos del estudio a la nueva normativa que exige el *Institutional Review Board* (IRB) del 29 de abril de 2020, debido a la *exigencia de distancia social* *antivirus*. Se invitó a la totalidad de maestros y directores de escuela mediante un enlace de *Survey Monkey* de los municipios escolares previamente indicados, según los criterios de inclusión y exclusión de la Oficina Regional Educativa Arecibo, a participar en forma virtual en el estudio. Se procede legalmente de esta forma donde la investigadora solicitó los correos oficiales de los maestros y directores al Departamento de Educación al Centro de Investigaciones en Nivel Central del interés de la investigadora, una vez obtenidas las direcciones se le envió al correo electrónico oficial el enlace de invitación en *Survey Monkey*.

Para el estudio formal se seleccionaron 40 maestros y 40 directores de escuela según ya indicado, los cuales no fueron parte de la población del estudio piloto. El total de participantes de directores y maestros (estudio piloto y estudio formal) alcanza el total de 120 la población de 106 escuelas de la *Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico*. El gran total de participantes de directores y maestros fue de 120 personas

Comité de expertos

Para validar el instrumento, un Comité de Expertos analizó los cuestionarios versión maestro y versión director, para lograr las medidas y consistencia interna, mediante la colaboración de un grupo constituido por cinco profesionales del campo de la gerencia y el liderazgo educativo. Los datos fueron recopilados por la propia investigadora principal. Estos fueron programados y procesados mediante el Programa SPSS V. 25. Estos resultados se presentan en el Capítulo IV Resultados.

Diseño estadístico de la investigación

El diseño estadístico de la investigación responde a un estudio descriptivo cuantitativo correlacional de coeficientes de correlación Pearson. Las decisiones estadísticas de los datos del estudio formal se determinaron mediante la aplicación de hipótesis nulas e hipótesis alternativas en el *estudio formal* y *el estudio piloto*. Para el estudio formal se utilizó el principio estadístico matemático de “*If $z < -1.96$ or $z > +1.96$. Reject the null hypothesis*”, Rosenberg, 1990. Mientras que para los análisis estadísticos propios de los datos e información que se recopilaron del comité de expertos, se utilizaron las técnicas de *Alpha de Cronback*, *Split-half*, *inter observer reliability coefficient* (Alberto y Troutman, 1979) y estadística descriptiva. Estos análisis estadísticos se lograron mediante la aplicación del Programa SPSS v. 25.

Población del estudio

La investigación se realizó en los Municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí de la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. Esta población se define como los directores de las escuelas y maestros del sistema público de la Oficina Regional

Educativa de Arecibo pertenecientes a los Municipios Escolares de Quebradillas, Lares Camuy, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí. Se estima que el tamaño de la población es de 106 directores para lo cual se tomó una muestra representativa. Para efectos del estudio participaron los municipios antes mencionados, se limita el estudio de la participación de escuelas públicas de otras Regiones y cualquier otro personal en puestos administrativos, así como también de directores de escuelas especializadas. Se invitó a participar a la totalidad de los directores de escuelas del Departamento de Educación pertenecientes a los municipios escolares de Quebradillas, Camuy, Hatillo, Lares, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí que laboren en dichas escuelas.

Muestras del estudio

Se seleccionaron dos categorías de muestras una de directores, y otra de maestros de escuelas que corresponden a los grados desde kindergarten a grado 12. La participación de directores y maestros de escuela fue voluntaria y estuvo constituida por 20 de directores de escuelas y 20 maestros para el estudio piloto de los Municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo y Barceloneta. Un total de 40 participantes divididos en 20 maestros y 20 directores constituida la muestra para el estudio piloto.

Esta investigación es cuantitativa no experimental. No se consideró obtener medidas para presunciones e interpretaciones de causa y efecto entre las variables del estudio.

Criterios de inclusión

A. Criterios de inclusión del estudio:

1. Solo participaron maestros del Programa Regular del Departamento de Educación de Puerto Rico que enseñan asignaturas académicas.

2. Solo participaron directores de escuela del Departamento de Educación de Puerto Rico pertenecientes a la ORE de Arecibo.

Criterios de exclusión

B. Criterios de exclusión del estudio:

1. No participaron maestros, ni directores de escuela del Programa Educación Especial.
2. No participaron maestros, ni directores de escuela que no pertenecieran Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo).
3. No participaron maestros de Educación Especial, ni tampoco de otras Regiones Educativas del Departamento de Educación; solo participaron los maestros regulares.

Cuestionarios del estudio

Los datos fueron recopilados mediante dos cuestionarios, uno para maestros y otro para directores (V I & II -*Eficiencia gerencial transformacional y la inteligencia emocional*), contruidos por la investigadora según las exigencias del *Programa Survey Monkey*. Se utilizó una escala Likert para recopilar los datos sobre las variables de la investigación. Ambos cuestionarios (la versión maestros y versión directores) se validaron mediante dos estudios piloto de directores y maestros. Los dos cuestionarios responden al objetivo principal del estudio de determinar posibles relaciones lineales de las variables del problema de investigación; ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional, con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

El cuestionario del estudio, construido por la investigadora principal, es tipo Likert y las respuestas a las situaciones o problemas simuladas responderán a reactivos ascendentes de valor 1 a 5 diseñado por la investigadora el cuestionario: 5 = Excelente, 4 = Muy bueno, 3 = Regular, 2 = Pobre y 1 = Muy pobre. La estructura, propósito y contenido de las partes del cuestionario, construido por la investigadora principal.

“Eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional” responde a las exigencias del Programa Virtual de *Survey Monkey* que se describe a continuación

Descripción de los cuestionarios:

Cuestionario para los directores de escuela. Este instrumento tiene el propósito de obtener datos e información válida y confiable de muestras desde el punto de vista del director de escuela sobre la pregunta ¿Qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

Cuestionario para los maestros. Este tiene el propósito de obtener datos e información válida y confiable de muestras desde el punto de vista del maestro de escuela reaccionando a premisas de situaciones simuladas sobre la pregunta ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

Parte I: Habilidad de empatía de inteligencia emocional

Esta parte incluye seis reactivos sobre la habilidad de la empatía de la inteligencia emocional dirigidas a identificar la competencia de la empatía lo que proporciona a las

personas conciencia de las emociones, de uno mismo y de los demás, comprensión de sentimientos.

Ejemplo de las premisas: " El comprender el punto de vista de los demás, aunque este difiera marcadamente a los del director de escuela es esencial para la solución de un problema relacionado con una tarea de índole gerencial".

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Parte II: Habilidad social de inteligencia emocional

Con respecto a la habilidad social las premisas de esta sección son (6) se desarrollan en situaciones simuladas que muestran la aptitud de la persona para influir sobre otros, armonizar, comunicación, controlar impulsos, influencia en los demás y resolución de conflictos.

Ejemplo de la premisa: "En las labores diarias del gerente educativo, la comunicación con los maestros demuestra que el director es un líder cooperador porque hace parte de su equipo de trabajo al personal".

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Parte III: Eficiencia gerencial

Esta parte del cuestionario se orienta a la percepción del trabajo del director contiene seis premisas que se relacionan con su eficiencia y la perspectiva de liderazgo para el logro de escuelas de excelencia.

Ejemplo de la premisa: "El gerente educativo planifica sus tareas con antelación, pero debe ser flexible para atender situaciones inesperadas o problemas basados en su conocimiento sobre las emociones de las partes" involucradas.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Parte IV: Perspectivas de eficiencia de liderazgo gerencial

En esta parte se incluyen seis premisas de escala Lickert sobre la relación si alguna entre la inteligencia emocional del director de escuela y el logro de escuelas de Excelencia.

Ejemplo de la premisa: “el director como líder transformador debe reconocer el desempeño de los docentes y su equipo de trabajo para lograr la excelencia educativa”.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Parte V – Liderazgo para conducir escuelas a escuelas de excelencia

En esta sección, los participantes contestaron seis aseveraciones de situaciones simuladas sobre el liderazgo transformacional y las acciones para mejorar las escuelas por parte de gerente educativo.

Ejemplo de la premisa: “Las acciones gerenciales de planificación y control demuestran la eficiencia del director diariamente y se evidencia en la búsqueda de logro de metas para llegar a la clasificación de escuela de excelencia.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Parte VI: Liderazgo gerencial transformacional

En esta parte los participantes respondieron seis aseveraciones o situaciones simuladas que representan la perspectiva sobre el nivel de inteligencia emocional del director y el punto de vista con respecto a las acciones de este para ser un líder transformador.

Ejemplo de la premisa parte VI del cuestionario “en la escuela el director trabaja para mejorar las capacidades del personal y ofrece consideración individual a las necesidades de los empleados y la comunidad general destacando las fortalezas de las personas.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Pobre y (1) Muy pobre

Procedimientos y protocolos de comunicación

Una vez que el Comité de Disertación aprobó y certificó la propuesta de investigación, la investigadora principal concentró su atención en seguir los procedimientos y protocolos de comunicación para lograr el consentimiento y autorización del *Departamento de Educación de Puerto Rico (Carta Circular número 11-2019-2020 Directrices y disposiciones para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico)*”.

Al obtener la aprobación de la Junta de Revisión Institucional, la investigadora solicitó al Superintendente Regional del Departamento de Educación de Puerto Rico el memorando de autorización dirigido a los directores que participaron del estudio piloto. La investigadora principal envió a los correos electrónicos oficiales de cada director el enlace electrónico en *Survey Monkey* donde se llevará a cabo el estudio piloto luego se dirigió a los directores la autorización del Superintendente Regional, la hoja de consentimiento informado del director y del maestro para participar en el estudio.

Una vez cumplidas las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico, la investigadora completó y sometió vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exigió la Institución. Realizados exitosamente, y autorizada

debidamente en ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora inició la recopilación de datos e información de su estudio, el estudio piloto y el estudio formal.

Procedimientos del estudio piloto

Se solicitó permiso al Centro de Investigaciones Innovaciones Educativas del Departamento de Educación quienes posteriormente a la aprobación de permisos para realizar el estudio generaron una carta de autorización para el Superintendente Regional y los directores para contactar las escuelas de forma virtual mediante el correo oficial de la escuela y poder enviar la carta de invitación, así como el consentimiento informado a participar del estudio mediante *Survey Monkey*. El enlace para el cuestionario de maestros utilizado fue el siguiente <https://www.surveymonkey.com/r/maestros-vponce2021>. En relación al cuestionario de directores luego de firmar digitalmente el consentimiento informado se les envió el cuestionario mediante este enlace <https://www.surveymonkey.com/r/directores-vponce2021>.

Se invitó a la totalidad de maestros y directores (según los criterios de inclusión) de ORE-Arecibo a participar en el estudio. Además, este estudio se promocionó en las escuelas mediante el uso de las redes sociales. Luego de invitar a participar a los maestros y a los directores de escuela y de que estos aceptaron voluntariamente ser parte del estudio firmaron el consentimiento informado del estudio digital el cual la investigadora principal envió a los correos electrónicos de las escuelas posteriormente remitió el enlace con el cuestionario en *Survey Monkey*.

Los datos recolectados en el estudio fueron encriptados para guardar la privacidad y confidencialidad de los participantes; no obstante, no se puede garantizar el 100% de protección, al estar utilizando plataformas virtuales.

Para el estudio piloto se utilizaron los 20 primeros maestros y 20 directores que respondieron positivamente a participar en el estudio y que cumplieron con los criterios de inclusión del estudio formal. Los siguientes 40 maestros y 40 directores que accedieron a participar voluntariamente formaron el estudio formal, según criterios de inclusión y exclusión.

Los participantes antes de ser seleccionados firmaron una carta de consentimiento informado, en ambos casos los maestros y directores de escuela al ser mayores de edad consentieron su participación voluntaria para formar parte del estudio. Se les explicó que las preguntas sobre el director no eran para evaluar a su propio director si no para auscultar el conocimiento o la perspectiva que tienen como docentes sobre el trabajo del director en una escuela. Esta información obtenida se conserva en forma confidencial y privada al lograr el consentimiento informado y autorización del Departamento de Educación de Puerto Rico (*Carta Circular #11 - 2019-2020 Política Pública para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico*”).

Entre las directrices del Departamento de Educación se requiere el completar la solicitud de autorización para realizar investigaciones o sus fases relacionadas: validación de instrumentos o prueba piloto en las Dependencias del Departamento de Educación.

Dicha solicitud fue radicada 6 semanas antes de la fecha que inicio la investigación o la prueba piloto.

La solicitud y otros documentos requeridos se entregaron en la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. Entre los documentos requeridos se encontraba la propuesta de investigación, copia del instrumento a utilizar, carta de presentación o consentimiento informado indicando que la participación era voluntaria y no conllevaba riesgos, así como también la carta de colaboración para funcionarios del Departamento de Educación de Puerto Rico. Se tramitó con las autoridades regionales del Departamento de Educación el permiso para utilizar los correos electrónicos oficiales para contactar a los participantes de forma virtual.

Posteriormente, la investigadora completó y sometió vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exigía la Institución. Completados exitosamente, y autorizada debidamente, en ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora inició la recopilación de datos e información de su estudio, se comenzó con el estudio piloto.

Procedimientos del estudio formal

Luego de la validación del instrumento de investigación con el estudio piloto, la investigadora sometió los documentos requeridos por el Departamento de Educación de Puerto Rico para su aprobación, a través al Superintendente Regional de Arecibo, del Departamento de Educación de Puerto Rico para iniciar el estudio formal. La investigadora principal fue la única responsable de enviar el cuestionario por correo

electrónico a los 40 maestros y 40 directores. Para contactar a los maestros y directores se utilizó el protocolo de distanciamiento, por lo cual se dirigió comunicación a través de sus direcciones de correo electrónico.

Posteriormente, la investigadora completó y sometió vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exigía la Institución. Completados exitosamente, y autorizada debidamente, ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora inició la recopilación de datos e información del estudio formal luego de haber completado el estudio piloto.

Comité de expertos

El cuestionario, construido por la investigadora, *Eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional* fue evaluado por un Comité de cinco Expertos en la disciplina de gerencia educativa, para determinar indicadores de validez *face validity*, “*interobserver coefficient reliability* (Paul y Alberto, 1982) de cada parte del cuestionario. El índice aceptable (válido), tanto en medidas obtenidas del Comité de Expertos como las del estudio piloto de la consistencia interna determinante será de $CI = 0.80$. Además, a los expertos, que voluntariamente aceptaron colaborar en la evaluación y determinación del *face-validity* del estudio, se les entregó copia del propósito, objetivos, preguntas, hipótesis y cualquier otra información, que estos examinaron para mayor eficiencia en las recomendaciones y conclusiones que produzcan. El objetivo principal de la colaboración de estos profesionales fue tratar de lograr la mayor transparencia y objetividad posible en el juicio sobre la validez y confiabilidad del estudio propuesto.

Todos los datos de los cuestionarios fueron programados por un experto en el uso del Programa SPSSv.25. Este colaborador fue aprobado por el Comité de Disertación.

Resultados del Panel de Expertos

Para determinar la validez y confiabilidad de los cuestionarios, se utilizó un panel de expertos constituido por cinco profesionales que de forma voluntaria trabajaron con la validación de los cuestionarios todos los expertos tienen un grado doctoral en educación. De estos, dos poseen especialidad en el área de currículo e instrucción y tres con especialidad en liderazgo gerencial quienes voluntariamente revisaron y evaluaron los instrumentos. Al panel de expertos, se les proveyó la planilla y el cuestionario con la finalidad de ofrecer su análisis y recomendaciones.

Tabla 2

Composición del Comité de Expertos

Nombre del experto	Especialidad	Universidad que le concedió el grado
Dra. Wilma Sánchez González	Administración y Supervisión	Universidad Interamericana Recinto Metropolitano
Dra. Aida Pérez Feliciano	Gerencia y Liderazgo Educativo	Universidad Interamericana Recinto San Germán
Dr. Samuel Vélez Miranda	Empresarismo-Recursos Humanos	Universidad Interamericana Recinto San Germán
Dra. Fredeswinda Valentín	Currículo e Instrucción	Universidad Interamericana Recinto San Germán
Dra. Eileen González Olivera	Currículo e Instrucción	Universidad Interamericana Recinto San Germán

Nota: Los miembros del Comité de Expertos firmaron y dieron su consentimiento para incluir su información profesional.

Los resultados analizados mediante *Spearman Brown* indican que los expertos armonizaron y adjudicaron 0.76 de consistencia interna para la variable empatía de habilidad social. Las medias de los grupos fueron de 4.72 y 4.18. El nivel de varianza fue de .00. La investigadora principal considera que las medidas de la variable de empatía poseen consistencia interna.

En cuanto a las aseveraciones de situaciones simuladas de habilidad social, parte III del Cuestionario, se obtuvo un promedio negativo, la covarianza entre los ítemes no facilitó producir un coeficiente de consistencia interna. Esto se evidencia en la media de ambos grupos $X_1 = 4.68$ y $X_2 = 4.56$. Estos valores fluctuaron solamente 12 décimas y la varianza fue de cero los expertos coincidieron en CI .90 la varianza de cada grupo. Con respecto de la variable de eficiencia, de la parte IV del cuestionario, la consistencia interna fue de .80. Las medias fueron de 4.68 y 4.56 y la varianza fue .0 y la covarianza fue negativa. Con relación a la variable perspectiva de liderazgo gerencial, Parte V del cuestionario, se obtuvo .66 de consistencia interna y las medias fueron $X_1 = 4.52$ versus $X_2 = 4.36$.

En la parte VI, en las respuestas sobre escuelas de excelencia, el coeficiente de consistencia interna fue de 0.55. Este resultado es bajo y puede observarse que la media del grupo A fue de 4.60 contra la media del grupo B cuya media fue 4.48. La diferencia entre ambos grupos fue de seis décimas. Un elemento importante es que la varianza es .002 la respuesta de los expertos es afín con el estudio.

Las respuestas en la parte VII Liderazgo gerencial transformacional Liderazgo A es igual a 4.60 versus Liderazgo B que resultó 4.64 con una consistencia interna de .43 este coeficiente es bajo.

Validez y confiabilidad del instrumento

Además, se utilizó la prueba t dependiente para refinar y o fundamentar los resultados presentados. En empatía A y empatía B se encontró .440 diferencia no significativa con una desviación estándar de .45. En habilidad social la prueba t produjo resultado de .53 varianza no significativa entre el grupo A y B. Los resultados de

eficiencia gerencial para la prueba t obtuvieron 1.14 diferencia no significativa con una media de eficiencia A= .63 eficiencia B= .65 diferencia extremadamente baja. Con respecto a perspectiva en la prueba $t = 1.0$ no significativa, la desviación estándar .77 y .81. En las respuestas a situaciones simuladas para Escuelas de Excelencia, se indica que no hay diferencias entre los grupos con un resultado en la prueba $t = .62$ y la desviación estándar .82 a .92. En la prueba t para liderazgo, se obtuvo en la prueba $t = .62$ y desviación estándar de > 65 y 55.

A parte de los datos estadísticos ya indicados, los expertos señalaron algunas áreas para su corrección: como algunas premisas que se sugirió fueran parafraseadas, se revisó también la escala, esta fue modificada de excelente a lo opuesto que fue sugerido sea deficiente. Se planteó que el cuestionario fuese modificado con respecto a la cantidad de situaciones simuladas las cuales eran 10 aseveraciones por cada parte y se redujo a (6) aseveraciones. Los expertos indicaron que era recomendable modificar las premisas que estaban en negativo, de modo que las premisas se expresaran en positivo. Este cambio se realizó por petición del comité de expertos.

Capítulo IV

Resultados

Se presentan los hallazgos según el ordenamiento de las sub-preguntas del problema de investigación, *“Empatía, habilidad social y la eficiencia del director de escuelas según las expectativas de los maestros de dichas escuelas y del propio gerente educativo del Departamento de Educación de Puerto Rico.”*

El diseño usado es descriptivo cuantitativo correlacional, lo que facilitó explicar, analizar y responder a sub-preguntas e hipótesis alternativas nulas de correlaciones Pearson. Las variables del estudio fueron: la habilidad de la empatía de inteligencia emocional, la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela. Estas variables fueron estudiadas desde las perspectivas de los directores de escuela y del maestro con respecto al liderazgo gerencial y la transformación administrativa.

Las variables ya indicadas se estudiaron desde las perspectivas de los maestros y de los directores. Los datos y la información de estos resultados fueron obtenidos mediante la implementación de un cuestionario tipo Likert, construido por la investigadora y validado por un comité de cinco expertos. La información fue recopilada en la Oficina Regional Educativa de Arecibo, en escuelas pertenecientes a la ORE de Arecibo.

Todos los datos analizados fueron programados mediante el formato del programa de SPSS, versión 5. Los resultados del estudio formal se presentan según el ordenamiento de las sub-preguntas, y del mismo modo, se presentan, los resultados del estudio piloto.

En la investigación participaron, directores y maestros de un total de 106 escuelas de las cuales se tomó una muestra de 60 participantes para ambos estudios, tanto para el estudio piloto como para el estudio formal. Con respecto al estudio piloto se recibieron 12 cuestionarios de maestros y 10 cuestionarios de directores. En relación al estudio formal se recibieron mediante la plataforma para realizar cuestionarios *Survey Monkey* las respuestas de 17 directores y 24 maestros. Para ambos estudios, el estudio piloto como el estudio formal, los datos se analizaron a través del programa estadístico SPSS v 25 y se utilizaron pruebas de correlación de “Pearson”, media, varianza, desviación y error estándar.

