



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

UNIVERSIDAD DEL BÍO BÍO
FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES
MAGISTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN CURRICULAR

**“EL LIDERAZGO Y SU RELACIÓN CON EL
RENDIMIENTO ACADÉMICO”**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN EDUCACION MENCIÓN
GESTIÓN CURRICULAR

ALUMNO : Sr. PONCE VIDAL, RICARDO ANTONIO
PROFESOR GUIA : Sr. Belmar Cerda, Baruch

CHILLÁN, 2008

"Agradezco a mi esposa Sandra a mis hijos Manuel y Daniela por todo el tiempo, comprensión, ayuda espiritual y por sobre todo el amor y cariño que me brindaron para tener fuerzas y poder terminar mis estudios de Magíster.

También Agradezco a mi Profesor guía y Amigo al Señor Baruch Belmar por su entrega profesional, y por sobre todo su afecto y cariño entregado en todo momento para lograr el objetivo planteado".

INDICE

Introducción.....	5
Formulación y justificación del problema	7
Hipótesis y variables.....	9
Definición de las variables	10
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivo específico.....	13
Marco teórico.....	14
Estilos de Liderazgos.....	15
Estilos de Liderazgos y su relación con el rendimiento académico.....	16
Los Estilos de Liderazgos en el hogar y relación con los resultados académicos	18
Componentes del liderazgo	21
Autoestima	21
Comunicación efectiva.....	24
La visión.....	29
La creatividad.....	31
Equilibrio.....	35
Fuentes de problemas en el liderazgo.....	36
Estructura poder	36
Conflicto.....	41
El conflicto y su relación con el rendimiento académico	43
Trabajo en equipo.....	46
Dimensiones del liderazgo	49
El liderazgo en las instituciones escolares.....	52
Diseño de la investigación.....	57
Investigación	57
Diseño de la investigación.....	57
Unidad en estudio.....	57
Metodología propuesta	60
Análisis y Discusión de la Información	65
Análisis de resultados Colegio Alemán con relación a la Dirección	65
Análisis de resultados Colegio La Purísima de Chillán con relación a la Dirección	66
Análisis de resultados Liceo de Yungay con relación a la Dirección.....	67
Análisis de resultados Colegio Alemán con relación a los Profesores	69
Análisis de resultados Colegio Purísima con relación a los Profesores	71
Análisis de resultados Liceo de Yungay con relación a los Profesores	72
Análisis de resultados académicos Colegio Alemán	75
Análisis de resultados académicos Colegio La Purísima.....	76
Análisis de resultados académicos Liceo de Yungay	77
Análisis de resultados académicos por asignaturas	78
Análisis de resultados finales por curso y por Colegio	132

Análisis de resultados a los Padres y Apoderados	136
Conclusiones Finales	144
Sugerencias.....	146
Bibliografía.....	147
Anexo 1	149
Anexo 2	151
Anexo 3	154
Anexo 4	156
Anexo 5	157
Anexo 6	162
Anexo 7	165

INTRODUCCION

De acuerdo como se ha venido señalando a través del Ministerio de Educación, y en la mayoría de los medios de comunicación, la gestión educativa desarrollada en el establecimiento Educacional por el Director y los Profesores juegan un papel fundamental en la conducción de las instituciones escolares y en el rendimiento obtenidos por sus alumnos, considerando además la influencia de los Padres y Apoderados, ello hace necesario poder establecer cual es la relación de liderazgo que generan cada una de estas entidades y su repercusión en el rendimiento obtenido por sus profesores, alumnos e hijos, y por ende las responsabilidades que les compete a cada uno de ellos sobre los resultados obtenidos. Con relación al liderazgo que puede ejercer cada persona no lo podemos ubicar en sus talentos y atributos de modo particular, sino en una relación entre personas.

En una institución escolar, existen formal e informalmente un conjunto de entidades, que deben trabajar para que los objetivos organizacionales, como también los objetivos personales y grupales se logren. En consecuencia, en cada uno de ellos, como grupo, se manifiesta un liderazgo, en unos casos sancionado formalmente y en otros informalmente, esto implica que muchas veces las expresiones de liderazgo se vean enfrentadas por múltiples y diferentes razones, pero por sobre ello todos los que integran la comunidad educativa buscan, por lo general, el mejoramiento de los rendimientos académicos principalmente de los alumnos(as) y ello les debiera orientar a lograr una visión en común, lo que les permitirá aunar esfuerzos y entender que se deben conjugar enfoques, métodos y herramientas que posibilitan lograr una Gestión Escolar de calidad, lo que genera la necesidad de hacer las cosas, o lo que haya que hacer, de manera eficiente y eficaz.

La Gestión Escolar, busca acompañar a la Dirección del establecimiento, a los Profesores, y a los Padres y Apoderados para contribuir al fortalecimiento de competencias que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la Reforma Educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en los alumnos generando un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar permitiendo, así, tener una escuela de Calidad que asuma de manera colectiva la responsabilidad por los resultados del aprendizaje de todos sus alumnos, que se comprometa con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, que cuente con una comunidad educativa integrada y comprometida, que

incorpora nuevos patrones culturales como: trabajo colegiado, planeación, evaluación, rendición de cuentas, y participación social.

Por otro lado, cada vez es más creciente la influencia que ejercen las actitudes y conductas de los padres y en términos generales la familia, sobre los aprendizajes de los niños y jóvenes, esto conlleva a analizar el estilo de liderazgo ejercido por los padres en el grupo familiar y establecer su incidencia en los resultados académicos de sus hijos.

Un hecho relevante al interior de la familia es la influencia que generan los padres en la estructura familiar, esto implica que un cambio de estilo de los padres repercutirá en la familia y por ende en los hijos. Esto subraya el rol fundamental de los padres en el logro del desarrollo integral de los hijos y más aun en los resultados académicos que estos obtengan, luego la necesidad de un trabajo en equipo de padres y educadores, se hace altamente significativo, de modo que cualquier situación anómala que se produzca en el colegio o en el hogar no altere de manera significativa los resultados académicos de los alumnos(as).

Santelices y Scagliotti (1991, p.41)¹ después de revisar varios estudios respecto a la relación entre los padres y el rendimiento académico de sus hijos sustentan la siguiente afirmación "... si el grado de compromiso manifiesto por los padres es mayor se puede predecir éxito académico porque ellos serían una fuente de apoyo emocional que permitiría al niño encontrar vías de auto dirección con confianza en sí mismo al tener fuentes concretas de ayuda para lograr éxito en su desempeño".

¹ Santelices y Scagliotti (1991). Contexto educativo Revista digital de Educación y nuevas tecnologías, (pp.41).

FORMULACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿ Qué incidencia tiene el estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección, Profesores, Padres y Apoderados de los establecimientos educacionales , en los resultados académicos de los alumnos de terceros medios?.

JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Se está viviendo un tiempo en que la educación es un tema que está siendo debatido y discutido en la mesa de la opinión pública, por un lado, con base en diagnósticos y soluciones repetidas que se han oído innumerables veces en el discurso retórico de muchos interesados y, por otro, con la atención dirigida hacia lo que se desea realmente. En este contexto y al estar la educación inserta en una Sociedad compleja con múltiples expresiones e intereses diversos, los liderazgos desarrollados en ella se espera que cumplan con los propósitos filosóficos, doctrinarios, legales y administrativos de modo de alcanzar, en sus alumnos, los rendimientos académicos deseados.

En la institución escolar se manifiestan distintas maneras de participación, organización, dirección e integración y, por supuesto, diferentes modelos de liderazgo, que van en la consecución de los objetivos organizacionales, y que deberían aunar sus esfuerzos tendientes hacia una gestión educativa de calidad.

El Liderazgo de la Dirección, Profesores y Padres y Apoderados de una institución escolar en la búsqueda de una gestión escolar de calidad se observa que, a raíz de los cambios operados vertiginosamente en el contexto de la sociedad en general por el avance de las tecnologías, la información y la fragmentación de las culturas y los grupos sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender la presente situación histórico-cultural, Mariana Aylwin en sus escritos de Calidad y Gestión en Educación señala “ una gestión orientada a la calidad es una gestión que se hace responsable de los resultados de los aprendizajes de sus alumnos, lo cual significa que todos los actores del proceso educativo se organizan con este fin, estableciéndose roles diferenciados para los directores, profesores y para los padres y apoderados”².

² Mariana Aylwin., (2005). Ideas para una Educación de Calidad, Libertad y desarrollo, capítulo nº 9, (pp. 105).

El liderazgo tiene como tarea primordial el dirigir las emociones de las personas de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a cada una de las personas con las se relaciona profesionalmente o familiarmente dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza.

Todas las instituciones deben estar preocupadas en dar respuesta y de hacerse responsables de los rendimientos académicos que obtienen sus alumnos, rendimientos que normalmente son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, lo que conlleva a revisar las situaciones que están incidiendo directamente en los resultados, tanto desde una perspectiva positiva como negativa.

En este sentido es que se hace necesario ver la incidencia que tienen los estilos de liderazgos, (Democrático, Autocrático, Carismático y Laissez Faire), en el rendimiento académico de los alumnos, estilos que serán analizados en relación a la Dirección del establecimiento, en cuanto a los comportamientos de sus profesores sean estos alegres, optimistas pasivos o agresivos, en relación los Profesores sobre la base de las opiniones establecida por sus alumnos(as) y en relación a los Padres y Apoderados opiniones descritas por sus pupilos(as) o hijos(as), donde profesores y alumnos deberán responder encuestas que aportarán información que se cruzará con los resultados académicos de cada curso de las instituciones que serán investigadas, estableciendo así, que estilos generan altos o bajos resultados académicos en sus alumnos(as), hijos(as).

Es importante desarrollar una investigación, que establezca la incidencia de los estilos de liderazgos en relación a los resultados académicos alcanzados por los alumnos de instituciones académicas ya que se podrán determinar elementos esenciales que permitan que los alumnos(as) alcancen los mejores resultados académicos posibles y además poder establecer una conciencia de auto examinación de los actores principales que desarrollan una actividad de liderazgo, de modo de que puedan comprender su real responsabilidad en cuanto a sus acciones y, por ende, en la influencia que desarrollan en sus pupilos(as) o hijos(as).

HIPÓTESIS Y VARIABLES

HIPÓTESIS

a) HIPÓTESIS DESCRIPTIVAS

I. Con relación al Director de los Establecimientos en Estudio:

1. El estilo de liderazgo ejercido por el director(a) genera en los profesores comportamientos que impactan positivamente en el rendimiento académico de sus alumnos.

II. Con Relación a los Profesores(as) de los Establecimientos en estudio:

1. El estilo de liderazgo desarrollado por los profesores(as) incide en los resultados académicos alcanzados por sus alumnos(as) sean estos altos o bajos.

III. Con Relación a los Padres y Apoderados de los Establecimientos en Estudio:

1. El estilo de liderazgo ejercido por los Padres o Apoderados de los alumnos(as) incide en los resultados académicos de sus hijos(as) sean estos altos o bajos.

VARIABLES

a) Estilos de Liderazgo:

- Democrático,
- Autoritario,
- Laissez Faire,
- Carismático.

b) Comportamiento de los profesores :

- Pasivo
- Agresivos
- Optimistas
- Alegres

c) Resultados académicos: - En relación a las calificaciones de los alumnos:

- Altos.
- Resultados Suficientes
- Bajos resultados.

DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

a) La variable Estilos de Liderazgos, se consideraron los estilos básicos de Liderazgos que han sido definido a través de los años por diversos autores y que a su vez los estilos más conocidos por Directores, Profesores y Apoderados, existe un sin número de fuentes una de ellas es la trabajada en la Cámara Junior Internacional University.

Liderazgo: “Se entenderá por liderazgo la influencia positiva o negativa en otras personas, influyendo en los resultados académicos.

- Liderazgo Carismático: Se entenderá como un líder carismático aquel que es innovador y creativo, que no tiene en cuenta la administración ordenada, que posee cualidades sobrenaturales adjudicadas por los seguidores, innata capacidad de mostrar emociones fuertes, suscita un profundo compromiso, brinda a los miembros del grupo un sentido de valor trascendente.

- Liderazgo Autocrático: Entiéndase por líder autocrático aquel que solo desarrolla el acto de mandar, este no trata de saber lo que piensan sus subordinados, los trata como simples lacayos, dándoles órdenes que deben ejecutarse sin discusión, sus colaboradores lo

siguen por obediencia y en forma pasiva, es una persona que da órdenes, es dogmático e impositivo, dirige a través de la habilidad para restringir u otorgar recompensas y castigos.

- Liderazgo Democrático: Las principales características están representadas por el justo equilibrio entre el hacer y las responsabilidades que posee. El líder democrático procura que los miembros del equipo de trabajo participen en la formulación de los programas de acción para cumplir con los objetivos planteados previamente. Da a todos los participantes una amplia perspectiva de la razón y de la continuidad de las actividades a emprender y, cuando sugiere una mejor ejecución del trabajo, solicita la opinión de todos los participantes y lo hace en un modo que admite siempre otras alternativas de desarrollo. Este liderazgo hace que un grupo de personas, las cuales conforman un equipo, no sean solamente una colección de individuos.
- Liderazgo Laissez Faire: Es un liderazgo donde el líder evita compromisos, su relación con sus subordinados es claramente insuficiente, no enfatiza en los resultados, genera conflictos entre sus colaboradores, la responsabilidad del trabajo viene siempre de otras fuentes, abdica de su responsabilidad canalizando la consulta a otras instancias parcial o totalmente, generalmente tiene otras prioridades, y es indiferente a las necesidades de sus subalternos.

b) Comportamientos de los profesores: esta variable considera solo a los profesores, ya que a través de ellos estableceremos el nivel de incidencia estilos de liderazgo ejercidos por la dirección del establecimiento.

- Pasivos: Aquel profesor(a) que no genera ninguna opinión con respecto a los resultados académicos de sus alumnos(as), deja que otros profesores(as) se preocupen por los resultados de sus alumnos(as) sin hacer por si mismo cosa alguna.
- Agresivo: Aquel profesor(a) que atemoriza, ofende, o falta el respeto a los alumnos(as) y que provoca en ellos un clima de aprendizaje negativo.

- Optimista: Aquel profesor(a) que siempre esta preocupado de los resultados de sus alumnos y los insta a superarse cada día comprometiéndolos con su quehacer de trabajo diario.

- Alegre: Aquel Profesor(a) que hace de su asignatura un momento agradable generando con ello un clima de aprendizaje efectivo en sus alumnos.

c) Resultados académicos: “ Se entenderá como:

1) Altos resultados académicos a los logrados por los alumnos de tercer año medio año 2006 con promedios sobre o igual a 5.6 en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Historia y Ciencias Sociales, Inglés y Ciencias Biológicas.

2) Resultados Académicos Suficientes son los logrados por los alumnos de tercer año medio año 2006 con promedios entre 4,5 y 5,5 en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Historia y Ciencias Sociales, Inglés y Ciencias Biológicas.

3) Bajos resultados académicos los logrados por los alumnos de tercer año medio año 2006 con promedio inferiores a 4.5 en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Historia y Ciencias Sociales, Inglés y Ciencias Biológicas .

Se consideraron las asignaturas Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Historia y Ciencias Sociales, Ciencias Biológicas, por ser las asignaturas que están sometidas a evaluaciones de carácter externo como es el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (Simce) y la Prueba de Selección Universitaria (P SU). Además se consideró la asignatura de Inglés debido a que la autoridad educacional manifestó su interés de someter a esta asignatura a una evaluación de iguales características que las consideradas en la prueba Simce.

OBJETIVOS

I.- OBJETIVO GENERAL

1. Determinar el nivel de incidencia del estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección, los Profesores(as) y los Padres y Apoderados en los resultados académicos de sus alumnos(as).
2. Aportar conocimientos válidos para la realidad educacional de los Establecimientos educacionales en estudio en relación a los estilos de liderazgos ejercidos por los Directores, Profesores, Padres y Apoderados y su nivel de incidencia en los resultados académicos de sus alumnos.
3. Generar nuevas investigaciones en el área de estudio.

II.- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.1 Determinar la convergencia de los estilos de liderazgo ejercido por la Dirección de los establecimientos en estudio, y su incidencia en los resultados académicos de los alumnos(as).
- 1.2 Establecer el Estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de las asignaturas de cada colegio en estudio y su relación con el rendimiento académico de sus alumnos(as).
- 1.3 Establecer el Estilo de liderazgo ejercido por los Padres y Apoderados de los alumnos de los cursos en estudio por establecimiento y su relación con el rendimiento académico.
- 2.1. Entregar información a los establecimientos educacionales en estudio, respecto al estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección del establecimiento, sus Profesores, Padres y Apoderados y su relación con el rendimiento académico de sus alumnos(as).

MARCO TEORICO

La necesidad de los cambios y transformaciones que se han venido impulsando en la sociedad, han estado dando motivos para que ocurra una nueva manera de ver y hacer las cosas. El Sistema Educativo, tanto como la institución escolar, y su unidad operativa, no son ajenas a esta situación. La búsqueda de nuevas propuestas, innovadoras y creativas, son los elementos básicos y necesarios para encontrar respuestas a las problemáticas que tienen relación con los rendimientos académicos de sus alumnos. Los resultados de la prueba Simce que se aplica todos los años por lo menos en uno los niveles de cuarto, octavo básico y segundo medio, y la prueba de selección universitaria, han mostrado que los resultados a nivel país no son lo esperado por la autoridad y por la ciudadanía ni por los mismos alumnos quienes en el último año se han manifestado profundamente críticos respecto a la calidad de enseñanza impartida por el país, dejando también una interrogante ¿Qué es lo que incide en los resultados académicos de los alumnos(as)?.

Dar respuesta a las problemáticas descritas anteriormente desde el aula o desde la propia institución escolar, implica revisar, analizar e identificar la forma de comportarse del liderazgo, no sólo de la dirección del establecimiento sino de todos quienes tienen la responsabilidad en los resultados académicos de los alumnos, entre ellos los Profesores, los Padres y Apoderados.

Líder es la persona que trabaja con un grupo de personas e influye en ellos para lograr un propósito determinado. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la institución (Colegio –Casa). Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa. (Pizarro, 1985, p21)³

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución. (Casares Arrangoiz, David 1996 : 23).⁴

Para entender este fenómeno es necesario trabajar los estilos de liderazgos, los liderazgos ejercidos en el ambiente familiar y cada una de las estructuras que están relacionadas con el liderazgo como son la autoestima, la comunicación efectiva, la

³ Pizarro R. (1985). Rasgos y actitudes del profesor efectivo, (pp.21) www. Redcientífica.c.

⁴ Casares Arrangoiz, David. (1996). La transformación de los educadores del nivel Superior, (pp. 23).

visión, la creatividad, el equilibrio, la estructura del poder, el conflicto, y el trabajo en equipo.

I.- ESTILOS DE LIDERAZGO

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los cuatro estilos básicos: el líder autocrático, el líder democrático, el líder carismático y el líder liberal o laissez faire.⁵

- **El líder autocrático:** Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones.
- **-El líder Democrático:** Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- **-El Líder Carismático:** Liderazgo que descansa sobre la dedicación excepcional a la santidad, el heroísmo o sobre el carácter ejemplar de una persona individual, y sobre patrones normativos o sobre ordenes reveladas u ordenadas por él.
- **-El líder laissez faire:** Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

⁵ Gil Villegas (1990). "Liderazgo"

II.- ESTILOS DE LIDERAZGOS Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO.

El docente como recurso humano indispensable del proceso enseñanza aprendizaje, muestra en oportunidades grandes debilidades, siendo una de ellas el liderazgo, puesto que éste se ve así mismo como trasmisor de conocimientos y no como un guía a través del cual se modelan actitudes y conductas. Por ello los docentes deben mejorar la capacidad de liderazgo y hacer que las instituciones de educación desarrollen los valores culturales necesarios para ser más efectivos en la formación de las generaciones.

Ante tal situación, se hace necesaria la insistencia de actuación del docente con características de líder; entendiéndose como tal "La capacidad de influir en un grupo para que logren las metas"⁶. De lo planteado, se desprende la necesidad de profundizar en la teorización del liderazgo por cuanto involucra un proceso de influencia, es decir, el docente ejerce una influencia decisiva, ya sea consciente o inconscientemente, en lo que los estudiantes quieren saber y sepan pensar, pues éste es percibido generalmente como un modelo a seguir.

Bajo este marco, se debe utilizar un estilo de liderazgo correspondiente a la demanda sentida del estudiante, ya que con frecuencia cuando el docente está desactualizado, el estudiante comienza a sentir un nuevo nivel de necesidad y produce experiencias insatisfechas al no estar incentivado a la motivación.

Con relación a lo expuesto, se plantea una conducta del docente como líder, la cual varios autores, entre ellos Bateman y Snell (2001), Cardona (2001), De Cenzo, y Robbins (1996), Koontz y Weihrich (1998) se identifican con el término estilo de liderazgo, entendiéndose éste como la manera particular utilizada por una persona para dirigir a los demás y dependiente de la personalidad, se puede percibir que cada docente tendrá uno o varios estilos de liderazgos, los cuales redundarán tanto en su desempeño como el de los estudiantes.

Cabe destacar, que los estilos de liderazgos últimamente más estudiados en la literatura administrativa y reflejados en los trabajos de grado son: el liderazgo autocrático, liderazgo democrático y liderazgo liberal o Laissez Faire. En cuanto a los líderes autocráticos; son individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de sus metas establecidas aclarando los papeles y requerimientos de éstas, en la relación el colaborador interactúa con el líder únicamente por motivación extrínseca o externa, la cual está relacionada con las recompensas.

A modo de ejemplo del liderazgo autocrático se presenta una situación común en el aula y a nivel educativo general donde directores y docentes; influyen en sus subordinados a través de premios y castigos forzándolos a obedecer lo que diga el líder, aún cuando no sé esté de acuerdo con lo dicho; es decir, el estudiante en muchos casos es un ente pasivo.

Tal postura direccional también se refleja en la aplicación u operacionalización de currículo cerrado, caracterizado por una tendencia a la exagerada planificación, la cual hace referencia a la formulación de objetivos, selección de contenido, definición de actividades para el docente y estudiante, por lo tanto se dan mecanismos de rutina, ausentándose la innovación y el cambio.

Con respecto a los líderes Democráticos; son individuo que proporcionan consideración individualizada y estimación intelectual, además poseen carisma y el colaborador interactúa por motivación extrínseca e intrínseca. De igual manera en la educación, también el docente exhibe características de este estilo, pues influyen en el estudiante cuando logran convencerlo en libertad para que lo sigan, en esta relación se ejerce una influencia personal, pues el colaborador interactúa con el líder por motivación extrínseca, intrínseca. Es decir, el docente conduce a una comunicación de mayor valor en sus estudiantes; porque existirá más confianza, lealtad y deseos por trabajar por una misión que valga la pena.

Por estas razones, en el contexto educativo, se hace imprescindible el liderazgo democrático del docente, ya que éstos son capaces de crear un tipo de lealtad más profunda y rica, pues a medida que el liderazgo es más profundo, la relación es más estable y la respuesta es más generosa por parte del colaborador, teniendo ello cualidades como desarrollo de valores de los seguidores.

Todo lo anteriormente expuesto, plantea la necesidad de liderazgo democrático del docente que influya e incentive al estudiante a través de la motivación. Definiéndose motivación según Bateman y Snell (2001:468) "las fuerzas que dan energía y sostienen las fuerzas de una persona". En este mismo orden de ideas, la motivación es la disposición y esfuerzos hacia un propósito con la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.