Resultados del estudio piloto

Para determinar indicadores de confiabilidad de la metodología y el diseño de investigación, se realizó un estudio piloto. El estudio facilitó determinar la confiabilidad, de las respuestas al dar valor a las variables para demostrar que fuesen consistentes y homogéneas. Se realizó de forma preliminar antes del estudio formal. El objetivo era determinar la confiabilidad de procedimientos y verificar el comportamiento de la muestra con el propósito de verificar si la investigación es confiable y viable además de anticipar posibles errores.

Participaron dos grupos, un grupo de 12 maestros y el otro grupo de 10 directores de escuela de la región Educativa de Arecibo. Los resultados del estudio presentan según la secuencia de las preguntas de la investigación.

Los resultados del estudio piloto indican que las medias fluctuaron de 4.52 a 3.35. La Tabla 3 a continuación presenta los datos descriptivos del grupo de maestros considerados

Tabla 3

Estadística descriptiva de variables del estudio piloto grupo maestros

	Media	Desviacion estándar
Habilidades de empatía de inteligencia emocional	4.5522	.57108
Habilidad social de inteligencia emocional	3.5722	.74871
Eficiencia gerencial del director de escuela para lograr escuela de excelencia	4.2083	.71466
Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de excelencia	3.6833	.76495
Conducir a las escuelas a la categoría de excelencia	3.5595	.78355
Gerencia transformacional	3.6458	.72485

Datos descriptivos de variables del estudio piloto de los maestros

La puntuación más alta en la destreza *habilidades de la empatía* en el grupo de maestros arrojó una media de 4.55, y una desviación estándar de 0.57. Las medias fluctúan entre 4.55 siendo la más alta de una respuesta posible en una escala Lickert de 5 hasta la más baja de 3.55 en la parte del cuestionario relacionada a la variable *conducir a las escuelas a la categoría de excelencia*. Respecto a la desviación estándar se presenta las respuestas se encuentran poco dispersas de la media la desviación estándar va desde .57 hasta .78. Este valor corresponde a la media más baja.

Tabla 4

Estadística descriptiva de variables del estudio piloto del grupo de directores

	Media	Desviación estándar
Habilidades de empatía de inteligencia emocional	4.1167	.75380
Habilidad social de inteligencia emocional	3.4333	.65358
Eficiencia Gerencial del director de escuela para lograr escuela de excelencia	3.9000	.67678
Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de excelencia	3.6800	.52662
Conducir a las escuelas a la categoría de excelencia	3.4429	.60403
Gerencia transformacional	3.3500	.73472

Datos descriptivos de variables del estudio piloto de los directores

En la Tabla 4 se presentan datos descriptivos de las medias del grupo de directores, N10. Se obtiene la puntuación más alta en la destreza *habilidades de empatía* en el grupo de directores con una media de 4.11 y una desviación estándar de 0.75. Así también puede observarse que las medias fluctúan desde 4.11 hasta 3.35 como la más baja para la variable *gerencia transformacional categoría de excelencia* y el valor mayor corresponden para la variable *habilidades de inteligencia emocional* con 4.11 para un total de 5 en el cuestionario de acuerdo con las respuestas de gerentes educativos.

La Tabla 5 se presenta a continuación muestra las puntuaciones obtenidas de la prueba *t* realizada a los grupos de maestros y directores del estudio piloto.

Tabla 5

Estadística descriptiva prueba t del grupo de maestros y directores en el estudio piloto

	Sig.	t	gl
Habilidades de empatía de inteligencia emocional	.146	1.436	20
Habilidad social de inteligencia emocional	.917	.458	20
Eficiencia gerencial del director de escuela para lograr escuela de excelencia	.648	1.032	20
Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de excelencia	.270	.012	20
Conducir a las escuelas a la categoría de excelencia	.511	.385	20
Gerencia transformacional	.990	.947	20

Datos descriptivos de variables de la prueba t sobre maestros y directores

La Tabla 5 muestra las diferencias encontradas entre el grupo de maestros y directores, al comparar la *eficiencia gerencial transformacional* y la *inteligencia emocional*. No se encontró diferencia significativa. Se interpreta, que el efecto de las variables no influye en la eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional. Se realizó una *prueba t* para verificar si las respuestas de los grupos fueron homogéneas o heterogéneas En la prueba *t* no se encontró una tendencia en la variación significativa entre los valores. Hubo una tendencia de asociar las respuestas de maestros y directores.

En la prueba de correlaciones realizada al grupo de maestros se obtuvieron los siguientes resultados. La Tabla 6 presenta las correlaciones de variables obtenidas en la prueba, realizada al grupo de maestros del estudio piloto.

Tabla 6

Relaciones entre variables estudio piloto maestros							
		Habilidad empatía	Habilidad es sociales	Eficiencia gerencial	Perspectiva de liderazgo	Conducir a las Escuelas a la categoría de excelencia	Gerencia transformaci onal
Habilidades de empatía	Correlación de Pearson	--					
	Correlación de Pearson	.398	--				
	Sig.	.201					
Habilidades sociales	Correlación de Pearson	.530	.574	--			
	Sig.	.077	.051				
	Correlación de Pearson	.281	.714**	.769**	--		
Perspectiva de liderazgo	Sig.	.376	.009	.003			
	Correlación de Pearson	.126	.678*	.585*	.765**	--	
	Sig.	.695	.015	.046	.004		
Conducir las escuelas a la categoría de excelencia	Correlación de Pearson	.302	.776**	.467	.722**	.876**	--
	Sig.	.340	.003	.126	.008	.000	
	Gerencia transformacional						

Resultados de correlación de variables del estudio piloto de los maestros

Existe correlación significativa en las variables de *habilidades sociales* con perspectiva de liderazgo en un coeficiente de .714; *conducir a las escuelas a la categoría de excelencia* .678 y en *gerencial transformacional* .722. Así como también se encontraron correlaciones positivas significativas en eficiencia gerencial con perspectiva de liderazgo de .769, *conducir a las escuelas a excelencia* con *perspectivas de liderazgo* .765 Se encontró correlación significativa en las variables *perspectiva de liderazgo* y *conducir a las Escuelas a la categoría de excelencia* y *gerencia transformacional*. Se encontró correlación significativa en *conducir a las escuelas a la categoría de excelencia* y *gerencial transformacional* con coeficiente .876*.

Correlaciones: Grupo de directores estudio piloto

En la prueba de correlaciones de variables realizada al grupo de directores se obtuvieron los siguientes resultados que se presentan en la Tabla 7 demuestra las correlaciones obtenidas en la prueba realizada al grupo de directores de escuela de la Oficina Regional de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico

Tabla 7

Relaciones de variables del grupo de directores en el estudio piloto

		Habilidad empatía	Habilidad social	Eficiencia gerencial	Perspectiva de liderazgo	Conducir a las Escuelas a Excelencia	Gerencia Transforma cional
Habilidades de empatía	Correlación Pearson	--					
	Correlación Pearson	-.252	--				
Habilidades sociales	Sig.	.483					
	Correlación Pearson	.630	.109	--			
Eficiencia gerencial	Sig.	.051	.765				
	Correlación Pearson	-.147	.566	.056	--		
Perspectiva de liderazgo	Sig.	.684	.088	.878			
	Correlación Pearson	.060	.344	.463	.665*	--	
Conducir las Escuelas a la categoría de Excelencia	Sig.	.870	.330	.177	.036		
	Correlación Pearson	.353	.420	.519	.666*	.733*	--
Gerencia Transformacional	Sig.	.317	.226	.124	.035	.016	
n=10							

Correlación de variable del estudio piloto de los directores

La correlación significativa en las variables *habilidades de empatía y eficiencia gerencial*. Además, se encontró correlación significativa en *gerencial transformacional con perspectiva de liderazgo y en conducir a las escuelas a la categoría de excelencia*.

Resultados del estudio formal

Para organizar y lograr más efectividad al exponer el conocimiento y comprensión de los resultados obtenidos se organizó la presentación de los resultados de la siguiente forma:

Las variables en el estudio formal se alinearon con las subpreguntas de la investigación:

A. Habilidades de la empatía, habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia según los maestros

Sub pregunta ¿Qué relación existe entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

B. Habilidades de la empatía, habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia según los directores

Sub pregunta ¿Qué relación existe, entre la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del

propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

- C. Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia y liderazgo transformacional según los maestros

Sub pregunta ¿Qué relación existe, entre la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

- D. Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia transformacional según los directores

Sub pregunta ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente del propio gerente educativo de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

A continuación, se presentan los hallazgos de las variables habilidades de empatía, habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia según los maestros

Tabla 8

Variable A

Habilidades de empatía, habilidad social según maestros

	Media	Error estándar de la media	Desviación estándar
Habilidad empatía	4.21	.110	.573
Habilidad social	3.49	.125	.586
Eficiencia gerencial	4.02	.121	.566

Resultados de estadística descriptiva de las variables empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según los maestros

En la Tabla 8, se presenta la estadística descriptiva de las variables *habilidades de empatía, habilidad social* de la inteligencia emocional y *eficiencia gerencial* del director de escuela para lograr una escuela de excelencia perspectiva según la respuesta de maestros consultados como respuesta a la sub pregunta de investigación , se observa que la media más alta es la habilidad de *empatía* con 4.21 indicando que los maestros indicaron que la variable empatía es importante para la *eficiencia gerencial* del director de escuela, en cuanto a la variable eficiencia gerencial se obtuvo una media de 4.02 el

segundo resultado mas alto considerando que el mayor valor que para cada variable en la escala Lickert del cuestionario era 5.

A continuación, se presenta la Tabla 9 con resultados de correlaciones de las variables empatía, habilidad social y eficiencia gerencial

Tabla 9

Variables A

Relaciones entre habilidades de la empatía, la habilidad social de la inteligencia emocional y eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia, según los maestros encuestados

		Habilidad empatía	Habilidad social	Eficiencia gerencial
Habilidad de empatía	Correlación de Pearson	--		
	Correlación de Pearson	.227	--	
Habilidad social	Sig. (bilateral)	.311		
Eficiencia gerencial	Correlación de Pearson	.442*	.164	--
	Sig. (bilateral)	.040	.467	

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). n=24

Resultados correlación de variables habilidad de *empatía*, *habilidad social* y *eficiencia gerencial* según maestros

En la Tabla 9, se demuestra que existe correlación significativa entre la *habilidad de empatía* y *eficiencia gerencial* de acuerdo con las respuestas de los maestros se presentó un coeficiente de .442; de otra parte, existe poca relación entre la *habilidad social* y la *empatía* la correlación no fue significativa con un resultado de .164 respecto a la habilidad social

De acuerdo con estos resultados aceptamos la hipótesis alertnativa Ha: 1. *Existe una relación significativa entre la empatía de la inteligencia emocional y la eficiencia*

gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial.

Se presentan los resultados de las variables *habilidades de empatía, habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia gerencial* del director de escuela para lograr una escuela de excelencia según los directores de acuerdo con estadística descriptiva en la tabla 10.

Tabla 10

Variable B

Empatía, habilidad social y eficiencia gerencial de director

	Media	Error estándar de la media	Desviación estándar
Habilidad Empatía	3.77	.195	.805
Habilidad social	3.37	.199	.796
Eficiencia gerencial	3.74	.213	.878

Resultados estadística descriptiva de las variables *empatía, habilidad social y eficiencia gerencial* de los directores

De acuerdo con los resultados de las respuestas de los cuestionarios de directores presentados en la Tabla 10, se encontró en la *habilidad de empatía* la media más alta con 3.77, para un valor máximo en la escala Lickert del cuestionario de 5: la siguiente variable con valores mas altos fue la eficiencia gerencial con una media de 3.74 y *habilidad social* con media de 3.37; la desviación estándar fluctúan entre .878 para

eficiencia gerencial y la más baja que corresponde a *habilidad de empatía* con .805 de coeficiente de correlación.

Se presenta la correlación de variables B, según los directores, en la Tabla 11

Tabla 11

Variable B

Relaciones entre las variables empatía habilidad social y eficiencia gerencial según director

		Habilidad empatía	Habilidad social	Eficiencia gerencial
Habilidad de empatía	Correlación de Pearson	--		
Habilidad social	Correlación de Pearson	.580*	--	
	Sig. (bilateral)	.018		
Eficiencia gerencial	Correlación de Pearson	.750**	.864**	--
	Sig. (bilateral)	.001	.000	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

n=17

Correlación de variables de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial según los directores

Según la Tabla 11, existe correlación entre las variables *empatía* y *habilidad social* con un coeficiente de .580*, por lo cual se acepta la hipótesis alterna, que plantea que existe una relación significativa entre la *empatía* y la *habilidad social* de la *inteligencia emocional* y la *eficiencia gerencial*

Se encontró correlación significativa entre *empatía* y *eficiencia gerencial* con un coeficiente .750**. No obstante, se observa que la correlación es más alta entre las variables *habilidad social* y *eficiencia gerencial* con .864** de acuerdo con las respuestas de los directores en un 99% de confiabilidad. Según los resultados se acepta la hipótesis

alternativa Ha: 2. *Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p < .05)*

Según estos resultados se acepta la hipótesis alternativa Ha: 2. Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional y se rechaza la hipótesis nula.

Se presentan los datos obtenidos en las variables *perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia* según los maestros presentados en la Tabla 12 así como también se presentan en la Tabla 13 correlaciones entre variables *perspectiva del líder, conducir escuelas a excelencia y liderazgo transformacional* cuestionario de acuerdo con las respuestas de los maestros.

Tabla 12

Variable B

Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de excelencia

	Media	Error estándar de la media	Desviación estándar
Perspectiva líder	3.72	.145	.681
Conducir escuelas a excelencia	3.61	.152	.712
Gerencial transformacional	3.36	.164	.751

Estadística descriptiva variable de liderazgo transformacional según maestros

En la Tabla 12 se observan las respuestas de los maestros con respecto a la *perspectiva del líder sobre liderazgo para conducir a la escuela a la excelencia* donde se observa la media más alta respecto a la perspectiva del líder en liderazgo transformacional con 3.72; luego le sigue la variable conducir las escuelas a excelencia con una media de 3.61 y por ultimo, la variable *liderazgo gerencial transformacional*. Respecto a la desviación estándar cuando el resultado de la media es menor la desviación es más alta como se puede observar en la variable *gerencial transformacional* que obtuvo una media de 3.36 y una desviación de .751.

Se presenta la Tabla 13 con los resultados de correlación entre variables *perspectivas del lider, conducir a las escuelas a excelencia y liderazgo transformacional*, de acuerdo con las respuestas de los maestros en las partes 4, 5 y 6 del cuestionario.

Tabla 13**Variable C**

Relación entre variable perspectiva del líder, conducir escuelas a excelencia y liderazgo transformacional cuestionario según los maestros

		Perspectiva líder	conducir escuelas excelen	Gerencial transformacional
Perspectiva del líder	Correlación de Pearson	--		
Conducir a escuela de excelencia	Correlación de Pearson	.818**	--	
	Sig. (bilateral)	.000		
Gerencial transformacional	Correlación de Pearson	.674**	.712**	--
	Sig. (bilateral)	.001	.000	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). n=24

Correlación de variables de perspectiva de liderazgo, conducir escuelas a excelencia y liderazgo transformacional según los maestros

Los resultados presentados en la Tabla 13 demuestran una correlación significativa entre *la perspectiva del líder* con respecto al liderazgo y la importancia de liderazgo transformacional con un .674** no obstante la relación entre las variables *perspectiva de liderazgo y liderazgo gerencial transformacional* es más alta con un resultado .818** según las respuestas de los maestros a la parte IV, V y VI del cuestionario. De acuerdo con estos resultados se acepta la hipótesis alternativa Ha: 3. *Existe una relación significativa entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p.<05) y se rechaza la hipótesis nula.*

Se presentan datos obtenidos en estudio formal para variables *perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia transformacional* según los directores en la Tabla 14 y 15 con estadística descriptiva y correlación de variables.

Tabla 14

Variable D

Estadística descriptiva de variables perspectiva de liderazgo transformacional

	Media	Error estándar de la media	Desviación estándar
Perspectiva líder según los directores	3.77	.178	.712
Conducir a las escuelas de excelencia	3.43	.154	.635
Gerencial transformacional	3.48	.184	.735

Estadística descriptiva de variables perspectiva de liderazgo transformacional de los directores

En la Tabla 14, se presenta la estadística descriptiva de acuerdo con las respuestas obtenidas en el cuestionario de director que indican que la media más alta es de 3.77 en la variable *perspectiva de liderazgo gerencial transformacional*, le sigue la variable *liderazgo gerencial transformacional* con 3.48 y conducir las escuelas a la excelencia con una media de 3.43. Con respecto a la desviación fluctúan entre .735, 7.12 y 6.35.

Se presenta la Tabla 15 que muestra las correlaciones entre las variables *perspectiva del líder sobre liderazgo transformacional, conducir las escuelas a excelencia y liderazgo transformacional* de acuerdo con las respuestas de los directores a las partes IV, V, VI del cuestionario.

Tabla 15**Variable D**

Relación entre variables perspectiva del líder y conducir escuelas a excelencia según directores

		perspecti va líder	conducir escuelas excelenc	gerencial transformacional
perspectiva del líder	Correlación de Pearson	--		
conducir escuelas a excelencia	Correlación de Pearson	.577*	--	
	Sig. (bilateral)	.019		
gerencial transformacion al	Correlación de Pearson	.594*	.573*	--
	Sig. (bilateral)	.015	.020	

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

n=17

Correlación de variables de perspectiva de liderazgo según directores

En la Tabla 15 se observan los resultados de la correlación entre las variables *perspectiva del líder* y *conducir las escuelas a excelencia* con un coeficiente .577, no obstante, la correlación más alta es entre la variable *perspectiva del líder* y *liderazgo gerencial transformacional* con .594 también existe relación entre la variable *conducir las escuelas a excelencia* con *liderazgo gerencial transformacional* con .573 según las respuestas de directores al cuestionario.

De acuerdo con estos se resultados se acepta la hipótesis alternativa Ha: 4 *Existe una relación significativa entre la empatía y habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial.*

Se presentan en la Tabla 16 los resultados de estadística descriptiva comparando las respuestas de cuestionarios de maestros y directores para variable *empatía, habilidad social y eficiencia gerencial*:

Tabla 16

Comparación de habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia gerencial

	Media	Error estándar de media	Desviación
Habilidad empatía maestros	4.21	.110	.573
Habilidad empatía directores	3.77	.195	.805
Habilidad social maestros	3.49	.125	.586
Habilidad social directores	3.37	.199	.796
Eficiencia gerencial maestros	4.02	.121	.566
Eficiencia gerencial directores	3.74	.213	.878

Comparación de habilidades de empatía, habilidad social y eficiencia

gerencial según maestros y directores

Se puede observar en la Tabla 16 que para la variable *empatía* en el cuestionario de maestros obtuvo la media mas alta de 4.21 y en el cuestionario de directores obtuvo 3.77, con respecto a la variable *habilidad social* en las respuestas del cuestionario maestros se obtuvo una media de 3.49 y en el cuestionario de directores 3.37.y finalmente respecto a la variable *eficiencia gerencial* la media del grupo maestros 4.02 y directores la media es 3.74.

Se presenta la Tabla 17 comparación entre respuestas de maestros y directores de las variables *perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de*

excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia y gerencial transformacional:

Tabla 17

Comparación maestros y directores variables perspectiva liderazgo, conducir a escuelas excelencia

	Media	Error estándar	Desviación estándar
perspectiva liderazgo maestros	3.72	.145	.681
perspectiva liderazgo directores	3.77	.178	.712
conducir escuelas excelencia maestros	3.61	.152	.712
conducir escuelas excelencia directores	3.43	.154	.635
gerencial transformacional director	3.48	.184	.735
gerencial transformacional maestros	3.36	.164	.751

Comparación de los maestros y los directores en la variable perspectiva de liderazgo

La Tabla 17 presenta resultados de acuerdo con las respuestas de maestros y directores demuestra los siguientes resultados: la variable *perspectiva de liderazgo* de acuerdo a la respuesta de directores es de 3.77 y para maestros 3.72 demostrando que de acuerdo a los directores es más alta, con respecto a la variable *conducir escuelas a excelencia* la respuestas de los maestros obtuvieron una media de 3.61 mientras que los directores obtuvieron una media más baja con 3.43, finalmente en la variable perspectiva de liderazgo gerencial transformacional el grupo de maestros presentó una media de 3.36 y los directores una media más alta de 3.48

Tabla 18

Relaciones de variables del grupo de maestros y directores en el estudio formal

		Habilidad empatía	Habilidad social	Eficiencia gerencial	Perspectiva liderazgo	Conducir escuelas	Gerencia transformacio nal
Habilidades de empatía	Correlación Pearson	--	.428**	.652**	.362*	.442**	.232
	Sig.	--	.007	.001	.025	.005	.167
Habilidades sociales	Correlación Pearson	.428**	--	.581**	.767**	.677**	.765**
	Sig.	.007	--	.001	.001	.001	.001
Eficiencia gerencial	Correlación Pearson	.652**	.581**	--	.444**	.317*	.403*
	Sig.	.001	.001	--	.005	.049	.013
Perspectiva de liderazgo	Correlación Pearson	.362*	.767**	.444**	--	.707**	.639**
	Sig.	.025	.001	.005	--	.001	.001
Conducir escuelas	Correlación Pearson	.442**	.677**	.317*	.707**	--	.636**
	Sig.	.005	.001	.049	.001	--	.001
Gerencia transformacional	Correlación Pearson	.232	.765**	.403*	.639**	.636**	--
	Sig.	.167	.001	.013	.001	.001	--

** La correlación es significativa en el nivel 0.01. * La correlación es significativa en el nivel 0.05.

Correlación de variables de los grupos maestros y directores

En la Tabla 18 se puede observar que se encontró correlación significativa en las variables *habilidades de la empatía*, la *habilidad social*, *eficiencia gerencial*, *perspectiva de liderazgo y conducir escuelas a la categoría de excelencia* cuando se compara con el grupo de maestros y directores. Además, no se encontró una correlación significativa en *gerencial transformacional* con *habilidades de empatía* con el grupo de maestros y directores.