Por otro lado Lewin y Lippitt (1938), también establecen tres tipologías de liderazgo: *autocrático*, *laissez-faire* y *democrático* y analizan su influencia en los rendimientos de los alumnos. El líder autoritario o autocrático es directivo y controlador; el líder *laissez-faire* deja que el grupo funcione a su aire sin implicarse

⁶ Robbins (1999). Estrategias para mejorar el clima organizacional(pp.347)

ni animar u orientar y el líder democrático alienta la participación del grupo, propone alternativas para su elección y promueve la libertad de elección. Los estudiantes que trabajan con un líder *laissez - faire* experimentan mayor cantidad de estrés, producen poco trabajo y desarrollan sentimientos de desengaño y frustración. Los alumnos de líder autocrático producen cuantitativamente más pero los del líder democrático tienen una producción cualitativamente superior. La diferencia entre el grupo dirigido por uno u otro de los últimos no se halla, pues, en la productividad sino en la calidad - mayor originalidad y espíritu crítico - y en las relaciones interpersonales del líder con los alumnos y de éstos entre sí. En el grupo autocrático las relaciones se caracterizan por la hostilidad, competitividad y alta dependencia y en el democrático por la apertura, cooperación, comunicación amistosa e independencia.

“Para muchas personas, y especialmente los padres, la garantía de que los niños reciban una enseñanza de calidad estriba en que los profesores tengan unas características personales más o menos próxima a la imagen estereotipada del profesor ideal. Según este punto de vista, los profesores deben poseer unas determinadas cualidades personales y un conocimiento idóneo del contenido de la materia; conocimiento que deberá transferir verbalmente a sus alumnos y que éstos aprenderán si poseen capacidad y voluntad para ello.”⁷ (Porlán, 1988).

Este modelo excesivamente simplificador de los procesos de enseñanza-aprendizaje dominó durante bastantes años la investigación educativa. Según Lowyck (1983, 1986) esta concepción presupone que *la conducta de las personas es el resultado exclusivo de su personalidad*. Por lo tanto, los investigadores pensaron que si llegaba a identificar en la práctica los tipos de personalidades que conseguían un buen rendimiento académico de los alumnos (excepción hecha de los poco dotados intelectualmente), se estaría en condiciones de seleccionar y formar adecuadamente a futuros profesores.

III.- LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS EN EL HOGAR Y SU RELACION CON LOS RESULTADOS ACADEMICOS.

La educación familiar es un proceso de interacciones mutuas entre padres e hijos dentro de un entorno socio físico; la eficacia y tipo de estilos de educación que empleen los padres depende de las características de la cultura, las normas y los valores que promueva.⁸

⁷ Porlán (1988). La Epistemología y la Práctica de los Profesores.

Los estilos educativos involucran maneras, estrategias y mecanismos que utilizan los Padres para regular las conductas de los hijos y transmitirles el sistema de valores y normas de la cultura y de la familia; los hijos pueden comprender dos dimensiones o factores básicos: el apoyo y el control de los Padres.

El apoyo consiste en “ la conducta exhibida o manifestada por los padres que hacen que sus hijos se sientan cómodos en su presencia, confirmándoles que se les acepta y aprueba como personas. Esta dimensión ha recibido otras denominaciones como aceptación, afecto, amor, cariño, calor”. Se han englobado en el concepto de apoyo la frecuencia de alabanzas, críticas positivas, manifestaciones físicas de cariño, escuchas y comunicaciones. El control de los Padres representa el esfuerzo que el padre hace por influir, más que por controlar a los hijos. El control de la conducta o disciplina familiar es uno de los medios que tienen los padres para socializar a los hijos y consiste en la influencia de las técnicas o estrategias de disciplina y de control consideradas como fundamentales en la socialización de los mismos.⁹

Los estilos de educación de los padres se vinculan también con los estilos de liderazgos socialmente aceptados, los cuales se definen según se utilice preferentemente uno u otro de poder social. Generalmente se distingue el estilo de liderazgo autocrático y el democrático.

“El estilo autocrático se presenta cuando el padre o la madre valoran la obediencia ciega, creen en la restricción de la autonomía del hijo, aprecian sobre todo la obediencia, la dedicación a las tareas, marcadas y, como formas de control, recurren a castigos severos “¹⁰. Sus actitudes se expresan en una conducta que se califica como dogmática, inflexible y sustentadora de los valores tradicionales. “El líder autocrático domina al menos fuerte”¹¹, está interesado principalmente en conseguir obediencia, toma las decisiones personalmente sin consultar a los demás y utiliza particularmente el poder social legítimo y el coercitivo.

El estilo Autocrático, tiene repercusiones negativas en la educación de los hijos en comportamientos como falta de autonomía personal y creatividad, menor competencia social, predominio del control sobre el control interno, más baja autoestima.

⁸ Rohner y Pettengill.(1985). Revista de Psicología y Educación

⁹ Baurind.(1971).Historia Familiar y Genealogía (pp.617)

¹⁰ Baurind.(1971).Historia Familiar y Genealogía (pp.617)

¹¹ Días Carabaño.(1974) Psicología Adolescente.

El Estilo Democrático los padres parten de una aceptación de derechos y deberes de los hijos, establecen reglas claras apoyados en el razonamiento. Comunicación con los hijos es frecuente y abierta, escuchan su punto de vista, a la vez que se expresan su propia opinión. El líder democrático (también denominado autoritativo, participativo o igualitario) respeta a los demás y siente que todos deben tener los mismos derechos puesto que son igualmente humanos¹². Basa su poder en la identificación de los miembros hacia él y, en menor medida, en su poder de experto. Distribuye el poder entre los miembros de su grupo utilizando su posición de autoridad y permite que participen en la toma de decisiones¹³.

En el liderazgo democrático los miembros participan más, están satisfechos de pertenecer al grupo, son menos agresivos, y en el caso de los grupos escolares, se ha visto a alumnos de profesores democráticos trabajando y haciendo la tarea incluso en ausencia del líder (el profesor).

Ahora bien la autoridad paterna está más relacionada con el éxito académico¹⁴. La autonomía paterna es un predictor de la calificación de los estudiantes, el nivel de confianza, la persistencia, el involucramiento y la compenetración en la tarea escolar. El involucramiento de los padres con los hijos también es considerado como un importante aspecto de paternidad, especialmente relacionado con el desempeño académico de los hijos.

De acuerdo a Burns, el ambiente familiar actúa como catalizador en el desarrollo del perfeccionamiento, que es la tendencia a establecer estándares excesivamente altos e involucrarse en autoevaluaciones abiertamente críticas. Por medio de la introducción de altas demandas de ejecución y altas expectativas familiares sobre los logros académicos de los hijos, éstos desarrollan parámetros de autoevaluación sesgados hacia la crítica excesiva. El perfeccionamiento se desarrolla con mayor probabilidad en familias con padres abiertamente críticos, lo cual evidencia la importancia de las interacciones ocurridas dentro del contexto familiar como catalizador del funcionamiento y ajuste psicológico de sus integrantes.

¹² Días Carabaño.(1974) Psicología Adolescente.

¹³ Ovejero.(1988). Psicología de la Educación.

¹⁴ Paulson y Sputa.(1996). Psicología educacional.

COMPONENTES DEL LIDERAZGO

AUTOESTIMA

La autoestima es el sentimiento valorativo de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad. Esta se aprende, cambia y la podemos mejorar. Es a partir de los 5-6 años cuando empezamos a formarnos un concepto de cómo nos ven nuestros padres, profesores, compañeros, amigos, etcétera y de las experiencias que vamos adquiriendo. La autoestima se desarrolla a lo largo de nuestras vidas y a medida que nos formamos una imagen de nosotros mismos de lo que llevamos en nuestro interior la comparamos con las experiencias de otras personas, con relación a las actividades que realizamos, de modo tal de fortalecerla o no.

Por eso las experiencias vividas durante la infancia, nuestros éxitos y tropiezos, y como fuimos tratados en cada ocasión por los miembros de nuestra familia inmediata, estas juegan un papel predominante en el establecimiento de la autoestima y, la calidad de estas experiencias influyen directamente sobre nuestro nivel de rendimiento académico ya sea de manera positiva o negativa.

Según como sea nuestra autoestima, ésta incide en nuestros fracasos y éxitos, ya que una forma adecuada, vinculada a un concepto positivo del sí mismo potenciará la capacidad de las personas para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, también moldea nuestras vidas, nosotros estamos inmersos en una gran cantidad de creencias, supuestos y prejuicios que son considerados verdaderos, pero que no necesariamente lo son. “Estar consciente, es despertar y darnos cuenta de nuestros comportamientos subconscientes. Autoestima implica conocerse a sí mismo. La vida siempre nos presenta problemas y situaciones en las que debemos tomar decisiones. Si estamos despiertos y nos conocemos profundamente, tendremos la capacidad de decidir lo mejor para nosotros”¹⁵

“La autoestima tiene dos componentes, uno es la sensación de confianza frente a los desafíos de la vida: la eficacia personal y el otro es la sensación de considerarse merecedor de la felicidad: el respeto a uno mismo”.¹⁶

La eficacia personal significa confianza en el funcionamiento de mi mente, confianza para pensar y entender, para aprender, elegir y tomar decisiones; confianza

¹⁵ David Fischman. (2001). El camino del Líder, Aguilar,(pp. 21).

¹⁶ Soto, J. (1996). Calidad educativa, currículo del hogar y rendimiento académico,(pp.146).

para entender los hechos de la realidad que entran el ámbito de mis intereses y necesidades; en creer en mi mismo; en la confianza en mi mismo.

Las personas que tienen baja autoestima se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes. Es una acción profunda que nos impide muchas veces avanzar en la vida.

Las personas con baja autoestima tienen por lo general un enemigo interno que les habla al oído para decirles cosas negativas. Todos tenemos en el interior sentimientos no resueltos, aunque no siempre seamos conscientes de estos. Los sentimientos ocultos de dolor suelen convertirse en enojo, y con el tiempo volvemos este enojo contra nosotros mismos, dando así lugar a la depresión. Estos sentimientos pueden asumir muchas formas: odiarnos a nosotros mismos, ataques de ansiedad, repentinos cambios de humor, culpas, reacciones exageradas, hipersensibilidad, encontrar el lado negativo en situaciones positivas o sentirse impotentes y autodestructivos.

Cuando una persona no logra ser auténtica, se le originan sufrimientos y que conlleva a: enfermedades psicológicas, depresión, neurosis y ciertos rasgos que pueden no llegar a ser patológicos, pero crean una serie de insatisfacciones y situaciones de dolor como por ejemplo: timidez, vergüenza, temores, trastornos psicosomáticos.

Ahora bien, la influencia que tiene la familia en la generación de la autoestima del niño o niña es muy importante, ya que esta es la que les trasmite o les enseña las primeras y las más importantes virtudes humanas tales como la justicia, templanza, prudencia y fortaleza que los llevarán a formar, su personalidad y su nivel de autoestima.

Muchas veces los padres actúan de diferentes maneras, que pueden ser perjudiciales para el niño dejándole marcas difíciles y un continuo dolor oculto que influirá en el desarrollo de su vida. Pero también están los que le valoran y reconocen sus logros y sus esfuerzos y como tal contribuyen a afianzar la personalidad.

Hay una estrecha relación entre sociedad, familia y persona, ya que la sociedad es quien le presenta a la persona un modelo social con costumbres y con una cultura que, a través de la familia, son transmitidos al individuo. También cuando los integrantes de la misma, tienen asuntos indefinidos en el interior por un pasado

doloroso en la infancia estos le transmitirán el mismo dolor y las mismas confusiones a su hijo, causándole problemas de comunicación en el ambiente social.

Uno de los actores de la sociedad y que posee una gran influencia en el desarrollo emocional del niño, son los profesores quienes, por cierto, deben estar conscientes de los distintos ritmos de su desarrollo, y que gozan de la confianza de su familia, ya que transmiten valores claros y les enseñan el significado de estos.

También podemos decir que los profesores pueden favorecer u obstaculizar el proceso por el cual uno puede encontrarse a sí mismo. Su comprensión o la ausencia de la misma, pueden favorecer la personalidad que se desarrolla o está en vías de manifestarse, por ello los Profesores tiene una alta responsabilidad en este tema tan importante, ya que los éxitos de los alumnos se asocian también al grado de seguridad que logran en su personalidad.

“Conocer nuestro nivel de autoestima es fundamental para establecer en que situación nos encontramos, y decidir que queremos hacer al respecto. Podemos ayudarnos para conocer nuestro nivel de autoestima tratando de reconocer en nosotros algunos de los detalles como pensamientos y sentimientos sobre si mismos que tienden a fluctuar basados en su experiencia diaria”¹⁷. Los resultados de una evaluación, como le tratan sus amigos, los altibajos de una relación amorosa, etc. pueden tener un impacto temporal en su sensación de bienestar.

La autoestima sin embargo está por encima de los altibajos normales asociados con los cambios en las situaciones cotidianas. Para las personas con un nivel alto de autoestima estos altibajos normales de la vida podrían producir fluctuaciones temporales en su sensación de bienestar. Mientras que para una persona con baja autoestima estos mismos altibajos podrían hacer una enorme diferencia.

Identificar a las personas que tienen un nivel de autoestima alto es por lo general sencillo, tienden a ser personas que se llevan bien con la mayoría, de trato jovial, su presencia es agradable y bien recibida, y están siempre dispuestos a colaborar.

Son capaces de escuchar las críticas sin tomárselo personalmente. Por lo general manejan mejor esas situaciones porque los mensajes negativos tienen menos poder sobre ellos, no hacen eco dentro de su mente.

¹⁷ Roger, C. (1989). El proceso de convertirse en persona. España: Editorial Paidós,(pp.87)

En su libro la Inteligencia Emocional, Goleman “presenta un estudio que determina que el principal disparador de la ira son situaciones en las que nos sentimos en peligro físico, pero sobre todo cuando las afectadas pueden ser nuestra autoestima y nuestra dignidad”¹⁸. “Si tenemos una sólida autoestima, aun en las circunstancias más difíciles de la vida nos sentiremos más seguros y estaremos menos propensos a explotar”¹⁹.

Para ser líder, es necesario tener una autoestima positiva de sí mismo, si es inexistente el liderazgo antes de ser beneficio, produce severos males a los demás.

Un líder con una autoestima positiva cree firmemente en ciertos valores y principios, está dispuesto a defenderlos aún cuando encuentre fuerte oposiciones colectivas, y se siente lo suficientemente seguro como para modificar esos valores y principios si nuevas experiencias indican que estaba equivocado. Es capaz de obrar según crea más acertado, confiando en su propio juicio, y sin sentirse culpable cuando a otros les parece mal lo que haya hecho. No emplea demasiado tiempo preocupándose por lo que haya ocurrido en el pasado, ni por lo que pueda ocurrir en el futuro. Tiene confianza por su capacidad para resolver sus propios problemas, sin dejarse acobardar por los fracasos y dificultades que experimente. Se considera y realmente se siente igual, como persona, a cualquier otra persona aunque reconoce diferencias en talentos específicos, prestigio profesional o posición económica. Da por supuesto que es una persona interesante y valiosa para otros, por lo menos para aquellos con quienes se asocia. No se deja manipular por los demás, aunque está dispuesto a colaborar si le parece apropiado y conveniente. Reconoce y acepta en sí mismo una variedad de sentimientos e inclinaciones tanto positivas como negativas y está dispuesto a revelarlas a otra persona si le parece que vale la pena. Es sensible a las necesidades de los otros, respeta las normas de convivencia generalmente aceptadas, reconoce sinceramente que no tiene derecho a mejorar o divertirse a costa de los demás.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación se logra cuando un líder sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. Sin embargo la comunicación puede ser muy útil pero también muy peligrosa. Bien utilizada, ayuda a generar un clima de confianza y unión del líder con

¹⁸ Goleman, Daniel. (1995). Inteligencia Emocional. Bantam Books,

¹⁹ Fischman, David. (2001). El Camino del Líder. Aguilar, (pp.38)

su personal y, mal usada, puede generar dolor, rabia e indignación y crear un clima destructivo en la organización.

“En el conversar construimos nuestra realidad con el otro. No es una cosa abstracta. El conversar es un modo particular de vivir juntos en coordinaciones del hacer y el emocionar. Por eso el conversar es constructor de realidades. Al operar en el lenguaje cambia nuestra fisiología. Por eso nos podemos herir o acariciar con las palabras. En este espacio relacional uno puede vivir en la exigencia o en la armonía con los otros. O se vive en el bienestar estético de una convivencia armónica, o en el sufrimiento de la exigencia negadora continua." (Humberto Maturana)²⁰

Saber Escuchar

El éxito social se basa en las buenas relaciones, pues nada podemos hacer exclusivamente solos. Y esas buenas relaciones se apoyan en una comunicación efectiva, la cual no es tal, a menos que sepamos expresarnos y escuchar adecuadamente. Pero saber escuchar no es algo precisamente fácil de lograr.

Resulta un hecho evidente que cada persona, en su fuero interior, desea o necesita ser escuchado con respeto y cortesía. Puede decirse que todos queremos expresarnos, obtener atención y reconocimiento. Sin embargo, tendemos a sentirnos frustrados, pues son pocos los que pueden ostentar algún dominio notable en el arte de saber escuchar.

Para lograr mucho de lo que queremos, necesitamos el apoyo de los demás. Para ganar su apoyo necesitamos desarrollar liderazgo sobre ellos, y para tener esa influencia hace falta conocerlos y saber lo que les motiva, y esto se logra escuchándolos. Además, es una muestra de cortesía que nos gana amigos, y nos permite prevenir y anticipar la manera más adecuada de tratar con personas conflictivas y complicadas.

Al sentirse escuchadas, las personas se relajan se abren y nos muestran su mundo interior, sus creencias y valores. Cuando les prestamos atención sincera, les damos una oportunidad de acercarse, desahogarse y crear o ampliar un vínculo franco y duradero. Tener la paciencia de escuchar sin interrumpir, posibilita que el conversador atento escoja con cuidado sus palabras, ideas y planteamientos.

²⁰ Humberto Maturana .(1992). El Sentido de lo Humano ,Editorial Universitaria, Chile.

Lamentablemente, no somos tan buenos oyentes como podríamos serlo, pues pocas veces valoramos con justicia la importancia de saber escuchar, y no estamos entrenados en esta habilidad. Algunos de nuestros errores más frecuentes en nuestra comunicación con los demás podemos destacar que brindamos poca atención a nuestros interlocutores, interrumpimos repetidamente la conversación, reaccionamos impulsivamente ante cualquier discrepancia, tratamos temas delicados y polémicos que pueden crear enemistad, desviamos la conversación hacia donde deseamos, ignorando el interés del otro, mostramos con nuestro tono de voz, apatía o agresividad, criticamos a gente ausente o rechazamos sin tacto las opiniones que generalmente no compartimos.

Si podemos escuchar a nuestros colegas, hijos, subalternos, apoderados, profesores, directores con verdadera apertura y disposición, se asegurará una relación de mayor calidad y en cuanto a los resultados a los que se aspire, tiene buena parte del terreno ganado. Si por el contrario, se tiene dificultad para prestar atención, respetar las diferencias o negociar un acuerdo, será difícil sostener cualquier vínculo de forma satisfactoria y duradera, pues no es posible tener unas relaciones de primera con una comunicación de segunda.

Para convertirse en un buen comunicador, basándonos en el poder de escuchar, podemos implementar algunas medidas inteligentes basadas en el respeto y el sentido común, tales como: valorar la capacidad de escuchar como una cualidad importante, conversar de manera consciente, respetar los estilos de relación individuales, y no juzgarlos o contradecirlos si no es estrictamente necesario. Practicar la autolimitación verbal (hablar lo necesario) para acostumbrarse a escuchar, controlar el impulso de interrumpir, desmentir o aconsejar, prestar atención a los valores y emociones de los otros, pues nos indican las causas de sus conductas, mirar a su interlocutor, aunque con intermitencia para no asustarlo, responder a sus preguntas o afirmaciones, usando palabras, expresiones cortas ("ah", "entiendo", "claro") o pequeños gestos o movimientos de cabeza o manos, usar la técnica de preguntar sobre la frase última que ha sido dicha, le indica a quien nos habla que le hemos escuchado perfectamente y si por el contrario, no hemos captado su mensaje adecuadamente, sirve como una oportunidad para aclarar las cosas.

Debemos escuchar activamente sin interrumpir a quien nos habla demostrando interés y calidad de atención a fin de estimular la conversación abierta y la manifestación de la personalidad del interlocutor. Serán útiles cualidades de apoyo

como observación, tolerancia, autocontrol y práctica. Escuchar es un poder, que nos permite conocer a los demás, equivocarnos menos, y ganar amigos y oportunidades.

“El escuchar es el factor fundamental del lenguaje. Hablamos para ser escuchados. El hablar efectivo sólo se logra cuando es seguido de un escuchar efectivo. El escuchar valida el hablar. Es el escuchar, no el hablar, lo que confiere sentido a lo que decimos. Por lo tanto, el escuchar es lo que dirige todo el proceso de la comunicación.”²¹

“Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual (de las organizaciones y en la vida personal) está relacionado con incompetencias que presentamos en la forma de conversar y relacionarnos con otros...

“Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros”²².

“El ser humano puede realizar una mirada sobre su emoció, puede reflexionar porque tiene el lenguaje. Todo vivir humano ocurre en conversaciones y es en ese espacio donde se crea la realidad en que vivimos.”²³

Saber Expresarse Asertivamente

La comunicación efectiva se basa fundamentalmente en la Argumentación, la Oratoria y la Comunicación no Verbal.

La Argumentación. Es el orden como se presentan los argumentos, y existen dos maneras de argumentar: argumentación estática o discursiva (la que hacemos al exponer sin interrupciones nuestra postura) y argumentación dinámica o dialéctica (la que hacemos al exponer en una discusión nuestra postura). De la argumentación discursiva se encarga la Retórica, que es la disciplina cuyo objeto de estudio es el diseño formal y argumental de un texto oral o escrito (a lo que también contribuyen generosamente la Gramática y la Literatura). Este diseño del texto lo enfoca la Retórica desde la perspectiva de potenciar la distribución equilibrada de las cargas emotivas e intelectuales del texto, de modo tal que persuada (a corto plazo) y convenza (a largo plazo). Su antigüedad se remonta al siglo V a.C. De la

²¹ Rafael Echeverría. (1996). Autoestima en educadores. Tesis para optar al grado de Magíster en Diseño de Instrucción en la Pontificia Católica de Chile.

²² Julio Olalla. (1995). Características Humanas, Colombia. Voluntad Ediciones.

²³ Humberto Maturana. (1992). El Sentido de lo Humano, Editorial Universitaria, Chile.

argumentación dialéctica se ocupa la Dialéctica, que es la disciplina cuyo objeto de estudio es la dinámica argumental.

La Oratoria. Es la disciplina que estudia la puesta en escena de un texto oral (una charla de ventas, un discurso político, un sermón religioso, etc.), esto es, la manera como se enuncia dicho texto, atendiendo al manejo del relieve elocutivo o modulación de rasgos tales como el volumen, el tono y el ritmo, al manejo de las reiteraciones (repeticiones estratégicas), al manejo de los silencios, y al manejo de la respiración, impostación de la voz y dicción. Podríamos decir que en este eje subyacen los elementos de relieve emotivo que maneja un líder.

La Comunicación no Verbal. Es la ciencia encargada de estudiar el significado del discurso no verbal, partiendo del postulado de que, en toda comunicación, hay un 60% a 70% de información codificada no verbalmente, que no puede ser falsificada, y que solo está visible para quien pueda leer dicho discurso. Posee tres grandes campos de estudio: kinésico, proxémico y paralingüístico. El Campo Kinésico se ocupa del significado de los gestos en el marco de una conversación, es decir, de las actitudes expresadas durante una comunicación oral. El Campo Proxémico estudia la disposición del cuerpo en el espacio, en relación tanto a otros cuerpos como a mobiliarios y objetos, relaciones que expresan básicamente poder y aceptación. El Campo Paralingüístico estudia las variaciones en el volumen, tono y ritmo de la voz, como expresiones actitudinales frente a una conversación.

La combinación de estos tres elementos es la clave que subyace en el éxito de los grandes oradores de la Humanidad; Todos los grandes líderes se han caracterizado comunicacionalmente por tres prerrogativas,:

1. han sido argumentadores formidables que saben combinar poderosamente los conceptos con las emociones, que saben despertar en su interlocutor reflexiones y pasiones, además de ser excelentes discutidores, capaces de convertir a sus adversarios en inválidos argumentales;
2. han sido expositores cautivantes por la manera como enuncian las palabras (hay quienes definen este encanto como “una música al hablar, una cadencia”); y

3. han sido histriónicos (corporalmente expresivos) y muy intuitivos de las actitudes que el interlocutor (auditorio) transmite en referencia a lo que escucha.