Tabla 19

Relaciones de variables del grupo de maestros y directores en el estudio formal

		Habilidad Empatía	Habilidad Social	Eficiencia Gerencial
Habilidades de empatía	Correlación	--	.428**	.652**
	Pearson	--	.007	.001
Habilidades sociales	Correlación	.428**	--	.581**
	Pearson	.007	--	.001
Eficiencia gerencial	Correlación	.652**	.581**	--
	Pearson	.001	.001	--

** La correlación es significativa en el nivel 0.01.

Se encontró correlación significativa en las variables *habilidades de la empatía*, la *habilidad social*, la *eficiencia gerencial* cuando se compara con el grupo de maestros y directores.

Resumen de los hallazgos de relación entre variables del estudio

Se presentaron los resultados de la investigación, habiéndose encontrado relación significativa entre las variables *empatía* y *eficiencia gerencial* de acuerdo con las respuestas de maestros con un coeficiente de .442*, así como también se demostró relación entre la variable *habilidad social* y *habilidad de empatía* con un coeficiente de Pearson de .580* significativo. Las relaciones más altas fueron habilidad de empatía con

eficiencia gerencial con un coeficiente de .750** de acuerdo con las respuestas de directores de otra parte la perspectiva del líder y conducir las escuelas a excelencia se correlacionaron en .818** con un coeficiente de Pearson significativo. Se establece que:

- Según los maestros existe, poca relación entre la habilidad social y la empatía con un coeficiente de .227 no significativo para propósitos del estudio.
- Se encontró relación significativa la empatía y la eficiencia gerencial de liderazgo con un coeficiente de .442* según perspectiva del maestro en un nivel de 0.05.
- Existe relación significativa entre la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial según maestros con un coeficiente de .467*.
- De acuerdo con la perspectiva del gerente educativo se halló relación entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional con un coeficiente de Pearson de .580*.
- Existe relación significativa entre la empatía y la eficiencia gerencial con coeficiente de .750** según directores.
- Se encontró relación significativa entre la habilidad social y la eficiencia gerencial de .864** de acuerdo con los directores.
- Entre la variable perspectiva del líder y liderazgo gerencial transformacional se encontró correlación significativa de .674** según los maestros.
- Respecto a la variable conducir escuelas de excelencia y liderazgo gerencial transformacional coeficiente de .712** según la perspectiva del maestro.
- De acuerdo con los directores la perspectiva del líder tiene coeficiente de .577*. La variable de perspectiva de líder y gerencial transformacional tiene correlación de .594*

- Conducir escuelas a la excelencia y liderazgo gerencial transformacional se correlacionan con un coeficiente de .573* según la perspectiva del director de escuela. Estos resultados permitieron a la investigadora principal aceptar las hipótesis alternativas y rechazar las hipótesis nulas dado que la relación fue significativa y positiva, se alcanzó un valor de $p > .05$.

Capítulo V

Discusión

La discusión de los hallazgos se valida con la revisión de literatura la cual demuestra que la empatía y las habilidades sociales tienen relación con el liderazgo y la eficiencia del personal en las escuelas se verifica con los resultados de otras investigaciones llevadas a cabo en Puerto Rico y en los Estados Unidos. Se presentan recomendaciones tanto para la práctica educativa como para estudios futuros.

El propósito de este estudio consistió en examinar la relación entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de las escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, sobre el liderazgo gerencial transformacional. Se examinó el rol de la inteligencia emocional como una posible variable moderadora, en el marco de las escuelas públicas de Puerto Rico. La revisión de literatura arrojó información sobre la importancia y relevancia de las perspectivas de maestros y directores, en cuanto a la importancia de la inteligencia emocional en la eficiencia del gerente educativo tanto para la producción de conocimiento, como para encontrar respuesta a las interrogantes de las circunstancias laborales que tiene lugar hoy en día en las escuelas de Puerto Rico. Como ha sido expuesto, las organizaciones trabajan en ambientes de constantes cambios y su éxito se debe, en gran medida, a la ejecución del componente de inteligencia emocional y experiencia de los líderes.

A continuación, se discuten los resultados desde el marco teórico basado en la teoría de la inteligencia emocional de Goleman (1998), la teoría de liderazgo transformacional de Bass y Avolio (1994), Bass (2008).

Hallazgos de datos de acuerdo con:

1. **Variable A:** *Habilidades de la empatía, habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia de acuerdo a respuestas de maestros.*

Según la perspectiva de los maestros se halló relación significativa de coeficientes de las variables *empatía* y *la eficiencia gerencial* con .442* ente lo cual se apoya con la literatura de acuerdo a Goleman (1998) la empatía guarda relación con la eficiencia de un gerente debido a que influye para estimular la relación positividad y la productividad en un equipo de trabajo, la dinámica que resulta de la relación del líder y el grupo influye positivamente en el mejoramiento de la eficiencia de la organización .

De acuerdo con la investigadora principal estos resultados se deben a que cuando el director de escuela es empático con las situaciones del maestro se crea un espacio de consideración individual que es característico del liderazgo transformacional y de las habilidades de inteligencia emocional.

2. **Variable B:** *Habilidades de la empatía, habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia según respuestas de los directores.* De acuerdo con los hallazgos de respuestas de directores la empatía y la habilidad social tienen un coeficiente de relación de .580*, que indican la importancia de ambas. Los teóricos Goleman y Cherniss (2005) mencionan que las competencias de inteligencia emocional, tales como la empatía y la habilidad social han sido relacionadas con un desempeño laboral sobresaliente.

De acuerdo con los resultados, la investigadora principal demuestra con esta investigación que los directores de escuela tienen en perspectiva que es importante mostrar empatía con el personal docente. Leithwood (2008) también sostiene que para que los líderes tengan éxito deben prestar atención al clima emocional existente en sus escuelas con respecto de su personal.

3. **Variable C:** *Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia y liderazgo gerencial transformacional según los maestros.* En las respuestas de los cuestionarios de maestros, se encontró relación significativa entre las variables perspectiva del líder y conducir a las escuelas a excelencia con un coeficiente de.818**. En revisión de literatura Bush (2011) indicó que el líder educativo debe poseer una visión centrada en el logro de metas educativas que deben contener valores, metas y estrategias contenidas en el liderazgo transformacional en el cual el líder motiva a sus seguidores a través del carisma y la inspiración.

Bass (1985) menciona que el liderazgo transformacional se relaciona con las necesidades humanas particularmente con aquellas que trabajan con el crecimiento personal, la autoestima y la autorrealización. El líder con perspectiva de liderazgo transformacional estimula cambios de visión que conducen a cada miembro de la organización a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo al crear en cada seguidor un nuevo líder que estimula el desarrollo de cada individuo, así como también la transformación del colectivo.

De otra parte, Lupano y Castro (2013) mencionan que inspirar al personal al desarrollo de metas mediante el desarrollo de sentido de grupo, a través del carisma

inspirador, además de expectativas de logros de metas y planes a corto y largo plazo, crean grupos de trabajo unidos a su líder.

En esta variable de liderazgo gerencial transformador para conducir escuelas a excelencia, desde la perspectiva del maestro, resultó el coeficiente más alto. La investigadora principal entiende que es importante involucrar a toda la comunidad escolar para lograr objetivos y metas. Puede ser logrado mediante el liderazgo transformador donde cada componente escolar y para efectos de esta investigación, los maestros trabajan motivados para lograr cambios positivos entre los que se encuentra, aumentar el aprovechamiento académico del estudiante.

4. **Variable D:** *Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para lograr escuelas de excelencia, conducir a las escuelas a la categoría de excelencia transformacional y liderazgo gerencial transformacional según los directores.*
- Según las respuestas obtenidas por medio de los cuestionarios la perspectiva del líder y conducir las escuelas a excelencia tiene un coeficiente de .577*.
- Demostrando relación entre ambas variables, así como con la perspectiva de líder y el liderazgo gerencial transformacional tienen relación con un coeficiente de .573*

Para apoyar este resultado Bass y Avolio (2006) indican que el liderazgo transformacional está compuesto de (8) dimensiones o perspectivas del líder, entre las que se encuentran la consideración individual que incluye la empatía. Se considera el primero de los estilos transformacionales. El estímulo intelectual es otra de las dimensiones en la cual el líder ayuda a que otros desarrollen sus propias habilidades. Estas habilidades ayudan

a llevar a las escuelas a la excelencia de acuerdo con las respuestas de directores y según la literatura presentada.

Yulk (2008) indica que a medida que aumenta el apoyo al equipo de trabajo se fomenta el liderazgo, debido a que el rol del líder es apoyar el desarrollo de nuevos líderes en su organización. Recientemente, la tendencia en las organizaciones es la asignación de más responsabilidades de actividades importantes a las personas que forman la organización, para ofrecerles la oportunidad de tomar decisiones que anteriormente solo tomaban los directivos. Mediante esta visión de liderazgo transformacional se puede lograr llevar a las escuelas a la categoría de excelencia.

Con respecto a las preguntas de investigación ¿Qué relación existe entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? Los datos demostraron que empatía y habilidad social se relacionan en un coeficiente de .580*. De acuerdo con Goleman (1995) existen 5 habilidades emocionales básicas, entre las que se encuentran la autoconciencia de las propias emociones, la regulación, la autoestima basada en la confianza y en la motivación, la empatía que es la conciencia de las emociones de los demás y las habilidades sociales. Según el autor la empatía y las habilidades sociales se encuentran relacionadas con la inteligencia emocional.

La empatía reconoce las emociones de los demás y al líder ser más comprensivo puede desarrollar mejor los talentos del seguidor, lo que se conoce en liderazgo transformacional, como consideración individualizada. En esta dimensión se incluye el cuidado, la empatía y proveer a otros retos y oportunidades para desarrollar el potencial,

así como también la estimulación intelectual. Bass y Avolio (2008) llevan al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de problemas y necesidades de la organización y desarrollen sus propias habilidades.

Relación entre las variables de los maestros y de los directores

Con relación a la primera sub pregunta qué relación existe entre la empatía y la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional, se encontró que existe relación entre las tres variables, demostrado con un coeficiente de .580* entre la habilidad social y empatía Según Salovey y Mayer (1990) la empatía es un sub conjunto de la inteligencia social que permite comprender sentimientos y emociones propias así como las de los demás al discernir entre los mismos para guiar el pensamiento propio y las acciones. Entre las habilidades sociales, se encuentra el liderazgo con la habilidad de inspirar y guiar grupos.

En la sub pregunta de qué relación existe, entre la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional según los resultados obtenidos se observa que la habilidad social y la eficiencia gerencial se relacionan con un coeficiente de .864**. Significativamente, este dato se apoya con el concepto de Bass y Avolio (1997) de que el líder transformacional es capaz de lograr la satisfacción de las necesidades laborales de los colaboradores mediante el desarrollo de nuevos líderes.

Enfatiza que el líder promueve una cultura de excelencia, la transformación de los seguidores y la organización mediante una cultura colaborativa.

Perspectiva de liderazgo según los directores

La sub pregunta de si existe relación, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional se encontró un coeficiente de correlación de .750**. De acuerdo a la perspectiva del director este resultado se apoya en los teóricos García, Romerosa y Llorens (2007) quienes indican que el liderazgo transformacional favorece mejores resultados organizacionales. Transmiten carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada hacia otras personas. Estos aspectos relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional.

Para responder la sub pregunta de qué relación existe, entre la empatía y la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente del propio gerente educativo de acuerdo con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional, se encontró una relación significativa entre las variables habilidad social y eficiencia gerencial. Los directores contestaron que existe relación significativa de empatía y de eficiencia gerencia con un coeficiente .750** la literatura consultada apoya que la inteligencia emocional se ha relacionado con el liderazgo en el trabajo. La empatía es clave para la comprensión de las personas, el desarrollo de la organización y de sus recursos humanos, según Butler y Chinowsky (2006).

De acuerdo con Cann (2004) la inteligencia emocional es un elemento de importancia para el liderazgo transformacional, dado que el foco del liderazgo es el manejo de las complejas dinámicas personales y sociales, que incluyen el rol de las emociones en la organización. El apoyo del manejo de emociones resulta en crecimiento de la organización, debido a que el líder que motiva a sus seguidores logra eficiencia en su equipo de trabajo.

Goleman (2014) sostiene que en la actualidad existen tres modelos principales que tratan el tema de la inteligencia emocional en las organizaciones, por lo que el concepto de liderazgo y su relación con la inteligencia emocional ha sido discutido en postulados en el modelo de Salovey y Mayer en el que se da mayor prevaencia al coeficiente intelectual. El modelo de *Reuven Bar On*, que es una escala de cuestionario que trabaja con investigaciones sobre bienestar.

El modelo de inteligencia emocional de Goleman se centra en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo de la organización, combinando la teoría de la inteligencia emocional con investigaciones sobre las competencias que poseen los empleados que se destacan en los ambientes laborales. Por esta razón se trató en esta investigación la inteligencia emocional y la relación con la eficiencia del director de escuela. Se deseaba conocer la perspectiva del maestro y del propio gerente educativo sobre la influencia de las habilidades de la empatía y de las habilidades sociales con relación a la eficiencia.

Según Goleman (2014) la inteligencia emocional y las habilidades que la componen tales como la empatía y la habilidad social, se presentan como las

competencias más importantes para determinar qué grupo de empleados en una organización serán los mejores líderes.

Perspectiva de liderazgo según los maestros

Según las respuestas de maestros y directores en este estudio el 95% de las respuestas indicaron que existe relación entre la empatía, la habilidad social y la eficiencia del director de escuela, las competencias laborales que distinguen los líderes eficientes en una organización se encuentran dentro de la empatía y las habilidades sociales estas características son autoconciencia, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones humanas.

El modelo de rango completo según Antonakis (2004) proporciona una base para apoyar la importancia de la inteligencia emocional en el ejercicio del liderazgo transformacional, lo cual apoya los resultados de la investigación donde se encontró correlación significativa entre la perspectiva del líder y liderazgo transformacional según las respuestas de maestros y directores. La explicación a este resultado se basa en que la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo transformacional porque los líderes apelan a las emociones y actitudes de los seguidores.

En la escuela, como en otras organizaciones, el personal forma parte de un grupo de trabajo que debe poseer metas y objetivos establecidos en conjunto dirigidos al logro del aprovechamiento académico, de sus estudiantes es por esta razón que se investigó si existe relación entre las habilidades de la inteligencia emocional con el liderazgo transformacional y la eficiencia del gerente educativo para llevar las escuelas a la excelencia lo cual según las respuestas de maestros y directores se reveló relación significativa entre estas variables.

Para el logro de escuelas de excelencia donde el estudiante alcanza su máximo potencial, el gerente educativo debe empoderar a los maestros y personal en el tema estrategias de solución, de problemas basadas en la inteligencia emocional, y utilizar el liderazgo transformacional para promover el compromiso y la participación de los componentes escolares para obtener resultados que brinden la satisfacción de necesidades.

De acuerdo con Bass (1985) los líderes transformacionales, a través de la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada empleado a apartarse del individualismo de los intereses personales para buscar el bienestar colectivo. Este cambio de prioridades permite el crecimiento personal mediante el compromiso que adquiere el individuo con el logro del objetivo grupal, debido a que el líder le provee pertenencia en el equipo con su participación en la toma de decisiones.

El gerente educativo debe llevar al máximo potencial a sus empleados para lograr la efectividad y alcanzar las escuelas de excelencia, mediante la empatía se consideran las reacciones de los demás, así como también debe prevalecer el intercambio de información entre el equipo de trabajo, lo cual permitirá al docente retroalimentación sobre su ejecutoria así como también si necesita mejorar en algún aspecto. Un líder eficiente mantiene canales de comunicación abiertos para conocer las necesidades de los maestros y proveer apoyo, lo que se conoce en liderazgo transformacional como consideración individualizada y estimulación intelectual.

La eficiencia del trabajo del maestro depende de la consideración individual, la motivación y la participación en los procesos que el director ofrezca, para aumentar la

motivación el líder ofrece apoyo al maestro para que logre sus metas y las de la organización educativa, que conoce las necesidades de su personal y provee oportunidades desarrollo profesional y personal.

Según Goleman (2014) mediante la empatía el líder logra comprender las necesidades de su personal en el ambiente laboral y personal. Utiliza la empatía, se estimula la motivación hacia el trabajo, y se aumenta la colaboración entre compañeros, para retener los trabajadores más eficientes se promueven adiestramientos a través de *coaching* y mentoría entre pares en la cual el maestro más experimentado colabora con el de menor antigüedad esta estrategia promueve la satisfacción laboral al aumentar la colaboración.

Por otra parte, los líderes eficaces comprenden y manejan sus emociones y las de su equipo de trabajo. Están conscientes del papel protagónico que juegan las emociones en el entorno laboral. Así lo demuestran las respuestas de los maestros y los directores en este estudio, se encontró correlación significativa entre la empatía y la habilidad social.

Los autores Goleman y Cherniss (2005) señalan que los líderes más eficaces son aquellos que poseen la habilidad de percatarse e interesarse sobre el aspecto emocional de los empleados, así como también, aquellos que son capaces de intervenir con prontitud cuando las personas comienzan a sentirse desanimadas o insatisfechas. El gerente educativo que utiliza la inteligencia emocional en su ambiente de trabajo, y establece una dinámica de colaboración, es valorado por sus maestros. Esto es un resultado del estudio encontrado en las respuestas a situaciones simuladas.

Con respecto de la variable de este estudio desde la perspectiva del líder y la relación con el liderazgo transformacional, se encontró relación significativa de acuerdo

con las respuestas de los directores y los maestros. Fullan (2001) sostiene que el director de escuela debe ser agente de cambio al utilizar una visión de liderazgo instruccional y transformacional en el cual haya armonía entre las emociones, el ambiente de trabajo colaborativo, las metas de logros académicos para los estudiantes y el trabajo colaborativo.

El líder que considera el factor emocional logra cambios de actitud y de motivación de los empleados. Logra aumentar la eficiencia de las metas de la institución educativa. Demuestra que son cónsonas con las del maestro, para que aumente el aprendizaje. El director debe estimular el compromiso mediante la influencia idealizada en la cual el carisma hace que el seguidor se identifique por la confianza, que demuestra hacia su equipo de trabajo.

Bass y Avolio (2004) sostienen que la eficacia del líder se puede describir por medio de cuatro características: la satisfacción de las necesidades de los colaboradores; el conocimiento de dichas necesidades por parte del líder; la contribución de los colaboradores al desempeño de la organización; y el desempeño del líder como miembro del equipo. Estas aseveraciones están de acuerdo con los resultados del estudio, donde se encontró relación entre la perspectiva del líder y el liderazgo gerencial transformacional.

Fullan (2014) indica que el líder debe hacer todo lo posible para empoderarse a sí mismo, y a los que le rodean en la escuela, para que se den los procesos y surjan acciones que hagan diferencia en la vida de los estudiantes. Los resultados reflejan una correlación significativa entre las variables conducir a las escuelas a la excelencia y la perspectiva del líder según los maestros y los directores.

Para lograr escuelas de excelencia es necesario capacitar a los maestros y a todo el personal, en áreas de inteligencia emocional. El director escolar como agente de cambio utiliza el liderazgo transformacional, debido a que influencia positivamente a su equipo con su carisma. Llama a los seguidores al logro de metas. Los seguidores establecen vínculos con el líder y se comprometen con el logro de metas con el propósito de mejorar la enseñanza.

Las estrategias asociadas con el éxito escolar se asocian con la capacitación profesional, esfuerzo colaborativo y transformación de la educación en un compromiso de todos los componentes escolares y requiere trabajo en equipo.

El director escolar debe mantener abiertos los canales de comunicación con cada uno de los maestros. Bass y Avolio (1994) establecen que la consideración individual, consiste en el cuidado la empatía y proveer retos, además de brindar oportunidades para otros utilizar la comunicación efectiva, como saber escuchar al empleado que busca apoyo y refuerzo.

Para transformar las escuelas, los gerentes educativos deben desarrollar competencias, habilidades de manejo de situaciones y actitudes en su grupo de trabajo, seleccionar nuevos líderes dentro del grupo, educarlos y empoderarlos para crear una cultura colectiva en la escuela, en donde el empleado reconozca que es importante para el logro de las metas de la organización y la comunidad escolar, se celebran los éxitos de los estudiantes, los maestros y la comunidad para lograr una escuela de excelencia.

Directores efectivos se enfocan en la importancia del aprendizaje de los estudiantes y en el desarrollo profesional de los maestros para aumentar el aprendizaje. Es necesario reconocer y apoyar el recurso humano que trabaja a favor de la escuela.

Fullan (2014) menciona que el líder transformacional es aquel gerente educativo que posee una visión de mejorar la enseñanza mediante el aprendizaje significativo de los estudiantes; y establece metas y expectativas de logro para la escuela y su personal. Busca los recursos para asegurar la calidad de la enseñanza. Desarrolla al maestro mediante educación profesional continua y mantiene un ambiente seguro en la escuela. Es un aprendiz de por vida para apoyar el desarrollo de los docentes.

Entre las destrezas que debe manejar el gerente educativo se encuentran las habilidades de la inteligencia emocional tales como el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad de motivarse a sí mismo. En las escuelas podría enseñarse a los estudiantes como tema transversal o integrado en las asignaturas el manejo de las emociones. Goleman (2000) sostiene que enseñarles a los niños habilidades de inteligencia emocional puede brindarles la oportunidad de obtener mejor rendimiento en su potencial intelectual. Según las investigaciones del autor se indica que la inteligencia emocional constituye un vínculo entre los sentimientos, el carácter y los impulsos morales.