La comunicación del líder debe establecer una relación empática con sus seguidores, y no a través de discursos escritos por otros. El líder debe hacer un esfuerzo personal que excluya todo fingimiento y crear una verdadera comunión entre su corazón y su mente, una comunión espiritual, donde la argumentación del tema tratado sea tan fehaciente, que persuada sin duda alguna a los receptores.

La expresión del líder es el reflejo de su mundo interior, en tal sentido, el que aspire a conducir personas, debe fortalecer sus valores y principios. Se debe convertir en un virtuoso, dado que el valor comunicacional de un líder reside en el apropiado uso de sus recursos mentales para evitar la ruptura entre el pensamiento y la acción. La mirada, los gestos y ademanes, coadyuvan o desdican mucho de su grado de probidad y puede o no, transmitir confidencialidad y seguridad a sus oyentes ya que ser transparente implica aprender a deshacerse de las máscaras, ser congruente con lo que dice y hace, y ante todo, creer cien por ciento en su doctrina. Asimismo, el líder debe estar consciente de que la palabra es un arma de doble filo, que cuando no es utilizada con asertividad y justicia, puede volverse contra él, destruyéndolo. En consecuencia, si un líder quiere optimizar sus estrategias como buen comunicador debe demostrar su pensar y sentir a través de las palabras, manejar con propiedad la intensidad y el volumen de la voz, utilizar la técnica del silencio, como respuesta sabia y establecer un lazo sólido y diáfano con su gente.

LA VISION

El proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación y la visión son determinantes en el Liderazgo ejercido en la organización.

Una buena Visión mal comunicada no tiene sentido o también una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación.

La potencia de la visión está en los efectos de su comunicación, una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común.

Un líder centra la atención en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la visión, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en la dirección del futuro visionado. El líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro y logra que los empleados se identifiquen con ella trabajando día a día para lograrla y, todo esto, gracias un proceso exitoso de comunicación.

“La Visión traza la dirección del Liderazgo ya que es un viaje y no un destino”²⁴. Cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desean, así el líder aprende a que imponer una visión y por muy sincera que sea no genera participación y compromiso.

Una verdadera visión Compartida debe ser capaz de hacer mirar hacia adentro para descubrir sus propias pautas internas de excelencia.

“La Visión Compartida eleva a las personas sobre lo personal y lo mundano para modificar la relación de la gente con la Institución, ya no es la Institución de ellos sino nuestra lo que crea un sentido de identidad común que es el primer paso para generar el trabajo en equipo.”²⁵.

Actitudes Posibles ante la visión:

- Actitudes positivas tales como: el Compromiso, el Alistamiento, el Acatamiento Genuino, y el Acatamiento Formal, que establecen el querer la visión, hacer todo lo posible para lograr concretar la visión y establecer los beneficios de la visión.
- Actitudes negativas como: el acatamiento a regañadientes, la desobediencia, y la apatía que no le ven los beneficios, no se hace lo que se espera y, no se manifiesta interés ni energía.

En este contexto una visión positiva se basa en la aspiración que es el querer lograr la visión, ya que perdura de manera continua en los aprendizajes, y la visión negativa se funda en el temor que puede funcionar bien pero solo en periodos cortos.

²⁴ David Fischman. (2001). El camino del Líder, Aguilar, (pp. 53).

²⁵ Senge , Peter.(1990). La Quinta Disciplina. Editorial Grancia Resumido por Antonio Grandió, (pp. 26-29).

El líder debe conocer estas actitudes positivas como negativas de la visión y como se dan en cada uno de sus subalternos de modo de acrecentar solo las positivas en ellos, haciéndolos partícipe y conduciéndolos a equilibrar la visión personal como la de la Institución de modo que sientan pasión y aspiren a querer lograrla y darle continuidad en el tiempo.

Para darle continuidad en el tiempo a la visión generalmente se encuentran obstáculos y dificultades lo que genera crisis en la institución ya sea esta el Colegio o el hogar, acción respecto de la cual se debe dar cuenta el líder sea este el Director, Profesor o Padre y Apoderado de modo de estar preparado para dar solución a los problemas encontrados, en particular lo concerniente al rendimiento de los alumnos, es aquí donde se espera que emerja y se desarrolle otra de las capacidades del líder como es la de ser creativo.

“Actualmente existe una visión muy optimista acerca de las facultades humanas para la instrucción y los potenciales humanos para el aprendizaje, especialmente en las orientaciones instrumentales de la Educación”²⁶, la noción relativa a que cuando se entregan a todos los alumnos las más apropiadas condiciones o ambientes de aprendizajes, éstos son capaces de alcanzar un alto nivel de dominio.

LA CREATIVIDAD

Al intentar definir la creatividad como una capacidad de generar una novedad valiosa, nos alineamos con su concepción sistémica. No basta con que nuestro hallazgo o nuestra idea nos parezca valiosa a nosotros mismos: hablaremos de creatividad cuando nuestra aportación al campo correspondiente sea reconocida e incorporada por el sistema (la organización y su entorno). Así, la evaluación de nuestra creatividad le corresponde a las autoridades del campo en que trabajamos. El hecho es que, vinculado en la institución el concepto de creatividad con el de innovación, no cabe detenerse en considerar que una idea es creativa si no se implanta y funciona, es decir, no basta con el solo hecho de comunicar la idea nueva que se tiene, sino de ponerla en práctica y de establecer los beneficios que se pueden alcanzar, de modo que, no solo se trate de cambiar algo por cambiar como una acción modificadora de lo actual, ya que por el contrario, puede ser un retroceso si no produce modificaciones positivas, toda acción creativa que involucre la innovación,

²⁶ Pizarro , (1997). Síntesis y evaluación experimental ,(pp.98).

significa una modificación positiva, de carácter futurista, concebida expresamente para satisfacer ciertas necesidades del Desarrollo”.

“El espacio de la creatividad, es el espacio de la libertad del sin sentido y éste sólo se construye a través de experiencias lúdicas que tiene una persona en sus primeras relaciones con procesos y objetos en constante cambio, es decir, en su relación con lo que uno es y con lo que no es, mejor dicho, con el yo y no - yo; Con el mundo físico de los objetos para entenderlos y transformarlos”²⁷.

“Los individuos que son creativos por naturaleza son de personalidad compleja, presentando opuestos rasgos de personalidad en diferentes momentos, estudios elaborados por el prestigioso psicólogo americano Mihaly Csikszentmihalyi, de origen húngaro y residente en California, habla de las personas creativas como individuos a la vez, y según el caso, agudos e ingenuos, extravertidos e introvertidos, humildes y orgullosos, agresivos y protectores, realistas y fantasiosos, rebeldes y conservadores, enérgicos y pausados, integrados y diferenciados... Son personas que en sus reflexiones cotidianas no sólo se preguntan el qué y el cómo: también se preguntan por qué, incluso varias veces.”²⁸

Las personas de perfil creativo se caracterizan igualmente por la complejidad y constituyen generalmente una cierta pesadilla para quienes ejercen el poder. Naturalmente, es más sencillo dirigir personas sumisas, previsibles y disciplinadas; pero los nuevos líderes asumen el reto de gestionar a cada colaborador conforme a sus características y a su momento, en beneficio de la institución.

M. Ditzkoff, “establece que las características de comportamientos de los individuos más creativos, suelen cuestionar el statu quo, investigan nuevas posibilidades, se automotivan, se preocupan por el futuro, ven posibilidades en lo imposible, asumen riesgos, tienden al movimiento y la interacción, no temen parecer tontos o infantiles, ven conexiones ocultas, se concentran en retos y problemas, se muestran perspicaces, resisten la ambigüedad y la paradoja, aprenden continuamente, concilian la intuición y el análisis, se comunican de forma efectiva, no se desalientan fácilmente, su individualismo no les impide trabajar en equipo, si se les deja espacio.”²⁹

²⁷ Dabdoub, Lilian (2002). Liderazgo creativo con inteligencia emocional. Accedido en agosto 27, 2004.

²⁸ Mihaly Csikszentmihalyi. (1996). Crossing boundaries, (pp.132).

²⁹ Ditzkoff, M. (1991). Scooll reaching out, (pp. 98)

Aunque hay, efectivamente, personas más creativas que otras, todos podemos elevar nuestra creatividad, mediante la mejora de todos o algunos elementos facilitadores de la misma tales como la imaginación, automotivación, tesón y concentración. Cabe pensar que es difícil mejorar la imaginación, aunque algo puede hacerse; pero en los otros facilitadores hay bastante más capacidad de maniobra. Así es por mucha imaginación que tengamos, si se nos oculta información o se nos impide concentrarnos, poco podemos hacer. La concentración supone focalizar la atención y no dispersarla. Muchas de las personas creativas concentran su atención en un campo determinado. La atención es un recurso limitado: cuando prestamos atención, también la restamos; hemos de restar atención a unos campos para prestársela en mayor dosis a otros.

En muchos casos los individuos creativos, muy atentos a su campo pero poco al resto de las cosas, son a menudo considerados raros, extraños e incluso egoístas. Algo parecido puede sucederles a muchos líderes que, condicionados por su responsabilidad, se muestran extraños a los ojos de los trabajadores. El hecho es que personas que orientan su atención a destinos bien distintos, se ven bien distintas unas a otras y ello afecta a las relaciones.

La creatividad en las Instituciones se cree que pasa más por personas especialistas que por personas comunes. Hay algunos directivos que en su acción de mostrar un mejor liderazgo piensan que la creatividad es cosa de ellos y no de sus colaboradores, no consideran buena ninguna idea que no se les haya ocurrido a ellos. Por otro lado también hay líderes que alientan, y no sofocan, la creatividad de sus colaboradores, y son bien conscientes del papel que, como líderes, les corresponde en la innovación (sin descartar la propia generación de buenas ideas).

El Liderazgo desarrollado en el contexto de la innovación debe ser capaz de crear climas propicios, informar y desarrollar a los colaboradores, difundir la creatividad como una virtud, escuchar las sugerencias, identificar de focos de innovación, analizar y definir los problemas, evaluar las propuestas innovadoras, la puesta en práctica de las ideas valiosas, reconociendo los esfuerzos desarrollados y consolidando la experiencia innovadora.

El Líder Creativo:

Para Kouzes y Posner, “el primer paso para ser un líder es romper lo establecido, cambiar e innovar la forma en que hacemos las cosas”³⁰

Según Lilian Dabdoub, “el desarrollo de la inteligencia emocional y de las habilidades para la creatividad incrementa el potencial del individuo al favorecer la conexión entre pensamiento, emoción y cuerpo. Un líder creativo necesita la inteligencia emocional para guiar su equipo al éxito. Necesita transmitir a otros su energía, pasión y entusiasmo, y esto se hace posible si es capaz de tener conciencia de sí mismo (autoconocimiento), es capaz de visualizar sus metas y de automotivarse”³¹. Nadie es capaz de motivar a otros si no es capaz de mostrar entusiasmo. La inteligencia emocional permite al líder ser transparente, expresar abiertamente sus creencias y sentimientos, ser flexible, tener iniciativa, ser optimista, reconocer las emociones de los otros y dirigir las hacia el logro, ser un receptor sensible, escuchar de forma activa y expresarse asertivamente. Por ser emocionalmente inteligente, el líder puede conocer a los miembros de su equipo y, poniendo en práctica su creatividad, alinear la visión común para lograr el desarrollo y crecimiento grupal e individual.

El líder creativo se reconoce cuando cuestiona lo establecido, y busca nuevas y mejores formas de hacer las cosas, en beneficio de la organización. Luego el líder es aquel que se atreve a ser creativo e impulsar un cambio en busca de nuevos rumbos para transformar y mejorar una situación. Según el Human Education & Leadership Projects, “el líder creativo es aquella persona capaz de asumir la responsabilidad de dirigir a otros al libre logro de sus fines”³². Así, el líder creativo tiene su visión puesta en el futuro y dirige sus energías hacia un cambio positivo con una actitud optimista; es capaz de enfrentar problemas complejos, ante los cuales no se muestra atemorizado, y tiene éxito al enfrentar los diferentes tipos de crisis (familiares, económicas, políticas, espirituales, etc.). Además de esto, es valiente, demuestra integridad y compromiso, busca el bien de todos y no solo el propio, se deja llevar por sus principios, valores y virtudes, es emprendedor y aprendiz de por vida. Aunque, frecuentemente, ser creativo implica ir en contra del pensamiento

³⁰ Kouzes, James M. Y Z. Posner, Barry. *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary things Done Organizations*. San Francisco. Jossey Bass Publishers. 1995. Tomado del libro *El camino al Líder* de David Fischman pag.67.

³¹ Dabdoub, Lilian (2002). *Liderazgo creativo con inteligencia emocional*. Accedido en agosto 27, 2004.

³² Human Education and Leadership Projects, Inc. *Desarrollo del liderato creativo (Taller especial para Trabajadores Sociales y personal del departamento de Educación)*.

convencional, un líder necesita de esta característica, además de inteligencia y sabiduría, para alcanzar el éxito.

Según el Dr. César Díaz-Carrera, “el líder creativo debe demostrar las siguientes características: apertura (capacidad de aprendizaje), visión (global y prospectiva), creativo e innovador (crea formas nuevas), crea sinergias (reconoce el valor de la interdependencia y de crear equipos motivados), acción orientada a resultados (ayuda a sus colaboradores a concentrarse en objetivos y metas, más que en problemas) , asume riesgos (riesgos calculados, demuestra confianza en sí mismo) , compromiso ético (actúa con transparencia) , identidad/ integridad (actúa desde sus valores y prioridades) , autoridad (tiene poder personal más profundo que el poder formal del cargo , arquitecto social (diseña y maneja el cambio más allá de los paradigmas establecidos). Además es aquel que aprende rápido, crea una visión/ futuro inexorable, motiva a su equipo y organización al aprendizaje y maneja el cambio en los planos personal, organizacional y social.”³³

EQUILIBRIO

Según el diccionario de la Real Academia Española dice que Equilibrio es: “Ecuanimidad, mesura, sensatez en los actos y juicios.; Actos de temporización, prudencia o astucia, encaminados a sostener una situación, actitud, opinión, etc., insegura o dificultosa.”³⁴ Entre las tantas aptitudes que debe reunir un líder se encuentran: saber dirigir, escuchar, transmitir con claridad su misión, ser creativo tener una comunicación efectiva y tener buen equilibrio emocional y sentimental. Que permita ser querido por sus subalternos.

Los líderes no pueden esperar que su gente los sostenga. La responsabilidad de su posición debe manifestar un alto grado de equilibrio estable, ante los movimientos externos. El camino hacia la excelencia que transitamos, tiene algunos tramos cuesta arriba y otros hacia abajo. Quien acepta la autoridad, recibe la responsabilidad que debe utilizar para avanzar, debe tener un equilibrio dinámico. Significa que debe dejar de apoyarse en el pasado si quiere de verdad construir un futuro. Nadie es llamado a una posición de liderazgo para luego escucharlo lamentándose por falta de apoyo. Para eso se le ha entregado la responsabilidad y la gente espera que sepa usarla. El equilibrio estático es muy fácil de lograr. El

³³ Díaz Carrera, Dr. César . Liderazgo creativo: perfil y retos en el umbral del tercer milenio. *Instituto Avanzado de Creatividad Aplicada Total*. Accedido en agosto 27, 2004.

³⁴ Diccionario de la Lengua Española, (1992). Real Academia Española, Vigésima primera Edición.

equilibrio dinámico requiere mayor habilidad. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será inestable.

El liderazgo requiere del equilibrio correcto de confianza y humildad. Confianza para saber que uno puede hacer la diferencia, confianza para saber que otros pueden también lograr eso, y humildad para saber que nada sucede cuando alguien actúa solo y para saber que cometemos errores y que necesitamos ayuda y la mirada del otro.

“Se espera que el líder tenga la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo. Todo se debe medir con la misma vara, con aquella que representa la justicia. Que un líder pierda su imparcialidad, es vergonzoso. Cuando un líder pierde la vergüenza la gente le pierde el respeto y se divide buscando su propia conveniencia.”³⁵

El liderazgo requiere y necesita una brújula interna muy fuerte, que nos mantenga orientados hacia donde vamos y nos diga dónde está el verdadero norte. Las decisiones más importantes y difíciles son las que tenemos que tomar solos, y durante esos momentos hay muchas opiniones que pueden sacarlo a uno del cauce correcto.

“Por ende el liderazgo requiere de muchos puntos de equilibrio. No solo del equilibrio entre confianza y humildad. Sino también, del equilibrio entre realismo y optimismo. Es importante ser realista, se debe tener una clara visión de los desafíos y las dificultades. Pero es igualmente importante ser optimista, creer que ese cambio es posible, que se pueden superar las barreras, que cuando la gente está enfocada a un objetivo común y en un propósito importante, todo es posible”³⁶.

FUENTES DE PROBLEMAS EN EL LIDERAZGO

ESTRUCTURA PODER

En el contexto de liderazgo, quien es líder debe administrar el poder como una fortaleza de alcanzar las metas que se propone si es, por ejemplo, mejorar los resultados académicos, es importante que el poder se centre en el conocimiento de modo que resulte muy atractivo ser buen alumno.

³⁵ Warren G. Venís. (1994). Liderazgo Empresarial , (pp. 123).

³⁶ Whetten y Cameron.(2005). Liderazgo Organizacional y Cambio, (pp.46)

El poder es la capacidad que tiene una persona de influir en el comportamiento de otra, de manera que la “otra” haga cosas que no haría en otro caso. Esto implica:

- Un potencial: no necesita realizarse para ser eficaz (ej. Un profesor no necesita hablar de sus conocimientos para mostrar su capacidad profesional).
- Relación de dependencia: cuanto mayor sea la dependencia de una persona sobre otra, mayor poder se tendrá respecto de la otra persona. (ej. Si toda decisión que tome un profesor debe consultarla a su director, cada vez el director tendrá mayor poder sobre él).
- Discrecionalidad: el que depende de otro no puede ejercerla sobre su propio comportamiento.
(ej. Cada Docente debe guardar la formalidad que le corresponde frente a las acciones que le corresponde asumir).

En general la palabra Poder no tiene buena reputación porque se le asocia con imágenes de jefes dominantes y vengativos, y de subordinados que les interesa muy poco desarrollar las actividades encomendadas o más bien sacan la vuelta. En este sentido se considera que enseñar a los líderes a incrementar su poder es equivalente a aprobar el uso de formas primitivas de dominación.

Sin embargo el poder junto a la influencia no es negativo y, más aún, puede ser de gran beneficio para los líderes y sus grupos. Como cualquier fuerza, el uso que se le dé hace la diferencia. No es necesario que el poder esté asociado con agresividad o engaño, también puede verse como una señal de eficacia personal, como la habilidad de movilizar recursos para lograr metas propuestas.

Las personas con poder moldean su ambiente, en tanto que las personas sin poder son moldeadas por el medio.

No existe nada más desmoralizante que creer que se cuenta con una idea nueva y creativa para resolver un problema y encontrarse con una barrera por parte de la organización., en relación a esto es donde estas personas que sienten la frustración deben empezar a ganar poder dentro de la organización.

“Existen cuatro fuentes de Poder personal: La Pericia, el Atractivo Personal, el Esfuerzo y la Legitimidad”³⁷.

1. **Pericia:** Las habilidades técnicas de un líder en una era de sofisticación tecnológica son claramente una fuente de poder. La pericia o el conocimiento relacionado con el trabajo pueden provenir de la experiencia formal, del aprendizaje autodidacta o de la experiencia.

Estas habilidades se destacan especialmente en ambientes donde existe una preferencia por un proceso racional de decisiones. En un ambiente organizacional de esta naturaleza, una persona que posea conocimiento rápidamente tendrá poder.

Sin embargo existe un problema asociado al poder del experto. Convertirse en uno requiere de tiempo, esfuerzo y, en las organizaciones que están en continuo cambio, las personas necesitan estar también actualizando continuamente sus conocimientos. Esto significa invertir tiempo, por lo que muchos prefieren quedarse encasillados en su especialización. Si se desea avanzar en la organización hacia posiciones directivas, esta percepción podría ser un problema.

Lo importante es construir una base de conocimientos sobre una gran variedad de actividades organizacionales para mejorar sus posibilidades de promoción a cargos directivos, como por ejemplo la pericia comunicativa.

2. **Atractivo Personal:** Es una característica relacionada con el llamado carisma. Éste tiene que ver con la habilidad para inspirar a los seguidores y generar en ellos entusiasmo y devoción. Estas personas tienen algunos comportamientos amistosos que claramente fomentan el atractivo personal

Entre estos se encuentran conductas que permiten una relación abierta, honesta y leal, que estimulan la familiaridad y el ser accesibles en lo emocional, que proporcionan refuerzos sociales en forma simpática o empática y que también son capaces de resistir algunos sacrificios para mantener los vínculos.

Se ha demostrado que las personas que presentan estas conductas tienen más poder al interior de los grupos. Por ejemplo, es más probable que los individuos que

³⁷ Whetten y Cameron, (2005). Liderazgo, Organización y Cambio, Capítulo 5. Habilidad para ganar Poder, (pp. 143).

tratan de persuadir a otros sean más efectivos si son percibidos como personas agradables por sus seguidores.

Esto se debe a que las personas agradables son vistas como más confiables y más justas que aquellas que no lo son.

“Los líderes con personalidad agradable tienden a relajar a lo demás y al hacerlo obtienen mayor confianza e influencia. También se ha visto que por medio del mecanismo para transformar el atractivo personal en poder, el líder adquiere mayor confianza en sí mismo, lo que permite, en el caso de los alumnos, tener mayor cercanía con quien lidera y así alcanzar mejores resultados académicos pues se produce un compromiso entre ambos puesto que, rendimiento académico, puede ser entendido en relación con un grupo social que fija los niveles mínimos de aprobación ante un determinado cúmulo de conocimientos o aptitudes, lo que implica el mejoramiento del compromiso.”³⁸

3. **Esfuerzo:** Un alto nivel de esfuerzo personal es una de las características más asociadas en las organizaciones. Existe una variedad de formas por las cuales el esfuerzo fomenta el poder personal.

David Mechanic observó que los “miembros de las organizaciones de mayor jerarquía, al no poder atender todos sus asuntos, están obligados a depender de personas más jóvenes. Como resultado de esto, los subordinados se encuentran en una posición que les permite aumentar su poder al trabajar con esfuerzo y dedicación y así obtener privilegios de sus superiores”³⁹.

“Al mismo tiempo las personas que trabajan en forma esforzada en una tarea tienden a aumentar su conocimiento en la materia. También se vuelven más competentes para reunir información relevante para otras personas. Ser reconocido como alguien confiable que hará lo necesario para cumplir con su trabajo, es un valioso activo personal especialmente en un ambiente de incertidumbre y de cambio.”⁴⁰

³⁸ Mechanic David. (2004). Liderazgo Efectivo, (pp. 45).

³⁹ Mechanic David. (2004). Liderazgo Efectivo, (pp. 48).

⁴⁰ Mechanic David. (2004). Liderazgo Efectivo, (pp. 49).

4. **Legitimidad:** Las acciones que son congruentes con el sistema de valores prevalecientes son consideradas creíbles o legítimas por los otros miembros de la organización y es una llave para la influencia personal.

Los líderes vigilan la defensa de los valores organizacionales y orientan a los que se incorporan acerca de las formas adecuadas de pensamiento y de conducta.

La exposición de valores y creencias ayuda a reducir la incertidumbre, proporciona un marco para interpretar los comportamiento de los demás, para comunicar las prioridades y, para mejorar las interacciones interpersonales.

Las personas que no se adaptan a estas expectativas organizacionales perturban el ambiente organizacional.

En resumen en las cuatro fuentes de poder planteadas es posible distinguir un elemento en común, la confianza, aquellas personas que son considerados confiables por los demás llegan a ser, en forma natural, personas que adquieren posiciones de poder e influencia.

Principales diferencias y semejanzas entre el poder y el liderazgo:

Los líderes utilizan su poder para conseguir una meta. Si un líder utiliza su poder para conseguir otra cosa que no es la meta, ejerce un mal liderazgo, un exceso de poder.

“El liderazgo siempre va desde arriba hacia abajo; en cambio, el poder suele ir de abajo hacia arriba (los alumnos pueden plantearse y quejarse al extremo de no realizar lo solicitado).”⁴¹

Normalmente el Director, el profesor y los Padres y Apoderados intentan entregar sus directrices a través del liderazgo que les confiere “el cargo”, acción que no siempre es bien recibida por el “subalterno” en virtud del compromiso que se debe adquirir para generar los trabajos esperados, Gardner en su libro de La teoría de la Inteligencias Múltiples, “ha puesto de manifiesto el problema que han tenido que afrontar todas las sociedades modernas donde los criterios restringidos de evaluación

⁴¹ Etchenique, Roberto (2005): jóvenes y CONICET, mensaje en Pol-Cien, 1-I-2005

y de aceptación de rendimientos por parte de los alumnos esta asociado a la adaptación que deben generar quienes lideran y quienes generan el poder”⁴².

Autoridad- Poder y Liderazgo:

Son funciones superpuestas pero claramente distintas. Ambas utilizan los recursos del poder y la influencia. La autoridad generalmente es producto de la autorización formal otorgada por la institución, y su representación formal es el título, cargo y/o posición a desempeñar por el Director, Profesor o Padres y Apoderados. El liderazgo en muchos casos es producto de la autorización informal otorgada por los subalternos a la persona que los dirige. Se da a través del convencimiento, la credibilidad en la dirección o guía, y la canalización de intereses y expectativas de los subalternos. Por ejemplo en una entidad educacional el Director inicialmente es visto con autoridad o poder por todas las decisiones que le corresponde tomar, cuando estas dan los resultados esperados se comienza a confiar en él dando así legitimidad al liderazgo ejercido.

CONFLICTO

El conflicto es un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afecta negativamente a algo que le interesaba a la primera o que está a punto de afectarle.

Para estudiar el conflicto hay varias perspectivas:

Tradicional: hay que evitar el conflicto porque hay desconfianza y la solución es buscar la causa del conflicto para resolverla cuanto antes.

Relaciones humanas: el conflicto es natural e inevitable y al mismo tiempo puede mejorar el desempeño del grupo.

Interaccionista: no solo dice que el conflicto puede ser positivo, sino que además es esencial y necesario para que haya dinamismo en la organización. Si el conflicto lleva a las metas a la empresa, es un conflicto funcional, si no, es disfuncional.

Todo conflicto es fundamentalmente contradicción, discrepancia, incompatibilidad, antagonismo, que conlleva a una diferencia de argumentos, lo que a posterior genera creatividad y poder innovar de modo que se superen las diferencias iniciales.

⁴² Gardner,H.(1994). Estructura de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples, (pp. 55)

Cuando es intrapersonal se contraponen tendencias subjetivas opuestas pero de intensidad similar.

Por otro lado, están los conflictos interpersonales, los que constituyen un aspecto natural e inevitable de la vida que van desde suave hasta grave, en intensidad. “Las fuentes de estos conflictos son los siguientes:

1. **Las Diferencias Entre los Individuos.** Cuando las personas trabajan juntas para lograr metas comunes o participan en la división del trabajo o tienen roles complementarios tales como jefe-subordinado, profesor-alumno, y dependen de los recursos de cada uno, es muy probable que surjan problemas.

Las personas son interdependientes: cuando se relacionan, lo que cada uno hace influye en lo que hace el otro. Pero al mismo tiempo, cada persona tiene diferentes perspectivas, metas y necesidades. La combinación de interdependencia, junto con la diferencia de perspectivas, hace que sea inevitable el conflicto.

Para comprender los conflictos de intereses es importante entender lo que son las necesidades, deseos, metas e intereses. En base a las necesidades y deseos fijamos nuestras metas. Una meta es un estado ideal por lo cual trabajamos para alcanzarlo. Ocurre que las metas de distintas personas son interdependientes y puede suceder que sean de interés común o que se opongan. Existe, entonces, conflicto de intereses cuando las acciones de una persona para intentar alcanzar sus metas impiden, bloquean o interfieren con las acciones de otra que también trata de alcanzar sus metas.

Cuando las metas son comunes se puede entablar una relación de colaboración, pero cuando éstas se oponen, se genera una relación de competencia. Para que los conflictos promuevan el crecimiento y abran de manera creativa, vías imaginativas de acción, el sujeto no ha de escudarse en defensas rígidas sino disponerse a enfrentar en forma abierta y flexible las crisis.

Pese a la ansiedad que generan los conflictos, no se justifica la connotación negativa que suele acompañar al concepto, porque conflicto es asimilable a movilidad, avance, motor de conductas nuevas. Si no surgieran obstáculos en el camino hacia objetivos-meta, no se inventarían procedimientos originales para alcanzarlos.

Es común que los conflictos al ser enfrentados por agrupaciones humanas, hagan nacer, en cada una de las partes, una cohesión grupal. Cuando se trata de una comunidad, por ejemplo, suelen crearse lazos de solidaridad y de colaboración entre sectores antiguamente hostiles entre sí.

2. La Incompatibilidad de Roles. A menudo las diferencias personales que los miembros traen a las organizaciones son conflictos potenciales hasta que se les asigna responsabilidades interdependientes. Una razón por la que las personas perciben que sus funciones son incompatibles se basa en las deficiencias en la información. Un mensaje importante puede no recibirse, las intervenciones del jefe o líder pueden ser malinterpretadas o los encargados de tomar una decisión, (Profesor o Padre y Apoderado), pueden llegar a conclusiones distintas debido a que no usan la misma base de datos.

3. El Estrés Ambiental. Los conflictos que radican en las diferencias personales y en la incompatibilidad de funciones se ven aumentados en gran medida por el estrés ambiental.

Por ejemplo cuando una institución es obligada a trabajar con un presupuesto bajo, es más probable que sus miembros se vean envueltos en discusiones sobre requerimientos de recursos y reivindicaciones de las áreas en competencia. Si los objetivos fuesen considerados asequibles para todos no se daría el conflicto; las predisposiciones marcadamente competitivas influyen en que en estas ocasiones no se advierta o no se considere la posibilidad de compartir. La escasez de motivación y trabajo colaborativo tienden a disminuir la confianza y aumentar las probabilidades de incubar un conflicto.”⁴³

EL CONFLICTO Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO.

Cuando las relaciones humanas entre los directivos y profesores en las instituciones escolares se quiebran por falta de criterios apropiados, el trabajo con los alumnos se ve seriamente afectado, lo que involucra inevitablemente que los rendimientos bajen debido a que la actividad académica se ha focalizado hacia otro interés, lo que se traduce en ansiedad y posteriormente en depresiones o estrés.

⁴³. Nureya Abarca.(2006). Diario el Mercurio Clase Ejecutiva Para un Liderazgo Efectivo. (Sábado 19 de 2006).

“La condición productora y plural de las interacciones del poder da pie a los conflictos como fuente generadora de transformación. Este proceso de confrontación y solución de conflictos es la base del crecimiento de la interacción entre los actores educativos; es el proceso que se establece entre la estabilidad y la transformación. Por eso, referirnos a los conflictos es hablar de la potencial transformación de las instituciones educativas, de su organización y, por ende, de su gestión” (Etkin y Schvarstein, 1997).

En una institución educativa, no compartir el proyecto que se desarrolla y no ser parte activa e integrante del mismo provoca conflicto y por ende incidencia en los rendimientos académicos de los alumnos. En ese sentido, las respuestas al conflicto son múltiples y pueden ir desde la negociación hasta la destrucción. La gestión óptima del conflicto consiste en evitar los niveles de destrucción o violencia.

El conflicto puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. "La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente y, educativamente" (Fisas, 1998:144).

Es importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto. A veces no se interviene de manera pertinente porque no se traduce la información en acciones preventivas y esto produce frustración en los actores sobre todo en el desarrollo profesional de los profesores quienes requieren de la mayor información para darle solución al conflicto que está incidiendo en el rendimiento académico de sus alumnos. El tener una buena información y ser parte de las posibles soluciones posibilita intervenir en el conflicto para producir desarrollo y crecimiento institucional. Entre más se acercan a una postura inclusiva, compleja, flexible y constructiva, mayor posibilidad tiene de generar transformación educativa a partir del conflicto lo que significaría mejorar significativamente los rendimientos de los alumnos(as). Así pues, los conflictos como actos humanos evolucionan y tienen diversos grados de intensidad. Esa variedad de

conflictos genera también posibles estrategias para tratarlos y la elección de la más adecuada permite la transformación educativa de los Directores, Profesores y Apoderados y de la gestión. Estas estrategias pueden ser:

1. **Resolución de conflictos.** Indica la necesidad de entender cómo el conflicto empieza y termina, y busca una convergencia en los intereses de los Directores, Profesores, Apoderados de modo de buscar la mejor estrategia que permita el mejoramiento sustancial de los resultados académicos de los alumnos(as).
2. **Gestión de conflictos.** Reconoce que el conflicto no puede resolverse en el sentido de librarse de él; pone el acento en limitar las consecuencias destructivas del conflicto, se limita a los aspectos técnicos y prácticos del esfuerzo e intenta realinear las divergencias. Por lo cual si bien es cierto que el conflicto no será eliminado por completo, permitirá por lo menos buscar alternativas que atenúen la problemáticas de los posibles bajos resultados académicos.
3. **Transformación del conflicto.** Considera el conflicto como una creación natural de las relaciones humanas que se convierte en un componente de la construcción y reconstrucción transformativa humana, individual y del colectivo. Pone énfasis en la naturaleza dialéctica del conflicto que, aunque presente elementos destructivos, éstos pueden ser canalizados hacia expresiones constructivas. La transformación se comprende como un concepto descriptivo de la dinámica del conflicto en una dirección concreta (Fisas, 1998:184).

Se considera que esta última postura implica la esencia de una gestión educativa, en la que los actores del conflicto, su relación y sus resultados académicos se transforman estructuralmente hacia un estado constructivo. Los actores se apropian y construyen nuevas formas de enfrentarse al conflicto y nuevas maneras de relacionarse para generar, posiblemente, un impacto en los alumnos(as) del servicio educativo que se ofrece.

Pizarro sostiene que el “Rendimiento es la capacidad respondiente de los alumnos frente a estímulos educativos susceptibles de ser interpretados según objetivos o propósitos educativos pre-establecidos”⁴⁴.

⁴⁴ Pizarro R. (1985). Rasgos y Actitudes del profesor efectivo, (pp. 37).www.Redcientífica.cl

TRABAJO EN EQUIPO

El concepto de trabajo en equipo no es nuevo para las organizaciones, pero su práctica se está convirtiendo en una unidad fundamental dentro de la estructura de las instituciones.

El equipo es una unidad formado por dos o más personas con habilidades complementarias que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de desempeño.

Modalidades de Equipos

En las organizaciones existen muchas clases de equipos:

1. El equipo funcional está integrado por un jefe de línea vertical tradicional, no hay un consenso en cuanto al estilo de liderazgo específico que emplean los líderes del equipo funcional, no obstante, en muchas ocasiones, el tamaño del equipo, la descripción de la tarea y el tipo de integrantes desempeñan una función importante en la determinación del estilo de liderazgo.
2. El equipo interfuncional está formado por integrantes de distintos departamentos o unidades de la organización, al equipo se le confiere la responsabilidad de planear y realizar proyectos que exigen coordinación, cooperación y aportaciones considerables de todas las partes relacionadas.
3. Equipos autoadministrados, están constituidos por integrantes de departamento o unidades diferentes de una organización a quienes se les confiere autoridad y responsabilidad para que tomen decisiones administrativas a fin de lograr los objetivos del conjunto. La cantidad de autoridad delegada varía de una organización a otra.

Importancia y Limitaciones del Trabajo en Equipo.

Ventajas del trabajo en equipo. En una situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo

rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales. La seguridad de realización de lo planificado es por lo general el 100 por ciento, donde la totalidad de las personas involucradas en el equipo siente la satisfacción de la labor cumplida.

Desventajas del trabajo en equipo. La labor en equipo tiene ciertas desventajas tanto para las organizaciones como para los individuos. Un problema común es que los integrantes se enfrentan a la presión de ajustarse a las normas de desempeño y comportamiento de grupo, además existe la desavenencia inicial de caracteres lo cual involucra el ceder a situaciones que son por el bien común más que el personal.

El ocio social. Es un fenómeno de reducción de esfuerzo personal cuando no se es responsable individualmente del trabajo por ejemplo cuando en los grupos de trabajo solo es uno el que trabaja y los otros solo se dedican a copiar las acciones resueltas por este, en este contexto las personas tienden a desarmar un equipo por las diferencias individuales que se producen.

La reflexión grupal. Es un fenómeno que se da cuando los integrantes de un grupo cohesionado suelen coincidir en una decisión, permitiendo el desarrollo más efectivo de las metas trazadas.

Como Desarrollar Destrezas de Liderazgo en Equipo.

La efectividad del equipo es la consecución de cuatro resultados de desempeño: innovación/adaptación, eficiencia, calidad y satisfacción del empleado.

Los equipos innovadores o con poder de adaptación son los que cuentan con la capacidad para responder rápidamente a las necesidades y los cambios del entorno. La eficiencia es la que permite lograr el desarrollo de las metas sin importar los costos, la calidad es lograr los objetivos a menor costo posible y, la satisfacción de la labor cumplida y que permite volver a desarrollar la estrategia de equipo.

Función de los Líderes en la Formación de Equipos de Trabajo Efectivos.

Uno de los objetivos importantes de una organización basada en equipos de trabajo es que los miembros del grupo participen del liderazgo, como en el caso de los equipos autoadministrados, los líderes siguen desempeñando un papel importante.

Nueve son las funciones claves a las que tiene que recurrir un líder para conformar un buen equipo:

- Destacar el reconocimiento al grupo y las recompensas.
- Identificar y edificar con base en las fortalezas del trabajo conjunto.
- Generar confianza y establecer una norma del trabajo en equipo.
- Consolidar las capacidades del conjunto para que anticipen y enfrenten los cambios de manera efectiva.
- Conferir autoridad al grupo para que realice su labor con la menor interferencia.
- Inspirar y motivar al equipo para que alcance niveles de desempeños elevados.
- Reconocer las necesidades individuales del grupo y atenderlas de manera oportuna.
- Alentar y apoyar las decisiones del equipo.
- Ofrecer a los equipos un trabajo que represente un desafío y los motive.”⁴⁵

El aprendizaje en equipo comienza con el dialogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto, esto implica reconocer los obstáculos del aprendizaje.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. Pensar agudamente sobre problemas complejos, aprendiendo a explotar el potencial de muchas mentes para ser inteligentes, como una solo mente, como se dice literalmente dos piensan más que una.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada.
3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos.”⁴⁶

Hesenberg dijo que “La ciencia arraigada en conversaciones. La cooperación de diversas personas puede culminar en resultados científicos de suma importancia “⁴⁷ Así, el cociente intelectual del equipo es potencialmente superior de todos los individuos.

⁴⁵ Senge Peter. (1990) La Quinta Disciplina. Editorial Grancia Resumido por Antonio Grandió, (pp. 26-29).

⁴⁶ Senge , Peter.(1990) La Quinta Disciplina. Editorial Grancia Resumido por Antonio Grandió, (pp. 26-29)

⁴⁷ Hesenberg. (2001). Matemáticas Aplicadas *Capitulo 1*.(pp.26).

Las funciones del ejercicio del liderazgo implican transformaciones a través de procesos creativos, de innovación y cambio. Procesos que involucran la responsabilidad de desarrollar intelectualmente a pares, colegas y subalternos, estimulándolos e inspirándolos a trascender sus intereses personales y acceder a niveles superiores, a fin de satisfacer un propósito colectivo.

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO:

Todos los grupos poseen una estructura de comunicación y una dinámica de interacción cooperativa, así, el Liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización con individuos que tienen objetivos parecidos e intereses diferentes.

Ahora bien, el estudio del liderazgo no puede fundamentarse sólo en la personalidad del líder, se debe hacer también desde la perspectiva de los seguidores. El Liderazgo no es innato, para que surjan líderes debe crearse un ambiente con altos grados de autonomía. El Líder debe tener la capacidad de captar las situaciones cambiantes que le ofrece el grupo y ser capaz de adaptarse a ellas.

Dentro de los ámbitos del liderazgo deben estar:

1. En el caso de la Dirección del establecimiento educacional, debe ser Gestor de: Proyectos que definen y comunican una visión académica y administrativa; de la Instrucción que coordina y articula el currículum de la unidad educativa; de Formación con la capacidad de asesorar al profesorado y a los padres y apoderados; de Interacción y de Relaciones Humanas donde promueve un clima positivo y ordenado de aprendizajes y por último; de Evaluación donde lleva el seguimiento y supervisión de los procesos.
2. En el caso del Profesor, este debe ser un gestor de: Proyectos que define y comunica una visión académica; Interacción de relaciones Humanas que promueve un clima positivo y ordenado de los aprendizajes; Una planificación adecuada a los procesos de aprendizaje de sus alumnos; Evaluación donde lleva el seguimiento y supervisión de los procesos.

3. En el caso de los Padres y Apoderados, deben ser Gestores que: Comunican con claridad los resultados que se esperan; Desarrolla en el hogar un clima positivo y que promueve en sus hijos motivaciones de obtener buenos resultados; En forma conjunta con sus hijos evalúan y lleva un seguimiento de los resultados académicos obtenidos; Junto con sus hijos busquen estrategias que permitan el mejoramiento continuo de los resultados académicos.

El Liderazgo, los Estilos de Liderazgo y el Liderazgo Pedagógico.

“El fenómeno del liderazgo no puede suceder sin la existencia de una clase particular de conversación. Es la existencia de esta conversación la que fija el terreno para el fenómeno del liderazgo. La llamamos conversación de liderazgo”⁴⁸. (Fernando Flores).

El Liderazgo Pedagógico es un concepto y práctica que plantea retos. Aunque el mismo no debe considerarse como una panacea, entre otros aspectos, se propone mejorar las relaciones personales, aumentar los aprendizajes de sus profesores y por ende el de los alumnos obteniendo así mejores resultados académicos, en la organización escolar. Además en la Comunidad Educativa, hay líderes que de manera compartida deben impulsar y apoyar el proceso educativo para desarrollar una educación de calidad.

Se ha señalado en algunas oportunidades que a veces no es necesario para grupos sociales determinados la presencia de alguien quien los dirija, para hacer que las partes lleguen a acuerdos y se puedan coordinar las acciones y actividades de los miembros en la búsqueda de los proyectos comunes. Otros sin embargo, señalan al contrario la necesidad de su existencia. Así mismo, hay quienes equiparan la gerencia con el liderazgo, enfoque complementario que puede dar algunas pautas para entender el comportamiento organizacional, y más específicamente, el de las instituciones escolares, donde se revela una estructura que tiene sus especificidades organizacionales.

Para Robbins, el “liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas”⁴⁹. Así mismo señala, que el origen que la inspira puede ser una

⁴⁸ Fernando Flores. (1998). Claves para nuevo Liderazgo, (pp. 54-59).

⁴⁹ Frank Robbins. (1992). www.ethnologue.com (pp.244)

fuerza formal, como la que procura poseer un cargo gerencial en una organización. Del mismo modo expresa, que el liderazgo sin ser confirmado formalmente, también existe, o sea, la capacidad o la habilidad de influir fuera de la estructura formal de la organización y en determinadas circunstancias es tan importante o más que eso.

Tannebaum, Weschler y Massarik, expresan que “liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orientada a la consecución de uno o diversos objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana”⁵⁰. Así mismo, es un fenómeno social que ocurre en el contexto de grupos sociales.

Del mismo modo se manifiesta ante la existencia de determinadas relaciones entre un individuo y un grupo, independiente de la forma y tamaño que este grupo tenga, ante el cual aquél debe satisfacer necesidades o ciertas expectativas. Es una acción interpersonal por cuanto quien actúa como líder espera influir sobre ese individuo de modo intencional, bien sea, por poder u autoridad.

Para Angel, liderazgo implica “la posibilidad real de impactar positivamente a otras personas, por la cual éstas se convierten en seguidores de quien los impacta” y agrega, quien “por alguna razón tiene ese impacto positivo, que atrae, entusiasma e invita a la acción, automáticamente se hace depositario de un poder muy especial sobre las personas, tiene poder para dirigir las y guiarlas”⁵¹.

Los enfoques más representativos sobre las teorías de los estilos de liderazgo son hasta ahora:

- a) El enfoque personal de Lewin y Owens,
- b) El gerencial de Owens según la Teoría X, Y de Mc Gregor,
- c) El enfoque situacional de Hersey y Blanchard,
- d) El enfoque participativo de Robbins y
- e) El enfoque transformador de Bass. Desde estos enfoques se pueden observar, los estilos de liderazgo que se revelan en las instituciones.

a) **El Enfoque Personal:** Este fue propuesto inicialmente por Lewin y luego matizado por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: Estilo Autoritario o Autocrático, Estilo Laissez Faire o Condescendiente, Estilo Democrático o Social Integrado y Owens añade el Estilo Burocrático, y el

⁵⁰ Tannebaum, Weschler y Massarik. (1999). Liderazgo y Organización. Editorial Planeta (pp.124)

⁵¹ Angel, (1997). Liderazgo Compartido como práctica General de la institución Escolar para una Gestión de Calidad. (pp. 12).

Carismático. Cada uno de estos estilos, puede elegir diferentes métodos para dirigir o influir en el grupo.

- b) **Enfoque Gerencial:** Propuesto con base en la Teoría X e Y de Mc Gregor por Owens. Se distinguen los siguientes estilos de liderazgo: Liderazgo de tarea o estructura, y Liderazgo de mantenimiento. Estos estilos responden a los roles que tienden a seguir en la búsqueda de los objetivos organizacionales.
- c) **Enfoque Situacional:** Planteado por Hersey y Blanchard. Analiza los estilos de liderazgo según la situación en que la dinámica de los subgrupos se desenvuelva dentro de un colectivo. Según esta demanda, se distinguen: Un líder Autocrático o Carismático, Laissez Faire, Democrático, y Burocrático y Carismático. Según este enfoque, no existe un liderazgo mejor ni peor. Ninguno es válido para todas las situaciones, debido a la diversidad de los grupos con las que nos podemos encontrar y con el nivel de madurez que pueda presentar cada uno de los componentes de los mismos.
- d) **Enfoque Participativo:** Propuesto por Robbins. Este estilo de liderazgo se construye con base en la relación entre la conducta del líder y la participación en la toma de decisiones. Este modelo señala la necesidad de fijar metas u objetivos claros y definidos, involucrar al personal, buscar el consenso en los asuntos importantes y prestar atención tanto a las tareas como a las relaciones existentes entre ellos.
- e) **Enfoque Transformador:** Propuesto por Bass. Tiene como base en que el grupo debe reconocer al líder, por su manera de ser, por su visión de la vida, del mundo y de las personas donde se interrelaciona. Este liderazgo transformador tiende siempre hacia una permanente readecuación y va en la búsqueda de impulsar el desarrollo de quienes son sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores, además de su desempeño.

EL Liderazgo en las Instituciones Escolares.

De acuerdo como se ha venido señalando en la administración educativa, la Dirección juega un papel fundamental en la conducción de las instituciones escolares y debido a ello se ha planteado la necesidad de darle un nuevo enfoque a su

conducción, también se manifiesta la prioridad de conocer y enfocar el liderazgo de los Profesores como el de los Padres y Apoderados.