En la actualidad, existe una tendencia a la impulsividad y mediante una educación integral, se puede preparar a los estudiantes en el área emocional que incluya el autoconocimiento, autocontrol, la empatía, el arte de escuchar, resolver conflictos y colaborar con los demás. Segiovanni (1999) indica que las escuelas deben convertirse en organismos sociales donde el líder se apoya en una alianza con la meta común de compartir ideas y valores.

Los hallazgos del estudio “*Empatía , habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia del director de escuelas según las expectativas de los maestros de dichas*

escuelas y del propio gerente educativo del departamento de Educación de Puerto Rico”, permiten concluir que tanto los directores como los maestros indicaron que existe una relación entre la empatía y la habilidad social con la eficiencia gerencial y que para llevar a la escuelas a la excelencia debemos considerar el liderazgo transformacional. Se trabaja con aspectos de inteligencia emocional los cuales permiten eficiencia en el área laboral y personal porque ayuda a satisfacer necesidades personales, así como de la institución.

Los líderes transformativos utilizan estímulo intelectual y consideración individual para influenciar a los miembros del grupo logrando un cambio de visión en el cual el docente deja a un lado sus intereses individuales para trabajar por el logro del interés colectivo en pro del bienestar de los estudiantes.

Según Bass y Avolio (1997) el liderazgo transformacional logra efectos de cambio en las personas cuando la motivación de los miembros de la organización relaciona metas personales y grupales con el crecimiento y desarrollo. Este liderazgo motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia se producen cambios en la organización y en la sociedad.

Conclusiones

La investigación sobre la empatía, la habilidad social de la inteligencia emocional y la eficiencia del director de escuelas según las expectativas de los maestros de dichas escuelas y del propio gerente educativo, demostró que existe relación entre la perspectiva del liderazgo del líder y conducir a las escuelas a excelencia. Las respuestas de maestros y directores confirmaron que existe relación significativa entre la habilidad social de inteligencia emocional y la eficiencia gerencial de acuerdo a resultados obtenidos en la parte dos del cuestionario y correlación de Pearson. Los directores participantes

mostraron tendencia a relacionar la empatía y la habilidad social mientras los maestros no señalaron la misma inclinación en sus respuestas.

Según maestros la empatía está relacionada con la eficiencia gerencial y los directores indicaron que ambas están significativamente correlacionadas con un 99% de relación $p.0,01$, por lo que se concluye que para ambos tanto la empatía como la habilidad social, son necesarias para conducir a las escuelas a excelencia. De estos hallazgos surge la necesidad de ofrecer desarrollo profesional sobre el tema. Cohen (2003) el primer paso es identificar las competencias que los directores no dominan para desarrollarlas.

Los resultados obtenidos en el estudio apoyan la literatura revisada, de acuerdo con Goleman (2014). Los líderes motivados sienten impulsos de obtener resultados más allá de las expectativas de la organización, por lo cual el líder transformacional es aquel que impulsa a su equipo a llegar a límites de excelencia. El estudio indica una relación significativa entre las variables del liderazgo gerencial transformacional y conducir a las escuelas a excelencia.

Se recomienda el desarrollo de aprendizaje sistémico de las habilidades de inteligencia emocional. De acuerdo con Goleman, la neuroplasticidad del cerebro permite un proceso de crecimiento producto del aprendizaje sobre como logramos controlar sentimientos e impulsos, para desarrollar las habilidades sociales y de empatía. Se crea un entorno de confianza en el cual se reducen actitudes impulsivas y se aumenta la productividad de la organización.

El liderazgo transformacional puede empoderar al personal docente para lograr cambios mediante la motivación, la cual contribuye a desarrollar la habilidad social, la

empatía y el liderazgo estos son los factores que crean una conciencia colectiva entre la comunidad escolar, en la cual todos entienden que el propósito principal es mejorar la educación de los jóvenes mediante una visión compartida de metas y logros.

Está en las manos del líder crear nuevos líderes dentro del grupo de maestros. El gerente educativo que es capaz de desarrollar las habilidades intelectuales entre los docentes de su escuela crea ambientes de reflexión, de logros y soluciones ante problemas de practicas de enseñanza: formula nuevas estrategias que incluyen mejorar las condiciones de trabajo mediante la empatía y el desarrollo profesional para que los estudiantes logren un aprendizaje significativo; así como también promueve la excelencia educativa mediante el liderazgo transformacional al utilizar la consideración individualizada .

Recomendaciones

Las recomendaciones incluidas en esta sección están fundamentadas en el repaso de la literatura, los hallazgos, conclusiones y discusión de este estudio. Se plantean las siguientes:

1. En la práctica educativa, el desarrollo profesional de los directores de escuela debe estar dirigido a temas de manejo de instituciones educativas, y el aprovechamiento. No obstante, debe reforzarse e incluirse el desarrollo profesional sobre la inteligencia emocional en el trabajo.
2. Esta investigación puede constituirse en un estudio de necesidades relacionado con las áreas a estudiarse en el servicio por los directores de escuela. Por esta razón, pueden utilizar los hallazgos para diseñar programas de educación emocional, dirigidos a facilitar el desarrollo profesional de los directores de escuela.

3. Se recomienda que el instrumento utilizado para esta investigación sirva para otros propósitos, como, por ejemplo, la autoevaluación y la evaluación de los directores de escuela.

4. Se deben realizar estudios similares para identificar la percepción de otros componentes educativos, como los estudiantes, miembros de la comunidad y los superintendentes de escuela en relación con utilización de la inteligencia emocional en el ambiente laboral y la eficiencia del director de escuela para lograr las metas educativas.

5. Crear un programa de estudio para los estudiantes de K-12 que discuta temas de inteligencia emocional o sugerir temas transversales que se discutan en las asignaturas básicas de forma incidental para mejorar el manejo de emociones de los jóvenes.

Limitaciones

Con respecto a las limitaciones del estudio estas no afectaron la validez de la investigación. Se presentan las que se relacionan con el acceso a la muestra:

1. Debido a la pandemia, el estudio fue virtual, lo que eliminó el contacto con los participantes.
2. La participación fue limitada por esta razón.
3. La muestra recogida fue menor de lo esperado.
4. Al utilizar un instrumento virtual, no hubo asistente de investigación que pudiese darle seguimiento al recogido de cuestionarios de forma física debido a que el cuestionario fue enviado por Internet a los correos electrónicos de los participantes.

Para culminar con la presentación de las limitaciones, se recomienda en una futura investigación la realización del estudio de manera presencial, si las

condiciones de la pandemia de COVID-19 hayan mejorado, en cuanto a la disminución de casos, baja de fallecimientos en la población, así como menos personas contagiadas y que el protocolo de distanciamiento social haya cambiado, con relación a las visitas de personal externo a los planteles escolares en el Departamento de Educación Puerto Rico. En el momento de dicha investigación, el protocolo de la Universidad Interamericana de Puerto Rico, exigió que se cumpliera con el concepto de distanciamiento social en toda investigación que se realizara, por lo que esta investigación fue virtual.

Referencias

- Agencia EFE, (2018, 17 de enero). Educación implantará un nuevo modelo de rendición de cuentas. *El Nuevo Día*.
- Alberto, P.A. y Troutman, A.C. (1979). *Applied Behavior analysis for teachers*. Prentice Hall/Simon
- Andújar Rojas, C., Rentas, G. y Laracuenta, L. (2009). Evidencias de la validez y normalización de la versión corta de inteligencia emocional de Andújar
Revista interamericana de psicología ocupacional 28(1) 81-95
- Andújar Rojas, C. (2004). Desarrollo y validación preliminar del instrumento de inteligencia emocional en una muestra de estudiantes universitarios
Revista interamericana de psicología ocupacional 23 (1) 38-55
- Andújar Rojas, C. (2003). Inventario de Inteligencia emocional
Test innovations, Inc. [www.testinnovations](http://www.testinnovations.com) .com
- Antonakis, J. (2004). On why “emotional intelligence” will not predict leadership effectiveness beyond iq or the big five: an extension and rejoinder
Organizational analysis 12 (2) 171-182
- Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 673-704.
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)
- Ausubel, D. P. (1976). *Psicología educativa. Un punto de vista cognoscitivo*. Ed. Trillas.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Sage.
- Barbosa Ramírez, Lucía Carolina (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá.
Universidad y Empresa. 25. 87-106.
- Bass, B. (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. En: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-13.
- Bass, B. y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications

- Bass, B. y Avolio, B. (1995). *Cuestionario multifactorial de liderazgo*. Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com
- Bass, B.; y Avolio, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Wiley.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research and managerial applications* (4.th Ed.). Free Press.
- Bass, B. y Petrullo, L. (1961). *Leadership and interpersonal behavior*. Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Bass, B. y Riggio, M. (2006). *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. y, Stogdill, R. (1990). *Handbook of leadership. Theory, research, and managerial applications*. (3rd edition). The Free Press.
- BAR-ON, R. (2000). "Emotional and social intelligence: Insights from the emotional quotient inventory". En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence* (pp.363-388). Jossey-Bass
- Beckles, A. P. (2018). *The relationship between emotional intelligence, leadership style, and leader effectiveness: A quantitative correlation study* (Order No. 10823623). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2058039550). Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/2058039550?accountid=44029>
- BeShears, R. S. (2004). *The ability of emotional intelligence to predict transformational leadership when personality, affect, and cognitive ability are controlled* (Order No. 3151327). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305114573). Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/305114573?accountid=44029>
- Bonet Santiago, C. (2001). *Relación entre los estilos de liderazgo de los directores, el grado de participación de los maestros en el proceso de toma de decisiones y el nivel de desarrollo de factores que promueven la efectividad de las escuelas de la comunidad*
- Bottoms, G., & Schmidt-Davis, J. (2010). *The three essentials: Improving school requires district vision, district and state support, and principal leadership* Atlanta, GA: Southern regional educational board Burns, J. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

- Bryk, A., Bender-Sebring, P., Allensworth, E., Luppescu, S. y Easton, J. (2010). *Organizing schools for improvement: lessons from Chicago*. University of Chicago Press.
- Bryman, A. (1996). *Charisma & leadership in organizations*. Sage Publications.
- Burns, J.M. (1978) *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Bush, T. (2011). *Theories of Educational Leadership and Management*. Sage Publications
- Butler, C. J. & Chinowsky, P. S. (2006). Emotional intelligence and leadership behaviour in construction executives. *Journal of Management in Engineering*, 22(3), 119-125
- Cann, A. (2004). Related importance of personal qualities across four relationships. *The Journal of Social Psychology*, 144, 322-335
- Cejudo, J. y Lopez Delgado, M. (2017). Importancia de la inteligencia emocional en la práctica docente: un estudio con maestros. *Psicología educativa* (23) 29-36
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. *The handbook of emotional intelligence. Theory, development, assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace*. Jossey-Bass, 433-459.
- Claudio Padovani, D. (2000). *Estilos de liderazgo preferidos por el director de escuela, nivel de desarrollo de las condiciones esenciales para el cambio productivo en las escuelas de la comunidad y el mejoramiento en la práctica profesional del maestro*.
- Cohen De Jesus, N. (2003). *Percepcion que tienen los maestros y directores de escuelas publicas de Puerto Rico entorno a las competencias que debe tener un director de escuela y las preferencias de este para facilitar la educación en servicio*.
- Cooper, R.K. (1997). Eq map overview. Q-Metrics
- Cuebas Irizarry, A. (2008). *Dimensiones de la empatía y habilidades sociales de la inteligencia emocional y la eficiencia y efectividad de los directores de escuelas intermedias y superiores acreditadas por el consejo general de educación de Puerto Rico y en mejoramiento escolar de la región educativa de Ponce según la percepción de maestros y directores*
- Davis, H., y Jones, S. (2014). The work of leadership in higher education management *Journal of Higher Education Policy & Management*, 36 (4), 367-370.

Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.

De Haro García, J.M., García Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21 (1), 71-81

Departamento de Educación de Puerto Rico. Carta Circular 13- 2014-2015 directrices y disposiciones para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico

Departamento de Educación de Puerto Rico. Carta Circular 5- 2014-2015 *política pública para la clasificación de las escuelas e implementación de estrategias de transformación para mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes de acuerdo al Plan de Flexibilidad*

Departamento de Educación de Educación de Puerto Rico. Carta Circular 1- 2016-2017 *política pública para la Implantación del sistema de apoyo al liderazgo efectivo del personal docente (SALEPD) para el año escolar 2016-2017*

Departamento de Educación de Puerto Rico. Carta Circular 6- 2019-2020 *política pública sobre el sistema de evaluación del desempeño del personal docente y docente administrativo*

Departamento de Educación de Puerto Rico. *Perfil del Director de Escuela del Departamento de Educación Pública de Puerto Rico* 2008. Instituto de Capacitación Administrativa y Asesoramiento de Escuelas.

Departamento de Educación de Puerto Rico. *Plan Consolidado*. (2016). Elementary and Secondary Education Act of 2015: Every Student Succeeds Act Pub. L. No. 114–95, (2015)

Delgado, P. (2020). *Inteligencia emocional en tiempos de pandemia*. Recuperado de <http://ciec.edu.co/observatorio/familia-y-escuela/inteligencia-emocional-en-tiempos-de-pandemia/>

Escalera Díaz, A. (2009). *El liderato del director y el desarrollo profesional de la facultad en el nivel elemental e intermedio del Distrito Escolar de Humacao*.

Escandón-Barbosa, D.M., y Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32 (139), 137-145

- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Fiedler, F (1969). *Contingency theory of leadership*
Mc Graw –Hill
- Fiedler, F., y Chemers, M. (1985). *Liderazgo y administración efectiva*.
Editorial Trillas
- Fisher, C. D. y Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction [El Nuevo papel de las emociones en la vida laboral: Una introducción]. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123-29.
- Folkman, S. y Lazarus, R.S. (1998). Coping as a mediator of emotion
Journal of personality and social psychology, 54. 466-475
- Fullan, M. (1993). *Change forces: probing the depths of educational reform*
Londres: Falmer Press
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. Jossey Bass
- Fullan, M. Mc Kenzie, W.B., Getty, y Hamilton, J. (2014). *The principal: three ways to maximizing impact*.
San Francisco, CA: Jossey Bass
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*
Teachers College Press
- Ganga Contreras, F., Cassinelli Capurro, A., Diaz Santis, G., y Maluk, S. A. (2016). Breves disquisiciones teóricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. *Gaceta Laboral*, 22(1), 96-105
- García, A.C. (2004). Dinámica empresarial y consolidación sectorial
Universia Business Review, (1), 96-105
- García, V., Romerosa, M.y Llorens, F. (2007). Liderazgo transformacional: Influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado Organizativo. *Revista europea de dirección y economía en la empresa* 16 (4), 24-46
- Gardner, H. (1993). *Frames of the mind the theory of multiple intelligences*
Harper Collins Publisher Inc.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en práctica*. Bantam Books

- Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional*. Ediciones B Argentina S.A.
- Goleman, D., Cherniss, C. (2005). *Inteligencia Emocional en el trabajo*
Editorial Kairos.
- Goleman, D. (2014). *Liderazgo. El poder de la Inteligencia Emocional*
Ediciones B, S.A.
- Green, R.L. (2013). *Practicing the art of leadership: a problem-based approach to implementing the ISLLC*. Pearson Education Inc.
- Gregory, E., Matías, M., Humberto, S., y Daniela, U. (2012). *Tensiones público-privado y el diseño de los sistemas educativos: ¿Qué nos dice PISA?* / Scielo
- Hampton, D. (2011) *Administration*. Mc Graw Hill, (3a.ed.)
- Hay & McBer (2000) Research into teacher effectiveness: A model of teacher Effectiveness. *Informe de Hay /Mc para el Departamento de Educación y empleo británico*
- Hermida, C.C., Fuentes, C.L. & Lupión, C.G (2008). El liderazgo en una facultad se inserta la carrera de Licenciatura en Turismo. *Retos Turísticos* 7 (1/2), 25-29
- Hernández Pérez, M. (2016, 19 de marzo). Crisis económica podría afectar servicios a estudiantes. *El Nuevo Día*
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw -Hill
- Herrera Lemus, K.C. y Martínez Martínez, C.C. (2002). Tecnología gerencial para la planificación, ejecución y control de los objetivos de trabajo en los departamentos de una empresa. *Centro Azúcar*, (1), 79
- Interstate School Leaders Licensure Consortium of the Council of Chief State School Officers. (1997). *Candidate information bulletin for school leaders' assessment*. Educational Testing Service.
- Jacobs, R. y Mc Clelland, D.C. (1994). Moving up the corporate ladder: a longitudinal study of leadership motive pattern and managerial success in women and men *Consulting Psychology Journal*, 46 (1).32-40.

- Jerome, K. L. (2009). An examination of the relationship between emotional intelligence and the leadership styles of early childhood professionals (Order No. 3372752). Available from ProQuest Dissertations & Thesis Global. (304975128). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/304975128?accountid=44029>
- Jiménez, M. (2009). Inteligencia emocional y el rendimiento escolar: estado actual de la Cuestión *Revista Latinoamericana de psicología* 41, 67-77
- Johnson Oliva, J. (2014) Perfil profesional del líder escolar, *Revista Universidad del Valle de Guatemala* 29
- Kirkland, K. L. (2011). *The effect of emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership* (Order No. 3443941). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (857080114). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/857080114?accountid=44029>
- Kotter, J.P. y Heskett, J.L. (1992). Corporate Culture and Performance. The Free Press
- Kotter, J. (2000). *¿Que hacen los líderes?* Ediciones Gestión.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2005). Leading in Cynical Times. *Journal of Management Inquiry*, 14(4), 357–364
- Lambert, L. (2003). Leadership capacity for lasting school improvement *Assoc. for Supervision and Curriculum Development*
- Leithwood, K. (2008). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? aportes desde la investigación* Impresos Salesianos. Chile.
- Leithwood, K. (1994). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas. *Revista de Educación*, 304.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (1999). *Principal and teacher leadership effects: A replication. Submitted to school leadership and management*
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2009) *A Review of Empirical Evidence About School Size Effects: A Policy Perspective*
- León Blas, A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, Provincia y Región Lima*. Recuperado el 14 de octubre de 2016 en la base de datos Ebscohost <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/4631>

- León Guerrero, M.J. (2012). El liderazgo para y en la escuela inclusiva. *Educatio Siglo XXI*; vol. 30 Diversidad y Educación.
- Ley Organica de Departamento de Educación de Puerto Rico* 149 de 15 de julio de 1999
- Ley No Child Left Behind* (2001). Que ningún niño se quede atrás una guía para los padres Recuperado el 30 de diciembre de 2017 en <https://www2.ed.gov/espanol/bienvenidos/es/nclb.html>
- López Alicea, K. (2018, 21 de enero) El sistema escolar y su nueva ruta *El Nuevo Día*
- Lupano, M. y Castro, A. (2013). Estudios sobre liderazgo *Psicodebate Psicología cultura y Sociedad* 107-122
- Maisonet Pérez, E. (2015). *Competencias de los directores: un análisis de la percepción de los docentes*
- Martínez, A.M. (2013). La inteligencia emocional: una herramienta necesaria para el Liderazgo concepto y componentes. *Revista de Investigaciones UNAD*, 12, 150-157
- Martínez Contreras, Y. A. (2014) El liderazgo transformacional en una institución pública *Educación*, 23 (44), 7+ . Recuperado de <https://link-gale-com.ez.inter.edu/apps/doc/A451147960/IFME?u=inter&sid=IFME&xid=23710e9>
- Martínez Percy, A. (2013) La inteligencia emocional: una herramienta necesaria para el liderazgo concepto y componentes *Revista de investigación UNAD* 13 (1)
- Matthews, G., Zeidner, M. & Robert, R. D. (2002). *Emotional intelligence: Science and Myth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Matear, D. W. (2009). *An examination of cognitive, cultural, and emotional intelligences, and motivation in the development of global transformational leadership skills*. ProQuest Dissertations & Theses Global. (305161761). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/305161761?accountid=44029>
- Maureira, O. (2004). Liderazgo y eficacia escolar: Hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación* 2(1). Recuperado 5 de abril del 2017 en <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.