En una institución escolar, como organización, existen formal e informalmente un conjunto de entidades que deben trabajar para que los objetivos organizacionales se logren, como también sus objetivos personales y grupales. En consecuencia, en cada uno de ellos, como grupo, se manifiesta un liderazgo en unos casos sancionado formalmente y en otros informalmente.

Esta evidencia implica que muchas veces las expresiones de liderazgo se vean enfrentadas por múltiples y diferentes razones, haciendo hincapié en que todos los que integran la comunidad educativa, tienen o debieran tener una visión en común, es lógico también que deban aunar esfuerzos y entender que se deben conjugar enfoques, métodos y herramientas que permitan lograr una gestión de calidad lo que implica la necesidad de hacer las cosas, o lo que haya que hacer, de manera eficiente y eficaz. Cornejo (1997) expresa que “las nuevas exigencias apuntan hacia un líder que sea capaz de conceptualizar y actuar a favor de su institución”⁵², y esto lo debe hacer todo aquel que, en el contexto de la institución escolar, pretenda una gestión escolar de calidad. Además, como ya se ha señalado, los nuevos análisis del desempeño del liderazgo deben enfocarse, como lo dice Rodríguez (1999), desde una perspectiva más amplia, en un marco determinado y vinculado a las exigencias históricas y culturales que permita ver la gestión del liderazgo con base en parámetros existenciales de tiempo y espacio.⁵³ (p.34)

Como bien lo señala el Centro Interamericano de Estudios e Investigaciones para el Planeamiento de la Educación (CINTERPLAN) (1993), con relación a la definición y elaboración del proyecto pedagógico del plantel, la evidencia de que los planteamientos que hagan los docentes, los alumnos, los representantes, el personal administrativo se escuchen y se tomen en consideración para establecer prioridades y diseñar un plan de acción, esto es un síntoma de un liderazgo Pedagógico, por cuanto comienza a generarse un dialogo entre actores que tienen cabida en una organización escolar. En verdad, esto cambia la relación del liderazgo existente por otro que debe tener como característica un Liderazgo Pedagógico, porque la educación es un deber de corresponsabilidad social. En efecto, más que enfatizar la participación de los actores, es necesario fomentar el compartir para alcanzar lo establecido. En este

⁵² Cornejo, M. (1997). La Productividad, la ética y la calidad conducen a la excelencia, editorial Nacional (pp. 97).

⁵³ Rodríguez, C. (1999). Tu que te haces llamar Gerente. Editoria: El Nacional Sinopsis Curricular. (pp. 124).

sentido, el proceso de cambio ha de contar con líderes en todos los niveles, y en la institución escolar, por sus características, más todavía.

Calzadilla (1994), expresa que el éxito de las escuelas se debe a una gestión exitosa, donde entre otras cosas, existe “un magnetismo especial que reúne al personal, a su estudiantado y sus representantes e, incluso a egresados y otros miembros de la localidad en un cuerpo integrado y comprometido”⁵⁴. Como puede observarse, se infiere de la existencia, entre otras manifestaciones, de un liderazgo pedagógico, y el éxito debe sustentarse en el compromiso de todos nosotros para involucrarnos y participar activamente en cambios de actitud y aptitud hacia la excelencia.

Así, es pertinente revisar el esquema organizacional de las instituciones escolares para trascender los enfoques y las desviaciones, que entre otras razones, contribuyen a debilitar su papel en el mejoramiento de la educación. Se necesita un fuerte compromiso de parte de todos los que componen la comunidad educativa para hacer congruente la realidad con lo que se hace. En el caso del liderazgo en las instituciones escolares y desde los niveles de la Dirección, Profesores, Padres y Apoderados, mantener consecuencia con los postulados para hacer realidad los principios fundamentales que rigen a la sociedad.

López señala, en el caso de los docentes, que la mayoría “han sido formados en situaciones educativas autoritarias, poco participativas y con énfasis en lo prescriptivo y memorístico”⁵⁵. De aquí se puede inferir que, la formación del líder, sea docente o no, influye para manifestar un estilo autoritario.

Gil’Adi (2001) manifiesta que, “muchas de las organizaciones siguen siendo autocráticas”, que gozan de un estilo de liderazgo que no es el más adecuado para dirigir ni acompañar ni compartir los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para alcanzar sus objetivos.

El estudio sobre los estilos de liderazgo en las organizaciones, particularmente en las organizaciones escolares, está encaminado a recopilar información que permita el conocimiento y comprensión de las actitudes que asumen los liderazgos dentro de las mismas en la obtención de sus objetivos organizacionales, grupales y personales, así como revelar de una u otra manera si los logros son de calidad con el propósito de

⁵⁴ Calzadilla, R. (1994). Liderazgo Compartido como Práctica General. (pp. 36)

⁵⁵ Lopez, M. (1996). Manual para Directores de Educación Básica, Caracas Fundación Polar-

elaborar con base una propuesta de liderazgo Pedagógico Compartido que facilite la gestión escolar.

Romero Salazar , “en un estudio sobre el nuevo rostro del autoritarismo en la escuela, revela entre sus conclusiones, que en la acción educativa de las escuelas, la corriente educativa tecnocrática manifiesta su contenido autoritario, ya que la subjetividad del hombre es negada en virtud de la existencia de desprecio a la participación de los estudiantes en el proceso enseñanza-aprendizaje”⁵⁶. Se aprecia de esto que, cuando el docente asume funciones de dirección, lógico es pensar, respecto a que su estilo de liderazgo tienda hacia al autoritarismo. Sin embargo, alerta que ese comportamiento puede ser invertido, si se sostienen, dentro de la institución escolar, los principios fundamentales de comunicación que en la sociedad tienen su arraigo y que se han expresando con cierto énfasis.

Además, López , “expresa también, en un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Culturales y Educativas en México, sobre la gestión en escuelas, se encontró que, el liderazgo institucional era limitado, el “director invertía mucho tiempo en el llenado de recaudos administrativos”⁵⁷ (p. 9).

Herrera y López, en su libro La Eficiencia Escolar “revelan la existencia de instituciones escolares eficaces o exitosas, caracterizadas por: El compromiso, concentración de los esfuerzos, amplia comunicación entre la Dirección, Profesores, alumnos, planificación en colaboración, coparticipación en la toma de decisiones y su ejecución, trabajo colegiado en un contexto de experimentación y evaluación y un elevado nivel de implicación y apoyo de los Padres y Apoderados”⁵⁸.

Asuaje, Cavalieri y Suárez, “en un estudio relacionado con el desenvolvimiento del docente directivo, entre otras cosas, como orientador, comunicador y agente de cambio y de participación, encontraron una actuación medianamente favorable en la acción participativa”⁵⁹.

El Fortalecimiento a la Gestión Educativa, se orienta a capacitar a los Directores, buscando desarrollar en ellos competencias y habilidades específicas en gestión participativa, liderazgo Pedagógico y trabajo en equipo, de modo de

Fundapreecolar, (pp. 22).

⁵⁶ Romero Salazar . (1990). La Recuperación Educativa. (pp.46).

⁵⁷ Lopez, A. (1996). Manual para Directores de Educación Básica, Caracas Fundación Polar-Fundapreecolar. (pp. 45-48).

⁵⁸ Herrera y Lopez .(1996). La Eficiencia Escolar, (pp. 78).

⁵⁹ Asuaje Cavalieri y Suarez. (1997). Características Humanas y Aprendizaje Escolar, (pp.73-75).

constituir, en cada establecimiento, un Equipo de Gestión Escolar que, entre otras actividades, pueda generar y llevar a la práctica el Proyecto Educativo Institucional de la escuela.

El Fortalecimiento de la Gestión Educativa, busca además acompañar a los Directores y profesores para contribuir al fortalecimiento de competencias y habilidades que les permitan asumir con mayor autonomía los desafíos planteados por la Reforma Educacional y la necesidad de potenciar aprendizajes más significativos en sus alumnos. Algunas de estas competencias son: las capacidades para trabajar en equipo y tomar decisiones en forma compartida, proyectarse en el tiempo en una actitud proactiva, evaluar y ajustar estrategias en función de indicadores de progreso y resultados parciales, generar un clima organizacional que facilite la circulación de información y la comunicación efectiva entre los diferentes integrantes de la comunidad escolar y por sobre todo dar importancia al trabajo Pedagógico por sobre el trabajo Administrativo.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

INVESTIGACIÓN

La investigación se inscribe en el paradigma cuantitativo y es de tipología descriptiva ya que pretende medir la incidencia del liderazgo en el nivel de logro o no logro académico de alumnos de tercer medio año 2006 el que posteriormente se transformará en un estudio comparativo que permitirá comparar las variables en distintos establecimientos de acuerdo a su dependencia. Toda la información será obtenida a través de encuestas que se aplicarán a Directores, Profesores, Padres y Apoderados y Alumnos de las unidades educativas en estudio, información que se ordenará con la ayuda de estadígrafos apropiados.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

- a) Es transeccional descriptiva ya que permite indagar la incidencia en que se manifiesta las variables.

- b) Es transeccional correlacional ya que va permitir medir y describir la relación entre las variables.

UNIDAD EN ESTUDIO

La muestra considerada es no probabilística de denominación “muestra de sujetos voluntarios” puesto que los establecimientos escogidos no dependen de una probabilidad, luego ha dependido exclusivamente de decisión personal ya que están en relación con los objetivos de estudio del esquema de investigación y a su vez permite la asociación de las variables determinadas cuyos resultados servirán de información, para poder así, tomar decisiones que pudieran afectar a una población mayor.

Sujetos de Estudio Directores, Profesores, Padres y Apoderados de las unidades Educativas:

1. Colegio “La Purísima” de Chillán, de dependencia particular con subvención compartida.
2. Liceo “La Concepción” de Yungay de dependencia municipal.
3. Colegio “Alemán” de Chillán de dependencia Particular Pagada.

En particular los Profesores, Padres y Apoderados y Alumnos en estudios serán aquellos que se desempeñan en los terceros medios año 2007.

Se ha considerado trabajar con los alumnos de terceros medios puesto que son alumnos que han definido su área de interés en relación a los planes diferenciados definidos por cada uno de los establecimientos en estudio y su edad cronológica permite establecer que su desarrollo evolutivo en lo físico ya ha alcanzado un nivel apropiado no existiendo así un problema de disarmonía pubescente, disarmonía que por lo general manifiesta problemas y rechazo a las normas establecidas y por ende en muchas ocasiones rechazo a sus profesores, padres y apoderados que son quienes hacen cumplir estas normas. No se consideró los cuartos medios por que las motivaciones de estos alumnos están orientadas principalmente al proceso de ingreso a las universidades luego, su preparación académica es de manera diferente a lo tradicional lo que le restaría validez a la información que arrojen las encuestas. Los alumnos de primero y segundo medio aún están recién en el proceso niño a adolescente donde sus actitudes e intereses aún no están definidos lo que también restaría validez a las respuestas dadas por ellos.

Las unidades educativas en estudio se han seleccionado por la posibilidad real de hacer la investigación, en el caso de la unidad municipalizada existe un interés generalizado de su población tanto interna como externa de visualizar que situación desmejora los resultados de los alumnos del establecimiento (Información recibida por la jefatura del DAEM de la localidad de Yungay). En el caso de los Establecimiento Particulares son atractivos por su nivel de resultados académicos obtenidos en los últimas pruebas de carácter nacional como SIMCE y PSU y que en

ambos establecimientos tanto a nivel de la Dirección, Profesores, Padres y Apoderados, les preocupan los resultados académicos de los alumnos.

Se han considerado los Padres y Apoderados ya que ellos son el pilar fundamental en el desarrollo físico, intelectual y, emocional de sus hijos(as), y por ende grandes responsables de los éxitos o fracasos académicos de sus hijos(as).

METODOLOGÍA PROPUESTA

Se trabajará con los diferentes actores que son Directores de establecimientos educacionales, Profesores que ejercen su labor académica en los terceros medio año 2007, Padres y Apoderados y Alumnos de los cursos en cuestión, a los cuales se les pedirá que contesten una encuesta con preguntas de tipo escala de Likert, además se extraerán, de los libros de clases, las calificaciones obtenidas por los alumnos en estudio, esta información se analizará haciendo uso de estadística descriptiva con sus respectivas tablas de frecuencias, gráficos, medidas de tendencia central y medidas de variabilidad o de dispersión ,puntuaciones Z respectivos . En los análisis se utilizará la ji cuadrada que permitirá ver la relación de dos variables categóricas.

- Los datos serán trabajados en primer lugar por establecimientos, donde se analizará el estilo de liderazgo ejercido por los directores de los Colegios, información que se cruzara con la entregada por los alumnos(as) con relación a los comportamientos de sus profesores de las asignaturas de lenguaje, historia, matemática, biología e inglés pudiendo ser estos alegres, pasivos, optimistas o agresivos, lo que además permitirá establecer que ocurre con los resultados académicos de sus alumnos en función a los promedios finales de cada asignatura.
- En Segundo lugar la información entregada por los alumnos de cada profesor, será analizada por asignatura y por establecimiento de modo de ver que sucede en una misma asignatura en los distintos establecimientos con relación al estilo de liderazgo ejercido y los resultados obtenidos por los alumnos(as), estableciendo además el resultado final académico de los alumnos de cada establecimiento.
- Finalmente la información entregada por los alumnos de sus Padres o Apoderados en función al estilo de liderazgo ejercido se analizará por establecimiento la cual se cruzará con el rendimiento académico alcanzado por los alumnos(as).
- Se elaborarán instrumentos para extraer la información necesaria que requiere la investigación siendo estas encuestas orientadas a conocer los estilos de liderazgo ejercidos por Directores, Profesores, Padres y Apoderados, las cuales serán validadas por medio de aplicación a poblaciones semejantes, además se

construirán instrumentos para el vaciamiento de la información en una planilla de tipo Excel. Ver anexos 1,2,3,4,5,6,7.

- Se aplicarán tres encuestas, una de ellas la contestarán los Profesores(as) de los establecimientos en estudios que consta de 64 preguntas, ver anexo 1, y las otras dos serán contestada por los alumnos de los terceros medio, la primera con 40 preguntas de las cuales solo 36 corresponden a definir el estilo de liderazgo que desarrolla el Docente, ver anexo 2, y la otra consta de 36 preguntas para establecer el estilo de liderazgo ejercido por los Padres y Apoderados, ver anexo 3.
- a) En el caso de la encuesta que se aplicará a los Profesores(as) permitirá establecer el estilo de liderazgo desarrollado por el Director del establecimiento. Cada una de las preguntas consta de 5 alternativas de las cuales solo podrá contestar una sola de ellas marcando con una X la alternativa que represente su opinión, luego la cantidad de posibles respuestas son 320 de las cuales se han definido de acuerdo al siguiente cuadro:

ESTILOS DE LIDERAZGOS	CANTIDAD DE RESPUESTAS ASOCIADAS
Democrático	80
Autocrático	80
Carismático	80
Laissez Faire	80

Ver anexo 1.

- b) En el caso de una de las encuestas que se le aplicarán a los alumnos la que corresponde a establecer el estilo de liderazgo de sus Profesores, deberán contestar la encuesta 5 veces ya que lo harán por el profesor(a) de Lengua Castellana, Historia y Geografía, Matemática, Inglés y Biología. De las 40 preguntas que contiene la encuesta 4 preguntas tienen que ver con

comportamientos de ellos y las 36 preguntas restantes con relación a los estilos de liderazgo, cada una de las 36 preguntas tiene 5 alternativas, donde tendrán que responder solo una de las alternativas marcando con una X la que consideren correcta, así la cantidad de posibles respuestas son 180 las que se describen en el siguiente cuadro:

ESTILOS DE LIDERAZGOS	CANTIDAD DE RESPUESTAS ASOCIADAS
Democrático	45
Autocrático	45
Carismático	45
Laissez Faire	45

Ver anexo 2.

c) En la segunda encuesta que tendrán que responder los alumnos es la que permitirá conocer el estilo de liderazgo ejercido por los Padres y Apoderados. La encuesta tiene 32 preguntas con 5 alternativas cada una donde el alumno(a) tendrá que responder con una X la alternativa que considere correcta, donde la cantidad de posibles respuestas son 160 las que se describen en el siguiente cuadro:

ESTILOS DE LIDERAZGOS	CANTIDAD DE RESPUESTAS ASOCIADAS
Democrático	40
Autocrático	40
Carismático	40
Laissez Faire	40

Ver anexo 3.

En los anexos 1,2,3 están claramente definidas las alternativas que corresponden a cada estilo de liderazgo para lo cual se utilizó un color asociado. Descrito en el siguiente cuadro:

Nº	ESTILO DE LIDERAZGO	COLOR ASOCIADO
1	DEMOCRATICO	XXXXXXXXXXXXXX
2	AUTORITARIO	XXXXXXXXXXXXXX
3	CARISMATICO	XXXXXXXXXXXXXX
4	LAISSSEZ FAIRE	XXXXXXXXXXXXXX
5	NO SE CONSIDERA	XXXXXXXXXXXXXX

- Los instrumentos se construyeron con base a otros ya contruidos por otras tesis de liderazgos y de calidad educativa y rendimiento escolar principalmente de la Tesis “ Liderazgos de los directores educaciones” para optar al título de Administrador educacional de la Universidad del Bío Bío y de la tesis de doctorado de la Universidad Católica “ Calidad Educativa, Currículum del hogar y rendimiento académico”. que fueron adaptada en función a la necesidad de la investigación. Se aplicó la encuesta a una muestra de similares características a los establecimientos en estudios en el Colegio Divina Pastora de Yungay y en el Colegio Cholguán de Cholguán, de acuerdo a la información entregada se hicieron las modificaciones necesarias para su aplicación final.

- Toda la información será obtenida de las unidades educativas en estudios que son el Colegio Alemán de Chillán, El Liceo La Concepción de Yungay y del Colegio La Purísima de Chillán, establecimiento que perteneciente a distintas dependencia como particular pagado, municipalizado y particular subvencionado respectivamente.

- Se realizarán las entrevistas a los Directores de los establecimientos educacionales en estudio con el propósito de solicitar la posibilidad y autorización de aplicar una encuesta a los, Profesores y, a los Alumnos, además de revisar los rendimientos de los alumnos de terceros medios año 2006, a través de sus libros de clases.

- Se estimó relevante conocer en terreno las salas de clases que habitualmente los alumnos tienen clases para aplicar encuestas.

- Aplicación de las encuestas a Profesores y alumnos en los establecimientos educacionales a los cuales pertenecen con el propósito de obtener la información necesaria para la investigación.

- Revisión de los libros de clases de los terceros años medios 2006, y extracción de la información requerida.

- Vaciamiento de la información en los instrumentos dispuestos para ello.

- Tratamiento de la información con los estadígrafos apropiados y ayuda de la computadora y software Office con relación a Word y Excel.

- Ordenamiento de la información y la elaboración del informe de tesis.
- Entrega de la investigación realizada.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACION

Como se ha señalado anteriormente en la justificación del problema “el liderazgo tiene como tarea fundamental el dirigir emociones de modo que el líder, pueda transferir fuerzas emocionales a las personas dándole tranquilidad y ánimo necesario para enfrentar la incertidumbre y la amenaza”, de allí la importancia de los estilos de liderazgos y su relación con los rendimientos académicos de los alumnos.

Los datos se presentarán en tablas de doble entrada con tres tipos de gráficos, circulares que mostraran los resultados de forma general, de línea que mostrará las respuestas emitida por cada alumno en particular, y de barra donde se muestran los promedios por asignatura de cada establecimiento.

I.- La primera Hipótesis definida señala:

“El estilo de liderazgo ejercido por el Director(a) genera comportamientos en los profesores que impactan positivamente en el rendimiento académico de sus alumnos.”

1.- Encuesta aplicada a los docentes sobre el estilo de liderazgo ejercido por los Directores de los establecimientos educacionales en estudio.

A.- COLEGIO ALEMAN DE CHILLAN

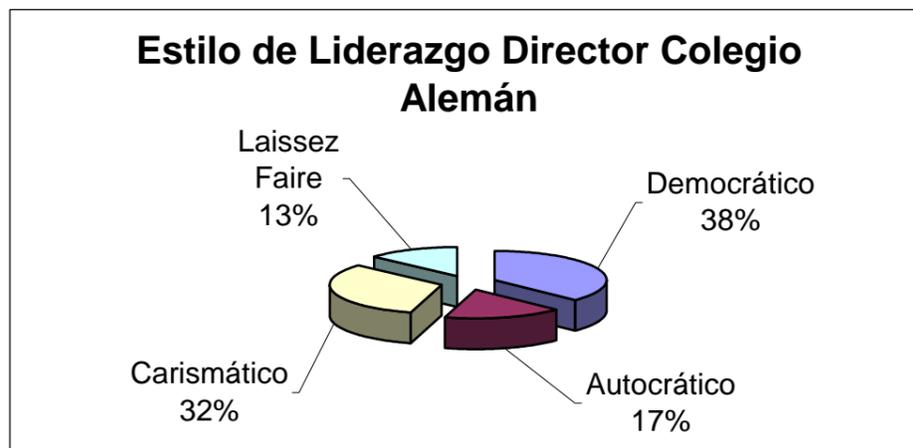
- Estilo de Liderazgo desarrollado por la Dirección del Establecimiento según los profesores encuestados.

Tabla N°1

Estilo de Liderazgo	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación		Profesor(a) de Historia y geografía		Profesor(a) de Inglés		Profesor(a) de Matemática		Profesor de Biología		TOTAL
Democrático	23	36%	22	34%	25	38%	26	41%	23	36%	119
Autocrático	14	22%	12	19%	10	16%	9	14%	10	16%	55
Carismático	21	32%	20	31%	19	30%	21	32%	22	34%	103
Laissez Faire	6	9%	10	16%	10	16%	8	13	9	14%	43
Total	64		64		64		64		64		320

Los datos recogidos del Colegio Alemán, la puntuación más alta la obtuvo el estilo democrático con 119 puntuaciones siendo el 38% del total en un segundo lugar fue el estilo Carismático con 103 puntos siendo el 32,% del total, mucho más abajo el estilo autocrático con 55 punto siendo el 17,% del total y finalmente el estilo laissez faire con 47 punto siendo el 13% del total. Claramente los profesores del colegio consideran que su director manifiesta ser un líder democrático y carismático, por otro lado los profesores de lenguaje e historia ven a su director como líder autocrático en mayor porcentaje que sus colegas, a diferencia de los profesores del área de matemática observan a su director en menor porcentaje autocrático y de manera muy leve el que se manifieste como líder laissez faire.

Gráfico N°1



Según el gráfico considerando los totales los profesores del Colegio Alemán consideran que la Dirección del Establecimiento es de carácter Democrático ya que es el estilo que el alcanza el mayor porcentaje. Siendo los más bajos el estilo laissez faire con un 13% de preferencias.

B.- COLEGIO LA PURISIMA DE CHILLÁN:

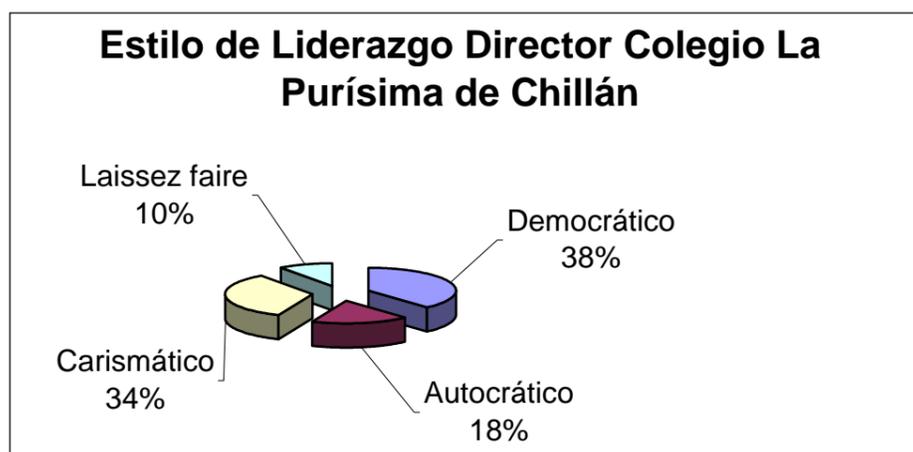
- Estilo de Liderazgo desarrollado por la Dirección del Establecimiento según encuesta contestada por los docentes es:

Tabla N° 2

Estilo de Liderazgo	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación		Profesor(a) de Historia y Geografía		Profesor(a) de Inglés		Profesor(a) de Matemática		Profesor de Biología		TOTAL
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Democrático	25	39%	25	39%	26	41%	26	41%	21	33%	123
Autocrático	9	14%	13	21%	10	15%	11	16%	14	22%	57
Carismático	22	34%	22	34%	21	33%	21	33%	22	34%	108
Laissez Faire	8	13%	4	6%	7	11%	6	9%	7	11%	32
Total	64		64		64		64		64		320

Los datos recogidos del colegio La Purísima muestran que el estilo de liderazgo con mayor puntuación es el estilo Democrático con 123 puntos que representan 38% en segundo lugar el estilo carismático con 108 puntos representando el 34% del total, más abajo el estilo autocrático con 57 puntos siendo el 18% del total finalmente el estilo laissez faire con 32 puntos representando el 10% del total. Los profesores consideran a su director como un líder democrático y carismático. A hora bien los profesores del área de matemática y ciencias biológicas ven con más fuerza a su director como autocrático que los profesores de lenguaje e historia, siendo lo menos relevante el liderazgo laissez faire.