- Maurosa Cruz, N. (2013). *Inteligencia emocional de los estudiantes de primero, segundo y cuarto año del Programa de Enfermería de la Universidad Interamericana Recinto de Aguadilla, al ser expuestos a situaciones y/o dilemas de la práctica de enfermería, según los años de estudio.*
- Mayer, J. D. y Caruso, D. (2002). The effective leader: understanding and applying emotional Intelligence. *Ivey Business Journal*, 67, 1-7. Recuperado el 21 de agosto de 2016 en la base de datos Ebscohost
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). "What is emotional intelligence? Emotional development and emotional intelligence: implications for educators Basic Books
- Mercado Torres, D. (2013). *Factores transformacionales en directores, maestros y padres para conducir las escuelas en plan de mejoramiento en escuelas efectivas*
- Meyer, C; Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *Harvard Business Review* Vol. 85 (2): 89-99. ISSN 0717-9952. Recuperado el 19 de octubre de 2016 en <http://personasorganizaciones.blogspot.com/2009/07/una-definicion-de-experiencia-laboral.html>
- Moser, M. A. (2017). *An exploration of the relationship between principal leadership, emotional intelligence, and student achievement* (Order No. 10591247). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1889950556). <https://search.proquest.com/docview/1889950556?accountid=44029>
- McCannon, J. M. C. (2015). *The relationship between emotional intelligence and servant leadership among public school principals and assistant principals* (Order No. 3739487). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1748656852). Recuperado el 15 de marzo de 2015 en <https://search.proquest.com/docview/1748656852?accountid=44029>
- Mendoza Martínez, I.A., Escobar Álvarez, G.R. y García Rivera, B.R. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional de personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista Del Centro de Investigación*. Universidad La Salle,10 (28), 189-206. Recuperado de <http://sirsiut.inter.edu:8008/login?URL>
- Murillo, F. J. (2006). Una dirección para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido *Revista electrónica iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en la educación*, 4(4e)

- Nidus, G. y Sadler, M. (2011). The principal as formative coach
Educational leadership, octubre 2011. Recuperado el 20 de septiembre 2016
en la base de datos Ebscohost
- Oliva, J.J. (2014). El perfil profesional del líder escolar: Una guía para la elaboración de
programas y currículos educativos.
Revista De la Universidad Del Valle De Guatemala (29), 62-70
- Ortiz Aponte, M. (2002). *Tipos de personalidad de los administradores educativos,
sus estilos de liderazgo y la adecuación del ambiente instruccional
para el cambio organizacional percepciones de los administradores
y sus subalternos*
- Pérez Gómez, A. (2010). Nuevas exigencias y escenarios para la profesión
docente en la era de la información y la incertidumbre
Revista universitaria formación del profesorado
Universidad de Zaragoza (24), 17-36
- Pérez Ortega, G. Sepúlveda Atehortua, L.Y., y Arango Serna, M.D. (2015). El liderazgo
transformacional: la percepción de los seguidores en organizaciones no
gubernamentales de Antioquia. *Revista Virtual Universidad Católica Del
Norte*, (46), 230-242
- Pérez-Ortega, G., Jiménez-Valdés, G. L., & Romo-Morales, G. (2017).
Caracterización del liderazgo transformacional de los directivos de
instituciones de educación superior. Caso de estudio en una universidad
del departamento de Antioquia, Colombia
- Petrullo, L. y Bass, B. (1961). *Leadership and interpersonal behavior*.
Holt, Reinehart and Winston Inc.
- Pillich, O. (1991). *Estudio de la relación entre la satisfacción en el trabajo de un
grupo de maestros en la escuela elemental del sistema de educación
pública y sus percepciones en torno al comportamiento de liderazgo de
directores de escuela*
- Puerto Rico ESSA State Plan (2018). U. S. Department of Education
Recuperado el 8 de septiembre de 2018 en [https://
www.2edgov/adminis/lead/account /stateplan17/prconsolidatedstateplanfinal.pdf](https://www.2edgov/adminis/lead/account /stateplan17/prconsolidatedstateplanfinal.pdf)
- Ramírez J.J. y Zerpa, C.E., (2012). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y
liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes
de posgrados gerenciales en una universidad venezolana
Perspectiva Psicológica.

- Ramírez-Soto, I. (2015). La Ley Federal de Educación Pública NCLB en los Estados Unidos y Puerto Rico: Trayectoria e Impacto, 2002-2015. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 30, 126-169
- Ramos Rodríguez, M. (2009). *Nivel de dominio de las competencias profesionales del director escolar en su rol como agente de cambio y su relación con la efectividad del núcleo escolar*
- Richard, Y. Elias, C. (2016). Las funciones gerenciales y la gestión educativa *Revista de investigación Mucuties Universidad de los Andes*, 4, 17-36
- Rincón, D.G. (2010). Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y su Desarrollo Personal. *Revista Mexicana De Orientación Educativa*, 7(18), 34-44
- Rivera Ocasio, R. A. (2015). *El concepto del liderazgo educativo desde la experiencia de directores de departamento en uno de los recintos de la universidad de puerto rico*. Recuperado de <https://search-proquest-com.ez.inter.edu/docview/1758871757?accountid=206157>
- Rivera Quiñones, I. (2015, 21 de octubre). Directora y maestra se agreden en escuela de Naranjito. *El Nuevo Día*
- Rodríguez Torres, Y. (1997). *El liderazgo transformativo, transaccional y de laissez faire como predictores de efectividad del líder y el esfuerzo adicional en las escuelas públicas efectivas y no clasificadas como efectivas*
- Rojas, A. (2011). *Liderazgo docente piedra angular en la educación de américa Latina*, Recuperado el 20 de febrero de 2015 en <http://portal.unesco.org/geography/es>
- Rosado Batista, S. (2003). *Percepción de los directores de escuela de la región educativa de Arecibo sobre el nivel de conocimiento de las funciones que les han asignado y la relación con su percepción del nivel de dificultad en la práctica hacia un modelo de desarrollo de estrategias para la efectividad del puesto*.
- Rosenberg, K. (1990). *Satistics for behavioral science*. WS: Brown Publishers.
- Reyes Benites, E., Vázquez Ortega, G. (2015). *Lideres educativos motivadores en los procesos de enseñanza –aprendizaje y su relación con el logro cognitivo*.
- Reynolds, J. (1995) *Liderazgo estratégico*. México: Panorama Editorial

- Rentas Rivera, J. (2009). *Estilos de liderazgo transformacional y transaccional y su impacto en la cultura organizacional de una institución de educación superior en Puerto Rico*. Recuperado el 20 de febrero de 2015 en <http://sirsiut.inter.edu:8008/login?URL=http://search.ebscohost.com/sirsiut.inter.edu:8008/login.asp?direct=true&db=cat05168a&AN=int.7461181&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Salazar, M.A. (2006) El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *Entrevista* 1, 1-12
- Salovey, P., Brackett, M. y Mayer, J. D. (2004). *Emotional intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*. National Professional Resources
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P. y Sluyter, D. (1997). *Emotional development and emotional Intelligence*. Basic Books
- Salvador Atanacio, A. (2010). *Relación de la inteligencia emocional en el liderazgo del equipo directivo en las instituciones educativas de la zona de Canto Grande, UGEL N° 05 del Distrito de San Juan de Lurigancho*. Recuperado el 14 de octubre de 2016 en la base de datos Ebscohost <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/2418>
- Sánchez Manchola, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo. *Pensamiento y gestión* 25,1-39
- Santos Guisona, J. (2008). *Estilos de liderazgo y el nivel de desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional de los directores de escuela elemental, intermedia, segunda unidad y superior del Distrito de Corozal según la percepción de los maestros*
- Sashkin, M. (1998). *El líder visionario. Cuestionario de la conducta del líder* Centro de Estudios Ramón Areces
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* Jossey-Bass.
- Segredo, M. R. (2014). *The relationships between elementary school principals' emotional intelligence, leadership style and school culture* ProQuest Dissertations & Theses Global. (1637726969). Recuperado el 25 febrero de 2015 de <https://search.proquest.com/docview/1637726969?accountid=44029>

- Segura Pirtle, S. y Doggett, D. (2013). Leadership actions for transforming schools *SEDL insights*. Vol1
- Sergiovanni, T. (1999). *The lifeworld of leadership: creating culture, community, and personal meaning in our schools*. Jossey Bass
- Scott, W. R. (1998). *Organizations: Rational, natural and open systems* Prentice- Hall.
- Sidle, C. (2007). The five intelligences of leadership *Leader to Leader*, 1-8.
- Spidalieri, R.M. y Zampa, R. C. (2009). *Planificación y control de gestión: scorecards en recursos humanos*. Córdoba, AR: Editorial Brujas. Recuperado en <http://www.ebrary.com>
- Soto Barreto, D. (2015). *Relación entre el nivel de Inteligencia Emocional y la autopercepción sobre el liderazgo transformacional de los directores de escuela elemental del Distrito Escolar de Aguadilla*
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71
- Tapies, J. (2012). Liderar la empresa familiar *IEEM Revista de Negocios*, 62-66
- Valle Padilla, N.I. (2013). *Estudio sobre la relación que existe entre la relación de los procesos gerenciales en la toma de decisiones para la implantación de la autonomía fiscal, la autonomía docente y la autonomía administrativa según lo percibe el director de escuela elemental de Mayagüez*
- Vargas Gómez, I. (2008). *Liderazgo transformativo y cultura escolar: La percepción de los directores y maestros de los distritos escolares Ponce I y Ponce II de la Región Educativa de Ponce*.
- Vargas Jiménez, I. (2007). La inteligencia emocional en instituciones educativas *Revista electrónica educare* (7), 107
- Vargas Jiménez, I. (2007). El ejercicio del liderazgo y su relación con la inteligencia emocional en la administración educativa. *Revista electrónica educare Vol X* (1)
- Vega, C. y Zavala, G. (2004). *Adaptación al cuestionario multifactorial de liderazgo "Multifactorial Leadership Questionnaire" 5X de Bass y Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile

- Warrick, D. (1981). Leadership styles and their consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 3-4, 155–172.
- Weiner, B. (2012). An attribution theory of motivation. In P. Van Lange, A. Kruglanski, & E. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* Vol. 1, 135–155.
- Werner, K. J. (2013). *An examination of the relationship between emotional intelligence and servant leadership practices of elementary public school principals in Washington state* (Order No. 3568767). Recuperado el 25 febrero de 2015 en: ProQuest Dissertations & Theses Global
- Williams, V.M. y Sternberg R, T. (1988). Group intelligence: why some are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377
- Wolff, S. B. (1998). *The role of caring behavior and peer feedback in creating team effectiveness* Boston University, Boston
- Yukl, G. (1999). *An evaluate essay on current conceptions of effective leadership*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 33-48
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Pearson Prentice Hall.
- Zarate Torres, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia Emocional y prácticas de liderazgo en organizaciones colombianas. *Cuadernos De Administración* 28, no.47 (January 2012):89-102. Business Source Complete. EBSCOhost (accessed Septembrer 21, 2016)
- Zerpa, C. E. y Ramírez, J. J. (2013). *Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional un modelo de rutas en estudiantes de posgrados gerenciales en una universidad venezolana* pp.109-126 recuperado el 14 de octubre de 2020 de www.scielo.org

Apéndices

Apéndice A. Documento Forma IRB (Permisología)

Apéndice B. Documentos CITI Program

Apéndice C. Modelo de Cuestionario

Apéndice D. Borrador de Propuesta de Investigación

APÉNDICE A

Documento Forma IRB (Permisología)



**INTER AMERICAN UNIVERSITY OF PUERTO RICO
INSTITUTIONAL REVIEW BOARD (IRB)
APPLICATION FOR PROTOCOL REVIEW
IAUPR-IRB FORM REV 01/2019**

Research Study Title:

EMPATÍA, HABILIDAD SOCIAL DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EFICIENCIA DEL DIRECTOR DE ESCUELAS SEGÚN LAS EXPECTATIVAS DE LOS MAESTROS DE DICHAS ESCUELAS Y DEL PROPIO GERENTE EDUCATIVO DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

If protocol is a sponsored Project:

Name of Sponsor or Agency: N/A

Grant or Contract Number:

Principal Investigator:

Name: Verushka Ponce Peña

Postal Address: HC-01 Buzón 14894 Aguadilla PR 00603

Telephone: 787-922-1245

Email: verushkaponce1@yahoo.com

Institution: UIPR

Campus: San Germán

Department: Educación If Student, Degree and Program of Study: ☒ Doctoral ☐ Master's ☐

Bachelor's ☐ Other ☐

Program: Escuela Graduada de Educación/ Gerencia y Liderazgo

Co-Principal Investigator:

Name: N/A

Postal Address:

Telephone:

Email:

Institution:

Campus:

Department:

If Student, Degree and Program of Study: ☐ Doctoral ☐ Master's ☐ Bachelor's

Program:



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Student Faculty Research Advisor:

Name: Dr. Damián Velez Serra

Postal Address: P.O. Box 1353
Hormigueros P.R. 00660

Telephone: 787-538-6107

Email: dvtime@yahoo.com

Institution: Universidad Interamericana de P.R.

Campus: San Germán

Department: **Educación**

PI and Co PI Assurance:

I/We certify that the information provided in this application is complete and correct. **I/We** understand that as Principal Investigator and Co- Principal Investigator, are responsible for the conduct and ethical performance of this project, the protection of the rights and welfare of human subjects, and strict adherence to any stipulations imposed by the IAUPR Institutional Review Board.

I/We agree to comply with all policies and to:

- *accept responsibility for the scientific and ethical conduct of this research study;*
- *obtain prior approval from the Institutional Review Board before amending or altering the research methodology or implementing changes in the approved consent form;*
- *immediately report to the Institutional Review Board any serious adverse reaction and/or unanticipated effects on subjects which may occur as a result of this study;*
- *obtain a legally effective Informed Consent form from human subjects or their legally responsible representative, and using only the currently approved, stamped, consent form;*
- *complete, on request by the Institutional Review Board, the Continuation/Final Review Forms*

Verushka Ponce Peña

Principal Investigator (printed name)

Verushka Mercedes Ponce P

Signature

2 agosto 2021

Date

N/A

Co-Principal Investigator (printed name)

Signature

Date



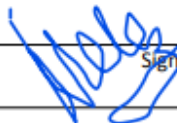
Approved: September 7,

Student Faculty Research Advisor Assurance:

I certify that I have reviewed this research protocol and **that I attest to the scientific merit** of this study and the competency of the investigator(s) to conduct the project.

Dr. Damián Vélez Serra

Faculty Name (Typed/printed)



Signature

2 de Agosto 2021

Date

Department Chair Assurance*:

I certify that I have reviewed this research protocol and **that I attest to the scientific merit of this study** and the competency of the investigator(s) to conduct the project.

Dra. Mary Luz Martínez Aldebol

Chairperson Name (Typed/printed)



Signature

4 de agosto de 2021

Date

**applicable to protocols presented by PI's and Co-PI's of sponsored research projects and independent researchers. If the PI or Co-PI is also the chair of the Department the Dean or Supervisor must sign this assurance.*



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Research Protocol Information:Research procedures Time period¹:

Start Date: 1 septiembre 2021

End Date: 31 mayo 2022

Research Methodology: *Select all that apply*

Methodology	
☒ Quantitative Design	☐ Experimental or cuasi-experimental research
☐ Qualitative Design	☐ Action research (3)
☒ Survey/questionnaire designed by researcher(1)	☐ Evaluation of persons, groups or organizations (3)
☐ Survey/questionnaire (standardized or developed by another researcher (2)	☐ Observation of exercise or other physical activities done for research purposes in laboratory or natural settings (3)
☐ Interviews	☐ Potential development of commercial product from research instrument or research data/findings
☐ Behavior observation(3)	☐ Clinical studies (3)
☐ Testing or validation of instruments or procedures (2)	☐ Internet research or research using social media
☐ Individual observation or group behavior or characteristics (3)	☐ Records with Identifiers (student records, medical records)
1. Provide evidence of the process for developing and validating the instrument. 2. Provide evidence of authorization to use the existing research instruments, data, samples, translation of instrument or materials. 3. Provide evidence of authorization or collaboration from organizations if research activities are not done in public settings. DEPR process documents should be presented for research in school settings.	☐ Other

What are your research objectives or research questions?

1. Qué relación existe, entre empatía social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?
2. Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?
3. Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional?

¹ Dates should be after IRB approval.

Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

What are your research hypothesis or expected research findings or contributions?:

Ha: 1. Existe una relación significativa entre empatía social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p .05).Ha: 2. Existe una relación significativa entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p .05).Ha: 3. Existe una relación significativa entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p .05).Ha: 4 Existe una relación significativa entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. (p .05).

Number of Participants for: 40 Pilot Study (20 maestros y 20 directores) Maestros & Directores 40 & 40 =80 Formal Research los participantes del piloto no repiten en el estudio formal

Age Range: 22-70 _____ Experimental Group _____ Control Group

Sex: X M X F

Please select all that apply:

Who are the Participants?	
☐ IAUPR students or employees*	☐ Elderly
☒ DEPR students, parents or teachers*	☐ Pregnant women
☐ Prisoners**	☐ Victims of violence (domestic, sexual abuse, war or other violent scenarios)
☐ Mentally impaired or institutionalized*	☐ Low income or marginalized populations
☐ Emergency or hospitalized patients*	☐ Culturally or ethnical populations (specific ethnic groups)*
☐ Employees in their workplace (teachers, salesmen, administrative staff, etc.)	☒ Other (provide details) Directors and teachers DEPR
☐ Minors (less than 21 years)	
*Use of private information in patient's records must comply with HIPAA and use of student's records information must comply with FERPA. ** Needs to be reviewed with the Prisoner's Advocate during a Full Board Meeting	



Approved: September 7, 2021
Expires: September 7, 2022

From the sample selected who will be the primary participants and who will be the secondary participants?

Los participantes primarios son maestros y directores no hay participantes secundarios. El estudio piloto será: 20 de maestros y 20 directores de las escuelas públicas de nivel K-12 de la Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo) para un total de **40 en el estudio piloto**
Estudio formal: 40 maestros y 40 directores de las escuelas públicas la Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo) para un total de **80 en el estudio formal**

Inclusión:

Solo participarán maestros del Programa Regular del DEPR que enseñen en escuela pública de los municipios pertenecientes a la Oficina Regional Educativa de Arecibo de los grados K-12

Solo participarán directores de escuela de nivel K-12 del DEPR que trabajen en los municipios de la Oficina Regional de Arecibo

Solo participarán directores de escuela de nivel K-12 del DEPR que trabajen en los municipios de la Oficina Regional de Arecibo que tengan licencia y/o contrato para trabajar en escuelas públicas Nivel K-12

Exclusión:

No participarán maestros de Educación Especial.

No participaran maestros de escuelas privadas

No participarán directores del Sistema privado o de otras Regiones Educativas distintas a la de Arecibo (ORE-Arecibo)



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Research Data or Procedures:

Data and Research Materials	
☐ Use of private information *	☐ Controlled substance (2)
☐ Use of private data/records* (2)	☐ Study of diagnostic specimens(2)
☐ Use of information in data repository (2)	☐ Study of pathological specimens (2)
☐ Personal identifying links to data	☐ Study of bodily materials from living individual or fetus(2)
☐ Culturally or socially sensitive issues	☐ Genetic notification
☐ Study of existing documents (2)	☐ Materials or tissues obtained specifically for this project/study (3)
☐ Audio visual/tape recordings or photographs	☐ Micro-organisms or recombinant DNA (2)
☐ Deception	☐ Genetic research/analysis (2)
☒ Pilot study (1)	☐ Human tissue analysis (2)
☐ Copy of Screenshots or links to social media or internet documents	☐ HIV/Aids, Hepatitis/TB/STD
☐ ON LINE data gathering (survey monkey, google docs, blackboard)	☐ Venipuncture (<450cc)
*Use of private information in patient's records must comply with HIPAA and use of student's records information must comply with FERPA.	☐ Exposure to radiation or carcinogenic or pathological substances
** Needs to be reviewed with the Prisoner's Advocate during a Full Board Meeting	☐ Human in vitro fertilization
*** FDA applies to clinical trials or studies	☐ Investigational drugs, devices or materials
	☐ Tools or devices developed specifically for this study
	☐ Potential development of commercial products from human biological material or from tools and devices

1. Provide evidence of the process for developing and validating the instrument.
2. Provide evidence of authorization to use the existing research instruments, data, samples or materials.
3. Provide evidence of authorization or collaboration from organizations if research activities are not done in public settings. DEPR process documents should be presented for research in school settings.

Research Site:

Where will the research take place? La investigación se realizará con el personal de las escuelas del DEPR cuyos municipios pertenecen a la Oficina Regional Educativa de Arecibo

Where: Los Municipios que componen la Oficina Regional Educativa de Arecibo tales como Quebradillas, Camuy, Arecibo, Barceloneta, Lares

Will the research take place at the researcher's workplace? ☐ yes ☒ no

(Explain and provide evidence that the researcher has been granted access to the research site)

Vea apéndice: Carta Circular #11 -2019-2020 Política Pública para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico"

Participant Identification, Recruitment and Contact:

Explain in detail who will identify, recruit and contact possible participants?

Detail how the participants will be identified, contacted and recruited (include copy of advertisements, flyers, social media marketing material to be used):

La investigadora será la persona encargada de identificar, reclutar y contactar a los posibles participantes

Identificación de participantes: la investigadora llenará solicitud de Información al Centro de Investigaciones DEPR para obtener los permisos e información de los correos electrónicos de los participantes de la ORE Arecibo

Reclutar a los participantes: Se enviará invitación a participar a la totalidad de maestros y directores de La Oficina Regional Educativa de Arecibo que trabajen en escuelas públicas de los municipios pertenecientes a la ORE, la participación será voluntaria

Contactar a los posibles participantes: la investigadora principal contactará a los participantes a través de correo electrónico mediante el cual se enviará el enlace de invitación de Survey Monkey y las cartas de consentimiento informado para invitarlos a participar en el estudio



Approved: September 7, 2021
Expires: September 7, 2022

Identificación de participantes: la investigadora visitó la Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo) donde se le proveyó el nombre de las escuelas y la cantidad total de maestros de dichas escuelas a los cuales se les promocionará la investigación por anuncios tipo flyer en la ORE

Para contactar a los posibles participantes: la investigadora principal enviará cartas a los correos electrónicos de las escuelas para invitar a los participantes a también se hará la promoción en Flyers (Anejo #1) para contactarlos e invitarlos a participar en el estudio

El reclutamiento será para el estudio piloto los veinte primeros maestros y 20 directores para un total de 40 en estudio piloto que respondan a participar en la investigación y que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión, para el estudio formal los siguientes 40 maestros y 40 directores que accedan a participar voluntariamente que serán un total de 80 personas para el estudio formal. Según criterios de inclusión y exclusión

Explain how will confidentiality and privacy of participants be handled?