Gráfico N° 2



Con relación a los resultados que muestra el gráfico se establece que en el Colegio de la Purísima el estilo de liderazgo desarrollado por la dirección del establecimiento es de tendencia Democrático ya que obtiene el mayor porcentaje de aprobación por sus docentes. Lo que podría verse preocupante el 18% de liderazgo autocrático se minimiza de forma inmediata con el gran porcentaje de liderazgo carismático ejercido por el director.

C.- LICEO LA CONCEPCION DE YUNGAY

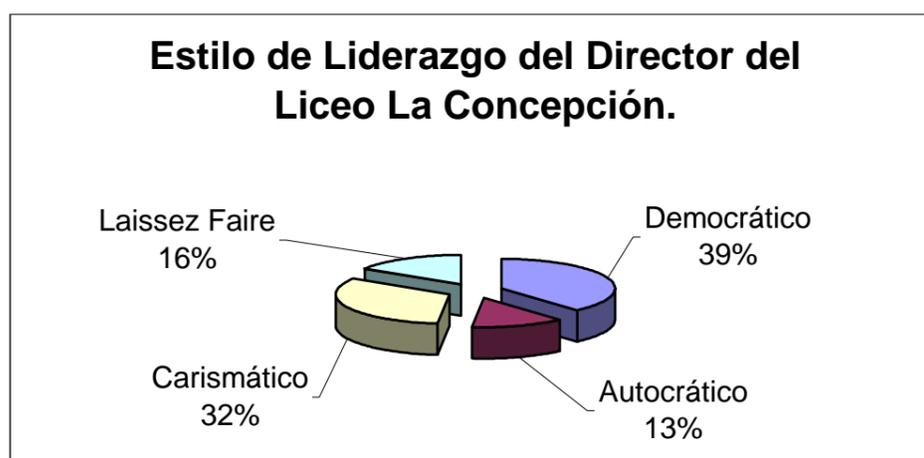
- Estilo de Liderazgo desarrollado por la Dirección del Establecimiento, de acuerdo a la encuesta aplicada a sus docentes.

Tabla N° 3

Estilo de Liderazgo	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación		Profesor(a) de Historia y Geografía		Profesor(a) de Inglés		Profesor(a) de Matemática		Profesor de Biología		
Democrático	24	38%	28	44%	21	33%	26	41%	24	38%	123
Autocrático	7	11%	8	13%	11	17%	9	14%	7	11%	42
Carismático	21	32%	22	34%	17	26%	22	34%	21	32%	103
Laissez Faire	12	19%	6	9%	15	24%	7	11%	12	19%	62
Total	64		64		64		64		64		320

Las respuestas emitidas por los profesores del Liceo La Concepción muestran que el estilo de liderazgo con mayor puntuación es el estilo democrático con 123 puntos que representa el 39% del total, le sigue el estilo carismático con 103 puntos siendo el 32% del total más abajo está el estilo laissez faire con un 16% y finalmente el estilo autocrático con 42 puntos siendo el 13% del total. Así los profesores del Liceo consideran que su director es democrático carismático, y son los profesores de matemática y biología quienes ven en mayor porcentaje al director como autocrático con relación a lo que manifiestan los profesores de lenguaje e historia. Si muy preocupante es que los profesores también observan que su director tiene liderazgo laissez faire no dando importancia a situaciones que son relevantes.

Gráfico N° 3



Así se observa que el estilo de liderazgo desarrollado por el director del Colegio la Purísima es de tendencia Democrática debido que es el estilo de liderazgo con mayor porcentaje. Mostrando también con un porcentaje significativo el ser laissez faire.

Al ver los resultados de las encuestas en los tres establecimientos los profesores consideraron que el estilo de liderazgo ejercido por la dirección del establecimiento es de carácter democrático, lo que significa que existe gran participación de todos los

que trabajan en la institución solicitando siempre la opinión a la gran mayoría de los Docentes, dando paso a un mayor liderazgo del director que aun desarrollo de autoridad y poder como se señala en el marco teórico en la pagina 32 sobre Autoridad y Poder, por otro lado los docentes en virtud de lo contestado consideran que el director del establecimiento mantiene un justo equilibrio entre el hacer y las responsabilidades que posee.

2. Comportamientos de los profesores definidos por los alumnos(as).

A.- COLEGIO ALEMAN DE CHILLAN

Tabla N° 4

Frecuencias observadas

Conceptos	Observaciones de los alumnos del Colegio Alemán en función de sus Profesores.					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	13	14	15	8	11	61
Pasivo	6	5	2	3	1	17
Optimista	8	11	13	7	11	50
Agresivo	7	7	11	15	15	55
Total	34	37	41	33	38	183

Tabla N° 5

Frecuencias Esperadas

Conceptos	Profesores Colegio Alemán.				
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología
Alegre	11.33	12.33	13.66	11	12.67
Pasivo	3.16	3.44	3.80	3.065	3.53
Optimista	9.28	10.10	11.20	9.016	10.38
Agresivo	10.21	11.12	12.32	9.92	11.42
Total					

Cálculo para la obtención del Ji cuadrada

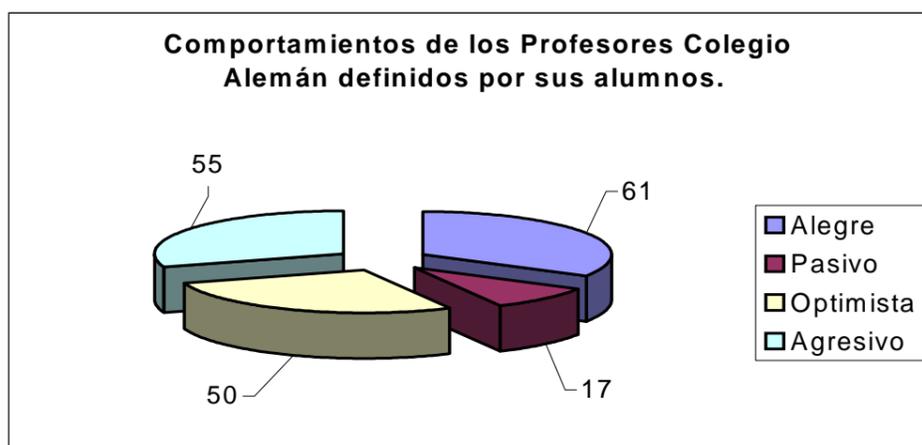
Tabla N° 6

Conceptos	Profesores Colegio Alemán					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	0.246	0.23	0.13	0.82	0.22	
Pasivo	2.55	0.70	0.85	0.0013	1.81	
Optimista	0.17	0.08	0.289	0.45	0.037	
Agresivo	1.009	1.53	0.14	2.60	1.122	
Total						14.984

Según tabla de la Ji cuadrada con 0,05 de nivel de confianza y con 12 grados de libertad no existe relación entre las actitudes de los profesores y el estilo de liderazgo definido.

En virtud de los datos obtenidos podemos decir que los profesores del Colegio Alemán son considerados por sus alumnos como Profesores principalmente alegres, ya que es el comportamiento con mayor puntuación, según muestra el siguiente gráfico. (Valores ver Anexo 8).

Gráfico N° 4



B.- COLEGIO LA PURISIMA DE CHILLAN

Tabla N° 7

Frecuencias Observadas

Actitudes	Profesores Colegio La Purísima					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	9	19	15	10	10	63
Pasivo	6	3	8	7	4	28
Optimista	12	14	11	6	13	56
Agresivo	9	5	8	13	15	50
Total	36	41	42	36	42	197

Tabla N° 8

Frecuencias Esperadas

Actitudes	Profesores Colegio La Purísima					
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	11.51	13.11	13.43	11.51	13.43	
Pasivo	5.11	5.83	5.96	5.96	5.96	
Optimista	10.23	11.65	11.93	10.23	11.93	
Agresivo	9.14	10.40	10.66	9.13	10.66	
Total						

Cálculo de la Ji cuadrada

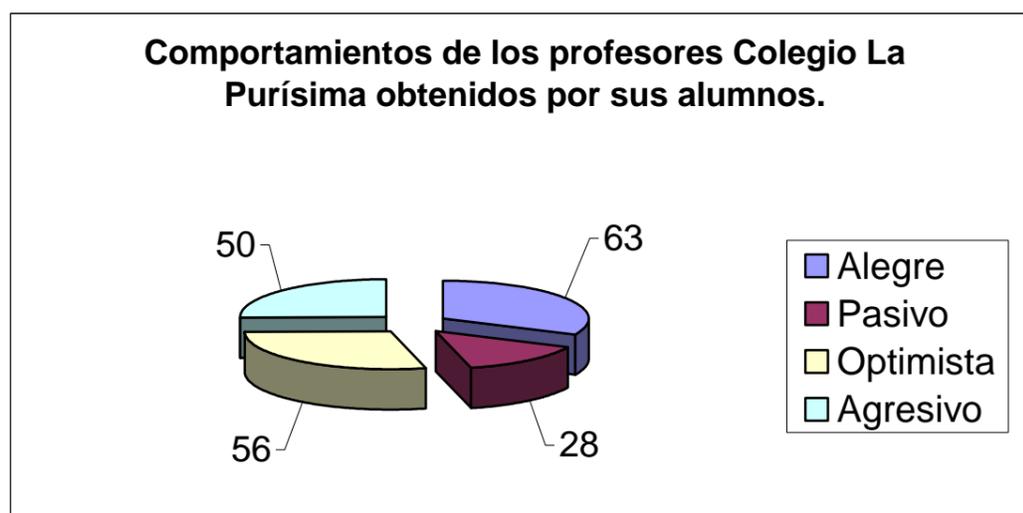
Tabla N° 9

Actitudes	Profesores Colegio La Purísima					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	0.55	2.65	0.18	0.198	0.87	
Pasivo	0.16	1.37	0.70	0.181	0.64	
Optimista	0.31	0.47	0.07	1.75	0.095	
Agresivo	0.002	2.80	0.66	1.64	1.766	
Total						
						17.062

En los valores encontrados no existe correlación entre los profesores y las actitudes y o comportamientos con relación al estilo de liderazgo ejercido por la dirección del establecimiento, ya que 17.062 es un valor inferior a 21,026 con un 0.05 nivel de confianza y con 12 grados de libertad.

En virtud de los datos obtenidos que ilustra el Gráfico, podemos decir que los profesores del Colegio La Purísima son considerados por sus alumnos como Profesores alegres. (Ver anexo 8).

Gráfico N° 5



C.- LICEO LA CONCEPCION DE YUNGAY

Tabla N° 10

Frecuencias Observadas

Actitudes	Profesores del Liceo La Concepción					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	6	13	15	6	11	51
Pasivo	13	2	2	6	9	32
Optimista	8	17	17	12	11	65
Agresivo	7	7	7	13	9	43
Total	34	73	41	37	40	191

Tabla N° 11

Frecuencias Esperadas

Actitudes	Profesores del Liceo La Concepción					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	9.08	19.49	10.95	12.34	10.68	
Pasivo	5.70	12.23	6.87	6.19	6.70	
Optimista	11.57	24.84	13.95	12.59	13.61	
Agresivo	7.65	16.43	9.23	8.33	9.00	
Total						

Cálculo para la Obtención de la Ji cuadrada

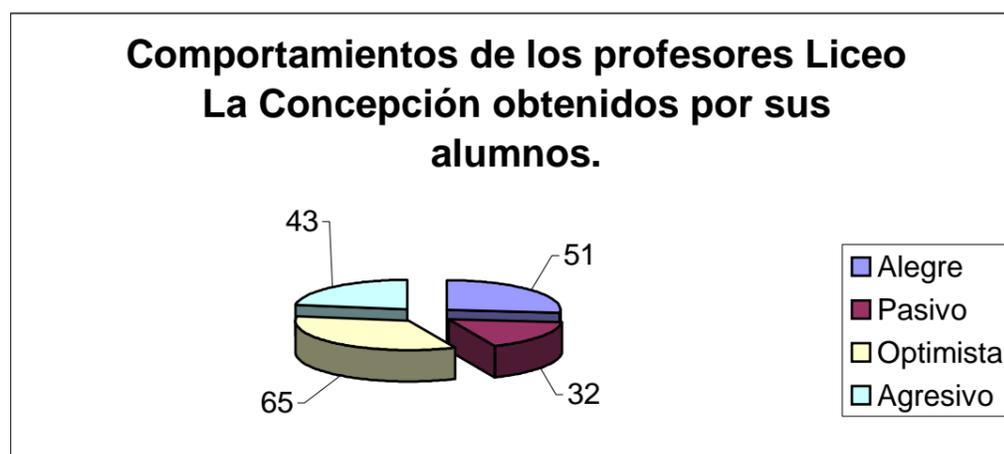
Tabla N° 12

Actitudes	Profesores del Liceo La Concepción					Total
	Profesor(a) de Lenguaje y Comunicación	Profesor(a) de Historia y Geografía	Profesor(a) de Inglés	Profesor(a) de Matemática	Profesor de Biología	
Alegre	1.044	2.16	1.49	0.51	0.009	
Pasivo	9.35	8.55	3.45	0.005	0.78	
Optimista	1.10	2.47	0.66	0.027	0.50	
Agresivo	0.055	5.41	0.53	2.62	0	
Total						
						40.72

De la Ji cuadrada con un 0,05 nivel de confianza y 12 grados de libertad nos da 21,026 luego existe una alta correlación de los datos ya que el valor calculado es significativamente mayor lo cual se establece que el liderazgo ejercido por la dirección del Liceo La Concepción genera alegría y optimismo en sus profesores que son comportamientos que inciden en los aprendizajes de los alumnos.

De acuerdo al gráfico podemos observar que los alumnos del Liceo La Concepción consideran a sus Profesores Alegres y Optimistas. (ver anexo 8).

Gráfico N° 6



De acuerdo a lo observado se aprecia que en los tres establecimientos donde sus directores tienen un estilo de liderazgo democrático los comportamientos asociados son de características positivas, ya que en dos casos resultaron ser alegres y en el tercer colegio la inclinación es de tener profesores optimistas, lo que implica que independientes del estilo de liderazgo que posea cada profesor los alumnos los ven contentos en su trabajo profesional no importando la dependencia en la que trabajen.

Según el marco teórico (en la página 26) dentro de las tantas actitudes que debe poseer un líder, que en este caso son los profesores, debe saber transmitir con claridad la misión, ser creativo, tener comunicación efectiva y tener buen equilibrio emocional y sentimental que permita ser querido por sus subalternos aquí se muestra que los profesores son más bien queridos al ser considerados alegres y optimistas por otro lado sus alumnos consideran que sus profesores generan climas de aprendizajes agradables y que están siempre preocupados de los resultados de sus alumnos instándolos a superarse cada día.

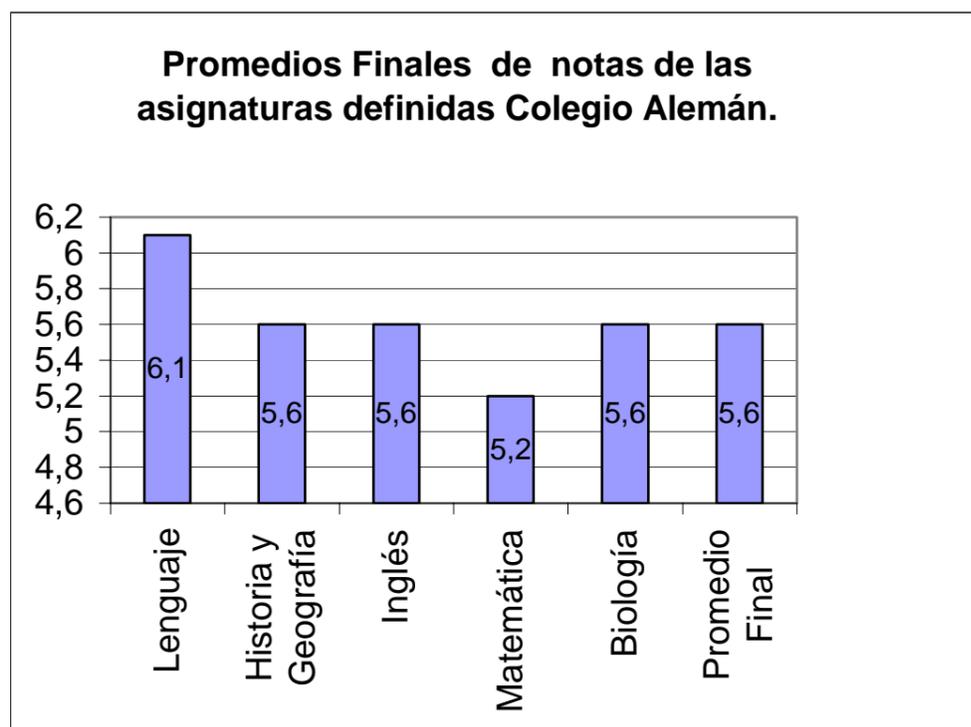
Además los líderes con personalidad agradable tienden a relajar a los demás y al hacerlo obtienen mayor confianza e influencia, acción que permite mayor cercanía con los alumnos alcanzando así mejores resultados académicos en ellos.

3.- Resultados Académicos de los distintos Colegio en las diferentes Asignaturas.

A.- COLEGIO ALEMAN DE CHILLAN

- **Resultados Promedios Obtenidos en cada una de las Asignaturas en Estudio.**

Gráfico N° 7

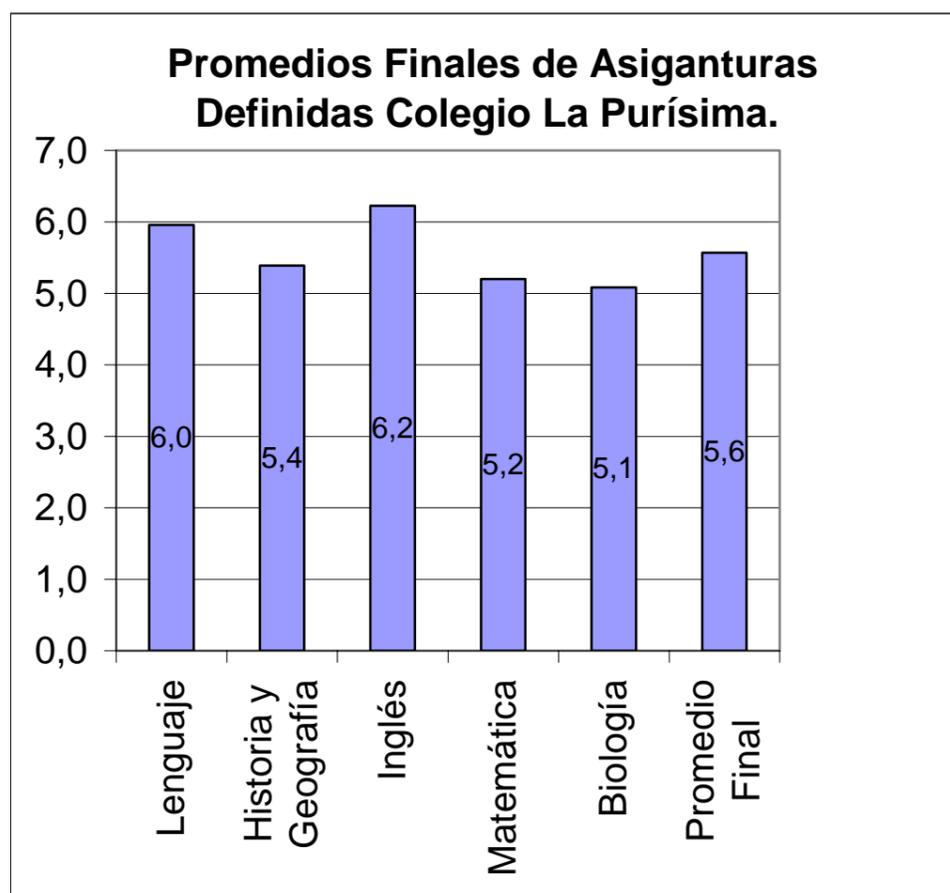


Luego podemos establecer que en el Colegio Alemán sus resultados académicos que en promedio son de un 5,6, es considerado como un buen rendimiento, solo la asignatura de matemática está por debajo del promedio final curso, donde veremos más adelante que los alumnos consideraron a su profesor de matemática como autocrático.

B.- COLEGIO LA PURISIMA DE CHILLAN

- Resultados Promedios Obtenidos en cada una de las Asignaturas en Estudio.

Gráfico N° 8

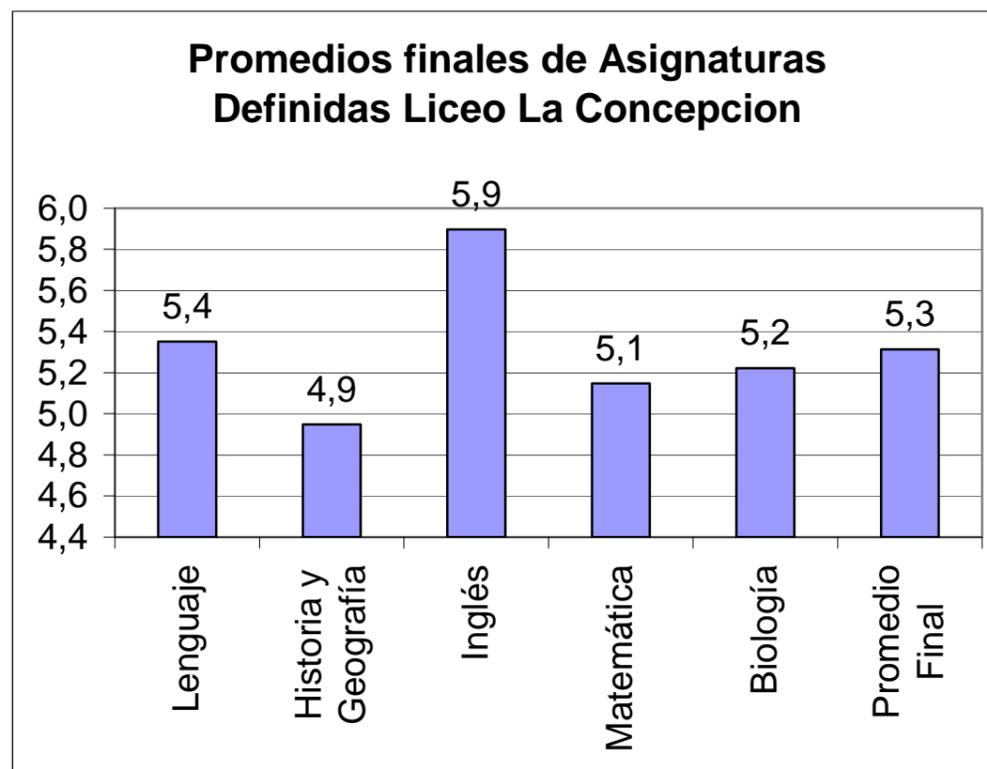


Los resultados obtenidos por el curso tercero medio son en de un 5,6 rendimiento considerado alto, aunque las asignaturas de historia y geografía, matemática y biología sus promedios finales están por debajo del promedio general, siendo el promedio más bajo en la asignatura de biología asignatura dictada por un profesor que es considerado por sus alumnos con un liderazgo autocrático.