La investigadora contactará los participantes a través de correo electrónico debido a la pandemia de COVID 19 y los protocolos de distanciamiento, se enviará la carta de presentación, el consentimiento informado y el enlace del cuestionario en Survey Monkey por Internet

La confidencialidad de la información de los participantes será accesible solo para la investigadora principal ninguna persona que no sea la investigadora principal podrá estar en contacto con la información de maestros y directores del estudio. No se incluirá en los resultados los nombres ni identificadores de los participantes, no obstante **no se garantiza el 100% de la protección de privacidad y confidencialidad del participante al estar utilizando plataformas virtuales.** Además se firmará un consentimiento de participación voluntaria.

La privacidad de la información provista respeto a la vida personal y social de los individuos no se divulgarán los datos que ofrezcan los maestros y directores independientemente del contenido de la información provista por estos, las respuestas al cuestionario van a estar almacenadas en Survey Monkey el cual no guarda un IP Address de los participantes y el Profesor Lester Torres de Estudios Graduados de la UPRSG entrega a la investigadora principal los resultados encriptados y la investigadora lo guardará en una memoria portátil por cinco años

Documentation of Informed Consent/Assent Process:

Who will consent the participants?

Cada participante firmará el consentimiento a través del correo electrónico. Los participantes son maestros y directores de la Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo)

Describe the activities that will be carried out to consent/assent participants:

Se solicitará permiso al Centro de Investigaciones DEPR para contactar los maestros y directores de escuelas y enviar el enlace de invitación mediante correo electrónico así como el consentimiento a participar del estudio.

Se invitará a la totalidad de maestros y directores (según los criterios de inclusión y exclusión) de ORE-Arecibo a participar en el estudio.

Una vez se invitará a participar el maestro / director y estos acepten voluntariamente ser parte del estudio firmarán la autorización del estudio la cual la investigadora principal enviará por correo electrónico.

Los participantes estarán en la libertad de retirarse del estudio en cualquier momento ya que su participación será voluntaria.

Will the researcher adopt a waiver (dispensa de firma) of documentation of signed consent/assent process?

Each participant will sign a letter if they wish to participate voluntary of the study

Se invitará a la totalidad de maestros y directores (según la inclusión y exclusión descrita) de ORE-Arecibo a participar en el estudio mediante enlace de invitación en Survey Monkey por el protocolo de distanciamiento debido al COVID-19

Una vez se invita a participar el maestro y director que acepten voluntariamente ser parte del estudio firman la autorización del estudio la cual la investigadora principal enviará por correo electrónico, en las instrucciones se explicará que el cuestionario es sobre la perspectiva que tiene el docente sobre el director y que el maestro no estará evaluando a su propio director, sino describirán la perspectiva de lo que debe ser el director escolar en relación a la Inteligencia emocional y la empatía

Firmarán una carta de consentimiento en el caso de los maestros y directores al ser mayores de edad ellos mismos consienten su participación voluntaria si desean participar del estudio y su información se conservará en confidencialidad y privacidad



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Provide detailed description about how will confidentiality and privacy will be protected:

La confidencialidad de la información de los participantes será accesible solo para la investigadora principal ninguna persona que no sea la investigadora principal podrá estar en contacto con la información de maestros y directores del estudio. No se incluirá en los resultados los nombres ni identificadores de los participantes además se firma un consentimiento de participación voluntaria por correo electrónico. Se protege la confidencialidad de los participantes porque el Survey Monkey llegará al correo de la investigadora y ninguna otra persona tiene acceso a este e mail

La privacidad de la información provista se protegerá por respeto a la vida personal y social de los individuos no se divulgarán los datos que ofrezcan los maestros y directores independientemente del contenido de la información, las respuestas al cuestionario se recibirán en Survey Monkey. **No obstante no se garantiza un 100% de la protección de privacidad y confiabilidad por el manejo de información en plataformas virtuales**

No se publicará el nombre de las personas que completen el cuestionario y se completa de forma voluntaria un consentimiento a participar además las personas no tendrán identificadores se protege la identidad, La plataforma Survey Monkey no guarda el IP Address de los participantes y las respuestas obtenidas serán encriptadas por el Profesor Lester Torres de la Universidad Interamericana de SG y entregadas a la investigadora principal (Verushka Ponce)

How will the researcher eliminate undue influence and coercion to assure that participant's rights are protected?

No hay influencia inadecuada ya que la investigadora principal no trabaja en la Oficina Regional Educativa de Arecibo por lo tanto no conoce al personal que labora en dichas escuelas. Además por el COVID 19 y las normas de distanciamiento social la investigadora no tendrá contacto físico, el estudio se realizará de forma virtual, los cuestionarios y consentimientos informados se envían y reciben por correo electrónico
No existe coerción debido a que no hay relación familiar, ni de poder, tampoco de influencia de trabajo.

Risk and Benefits:

Describe potential risk associated with the research:

☒ Minimal ☐ Moderate ☐ High

Select all that apply regarding the following:

☒ Physical risks (health) ☐ Psychological risks ☐ Economical risk ☒ Social risk ☐ Legal risk

Provide explanation regarding your selection of type of risk:

El riesgo social será prevenido mediante la protección de la privacidad y confidencialidad de los participantes se invitará a participar libre y voluntariamente a la totalidad de maestros y directores del ORE- Arecibo se les advierte que existe un riesgo mínimo ya que al utilizar las plataformas virtuales no se asegura un 100% de protección. En la carta de invitación que se envía por correo electrónico se explica que se contesta el cuestionario desde la perspectiva del docente no es un instrumento de evaluar a su propio director, además se les entregará primero el cuestionario a los directores y tres semanas después se les entregará a los maestros

Respecto al riesgo físico es mínimo en este momento ya que por el protocolo COVID 19 hay distanciamiento social por lo cual no se está en contacto físico con los participantes.

La investigadora principal cuenta con la ayuda de una experta en manejo en crisis de suceder una situación con algún participante la Profesora Olvia Martínez al 939-630-5445 (ver anejo2 carta de colaboración de trabajadora social)

What steps will the researcher take to minimize or eliminate completely risks associated with the research procedures?

Para minimizar y eliminar los riesgos asociados con los procedimientos de la investigación se enviará la carta de invitación al correo electrónico del participante y este lo enviará firmado de vuelta al correo electrónico de la investigadora principal.

Cuidando la privacidad y confidencialidad de los participantes se invitará a participar libre y voluntariamente a la totalidad de maestros y directores del ORE- Arecibo que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión mediante un enlace de Survey Monkey por correo

El criterio de selección será tomar para el estudio a los primeros que contesten el enlace al Survey Monkey este criterio se utilizará, para evitar que se identifique cuáles son los participantes seleccionados.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

What are the potential benefits to participants?

Para los maestros y directores participantes, el beneficio será la satisfacción de haber contribuido voluntariamente a mejorar los procesos gerenciales en las escuelas así como la educación del país y con su participación ayudan a que los directores a mejorar sus destrezas. Los directores no recibirán beneficio económico al participar, no obstante este ejercicio les sirve como autoevaluación de sus prácticas de liderazgo. El beneficio de los participantes es de tipo cognoscitivo ya que pasarán por la experiencia de aportar su conocimiento a la educación.

Los resultados del estudio ayudarán a determinar si existe relación, entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico. Con su participación maestros y directores ayudarán a mejorar el conocimiento del director y maestro sobre inteligencia emocional y la necesidad de esta en el trabajo del líder educativo.

Conflict of Interest:

Describe the researcher relationship with the research site, the research site staff, and research sponsor if any:

La investigadora principal no tiene ninguna relación familiar, ni de trabajo, ni de poder con los participantes.
La investigadora principal no tiene relación con el personal gerencial ni administrativo de las escuelas de la Región Educativa de Arecibo.
La investigadora principal no tiene patrocinador

Adverse Events:

Explain how will adverse events will be handled? Include information of who will assist the researcher.

Para minimizar los eventos adversos los participantes pueden comunicarse vía telefónica con la investigadora principal al 787-9221245 para contestar dudas o preguntas puede llamar a este número así como también al del Presidente del Comité de Disertación Dr. Damián Vélez al 787-538-6107

En caso que surjan eventos adversos el participante puede retirarse del estudio o no completar el Survey Monkey, la participación del director y maestro será mediante el correo electrónico por normas de distanciamiento social debido a COVID 19. Para realizar esta investigación contamos con una trabajadora social experta en manejo de crisis que voluntariamente puede ayudar vía telefónica a la Profesora Olivia Martínez al 939-630-5445 (ver anejo 2 carta de colaboración de trabajadora social)

Describe immediate intervention procedures to be used and the referral process if applicable:

La participación del maestro y director en el estudio será mediante correo electrónico no obstante el participante puede retirarse en cualquier momento En el Departamento de Educación se trabaja de forma interdisciplinaria cualquier situación adversa se puede comunicar mediante correo electrónico con la investigadora principal o por el teléfono 787-9221245 se que puede atender cualquier situación de forma virtual

Para realizar esta investigación contamos con una trabajadora social experta en manejo de crisis que voluntariamente puede ayudar vía telefónica(ver anejo2 carta de colaboración de trabajadora social) el número de teléfono de la Profesora Olivia Martínez es 939-630-5445.

En el caso de una situación adversa se pueden comunicar con el Presidente del Comité de Disertación Dr. Damián Vélez al 787-538-6107



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Data Management Plan:

Type of data:

☐ Video ☐ Audio recordings ☒ Digital Data ☒ Informed consent/assent documents

☐ Other

1. Se envía la invitación y carta de consentimiento al correo electrónico del participante
2. La investigadora envía la invitación mediante un enlace en Survey Monkey al correo electrónico del participante.
3. Luego la investigadora principal se reúne con el Presidente del comité de Forma virtual, para analizar las repuestas del cuestionario.
4. Se invitará a un programador de datos profesional quien luego se comunica con el Presidente del comité.
5. Posteriormente el Presidente del comité se comunica con el estudiante.

How will data be managed to assure protection of privacy and confidentiality during the research process?

Para eliminar los riesgos asociados con los procedimientos de la investigación debido al protocolo de distanciamiento social de COVID 19 La investigadora principal enviará la carta de presentación y el consentimiento informado al correo electrónico oficial del participante luego de este aceptar envía un enlace de participación en Survey Monkey al correo electrónico del participante cuidando la privacidad la cual no se divulga nombre del participante ni tampoco ningún identificador y se guarda la confidencialidad de los participantes ya **que la información de estos es encriptada por el Profesor Lester Torres de Estudios Graduados y la Plataforma Survey Monkey no guarda el IP Address de los participantes**, la información de respuestas de los participantes será encriptada. Se invita a participar libre y voluntariamente a la totalidad de maestros y directores del ORE- Arecibo el criterio de selección será tomar para el estudio a los primeros participantes que contesten en enlace de invitación por correo electrónico. Además los directores recibirán primero el enlace del cuestionario en Survey Monkey a sus correos electrónicos institucionales y tres semanas después los maestros. También se colocará promoción en la página de Facebook de ORE ARECIBO

La investigadora principal es responsable de todo documento, material y datos que se recopilan en el proceso mediante los correos electrónicos y el uso de Internet para envío y recibo, el uso de Internet no es 100% confiable para la seguridad de la información, **La investigadora no puede asegurar el 100% de privacidad y confidencialidad debido al uso de plataformas virtuales**, no obstante la investigadora principal manejará la información conservándola encriptada en el correo electrónico al terminar el estudio la guardará en memorias portátiles y luego de cinco años las destruirá.

Digital Data: Where will it be stored?, How will it be protected?

Los resultados del cuestionario van a estar almacenados en Survey Monkey, luego van hacer encriptados por el profesor Lester Torres de la Universidad Interamericana San German. Al cerrar el cuestionario el profesor Torres enviará a la investigadora principal los datos encriptados

Los datos digitales serán encriptados y Por el protocolo de distanciamiento social de COVID 19 esta información se recibe por Internet y los datos serán usados solo por la investigadora principal con el propósito de esta investigación.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022



GOBIERNO DE PUERTO RICO

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento
Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas

17 de septiembre del 2020

Superintendente(s) Regional(es) de las Regiones Educativas de ARECIBO, y director (es) escolar(es) de las escuelas participantes.

Reinaldo del Valle Cruz, Ed. D.
Secretario Auxiliar

AUTORIZACIÓN PARA LLEVAR A CABO UN ESTUDIO LAS ESCUELAS DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE PUERTO RICO

La estudiante graduada Verushka Mercedes Ponce Peña, candidata al grado de Doctor en Educación, con especialidad Gerencia y Liderazgo en la Universidad Interamericana de Puerto Rico, recinto de San Germán, va a llevar a cabo la fase final de su investigación titulada: ***Empatía, habilidad social de inteligencia emocional y eficiencia del director de escuelas según las expectativas de los maestros de dichas escuelas y del propio gerente educativo del Departamento de Educación de Puerto Rico***. El propósito de esta investigación es estudiar la posible relación entre empatía y habilidad social (IE) y la eficiencia productiva del director de escuela primaria a tono con las exigencias del personal docente de las escuelas del Departamento de Educación.

Se autoriza a la investigadora Verushka Mercedes Ponce Peña visitar la Oficina Regional Educativa (ORE) de Arecibo, con el propósito de coordinar su investigación en sesenta (60) escuelas ubicadas en todos municipios de la ORE en mención (ver Anejo). La participación de los directores escolares será voluntaria y así deberá constar con sus firmas en la carta de consentimiento informado que la investigadora proveerá en el momento que se contacte con la escuela invitada.

La muestra de esta investigación será de sesenta (60) directores escolares, quienes participarán en responder un cuestionario elaborado por la investigadora. El cuestionario está dividido en seis (6) partes y con un total de treinta y seis (36) preguntas relacionadas con el tema: habilidad de empatía, habilidad social, eficiencia



Departamento de
Educación

2020-09-17 03:27:45 PM

Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 * Tel: (787) 773-3646, 4081 y 4078



APROBADO
El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o religiosa, origen o condición social, orientación sexual o identidad de género, discapacidad o impedimento físico o mental; ni por ser víctima de violencia doméstica, agresión sexual o acoso.

Página 2

gerencial, perspectiva de liderazgo gerencial, escuelas de excelencias, y liderazgo gerencial transformacional. Todas las preguntas se evaluarán con una escala Likert de cinco (5) ítems a saber: Excelente (5), Muy bueno (4), Regular (3), Pobre (2) y Muy pobre (1).

El instrumento fue evaluado por un panel de expertos, quienes concluyeron que el instrumento tiene coherencia, validez y confiabilidad por lo que se puede utilizar para la investigación (ver Anejo).

Por motivos de la emergencia que vive el país debido a la pandemia del COVID-19, la investigadora ha indicado que utilizará los medios electrónicos para enviar las cartas correspondientes así como los instrumentos a los directores escolares, luego de ellos confirmar su participación en el estudio. La ejecución del mismo tomará cerca de cincuenta (50) minutos y se realizará en un horario que no interfiera con la actividad regular de la escuela, para garantizar que no se afecte el periodo lectivo de los estudiantes.

Los datos que se obtengan no incluirán información que pueda identificar a los participantes; toda la información concerniente a este estudio será encriptada y almacenada de modo digital por un periodo de tres (3) años y luego será destruida.

Las hojas de consentimiento informado contienen en cada una de sus páginas el sello de aprobación oficial del Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas (CIIE), adscrito a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPre). El/la investigador/a se compromete a usarlas sin alterarlas y reproducirlas para los invitados a participar del estudio. **Durante el inicio y final del semestre académico, periodos de informes y pruebas sistémicas, no se autorizan visitas a las escuelas con el propósito de entrevistar o encuestar estudiantes, maestros y directores de escuelas. El/la investigador/a deberá entregar las copias de las cartas de consentimiento firmadas por los participantes al director de la escuela que forma parte de la muestra para el archivo correspondiente.**

Se releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea a través de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación, relevando así de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente, a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

Esta autorización tiene vigencia de doce (12) meses, a partir de la fecha de expedición de esta comunicación. De necesitar tiempo adicional para finalizar las actividades del estudio deberá solicitar, por escrito, una extensión de la autorización otorgada antes de la fecha de vencimiento de la misma. Todo cambio que realice



Página 3

el/la investigador/a posterior a la expedición de esta autorización deberá notificarlo por escrito a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPRe) para la evaluación correspondiente. Una vez el/la investigador/a finalice su investigación deberá entregar una copia en formato digital (PDF) del informe final a la Secretaría Auxiliar de Transformación, Planificación y Rendimiento (SATPRe).

Anejos

Página 4

LISTA DE ESCUELAS AUTORIZADAS

REGION	MUNICIPIO	ESCUELA
1. ARECIBO	ARECIBO I	ANGELICA GOMEZ DE BETANCOURT
2. ARECIBO	ARECIBO I	EUGENIO MARIA DE HOSTOS
3. ARECIBO	ARECIBO I	FACTOR 5
4. ARECIBO	ARECIBO I	SU ENRIQUE DE JESUS BORRAS
5. ARECIBO	ARECIBO I	SU FEDERICO DEGETAU
6. ARECIBO	ARECIBO I	TRINA PADILLA DE SANZ
7. ARECIBO	ARECIBO II	ABELARDO MARTINEZ OTERO
8. ARECIBO	ARECIBO II	COTTO (ANEXO)
9. ARECIBO	ARECIBO II	DR CAYETANO COLL Y TOSTE
10. ARECIBO	ARECIBO II	ELBA LUGO CARRION
11. ARECIBO	ARECIBO II	FRANCISCO PACHIN MARIN
12. ARECIBO	ARECIBO II	JOHN W HARRIS
13. ARECIBO	ARECIBO II	JULIO SEJO
14. ARECIBO	ARECIBO II	LUIS MUÑOZ MARIN
15. ARECIBO	ARECIBO II	MARIA CADILLA DE MARTINEZ
16. ARECIBO	ARECIBO II	SU BARRIO SABANA HOYOS (NUEVA)
17. ARECIBO	ARECIBO II	SU MANUEL RUIZ GANDIA
18. ARECIBO	ARECIBO II	VICTOR ROJAS I
19. ARECIBO	BARCELONETA	ELI RAMOS ROSARIO
20. ARECIBO	BARCELONETA	FERNANDO SURIA CHAVEZ
21. ARECIBO	BARCELONETA	NUEVA INTERMEDIA
22. ARECIBO	BARCELONETA	IMBERY
23. ARECIBO	BARCELONETA	VICENTE ACEVEDO BALLESTER
24. ARECIBO	CAMUY	AMALIA LOPEZ DE AVILA (NUEVA)
25. ARECIBO	CAMUY	ANTONIO REYES
26. ARECIBO	CAMUY	LUIS F CRESPO
27. ARECIBO	CAMUY	LUIS FELIPE RODRIGUEZ GARCIA
28. ARECIBO	CAMUY	RALPH W EMERSON
29. ARECIBO	CAMUY	SU JOAQUIN VAZQUEZ CRUZ
30. ARECIBO	CAMUY	PEDRO AMADOR
31. ARECIBO	CAMUY	SUPERIOR MIGUEL F SANTIAGO ECHEGARAY
32. ARECIBO	CAMUY	SU SANTIAGO R PALMER
33. ARECIBO	FLORIDA	JUAN PONCE DE LEON II

Departamento de
Educación

2020-09-17 03:27:45 PM

Box 190759, San Juan, PR 00919-0759 * Tel: (787) 773-3646, 4081 y 4078



APROBADO

El Departamento de Educación no discrimina de ninguna manera por razón de edad, raza, color, sexo, nacimiento, condición de veterano, ideología política o religiosa, origen

Página 5

34. ARECIBO	HATILLO	ANIBAL REYES BELEN
35. ARECIBO	HATILLO	CARMEN NOELIA PERAZA TOLEDO
36. ARECIBO	HATILLO	EUGENIO MARIA DE HOSTOS
37. ARECIBO	HATILLO	LORENZO COBALLES GANDIA
38. ARECIBO	HATILLO	LUIS MELENDEZ RODRIGUEZ
39. ARECIBO	HATILLO	LUIS MUÑOZ RIVERA
40. ARECIBO	HATILLO	SU RAFAEL ZAMOT CRUZ
41. ARECIBO	HATILLO	TIMOTEO DELGADO
42. ARECIBO	LARES	DANIEL VELEZ SOTO
43. ARECIBO	LARES	DOMINGO APONTE COLLAZO
44. ARECIBO	LARES	GABRIELA MISTRAL
45. ARECIBO	LARES	GEORGE WASHINGTON
46. ARECIBO	LARES	HECTOR HERNANDEZ ARANA
47. ARECIBO	LARES	JOSEFINA LINARES
48. ARECIBO	LARES	JULIO LEBRON SOTO
49. ARECIBO	LARES	RAMON DE JESUS SIERRA
50. ARECIBO	LARES	SU ANGELICA DELGADO
51. ARECIBO	MANATI	ANTONIO VELEZ ALVARADO
52. ARECIBO	MANATI	EVARISTO CAMACHO
53. ARECIBO	MANATI	FELIX CORDOVA DAVILA
54. ARECIBO	MANATI	FERNANDO CALLEJO
55. ARECIBO	QUEBRADILLAS	DR PEDRO ALBIZU CAMPOS
56. ARECIBO	QUEBRADILLAS	JUAN ALEJO ARIZMENDI
57. ARECIBO	QUEBRADILLAS	RAMON EMETERIO BETANCES
58. ARECIBO	QUEBRADILLAS	SU HONORIO HERNANDEZ
59. ARECIBO	QUEBRADILLAS	SU LUIS MUÑOZ RIVERA
60. ARECIBO	QUEBRADILLAS	SUP MANUEL RAMOS HERNANDEZ



Apéndice B

Documentos CITI Program



Completion Date 12-Dec-2020
Expiration Date N/A
Record ID 39461897

This is to certify that:

Dr. Damian Velez

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of certification
through CME.