C.- LICEO LA CONCEPCION DE YUNGAY

- Resultados Promedios Obtenidos en cada una de las Asignaturas en Estudio.

Gráfico N° 9



Ahora bien, podemos señalar que en el Liceo de Yungay sus resultados académicos en promedio son de un 5,3, considerado como suficiente, donde los resultados por debajo del promedio están en las asignaturas de historia y geografía, matemática y biología, siendo el promedio más bajo el de historia y geografía donde el liderazgo definido por los alumnos es democrático pero seguido muy de cerca por el estilo de liderazgo autocrático.

Finalmente en virtud de los datos arrojados por los tres establecimientos, que siendo de distinta dependencia, coincidieron en el estilo de liderazgo democrático desarrollado por la dirección del establecimiento y, en los comportamientos que

manifiestan los profesores siendo estos alegres y optimistas logrando así rendimientos buenos en sus alumnos, luego se puede considerar que si el Liderazgo Democrático genera en los profesores comportamientos de Alegría y Optimismo esto manifiesta que impactan positivamente en los resultados académicos de los alumnos. También podemos establecer que los rendimientos más bajos obtenidos por todos los alumnos coinciden en establecer que sus profesores tienen un liderazgo autocrático, por otro lado los rendimientos más bajos se presentan en las asignaturas del área científica, donde en dos establecimientos los profesores de estas asignaturas son considerados profesores que tienen un estilo de liderazgo autocrático.

II.- La segunda Hipótesis señala:

“El estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores(as) incide directamente en los resultados académicos alcanzados por sus alumnos(as) sean estos altos o bajos.”

Se considerará el rendimiento de acuerdo a la siguiente Tabla:

Rendimiento en Notas del 1.0 al 7.0	Clasificación de los Rendimientos
5.6 al 7.0	Altos Resultados Académicos
4.5 al 5.5	Resultados Suficientes
1.0 al 4.4	Bajos Resultados Académicos

La Información Obtenida a través de las encuestas será presentada por Colegio y por Asignatura.

1.- LENGUA CASTELLANA Y COMUNICACIÓN.

A. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Lengua Castellana y Comunicación Colegio Alemán de Chillán.

Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 5, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

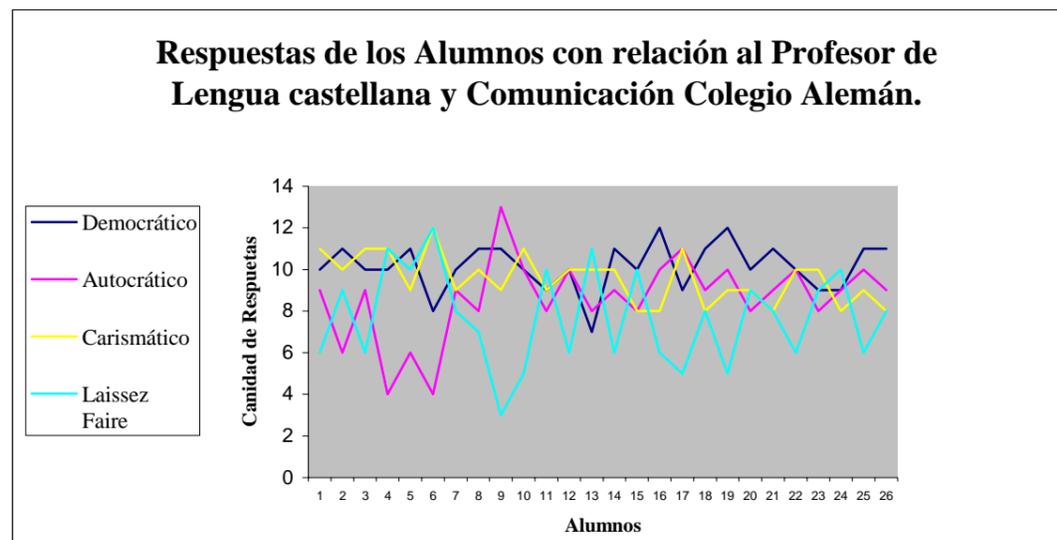
1.- Profesor de Lengua Castellana y Comunicación: Total Alumnos encuestados 26.

Tabla N° 13

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.2	10	10	1.16	264
Autocrático	8.62	9	9	1.96	224
Carismático	9.54	9.5	10	1.17	248
Laissez Faire	7.69	8	6	2.29	200
Notas Finales	6.1	6.1	5.7	0.44	

Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 10



Resultado del Estilo de Liderazgo Ejercido por el Profesor de Lengua castellana y Comunicación con el desarrollo de respuestas de cada alumno, lo que se manifiesta que el estilo democrático y el estilo carismático son los que alcanzan las mayores puntuaciones.

Gráfico N° 11



El Gráfico presenta que el Profesor de Lengua castellana y Comunicación desarrolla un liderazgo Democrático según la totalidad del curso. El estilo carismático también tiene una alta puntuación, donde los resultados promedios de la asignatura era uno de los más altos como los muestran las tablas a continuación.

Rendimientos obtenidos por la asignatura Lenguaje y Comunicación Colegio Alemán. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 14

Lenguaje

N°	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		Fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	5.4	5.7	8	5.55	5.35	5.75	0.31	31	8	0.3	31	44.4	0.55	4.43	0.31	2.45
2	5.8	6.1	6	5.95	5.75	6.15	0.23	23	14	0.5	54	35.7	0.15	0.92	0.02	0.14
3	6.2	6.5	8	6.35	6.15	6.55	0.31	31	22	0.9	85	50.8	0.25	1.97	0.06	0.48
4	6.6	6.9	2	6.75	6.55	6.95	0.08	8	24	0.9	92	13.5	0.65	1.29	0.42	0.84
5	7	7.3	2	7.15	6.95	7.35	0.08	8	26	1	100	14.3	1.05	2.09	1.09	2.19
Suma			26									158.7		10.71		6.10

- Donde :
- f_i = Frecuencia absoluta
 - X_i = Marca de clase
 - fr = Frecuencia relativa.
 - fr% = Frecuencia relativa porcentual.
 - F = Frecuencia Acumulada.
 - Fr = Frecuencia Acumulada Relativa.
 - Fr% = Frecuencia Acumulada Porcentual.
 - X = Desviación Media.

- Mo = Moda.
- Md = Mediana.
- DM = Desviación Estándar.
- S^2 = Varianza
- γ = Desviación Típica
- n = Número total de datos
- f_j = Frecuencia donde se produce la mayor cantidad de datos
- e_j = Limite Real Inferior Modal
- C = Amplitud.
- e_m = Limite Real Inferior del intervalo medial
- F_{m-1} = Frecuencia acumulada anterior donde se encuentra contenido $n/2$.

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{158.7}{26} = 6.1$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 6.15 + \frac{2}{2 + 6} \cdot 0.4 = 6.2$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.55 + \frac{12 - 6}{6} \cdot 0.5 = 6.05$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{10.71}{26} = 0.41$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{6.10}{26} = 0.23$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.48$$

De acuerdo a estos resultados la asignatura de Lenguaje tiene un promedio de 6.1 siendo un rendimiento alto, considerando además una moda de 6.2 y una mediana de 6.05 con una dispersión de los datos con relación al valor central de 0.41, lo cual muestra que con un liderazgo de características democráticas el rendimiento

académico de los alumnos es alto, no existiendo alumnos(as) con rendimientos suficientes o bajos.

B. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Lengua Castellana y Comunicación Colegio La Purísima de Chillán.

Los Datos recogidos en las tablas siguientes , ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

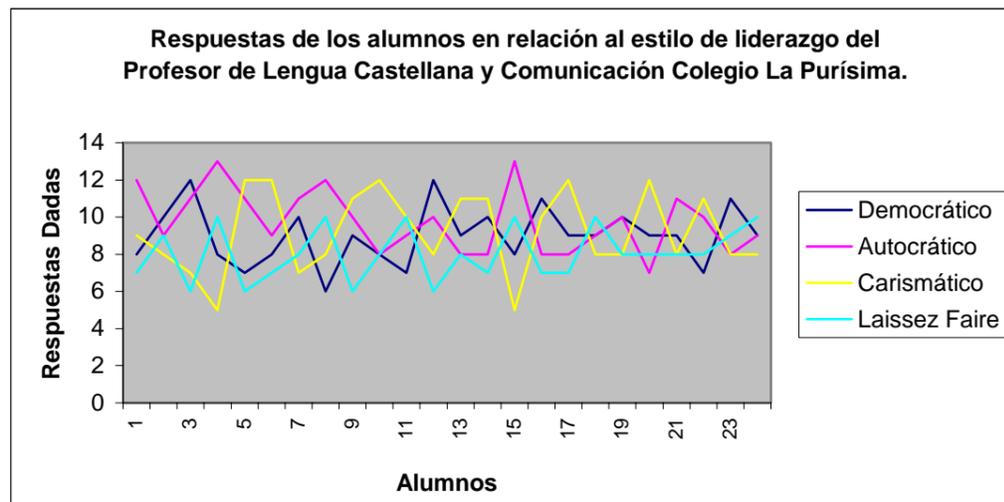
1.- Profesor de Lengua Castellana y Comunicación: Total alumnos encuestados 24

Tabla N° 15

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	9	9	9	1.6	216
Autocrático	9.75	9.5	8	1.7	234
Carismático	9.21	8.5	8	2.19	221
Laissez Faire	8.04	8	8	1.43	193
Notas Finales	6.0	6.1	6.1	0.46	

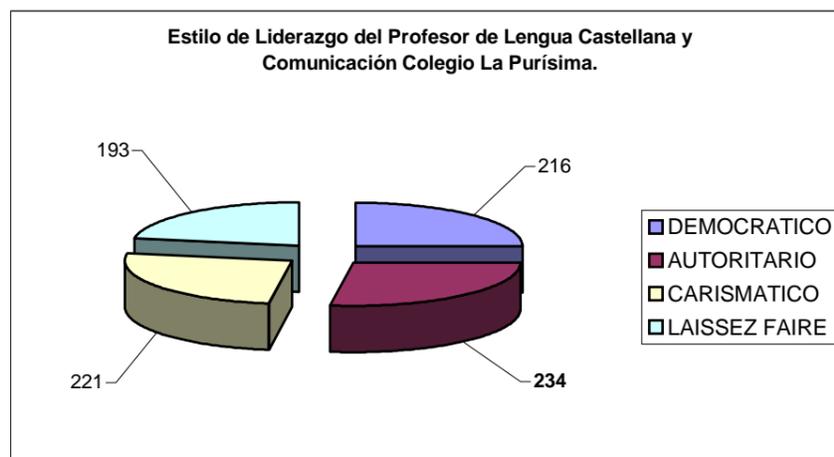
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 12



Resultado del Estilo de Liderazgo Ejercido por el Profesor de Lengua castellana y Comunicación con el desarrollo de respuestas de cada uno de los 24 alumnos, muestran más bien que los alumnos consideran al profesor ejerce un estilo de liderazgo autocrático, considerando que los resultados académicos en este caso son altos.

Gráfico N° 13



El gráfico muestra que la tendencia del liderazgo del profesor de lengua Castellana y Comunicación del colegio La Purísima es Autoritaria que es donde se concentran la mayor puntuación, le sigue en puntuación el estilo carismático, los resultados que veremos a continuación describen que son altas en promedio.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Lengua Castellana y comunicación Colegio La Purísima. (Valores tomados anexo 4).

Tabla N° 16

Lenguaje																
Nº	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x _l	f _i x _i - x _l	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	4.6	5	1	4.8	4.55	5.05	0.04	4	1	0.04	4	4.8	1.17	1.17	1.36	1.36
2	5.1	5.5	5	5.3	5.05	5.55	0.21	21	6	0.25	25	26.5	0.67	3.33	0.44	2.22
3	5.6	6	6	5.8	5.55	6.05	0.25	25	12	0.5	50	34.8	0.17	1.00	0.03	0.17
4	6.1	6.5	9	6.3	6.05	6.55	0.38	38	21	0.88	88	56.7	0.33	3.00	0.11	1.00
5	6.6	7	3	6.8	6.55	7.05	0.13	13	24	1	100	20.4	0.83	2.50	0.69	2.08
			24									143.20		11.00		6.83

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{143 \cdot 20}{24} = 5.97$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 6.05 + \frac{3}{3 + 6} \cdot 0.5 = 6.2$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.55 + \frac{12 - 6}{6} \cdot 0.5 = 6.1$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{28.18}{24} = 0.46$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{6.86}{24} = 0.28$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.53$$

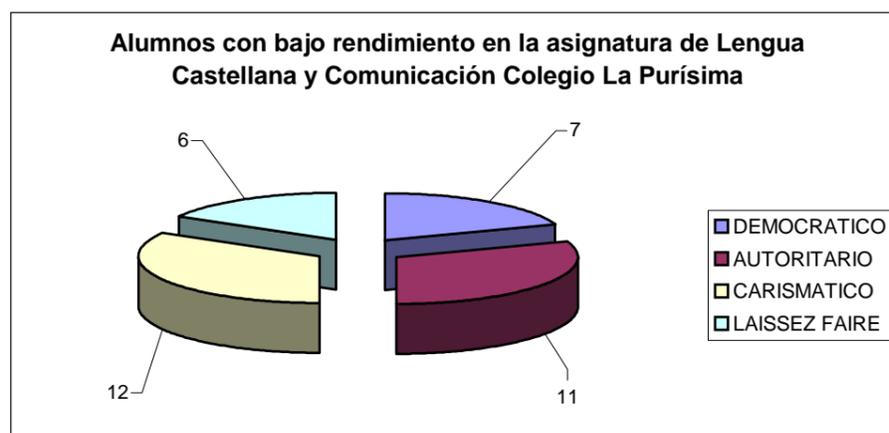
En la Asignatura de lenguaje y comunicación los resultados académicos promedios son de un 5.97 ~ 6.0 que es alto, la dispersión de los datos es baja de un 0.46 de desviación estándar, considerando que los alumnos encuentran que el profesor(a) tiene un estilo de liderazgo Autocrático, aquí se encuentra un alumno que tienen un bajo rendimiento.

Veamos que ocurre con el alumno de bajo rendimiento.

Tabla N° 17

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de Lengua Castellana	
	1	Total
Democrático	7	7
Autocrático	11	11
Carismático	12	12
Laissez Faire	6	6
Promedios	4.6	

Gráfico N° 14



De acuerdo a estos resultados la asignatura de Lengua Castellana y Comunicación del Colegio La Purísima, tiene un promedio de 5,97 siendo un rendimiento alto, considerando además una moda de 6.2 y una mediana de 6.1 con una dispersión de los datos con relación al valor central de 0.46. lo cual muestra que con un liderazgo de características Autoritaria el rendimiento académico de los alumnos es alto, existiendo solo un alumno con rendimiento bajo o suficiente quien considera que su profesor ejerce un estilo de liderazgo carismático autocrático.

C. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Lengua Castellana y Comunicación Liceo la Concepción de Yungay.

Los Datos recogidos en las siguientes tablas, ver Anexo 6, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

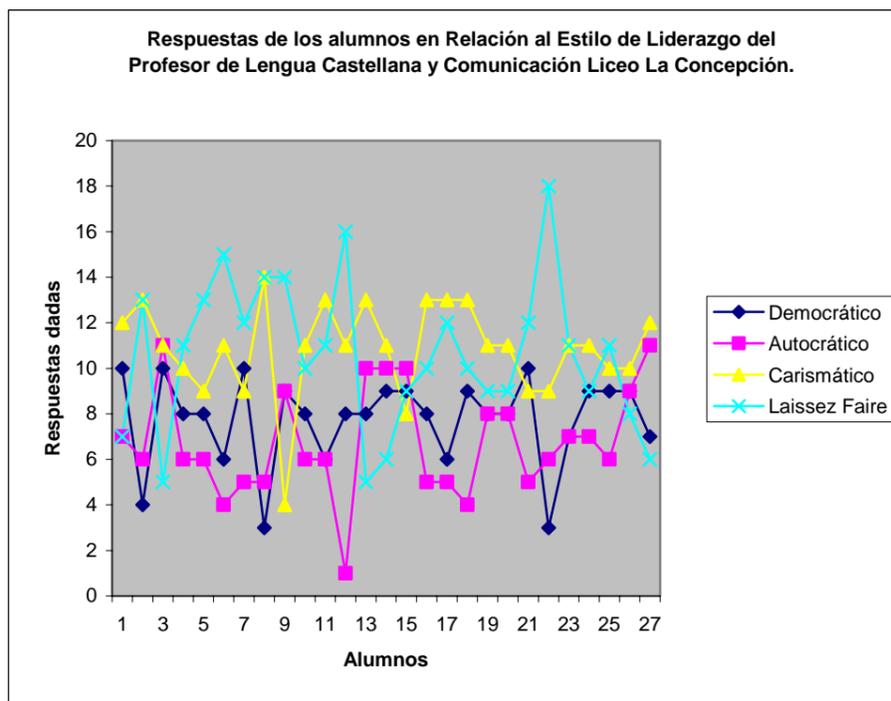
1.- Profesor de Lenguaje y Comunicación: Total Alumnos encuestados 27

Tabla N° 18

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	7.74	8	9	1.97	209
Autocrático	6.78	8	6	2.39	183
Carismático	10.9	11	11	2.07	293
Laissez Faire	10.6	11	11	3.28	286
Notas Finales	5.4	5.4	4.5	0.82	

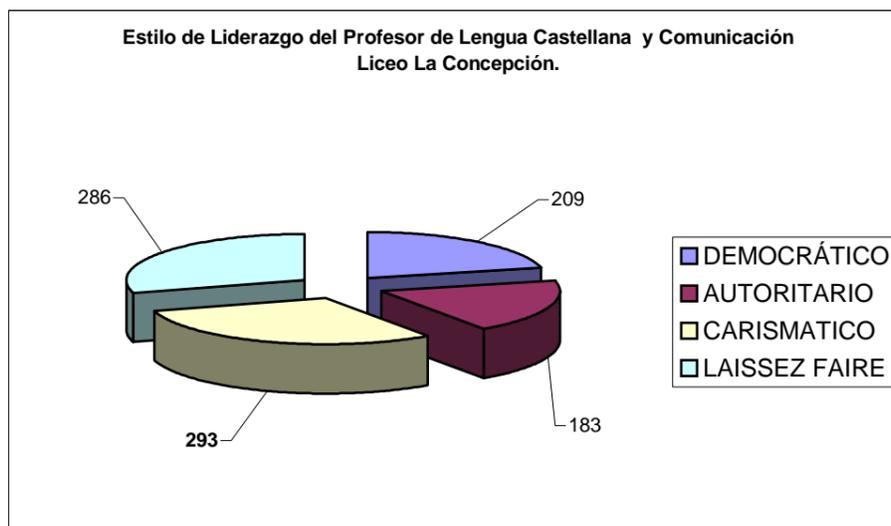
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 15



Resultados las observaciones realizadas por los alumnos del Liceo La Concepción de Yungay con un total de 27 alumnos, las observaciones en el grafico muestran que los alumnos consideran que su profesor desarrolla un estilo de liderazgo laissez faire obteniendo un promedio de rendimiento de 5.4 siendo un resultado suficiente, con doce alumnos con bajo rendimiento.

Gráfico N° 16



En el Gráfico y la tabla de valores establecen que el estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de Lengua Castellana y Comunicación es de carácter Carismático con una fuerte tendencia a *laissez faire*. La desviación media de las respuestas de orden Carismático es 2,07, alta en su dispersión de los datos en función al valor central que es 10.9.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de lengua Castellana y Comunicación del Liceo La Concepción de Yungay. (Valores tomados anexo 6).

Tabla N° 19

Lenguaje

Nº	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x _l	f _i x _i - x _l	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	3.8	4.4	8	4.1	3.75	4.45	0.3	30	8	0.3	30	32.8	1.14	9.13	1.30	10.41		
2	4.5	5.1	4	4.8	4.45	5.15	0.2	15	12	0.4	44	19.2	0.44	1.76	0.19	0.78		
3	5.2	5.8	6	5.5	5.15	5.85	0.2	22	18	0.7	67	33	0.26	1.56	0.07	0.40		
4	5.9	6.5	8	6.2	5.85	6.55	0.3	30	26	1	96	49.6	0.96	7.67	0.92	7.36		
5	6.6	7.2	1	6.9	6.55	7.25	0	4	27	1	100	6.9	1.66	1.66	2.75	2.75		
			27											141.50		21.78		21.71

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{141 \cdot 50}{27} = 5.24$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.85 + \frac{2}{2+7} \cdot 0.7 = 6.0$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.15 + \frac{13.5 - 12}{6} \cdot 0.7 = 5.32$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{21.78}{27} = 0.81$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{21.71}{27} = 0.80$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.90$$

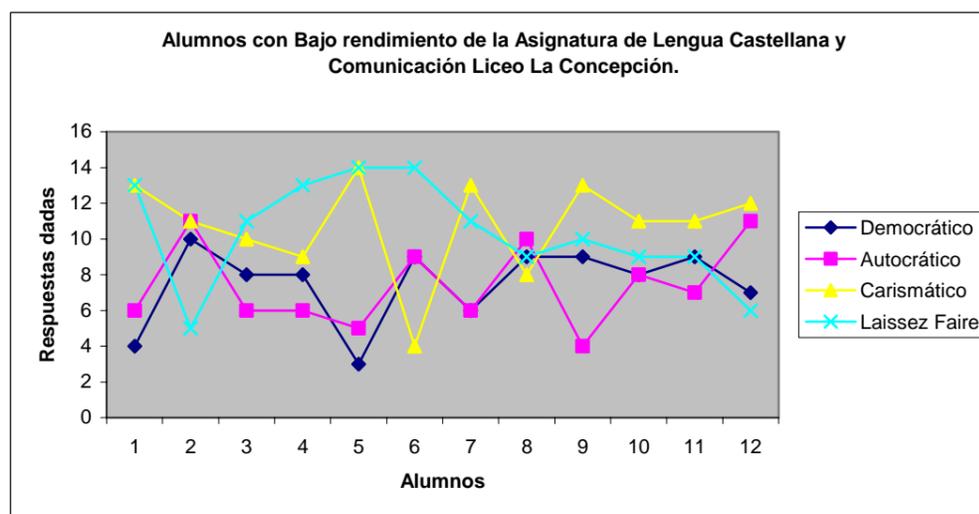
Asignatura con un rendimiento suficiente con un promedio de 5.2 y una alta separación de los datos en relación al valor promedio en el cual las observaciones de los alumnos mostraron a un profesor(a) entre Laissez Faire y Carismático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento que son doce.

Tabla N° 20

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajos rendimientos en la asignatura de Lengua Castellana y Comunicación												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Democrático	4	10	8	8	3	9	6	9	9	8	9	7	90
Autocrático	6	11	6	6	5	9	6	10	4	8	7	11	89
Carismático	13	11	10	9	14	4	13	8	13	11	11	12	129
Laissez Faire	13	5	11	13	14	14	11	9	10	9	9	6	124
Promedios	4.3	4.6	4.5	4.9	4.9	4.8	4.9	4.5	4.3	3.8	4.5	4.6	

Gráfico N° 17



La tabla de resultados y su gráfico muestran que los alumnos de bajo rendimiento consideran al profesor de Lengua Castellana y Comunicación con un liderazgo de tendencia Carismático, donde los alumnos con bajo rendimiento representan el 44.4 % del total de alumnos encuestados.