COVID-19: Public Training Series

(Curriculum Group)

COVID-19: Back to Campus (Fall 2020)

(Course Learner Group)

1 - Basic

(Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?wab19f177-cc18-4b7f-a5b3-398b33b84176-39461897



Completion Date 11-Nov-2020
Expiration Date N/A
Record ID 39511824

This is to certify that:

Verushka Ponce

Has completed the following CITI Program course:

Not valid for renewal of
certification through CME.

COVID-19: Back to Campus (2020-2023)

(Curriculum Group)

COVID-19: Back to Campus (2020-2023)

(Course Learner Group)

1 - Basic

(Stage)

Under requirements set by:

COVID-19 Free Training (IL)

CITI
Collaborative Institutional Training Initiative

Verify at www.citiprogram.org/verify/?w11f34caa-bea3-4259-bbb6-c1adb0f4687a-39511824



Completion Date 24-Jun-2015
Expiration Date N/A
Record ID 16432941

This is to certify that:

Verushka Ponce

Has completed the following CITI Program course:

Responsible Conduct of Research for Researchers (Curriculum Group)
Responsible Conduct of Research for Researchers (Course Learner Group)
1 - RCR (Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico



Verify at www.citiprogram.org/verify/?wba84ecbf-c384-4fb6-b7fa-1bd10e9ec3d3-16432941



Completion Date 24-Jul-2018
Expiration Date 23-Jul-2021
Record ID 26563617

This is to certify that:

Verushka Ponce

Has completed the following CITI Program course:

(ER) (Curriculum Group)
(ER) (Course Learner Group)
1 - Basic Course (Stage)

Under requirements set by:

Inter American University of Puerto Rico

Verify at www.citiprogram.org/verify/722712-216776-12-26563617

COLLABORATIVE INSTITUTIONAL TRAINING INITIATIVE (CITI PROGRAM)

COMPLETION REPORT - PART 1 OF 2 COURSEWORK REQUIREMENTS*

* NOTE: Scores on this Requirements Report reflect quiz completions at the time all requirements for the course were met. See list below for details. See separate Transcript Report for more recent quiz scores, including those on optional (supplemental) course elements.

• **Name:** Lester Torres Rivera (ID: 3364996)
• **Institution Affiliation:** Inter American University of Puerto Rico (ID: 1370)
• **Institution Email:** lester_torres@intersg.edu
• **Institution Unit:** San German Campus
• **Phone:** 787 264-1912 ext 7116

• **Curriculum Group:** (ER)
• **Course Learner Group:** Same as Curriculum Group
• **Stage:** Stage 1 - Basic Course

• **Record ID:** 35349417
• **Completion Date:** 19-Jul-2020
• **Expiration Date:** 19-Jul-2023
• **Minimum Passing:** 75
• **Reported Score*:** 93

REQUIRED AND ELECTIVE MODULES ONLY	DATE COMPLETED	SCORE
Belmont Report and Its Principles (ID: 1127)	19-Jul-2020	3/3 (100%)
Students in Research (ID: 1321)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
History and Ethics of Human Subjects Research (ID: 498)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Defining Research with Human Subjects - SBE (ID: 491)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
The Federal Regulations - SBE (ID: 502)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Assessing Risk - SBE (ID: 503)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Informed Consent - SBE (ID: 504)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Privacy and Confidentiality - SBE (ID: 505)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Research with Children - SBE (ID: 507)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Research in Public Elementary and Secondary Schools - SBE (ID: 508)	19-Jul-2020	5/5 (100%)
Inter American University of Puerto Rico (ID: 12851)	19-Jul-2020	No Quiz
Records-Based Research (ID: 5)	19-Jul-2020	3/3 (100%)
Internet-Based Research - SBE (ID: 510)	19-Jul-2020	1/5 (20%)

For this Report to be valid, the learner identified above must have had a valid affiliation with the CITI Program subscribing institution identified above or have been a paid Independent Learner.

Verify at: www.citiprogram.org/verify/?ke3a29fa6-96f1-4c92-9cfd-7c4fe42f1e4f-35349417

Collaborative Institutional Training Initiative (CITI Program)

Email: support@citiprogram.org

Phone: 888-529-5929

Web: <https://www.citiprogram.org>

Apéndice C

Cuestionario


Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores
Consentimiento Informado para directores
UNIVERSIDAD INTERAMERICANA DE PUERTO RICO RECINTO DE SAN GERMAN Programa Doctoral en Educación Estimados directores: Mi nombre es Verushka Mercedes Ponce Peña. Por este medio le invito a participar en la investigación que desarrollaré, como parte de los requisitos de mis estudios del Programa Doctoral en Gerencia y Liderazgo en la Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de San Germán. El título de la investigación es: Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico sobre liderazgo gerencial transformacional. El propósito de la investigación es determinar la relación, si alguna, entre la inteligencia emocional y la eficiencia productiva del director, a tono con las exigencias del personal docente. La muestra de la investigación se compone de 60 directores de las escuelas de la Oficina Regional Educativa de Arecibo. La participación de los directores consistirá en contestar un cuestionario diseñado por mi persona para realizar este estudio. El cuestionario contiene seis partes: en cuyas partes el maestro contestará una serie de preguntas a situaciones simuladas. El cuestionario se contesta aproximadamente en 50 minutos, en un periodo de tiempo que no interfiera con sus funciones docentes de forma virtual debido a la pandemia de COVID 19 el cuestionario se le enviará un enlace a en Survey Monkey al correo electrónico de su escuela.

Usted debe saber que:

1. Su participación es voluntaria.
2. Su participación no conlleva riesgos para su persona.
3. Se mantendrá la confidencialidad de las respuestas que provea y de su identidad, ya que el cuestionario no será identificado con el nombre del participante.
4. Esta es una investigación con fines educativos.
5. La participación no se llevará a cabo en las horario lectivo.

Los resultados del estudio ayudarán a determinar si existe relación, entre empatía y habilidad social de Inteligencia emocional y la eficiencia gerencial del director de escuela primaria, desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del Departamento de Educación de Puerto Rico, sobre liderazgo gerencial transformacional, así como determinar la eficiencia que muestran los gerentes educativos en las distintas funciones de su responsabilidad laboral, como la planificación, la organización, la dirección y el control están relacionadas con los estilos gerenciales que predominan en el sistema y si esta relación es significativa en el proceso del Departamento de Educación de Puerto Rico, para conocer si los líderes de las escuelas en diferentes categorías denotan eficiencia. Usted no recibirá ningún beneficio directo, más allá de la satisfacción de haber contribuido a que puedan ofrecerse recomendaciones para mejorar la eficiencia de los gerentes educativos y su impacto en el funcionamiento de la escuela. Cualquier información que usted provea NO será divulgada, ya que su nombre no será divulgado en el cuestionario.

Es importante que sepa que releva al Departamento de Educación de Puerto Rico de toda responsabilidad por cualquier reclamación que pueda surgir como consecuencia de las actividades del estudio y de la información que se solicite y provea por medio de este. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se hace responsable de cualquier daño y perjuicio o reclamación producto del proceso de realización, o del resultado de la investigación; se releva así, de cualquier obligación y responsabilidad al Departamento de Educación de Puerto Rico, sus empleados y funcionarios en cualquier reclamación, pleito o demanda que se presente relacionada, directa o indirectamente a esta investigación. La misma es una independiente no auspiciada por el Departamento de Educación de Puerto Rico. El Departamento de Educación de Puerto Rico no se solidariza necesariamente con los resultados de la investigación.

La copia del consentimiento informado que firma el participante será archivada en la oficina del director escolar donde se realizó el estudio.

Finalizada la investigación los resultados estarán disponibles para su estudio en la Biblioteca de la Universidad Interamericana, Recinto de San Germán y por medio de esta servidora, así como en la Secretaría Auxiliar de Planificación y Desarrollo Educativo a nivel central del Departamento de Educación de Puerto Rico.

A usted se le han explicado sus derechos como participante de la investigación.

Si tiene preguntas adicionales respecto a la investigación o desea copia de este documento luego de completar y firmar el mismo puede, comunicarse conmigo al 787 922 1245 o al correo electrónico verushkaponce1@yahoo.com

*** De usted estar de acuerdo o no de participar en esta investigación, por favor marque con una X en el espacio que indique su decisión, complete la información requerida y firme el documento.**

- ☐ Acepto participar en el estudio.
- ☐ No acepto participar en el estudio.

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Criterios de inclusión/exclusión

*** Soy director de escuela de nivel K-12 del DEPR en los municipios de la Oficina Regional de Arecibo**

☐ Si

☐ No

*** Tengo licencia y/o contrato para trabajar en escuelas públicas Nivel K-12**

☐ Si

☐ No

*** Soy director de escuelas especializadas**

☐ Si

☐ No

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte I - Habilidades de empatía

Instrucciones: Lea las premisas y seleccione la respuesta que mejor representa su perspectiva o punto de vista sobre la inteligencia emocional del director de escuela primaria. Use la siguiente escala para contestar las premisas del 1-6.

Habilidad de empatía de inteligencia emocional

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
1. Si el maestro incurre en una falta laboral, considera usted es mejor cuando el director trabaja con la situación comprendiendo el punto de vista y estado emocional de este.	☐	☐	☐	☐	☐
2. No es solo trabajar gerencialmente con las consecuencias que ha generado el problema provocado por el maestro en una situación en clase, el director debe mostrar sensibilidad hacia el empleado dada la situación familiar que este está confrontando.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Comprender el punto de vista de los demás, aunque este difiera marcadamente a los del director de escuela, es la clave de la solución de un problema relacionado con un problema de desempeño en la docencia del maestro.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Si director de escuela como el gerente educativo, deja que predomine el conocimiento y la comprensión de lo que el maestro pueda sentir ante un problema laboral que surja en la escuela.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Ante un problema que surge, el director de escuela, debe darle suficiente tiempo al debate y a la argumentación a lo que los maestros expresen al asumir posiciones sobre el problema en cuestión.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Entiende usted como maestro que el comprender el punto de vista de los demás, aunque este difiera marcadamente a los del director de escuela, es la clave de la solución de un problema.	☐	☐	☐	☐	☐

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte II – Habilidad social de inteligencia emocional

Instrucciones: Lea las premisas 7-12 y seleccione la respuesta que mejor representa su perspectiva o punto de vista sobre la inteligencia emocional del director de escuela primaria. Use la escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular (2) Pobre (1) Muy pobre

Habilidad social de inteligencia emocional

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
7. Ante un problema relacionado con control, el gerente educativo eficiente y efectivo, ante todo, debe ser un mediador, pero no tratar de persuadir a la otra parte en controversia.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Aconsejar es una destreza efectiva para un gerente educativo que trata de resolver un problema relacionado con las funciones de control y dirección.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Si un director de escuela basa el éxito de solucionar un problema de índole gerencial en lograr la cooperación de los maestros, mayormente pierde el tiempo.	☐	☐	☐	☐	☐
10. En la solución de un problema relacionado con la docencia mediante lograr la cooperación de los participantes, el gerente educativo debilita su imagen de líder y la eficiencia en solución al problema es de mejor calidad.	☐	☐	☐	☐	☐
11. El director de escuela en el ejercicio de sus funciones, más que la destreza de manejar sus emociones, debe disponer de buen conocimiento y comprensión.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Usar la destreza de interpretar las soluciones, crea más controversia entre los participantes de una controversia relacionada con la supervisión y evaluación del personal docente.	☐	☐	☐	☐	☐

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte III – Eficiencia gerencial del director de escuela para lograr una escuela de excelencia

Instrucciones: Lea las premisas 13-18 y seleccione la respuesta que mejor representa su punto de vista sobre la inteligencia emocional del director de escuela primaria. Use la escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular (2) Pobre (1) Muy pobre

Eficiencia gerencial del director

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
13. Si el maestro incurre en una falta laboral, es mejor trabajar con la situación para comprender el punto de vista y estado emocional del maestro. este.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Para el director de escuela es mejor dejar que predomine el conocimiento y la comprensión de lo que la otra parte pueda sentir ante el problema laboral que se ha producido.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Ante el problema que urge sea resuelto, el director de escuela debe darle el mayor espacio al debate y argumentación a lo que los maestros puedan sentir al asumir posiciones sobre el problema en cuestión.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Comprender el punto de vista de los demás, aunque este difiera marcadamente a los del director de escuela, es la clave de la solución de un problema relacionado con la docencia.	☐	☐	☐	☐	☐
17. En un proceso gerencial, tomar una decisión eficiente, exige sentir la tensión y la necesidad en igual medida que las otras personas que están siendo afectadas.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Es mejor para el director de escuela llevar a cabo con éxito las distintas funciones de su posición, si este siente la necesidad de unirse a otras personas para llevar el trabajo.	☐	☐	☐	☐	☐

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte IV – Perspectiva de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de Excelencia

Instrucciones: Lea las 19-23 premisas 1-10 de liderazgo gerencial transformador para el logro de escuelas de Excelencia y de liderazgo transformador. Indique como se alinean las premisas con las definiciones indicadas para el gerente lograr la eficiencia. Use la escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular (2) Pobre (1) Muy pobre

Perspectiva de liderazgo gerencial

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
19. Ante un problema relacionado con control, el director de escuela eficiente y efectivo, ante todo, debe ser un mediador, pero no tratar de persuadir a la otra parte en controversia.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Aconsejar no es una destreza efectiva para un director de escuela que trata de resolver un problema relacionado con las funciones de control y dirección.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Dos destrezas de gran valor para el director de escuela en funciones de dirigir y control es negociar y persuadir a las personas en controversia.	☐	☐	☐	☐	☐
22. El director de escuela en el ejercicio de sus funciones, más que la destreza de manejar sus emociones, debe disponer de buen conocimiento y comprensión para trabajar con los maestros.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Si en la comunicación entre el director de escuela y los maestros, este conduce el proceso desde una perspectiva del poder y autoridad que le confiere su posición, entonces los procesos se llevan a cabo con mucha fluidez y eficiencia.	☐	☐	☐	☐	☐

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte VI – Conducir a las Escuelas a la categoría de Excelencia

Instrucciones: Lea las premisas 24-30 y seleccione la respuesta que mejor representa su punto de vista sobre esta inteligencia emocional del director de escuela primaria. Use la escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular (2) Pobre (1) Muy pobre

Conducir a las Escuelas a la categoría de Excelencia

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
24. Las acciones gerenciales de planificación y control demuestran la eficiencia del director de escuela diariamente y se evidencia en la búsqueda de logro de metas para lograr ser una la escuela de Excelencia.	☐	☐	☐	☐	☐
25. La participación del personal en la toma de decisiones que utiliza el director de escuela mediante la motivación lo ayuda a lograr la Excelencia.	☐	☐	☐	☐	☐
26. El director de escuelas debe comunicarse diariamente con el personal para conocer las necesidades profesionales y personales de los docentes esto mejora la categoría de la escuela.	☐	☐	☐	☐	☐
27. No es necesario que el director de escuela estimule las habilidades del personal, cada individuo debe preocuparse por sus propios logros y esto ayudara al logro de clasificación de la escuela Excelencia.	☐	☐	☐	☐	☐
28. En una escuela las metas del educativas del director son distintas a las del maestro por lo que este no debe persuadir a su equipo para trabajar metas en común y así logran llegar a la Clasificación de Excelencia.	☐	☐	☐	☐	☐
29. En escuelas clasificadas de Excelencia el director no se incorpora a trabajar en los distintos comités de la escuela debido a que este brinda autonomía a cada empleado	☐	☐	☐	☐	☐
30. En reuniones profesionales la planificación de metas está basada en las necesidades de los docentes y la comunidad escolar, así como busca la forma de mejorar la clasificación de la escuela para llevarla a Excelencia.	☐	☐	☐	☐	☐

Empatía , habilidad social y eficiencia gerencial del director de escuela desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo, a tono con las exigencias del DEPR sobre liderazgo gerencial transformacional - Directores

Parte VI - Gerencial transformacional

Instrucciones: Lea las premisas 31 a 36 y selecciones la respuesta que mejor representa su punto de vista sobre la inteligencia emocional del director de escuela primaria. Use la escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular (2) Pobre (1) Muy pobre

Gerencial transformacional

	Excelente 5	Muy bueno 4	Regular 3	Pobre 2	Muy pobre 1
31. El director de escuela cuenta con la confianza del personal porque ha trabajado como modelo a seguir por los demás porque conoce y respeta las diferencias individuales de la comunidad escolar.	☐	☐	☐	☐	☐
32. El director de escuela debe enfocarse en los fracasos de la escuela para lograr la escuela de excelencia al no corregir errores para no intervenir con el maestro	☐	☐	☐	☐	☐
33. En el trabajo diario el director de escuela como gerente educativo no reconoce su personal cuando logra alcanzar una meta establecida sino que indica que el resultado es producto de su trabajo como líder.	☐	☐	☐	☐	☐
34. En problemas que surgen en la escuela el director debe trabajar solo sin contar con su personal porque pierde liderazgo en la institución	☐	☐	☐	☐	☐
35. El director de escuela incorpora personas con distintas habilidades para construir la visión y misión de la escuela tomando en consideración las diferencias individuales y necesidades de la comunidad escolar	☐	☐	☐	☐	☐
36. En la escuela el director trabaja para mejorar las capacidades del personal y ofrece consideración individual a las necesidades de los empleados y la comunidad en general destacando las fortalezas de las personas.	☐	☐	☐	☐	☐

APÉNDICE D

Borrador de Propuesta de Investigación

Capítulo - III Método

Introducción

Este capítulo tiene el propósito de describir, analizar y evaluar contenidos específicos y procedimientos que faciliten la investigación de la pregunta, ¿Qué relación existe entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional? El capítulo de método está organizado en las siguientes partes: la población, las muestras, el diseño de la investigación, el instrumento o medida, la validez del estudio, la confiabilidad de las medidas, el procedimiento para la recopilación de los datos y el diseño del análisis estadístico. Incluye además la creación y uso de un Comité de Expertos y el desarrollo de un estudio piloto.

Se describe, construye y se aplican los procedimientos relacionados con los protocolos de la permisología y contenidos exigidos por el Departamento de Educación de Puerto Rico, según se presenta en *Carta Circular número 11 -2019-2020, Política Pública sobre el Procedimiento Para Radicar solicitud de autorización y disposiciones para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas.*

A. Diseño del estudio

Esta es una investigación cuantitativa descriptiva de correlación de variables mediante la aplicación de coeficientes de correlación lineal de Pearson. El diseño se enfoca en correlaciones de variables con el objetivo de analizar la relación, si alguna, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional. Se usará unas muestras de participantes voluntarios de directores de escuela y maestros.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

El diseño de la investigación, incluye el uso de un panel de cinco expertos, estudio piloto y estudio formal., Se utilizarán dos cuestionarios, contruidos por la investigadora cuyos datos serán recopilados mediante el Programa Survey Monkey. Se usará un enlace del cuestionario de Internet para los correos que se enviarán a los directores de escuelas y maestros, y en algunos casos, el Facebook para promoción del estudio. Los análisis estadísticos del estudio formal serán correlaciones Pearson, estadística descriptiva y prueba t de muestras dependientes e independientes. Estos análisis estadísticos serán conducidos mediante el Programa SPSS v. 27. Los análisis relacionados con la validez y confiabilidad del cuestionario se conducirán mediante el uso de las técnicas de Split-half, Alpha de Cronback y el uso de “interobserver reliability coefficient de Alberto y Troutman, 1982. El diseño de la investigación ha sido alineado con las normas y política de la UIPR, que exige que se cumpla con el concepto de “*distanciamiento social*” en toda investigación que se realice.

B. Población y muestras

Los datos e información serán obtenidos de una muestra de 60 directores de escuela y 60 maestros de la Oficina Regional de Arecibo pertenecientes al Departamento de Educación se encuentran divididos en 40 para estudio piloto y 80 para estudio formal , los directores y maestros que participen del estudio piloto no formarán parte del estudio formal. Las muestras de directores y de maestros, que voluntariamente decidan participar, previo a las preguntas específicas de las variables del estudio, se les proveerá información sobre el contenido, objetivos y beneficios del estudio. Se invitará a la totalidad de maestros y directores de escuelas de los municipios escolares previamente indicados, según los criterios de inclusión y exclusión de ORE-Arecibo, a participar en forma virtual en el estudio.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

La investigación se realizará en los Municipios Escolares de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí de la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. La población de este estudio se define como los directores de las escuelas y maestros del sistema público de la Oficina Regional Educativa de Arecibo pertenecientes a las escuelas públicas de los municipios que componen la ORE – Arecibo. Se estima que el tamaño de la población es de 106 directores de la cual se seleccionará una muestra representativa. Para efectos del estudio participarán los municipios antes mencionados, se limita el estudio de la participación de escuelas públicas de otras Regiones y cualquier otro personal en puestos administrativos, así como también de directores de escuelas especializadas. Se invitará a participar a la totalidad de los directores de escuelas mediante una carta que se enviará al correo electrónico de las escuelas pertenecientes a los municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí. Dicha información sobre las direcciones de los correos electrónicos de las escuelas será solicitada al Centro de Investigaciones e Innovaciones Educativas del Departamento de Educación Nivel Central

De ser viable y autorizado por las autoridades escolares pertinentes, la investigadora, además de *Survey Monkey*, usará las tecnologías de *Internet para la comunicación*, y de *Facebook*, para promover la participación de los maestros y directores de escuela, en la ORE de Arecibo y mediante el uso de “*flyers*”. Una vez los participantes acepten contestar el consentimiento informado enviado al correo electrónico de la escuela, posteriormente se compartirá el enlace con el *Survey Monkey* a dichas direcciones. La investigadora seleccionará los primeros que completen la documentación, para constituir un grupo de 20 directores que formarán parte del estudio piloto, con relación a los maestros se invitará a participar en el estudio piloto a toda la población de ORE Arecibo y luego se escogerá a los



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

primeros 20 maestros en completar la autorización a participar del estudio, los primeros 20 que contesten el consentimiento informado a través del correo electrónico, serán parte del estudio piloto.

Tabla 2

Distribución de la selección de las muestras.

La siguiente tabla muestra las distribuciones de participantes, maestros y directores de escuela.

Categorías de muestras	# Piloto	# Formal	Total
Maestros	20	40	= 60
Directores	20	40	= 60
Gran total			
Maestros =	60		
Directores =	60		

Cuestionarios de la investigación

Se usarán dos cuestionarios tipo Likert, contruidos por la investigadora, un cuestionario para los maestros y otro para los directores de escuelas del Departamento de Educación de P.R. Las respuestas de los cuestionarios, maestros y directores de escuela, serán recopiladas mediante la aplicación de una tecnología virtual, que provee el programa virtual de Survey Monkey. De este modo se alinearán los procedimientos del estudio a la nueva normativa que exige el IRB del 29 de abril de 2020, debido a la *exigencia de distancia social antivirus*. Se invitará a la totalidad de maestros y directores de escuelas mediante un enlace de *Survey Monkey* de los municipios



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

escolares previamente indicados, según los criterios de inclusión y exclusión de ORE-Arecibo, a participar en forma virtual en el estudio. Esto procede legalmente de esta forma donde la investigadora solicitará los correos oficiales de los maestros y directores al Departamento de Educación al Centro de Investigaciones en Nivel Central del interés de la investigadora, una vez se obtengan las direcciones se les enviará al correo electrónico oficial el enlace de invitación en Survey Monkey .

Para el estudio formal se seleccionarán 40 maestros y 40 directores de escuela según ya indicado, los cuales no serán parte de la población del estudio piloto. El total de participantes de directores y maestros (piloto y estudio formal) alcanza el total de 120 la población de 106 escuelas de la *Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de P.R.* El gran total de participantes de directores y maestros será de 120.

Comité de expertos

Para validar el instrumento un Comité de Expertos se analizaron los cuestionarios versión maestro y versión director para lograr las medidas y consistencia interna, mediante la colaboración de un grupo constituido por cinco profesionales del campo de la gerencia y liderazgo educativo. Los datos fueron recopilados por la propia investigadora principal y estos fueron programados y procesados mediante el Programa SPSS V. 25. Estos resultados se presentan en el Capítulo IV Resultados.

Diseño estadístico de la investigación

El diseño estadístico de la investigación responde a un estudio descriptivo cuantitativo correlacional de coeficientes de correlación Pearson. Las decisiones estadísticas sobre los datos del estudio formal serán determinadas mediante la aplicación de hipótesis nulas e hipótesis alternativas en el *estudio formal y el estudio piloto*. Para el estudio formal se utilizará el



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

principio estadístico matemático de “*If $z < -1.96$ or $z > +1.96$. Reject the null hypothesis*”, Rosenberg, 1990, p. 209. Mientras que para los análisis estadísticos propios de los datos e información que se recopilen del comité de expertos, se utilizará las técnicas de Alpha de Cronback, Split-half, inter observer reliability coefficient (Alberto & Troutman, 1979) y estadística descriptiva. Estos análisis estadísticos se lograrán mediante la aplicación del Programa SPSS v. 21.

Población del estudio

La investigación se realizará en los Municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí de la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. Esta población se define como los directores de las escuelas y maestros del sistema público de la Oficina Regional Educativa de Arecibo pertenecientes a los Municipios Escolares de Quebradillas, Lares Camuy, Hatillo, Arecibo Barceloneta, Florida y Manatí. Se estima que el tamaño de la población es de 106 directores para lo cual se tomará una muestra representativa. Para efectos del estudio participarán los municipios antes mencionados, se limita el estudio de la participación de escuelas públicas de otras Regiones y cualquier otro personal en puestos administrativos, así como también de directores de escuelas especializadas. Se invitará a participar a la totalidad de los directores de escuelas del Departamento de Educación pertenecientes a los municipios escolares de Quebradillas, Camuy, Hatillo, Lares, Arecibo, Barceloneta, Florida y Manatí que laboren en dichas escuelas.

Muestras del estudio

Se seleccionarán, dos categorías de muestras una de directores y otra de maestros de escuelas que corresponden a los grados kindergarten a grado 12. La participación de directores y



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

maestros de escuela será voluntaria y estarán constituidas por 20 de directores de escuelas y 20 maestros para el estudio piloto maestros de los Municipios de Quebradillas, Camuy, Lares, Hatillo, Arecibo y Barceloneta. Un total de 40 participantes divididos en 20 maestros y 20 directores constituirá la muestra para el estudio piloto.

Inclusión y exclusión en las muestras

Esta investigación es cuantitativa no experimental. No se considera obtener medidas para presunciones e interpretaciones de causa y efecto entre las variables del estudio.

Criterios de inclusión y exclusión

A. Criterios de inclusión del estudio:

1. Solo participarán maestros del Programa Regular del DEPR que enseñen asignaturas académicas.
2. Solo participarán directores de escuela del DEPR pertenecientes a la ORE de Arecibo.

Criterios de exclusión se encuentran:

B. Criterios de exclusión

1. No participarán maestros, ni directores de Escuela del Programa Educación Especial.
2. No participarán maestros ni directores de escuela que no pertenezcan Oficina Regional Educativa de Arecibo (ORE-Arecibo).
3. No participarán maestros de Educación Especial, ni tampoco de otras Regiones Educativas del Departamento de Educación, solo participarán los maestros regulares.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Cuestionarios del estudio

Los datos e información serán recopilados mediante dos cuestionarios uno para maestros y otro para directores (V I & II -*Eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional*), contruidos por la investigadora según las exigencias del *Programa Virtual Survey Monkey*. Se usará una escala Likert para recopilar los datos sobre las variables de la investigación. Ambos cuestionarios (la versión maestros y versión directores) se validarán mediante dos estudios piloto de directores y maestros. Los dos cuestionarios responden al objetivo principal del estudio de determinar posibles relaciones lineales de las variables del problema de investigación; ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuelas desde la perspectiva del docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

El cuestionario del estudio, contruido por la investigadora principal, es tipo Likert y las respuestas a las situaciones o problemas simuladas responderán a reactivos ascendentes de valor 1 a 5 diseñado por la investigadora el cuestionario: 5= Excelente, 4 = Muy bueno, 3= Regular, 2= Muy pobre y 1= Deficiente. La estructura, propósito y contenido de las partes del cuestionario, contruido por la investigadora principal. "*Eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional*" responde a las exigencias del Programa Virtual de *Survey Monkey* que se describe a continuación

Descripción de los cuestionarios:

Cuestionario para los directores de escuela: Este cuestionario tiene el propósito de obtener datos e información valida y confiable de muestras desde el punto de vista del director de escuela sobre la pregunta ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

- A. Cuestionario para los maestros: este tiene el propósito de obtener datos e información válida y confiable de muestras desde el punto de vista del maestro de escuela reaccionando a premisas de situaciones simuladas sobre la pregunta ¿Qué relación existe, entre empatía y habilidad social de inteligencia emocional con la eficiencia gerencial de directores de escuela desde la perspectiva docente y la del propio gerente educativo sobre el liderazgo gerencial transformacional?

Parte I: Habilidad de empatía de inteligencia emocional

Esta parte incluye 6 reactivos sobre la habilidad de empatía de inteligencia emocional dirigidas a identificar la competencia de empatía lo que proporciona a las personas conciencia de las emociones, de uno mismo y de los demás, comprensión de sentimientos.

Ejemplo de las premisas: El comprender el punto de vista de los demás, aunque este difiera marcadamente a los del director de escuela es esencial para la solución de un problema relacionado con una tarea de índole gerencial”.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Muy pobre y (1) Deficiente.

Parte II: Habilidad social de inteligencia emocional

Con respecto a la habilidad social las premisas de esta sección son seis se desarrollan en situaciones simuladas que muestran la aptitud de la persona para influir



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

sobre otros, armonizar, comunicación, controlar impulsos, influencia en los demás y resolución de conflictos.

Ejemplo de la premisa: En las labores diarias del gerente educativo, la comunicación con los maestros demuestra que el director es un líder cooperador porque hace parte de su equipo de trabajo al personal.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Muy pobre y (1) Deficiente

Parte III: Eficiencia Gerencial

Esta parte del cuestionario se orienta a el trabajo del director contiene 6 premisas que se relacionan con su eficiencia y la perspectiva de liderazgo para el logro de escuelas de Excelencia.

Ejemplo de la premisa: “el gerente educativo planifica sus tareas con antelación, pero debe ser flexible para atender situaciones inesperadas o problemas basados en su conocimiento sobre las emociones de las partes” involucradas.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Muy pobre y (1) Deficiente

Parte IV: Perspectivas de eficiencia de liderazgo gerencial

En esta parte se incluyen 6 premisas sobre la relación si alguna entre la inteligencia emocional del director de escuela y el logro de escuelas de Excelencia.

Ejemplo de la premisa: “el director como líder transformador debe reconocer el desempeño de los docentes y su equipo de trabajo para lograr la excelencia educativa”.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Parte V - Escuelas de Excelencia

En esta parte los participantes contestarán seis aseveraciones de situaciones simuladas sobre el liderazgo transformacional y las acciones para mejorar las escuelas por parte de gerente educativo.

Ejemplo de la premisa: “Las acciones gerenciales de planificación y control demuestran la eficiencia del director diariamente y se evidencia en la búsqueda de logro de metas para llegar a la clasificación de escuela de excelencia.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Muy pobre y (1) Deficiente

Parte VI: Liderazgo gerencial transformacional

En esta parte los participantes responderán seis aseveraciones o situaciones simuladas que representan la perspectiva sobre el nivel de inteligencia emocional del director y el punto de vista con respecto a las acciones de este para ser un líder transformador.

Ejemplo de la premisa: “en la escuela el director trabaja para mejorar las capacidades del personal y ofrece consideración individual a las necesidades de los empleados y la comunidad general destacando las fortalezas de las personas.

Escala: (5) Excelente, (4) Muy bueno, (3) Regular, (2) Muy pobre y (1) Deficiente

Procedimientos y protocolos de comunicación

Una vez que el Comité de Disertación apruebe y certifique la *propuesta de investigación*, la investigadora principal concentrará su atención a seguir los procedimientos y protocolos de comunicación para lograr el consentimiento y autorización del *Departamento de Educación de Puerto Rico (Carta Circular número 11-2019-2020 Directrices y disposiciones para radicar la*



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico”.

Una vez se obtenga la aprobación de la Junta de Revisión Institucional, la investigadora solicitará al Superintendente Regional del DEPR el memorando de autorización dirigido a los directores que participarán del estudio piloto. La investigadora principal enviará a los correos electrónicos oficiales de cada director el enlace electrónico en *Survey Monkey* donde se llevará a cabo el estudio piloto se enviará a los directores la autorización del Superintendente Regional, la hoja de consentimiento informado del director y del maestro para participar en el estudio.

Una vez completado las exigencias del DEPR, la investigadora completará y someterá vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exige la Institución. Completados exitosamente, y autorizada debidamente ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora iniciará la recopilación de datos e información de su estudio, el estudio piloto y el estudio formal.

Procedimientos del estudio piloto

Se solicitará permiso al Centro de Investigaciones innovaciones educativas del Departamento de Educación quienes posteriormente a la aprobación de permisos para realizar el estudio generan una carta de autorización para el Superintendente Regional y los directores para contactar las escuelas de forma virtual mediante el correo oficial de la escuela y enviar la carta de invitación, así como el consentimiento informado a participar del estudio mediante *Survey Monkey*. El enlace para el cuestionario de maestros es el siguiente <https://www.surveymonkey.com/r/maestros-vponce2021>. En relación al cuestionario de



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

directores luego de firmar digitalmente el consentimiento informado se les enviará el cuestionario mediante este enlace <https://www.surveymonkey.com/r/directores-vponce2021> .

Se invitará a la totalidad de maestros y directores (según los criterios de inclusión y exclusión) de ORE-Arecibo a participar en el estudio. Además, este estudio se promocionará en las escuelas mediante el uso de las redes sociales. Una vez se invite a participar a los maestros y a los directores de escuela y estos acepten voluntariamente ser parte del estudio firmarán el consentimiento informado del estudio de forma digital el cual la investigadora principal enviará a los correos electrónicos de las escuelas posteriormente enviará el enlace con el cuestionario en *Survey Monkey*. Los datos recolectados en el estudio serán encriptados para guardar la privacidad y confidencialidad de los participantes no obstante no se puede garantizar el 100% DE PROTECCION AL ESTAR UTILIZANDO PLATAFORMAS VIRTUALES.

El estudio piloto.

Para el estudio piloto se utilizarán los 20 primeros maestros y 20 directores que respondan positivamente a participar en el estudio y que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión del estudio formal. Los siguientes 40 maestros y 40 directores que accedan a participar voluntariamente formarán el estudio formal, según criterios de inclusión y exclusión.

Los participantes antes de ser seleccionados firmarán una carta de consentimiento informado, en ambos casos los maestros y directores de escuela al ser mayores de edad ellos mismos consentirán su participación voluntaria para participar del estudio. Se les explicará que las preguntas sobre el director, no serán para evaluar a su propio director si no para auscultar el conocimiento o la perspectiva que tienen como docentes sobre el trabajo del



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

director en una escuela. Esta información se conservará en forma confidencial y privacidad al lograr el consentimiento informado y autorización del Departamento de Educación de Puerto Rico (*Carta Circular #11 -2019-2020 Política Pública para radicar la solicitud de autorización para realizar investigaciones y sus fases relacionadas: la validación de instrumentos o pruebas piloto en el Departamento de Educación de Puerto Rico*”).

Entre las directrices del Departamento de Educación se encuentra el completar la solicitud de autorización para realizar investigaciones o sus fases relacionadas: validación de instrumentos o prueba piloto en las Dependencias del Departamento de Educación. Dicha solicitud debe radicarse 6 semanas antes de la fecha que iniciará la investigación o la prueba piloto.

La solicitud y otros documentos requeridos se entregarán en la Oficina Regional Educativa de Arecibo del Departamento de Educación de Puerto Rico. Entre los documentos requeridos se encuentran la propuesta de investigación, copia del instrumento a utilizar, carta de presentación o consentimiento informado indicando que la participación será voluntaria y no conllevará riesgos, así como también la carta de colaboración para funcionarios del Departamento de Educación de Puerto Rico. Se tramitará con la ORE el permiso para utilizar los correos electrónicos oficiales para contactar a los participantes de forma virtual.

Posteriormente la investigadora completará y someterá vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exige la Institución. Completados exitosamente, y autorizada debidamente, ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora iniciará la recopilación de datos e información de su estudio, comenzando con el estudio piloto.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Procedimientos del estudio formal

Luego de la validación del instrumento de investigación en el estudio piloto, la investigadora someterá los documentos requeridos por el Departamento de Educación de Puerto Rico para su aprobación a través al Superintendente Regional de Arecibo, del Departamento de Educación de Puerto Rico para iniciar el estudio formal. La investigadora principal será la única responsable de enviar el cuestionario por correo electrónico a los 40 maestros y 40 directores, donde dicha muestra es distinta a la del estudio piloto. Para contactar a los maestros y directores se utilizará el protocolo de distanciamiento por lo cual se contactarán a través de sus direcciones de correo electrónico.

Posteriormente la investigadora completará y someterá vía electrónica (*Plataforma IRBNET Support Team*) todos los documentos que exige la Institución. Completados exitosamente, y autorizada debidamente, ambos protocolos, (Departamento de Educación de Puerto Rico y la Junta de Revisión Institucional de la Universidad Interamericana de Puerto Rico IRB), la investigadora iniciará la recopilación de datos e información del estudio formal luego de haber completado el estudio piloto.

Procedimientos para recopilar datos e información

Comité de expertos

El cuestionario, construido por la investigadora, “Eficiencia gerencial transformacional y la Inteligencia Emocional” fue evaluado por un Comité de 5 Expertos en la disciplina de gerencia educativa, para determinar indicadores de validez (face validity, “interobserver coefficient reliability” (Paul y Alberto, 1982) de cada parte del cuestionario. El índice aceptable (válido), tanto en medidas obtenidas del Comité de Expertos como las del estudio piloto de la consistencia interna determinante será de $CI = 0.80$. Además, a los expertos, que voluntariamente acepten



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

colaborar en la evaluación y determinación del “face-validity” del estudio, se les entregó copia del propósito, objetivos, preguntas, hipótesis y cualquier otra información, que estos examinarán para mayor eficiencia en las recomendaciones y conclusiones que produzcan. El objetivo principal de la colaboración de estos profesionales fue tratar de lograr la mayor transparencia y objetividad posible en el juicio sobre la validez y confiabilidad del estudio propuesto. Todos los datos de los cuestionarios fueron serán programados por un experto en el uso del Programa SPSSv.25. Este colaborador deberá ser aprobado por el Comité de Disertación

Resultados del Panel de Expertos

Para determinar la validez y confiabilidad de los cuestionarios se utilizó un panel de expertos constituido por 5 profesionales que de forma voluntaria trabajaron con la validación de los cuestionarios todos los expertos tienen un grado doctoral en educación. De estos, 2 poseen especialidad en el área de currículo e instrucción y 3 con especialidad en liderazgo gerencial quienes voluntariamente revisaron y evaluaron los instrumentos. Al panel de expertos se les proveyó la planilla y el cuestionario con la finalidad de ofrecer su análisis y recomendaciones.

Tabla 2

Composición del Comité de Expertos

Nombre del experto	Especialidad	Universidad que le concedió el grado
Dra. Wilma Sánchez González	Administración y Supervisión	Universidad Interamericana Recinto Metropolitano
Dra. Aida Pérez Feliciano	Gerencia y Liderazgo Educativo	Universidad Interamericana Recinto San Germán
Dr. Samuel Vélez Miranda	Empresarismo-Recursos Humanos	Universidad Interamericana Recinto San Germán
Dra. Fredeswinda Valentín	Currículo e Instrucción	Universidad Interamericana Recinto San Germán



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Fuente: Los miembros del Comité de Expertos firmaron y dieron su consentimiento para incluir su información profesional.

Los resultados analizados mediante *Spearman Brown* indican que los expertos armonizaron y adjudicaron 0.76 de consistencia interna para la variable Empatía de habilidad social. Las medias de los grupos fueron de 4.72 y 4.18. El nivel de varianza fue de .00. La investigadora principal considera que las medidas de la variable de empatía poseen consistencia interna.

En cuanto a las aseveraciones de situaciones simuladas de habilidad social, parte III del Cuestionario, se obtuvo un promedio negativo es decir que la covarianza entre los ítems no facilitó producir un coeficiente de consistencia interna. Esto se evidencia en la media de ambos grupos $X_1 = 4.68$ y $X_2 = 4.56$. Estos valores fluctuaron solamente 12 décimas y la varianza fue de cero los expertos coincidieron en CI .90 la varianza de cada grupo. Respecto a la variable de eficiencia, de la parte IV del cuestionario, la consistencia interna fue de .80. Las medias fueron de 4.68 y 4.56 y la varianza fue .0 y la covarianza fue negativa. En relación a la variable perspectiva de liderazgo gerencial, Parte V del cuestionario, se obtuvo .66 de consistencia interna y las medias fueron $X_1 = 4.52$ versus $X_2 = 4.36$.

En la parte VI en las respuestas sobre Escuelas de Excelencia, el coeficiente de consistencia interna fue de 0.55. Este resultado es bajo y puede observarse que la media del grupo A fue de 4.60 contra la media del grupo B cuya media fue 4.48. La diferencia entre ambos grupos fue de seis décimas. Un elemento importante es que la varianza es .002 la respuesta de los expertos es afín al estudio.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022

Las respuestas en la parte VII Liderazgo Gerencial transformacional Liderazgo A es igual a 4.60 versus Liderazgo B que resultó 4.64 con una consistencia interna de .43 este coeficiente es bajo.

Además, se utilizó la prueba t dependiente para refinar y o fundamentar los resultados presentados. En empatía A y empatía B se encontró .440 diferencia no significativa con una desviación estándar de .45. En habilidad social la prueba t produjo resultado de .53 varianza no significativa entre el grupo A y B. Los resultados de eficiencia gerencial para la prueba t obtuvieron 1.14 diferencia no significativa con una media de eficiencia A= .63 eficiencia B= .65 diferencia extremadamente baja. Respecto a perspectiva en la prueba t = 1.0 no significativa, la desviación estándar .77 y .81. En las respuestas a situaciones simuladas para Escuelas de Excelencia, se indica que no hay diferencias entre los grupos con un resultado en la prueba t = .62 y la desviación estándar .82 a .92. Finalmente, en la prueba t para liderazgo se obtuvo en la prueba t =.62 y desviación estándar de > 65 y σ 55.

A parte de los datos estadísticos ya indicados, los expertos señalaron algunas áreas para su corrección: como algunas premisas que se sugirió fueran parafraseadas, se revisó también la escala, esta fue modificada de excelente a lo opuesto que fue sugerido sea deficiente. Se planteó que el cuestionario fuese modificado con respecto a la cantidad de situaciones simuladas las cuales eran 10 aseveraciones por cada parte y se redujo a seis aseveraciones. También los expertos indicaron que era recomendable modificar las premisas que estaban en negativo, de modo que las premisas se expresaran en positivo. Este cambio se realizó por petición del comité de expertos.



Approved: September 7,
2021
Expires: September 7, 2022