La asignatura de Lengua Castellana en los tres establecimientos educacionales tanto en el Colegio Alemán, Colegio La Purísima y el Liceo La Concepción de Yungay no coinciden en el liderazgo definidos por sus alumnos aunque la tendencia por los resultados muestra que con un Liderazgo Democrático o Autoritario se pueden obtener buenos resultados académicos.

2.- HISTORIA Y GEOGRAFIA.

A. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Historia y Geografía Colegio Alemán de Chillán, total alumnos encuestados 26.

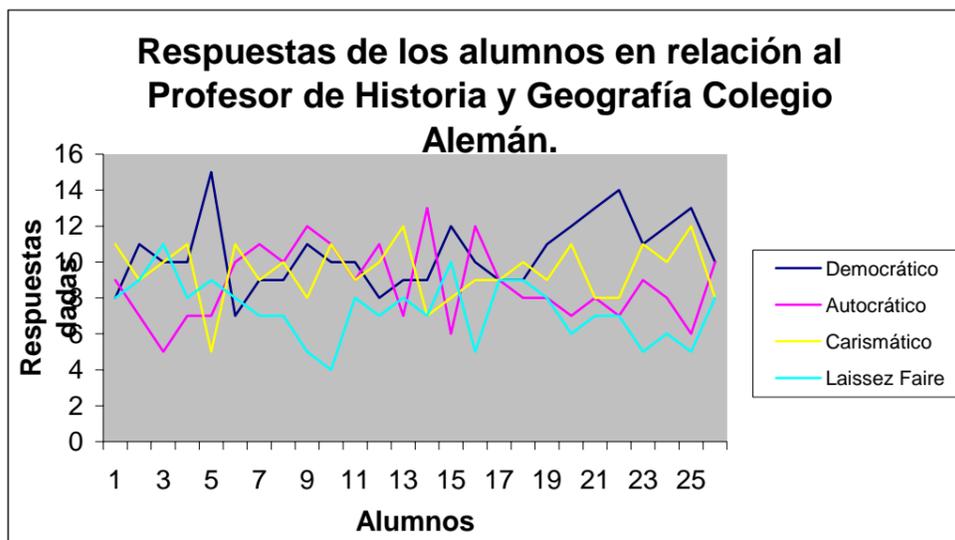
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 5, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 21

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.5	10	10	1.92	272
Autocrático	8.73	8.5	7	2.09	227
Carismático	9.46	9.5	11	1.63	246
Laissez Faire	7.35	7.5	8	1.73	191
Notas Finales	5.6	5.5	6.3	0.65	

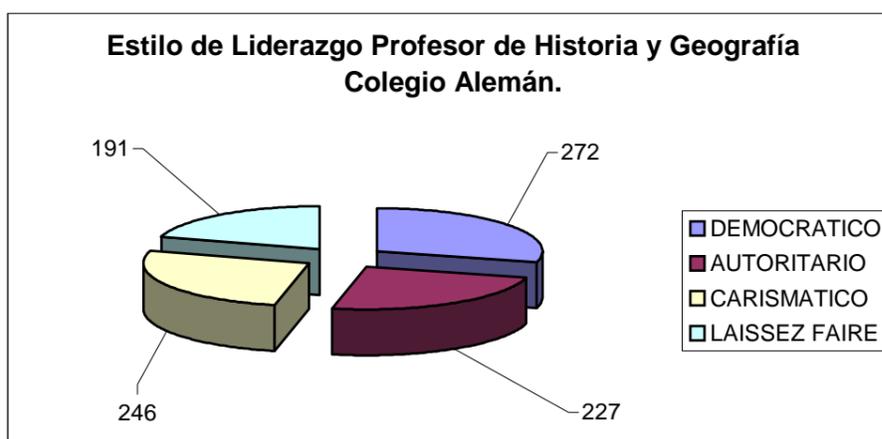
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 18



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Democrático, considerando en gran medida también al liderazgo autocrático, considerando que la cantidad de alumnos con bajo rendimiento son solamente 4. y obteniendo un resultado promedio de 5.6 siendo considerado alto.

Gráfico N° 19



En este caso también se confirma que el estilo de liderazgo del profesor es de carácter Democrático, donde la desviación media es igual 1.92 que es la dispersión entorno al valor central que es de un 10.5 respuestas por alumno.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Historia y Geografía Colegio Alemán. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 22

Historia

Nº	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x _l	f _i x _i - x _l	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	4.5	5	7	4.75	4.45	5.05	0.27	27	7	0.3	27	33.3	0.83	5.82	0.69	4.83
2	5.1	5.6	8	5.35	5.05	5.65	0.31	31	15	0.6	58	42.8	0.23	1.85	0.05	0.43
3	5.7	6.2	6	5.95	5.65	6.25	0.23	23	21	0.8	81	35.7	0.37	2.22	0.14	0.82
4	6.3	6.8	4	6.55	6.25	6.85	0.15	15	25	1	96	26.2	0.97	3.88	0.94	3.76
5	6.9	7.4	1	7.15	6.85	7.45	0.04	4	26	1	100	7.15	1.57	1.57	2.46	2.46
			26				145				15.32				12.30	

- Donde :
- f_i = Frecuencia absoluta
 - X_i = Marca de clase
 - fr = Frecuencia relativa.
 - fr% = Frecuencia relativa porcentual.
 - F = Frecuencia Acumulada.
 - Fr = Frecuencia Acumulada Relativa.
 - Fr% = Frecuencia Acumulada Porcentual.
 - X = Desviación Media.
 - Mo = Moda.
 - Md = Mediana.
 - DM = Desviación Estándar.
 - S² = Varianza
 - γ = Desviación Típica
 - n = Número total de datos
 - f_j = Frecuencia donde se produce la mayor cantidad de datos
 - e_j = Limite Real Inferior Modal
 - C = Amplitud.
 - e_m = Limite Real Inferior del intervalo medial
 - F_{m-1} = Frecuencia acumulada anterior donde se encuentra contenido n/2.

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{145}{26} = 5.6$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.05 + \frac{1}{1 + 2} \cdot 0.6 = 5.3$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.05 + \frac{13 - 7}{8} \cdot 0.6 = 5.5$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{15.32}{26} = 0.59$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{12.30}{26} = 0.47$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.69$$

Según los resultados en la asignatura de Historia el rendimiento promedio es de un 5.6 con una moda de 5.3 , una mediana de 5.5, y con una dispersión de los datos de un 0,59 como desviación estándar. Aquí también existe una tendencia de liderazgo democrático donde nuevamente los rendimientos son altos.

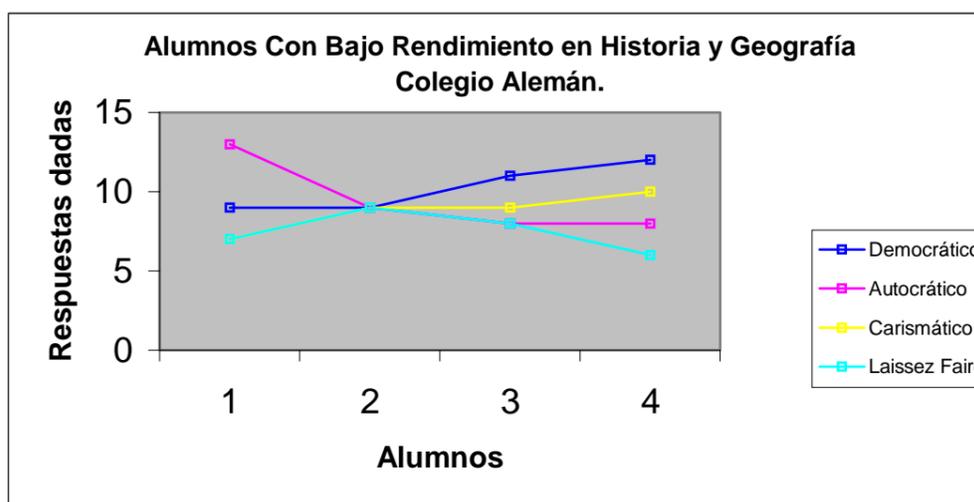
Los alumnos con bajos Resultados académicos son:

Tabla N° 23

Estilos de Liderazgos	Alumnos con Bajo Rendimiento Académico en la asignatura de Historia y Geografía Colegio Alemán.				
	1	2	3	4	Total
Democrático	9	9	11	12	41
Autocrático	13	9	8	8	38
Carismático	7	9	9	10	35
Laissez Faire	7	9	8	6	30
Promedios	4.8	4.5	4.5	4.8	

Los alumnos con bajo rendimiento académico se distribuyen de la siguiente forma

Gráfico N° 20



De acuerdo a este gráfico el estilo de liderazgo definido por los alumnos con bajo rendimiento sigue siendo de carácter Democrático. Lo cual significa que el estilo de liderazgo en este sentido no altera los resultados académicos.

B. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Historia y Geografía Colegio La Purísima de Chillán, total alumnos encuestados 24.

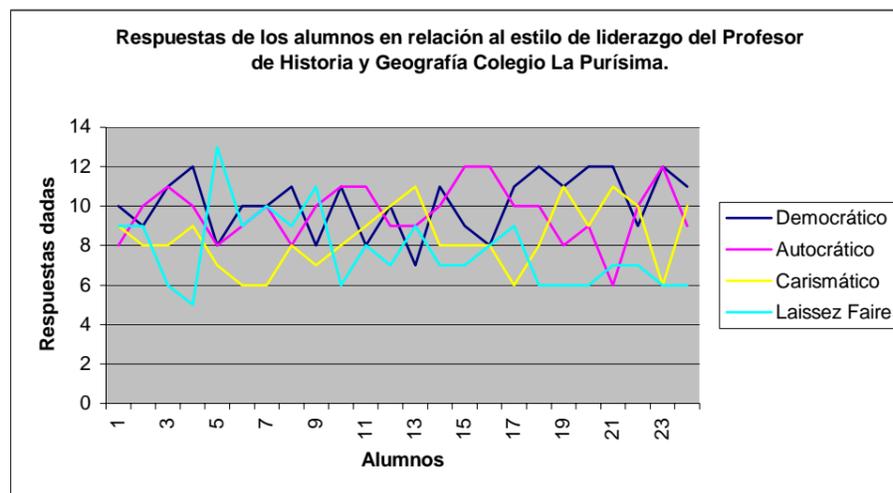
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 24

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.1	10.5	11	1.54	243
Autocrático	9.67	10	10	1.46	232
Carismático	8.38	8	8	1.58	201
Laissez Faire	7.75	7	6	1.92	186
Notas Finales	5.4	5.4	6.2	0.64	

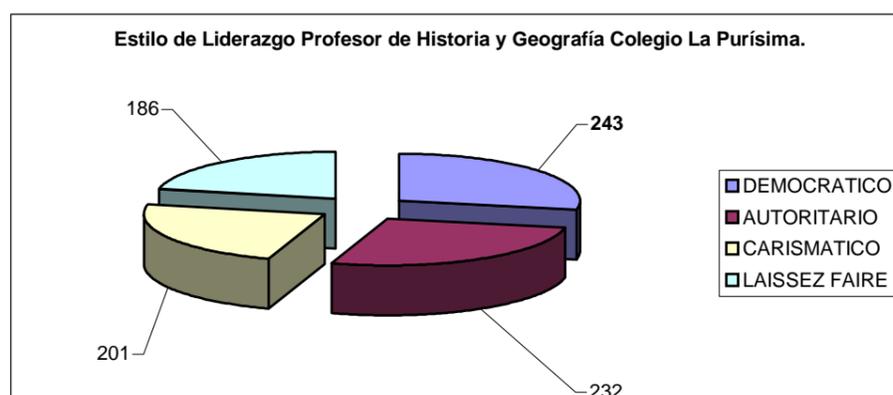
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso

Gráfico N° 21



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo ejercido es Democrático, considerando que el resultado promedio de la asignatura es de un 5.4 considerado suficiente, y con cinco alumnos con resultados bajos.

Gráfico N° 22



Los valores de la tabla y su gráfico establecen que el Estilo de Liderazgo del profesor de Historia y Geografía en de tendencia Democrática, donde la desviación estándar es de 1.54 con respecto al promedio que es 10.1, lo cual permite señalar que no es grande la dispersión de los datos.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Historia y Geografía Colegio La Purísima. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 25

Historia																		
N°	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	4.2	4.6	3	4.4	4.15	4.65	0.13	13	3	0.13	13	13.2	1.04	3.13	1.09	3.26		
2	4.7	5.1	5	4.9	4.65	5.15	0.21	21	8	0.33	33	24.5	0.54	2.71	0.29	1.47		
3	5.2	5.6	7	5.4	5.15	5.65	0.29	29	15	0.63	63	37.8	0.04	0.29	0.00	0.01		
4	5.7	6.1	5	5.9	5.65	6.15	0.21	21	20	0.83	83	29.5	0.46	2.29	0.21	1.05		
5	6.2	6.6	4	6.4	6.15	6.65	0.17	17	24	1	100	25.6	0.96	3.83	0.92	3.67		
Suma			24									130.6			12.25			9.46

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{130.6}{24} = 5.4$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.15 + \frac{2}{2+2} \cdot 0.5 = 5.4$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.15 + \frac{12 - 8}{7} \cdot 0.5 = 5.4$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{12.25}{24} = 0.51$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{9.46}{24} = 0.39$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.63$$

Los resultados muestran que en esta asignatura los resultados están en una normalidad absoluta, ya que el promedio, moda, mediana coinciden, y la dispersión de los datos es baja solo alcanza en un 0.39 de varianza, y donde se observa que el

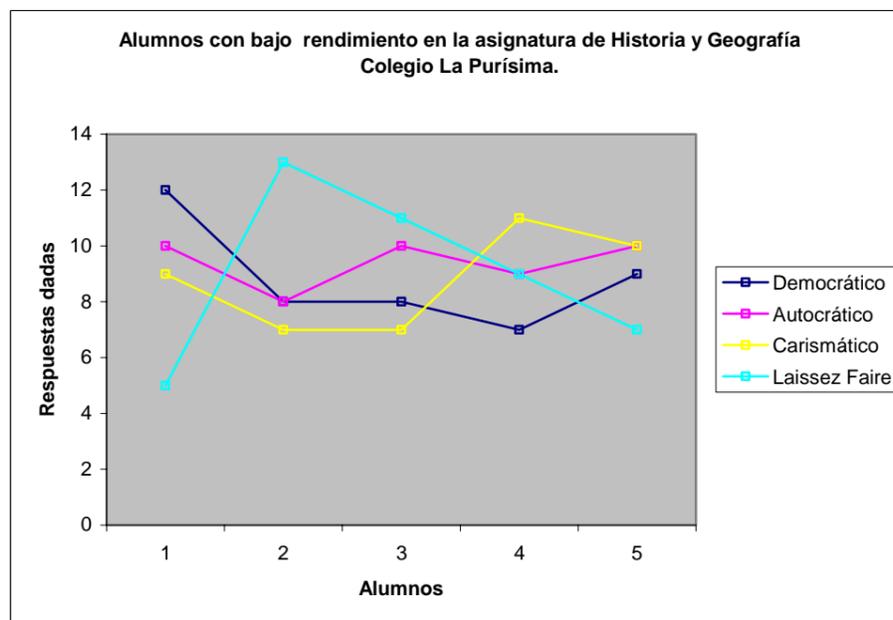
estilo de liderazgo definido por el profesor es de carácter democrático. Un curso parejo en esta asignatura.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 26

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de Historia y Geografía Colegio La Purísima.					
	1	2	3	4	5	Total
Democrático	12	8	8	7	9	44
Autocrático	10	8	10	9	10	47
Carismático	5	13	11	9	7	44
Laissez Faire	5	13	11	9	7	45
Promedios	4.5	4.2	4.5	4.2	4.2	

Gráfico N° 23



En este caso los alumnos con bajo rendimiento representan el 20.8% del total de los alumnos y la tendencia de estilo de liderazgo es Autocrático lo que muestra que si el

estilo Autocrático influye negativamente en la obtención de buenos resultados académicos.

C. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Historia y Geografía Liceo La Concepción de Yungay, total alumnos encuestados 27.

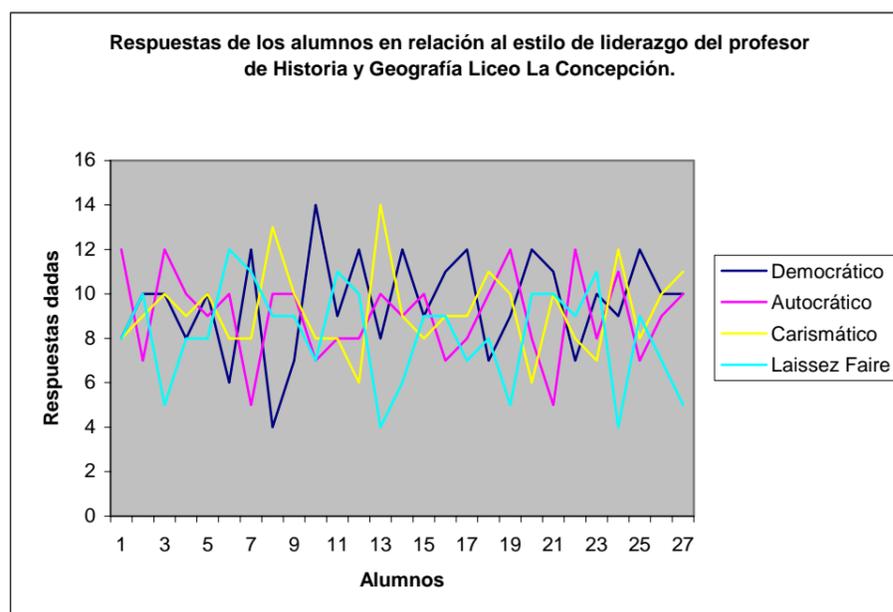
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 6, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 27

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	9.59	10	10	2.26	259
Autocrático	9.04	9	10	1.97	244
Carismático	9.22	9	8	1.89	249
Laissez Faire	8.19	9	9	2.24	221
Notas Finales	4.9	5.1	5.6	0.6	

Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

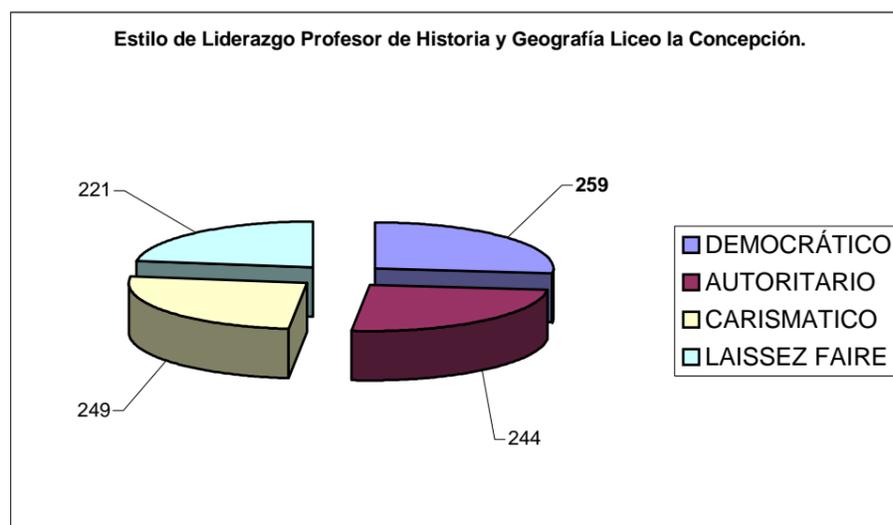
Gráfico N° 24



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Democrático, y el estilo carismático muestran las

mayores puntuaciones y donde el resultado promedio es de un 4.9 siendo el más bajo de las asignaturas del curso.

Gráfico N° 25



Los resultados obtenidos muestran que la tendencia del estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de Historia y Geografía es de carácter Democrático, donde la desviación estándar es de 2,26 alta en función de la media que es de 4,9.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Historia y Geografía Liceo de Yungay. (Valores tomados anexo 6).

Tabla N° 28

Historia

N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	3.8	4.2	7	4	3.75	4.25	0.3	26	7	0.3	26	28	0.93	6.48	0.86	6.00		
2	4.3	4.7	2	4.5	4.25	4.75	0.1	7	9	0.3	33	9	0.43	0.85	0.18	0.36		
3	4.8	5.2	7	5	4.75	5.25	0.3	26	16	0.6	59	35	0.07	0.52	0.01	0.04		
4	5.3	5.7	10	5.5	5.25	5.75	0.4	37	26	1	96	55	0.57	5.74	0.33	3.30		
5	5.8	6.2	1	6	5.75	6.25	0	4	27	1	100	6	1.07	1.07	1.15	1.15		
Suma			27											133		14.67		10.85

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{133}{27} = 4.9$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.25 + \frac{3}{3+9} \cdot 0.5 = 5.4$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.25 + \frac{13.5 - 9}{7} \cdot 0.5 = 5.1$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{14 \cdot .67}{27} = 0.54$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{10 \cdot .85}{27} = 0.40$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.63$$

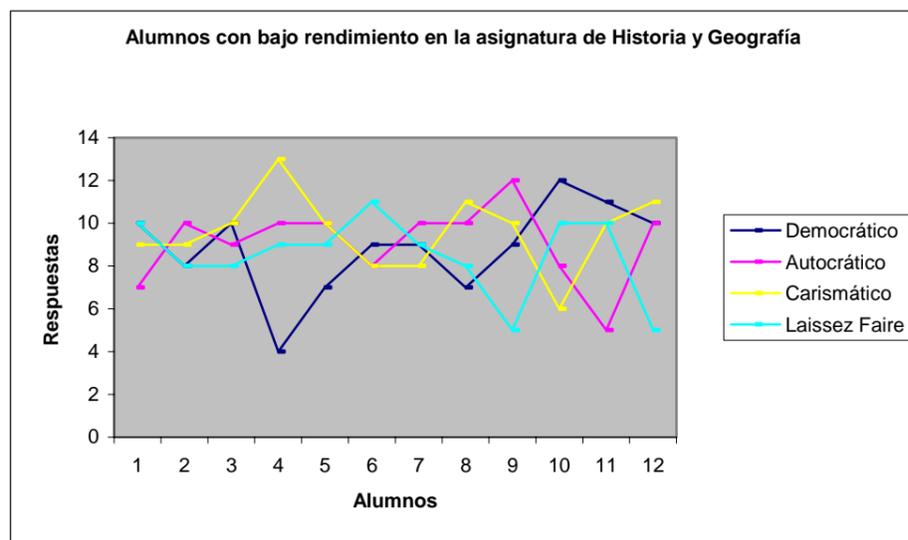
Una asignatura con un resultado suficiente en la cual su promedio es de un 4.9 y con una dispersión baja de 0.40 de varianza con respecto al valor central, donde se observa que el liderazgo definido por los alumnos del profesor(a) es de tendencia democrático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento siendo doce alumnos.

Tabla N° 29

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajos rendimientos en la asignatura de Historia y Geografía Liceo La Concepción.												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Democrático	10	8	10	4	7	9	9	7	9	12	11	10	106
Autocrático	7	10	9	10	10	8	10	10	12	8	5	10	109
Carismático	9	9	10	13	10	8	8	11	10	6	10	11	115
Laissez Faire	10	8	8	9	9	11	9	8	5	10	10	5	102
Promedios	4.1	4.1	4.9	4.9	4.4	4.8	4.3	4.2	4.2	4.0	3.8	4.2	

Gráfico N° 26



Los resultados de los alumnos con bajo rendimiento muestran que el estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de Historia y Geografía es de tendencia carismática que es equivalente a la totalidad del curso, lo que significa que es significativo para el curso.

En los tres colegios coincide que el estilo de liderazgo es de carácter democrático donde solo se observan resultados altos en el Colegio Alemán, ya que tanto en el Colegio La Purísima y Liceo La Concepción Los resultados son suficientes, considerando que los alumnos del Colegio La Purísima que tienen un bajo rendimiento consideraron que su profesor(a) tiene un estilo de liderazgo Autoritario.

3.- INGLES.

A. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Inglés Colegio Alemán de Chillán, total alumnos encuestados 26.

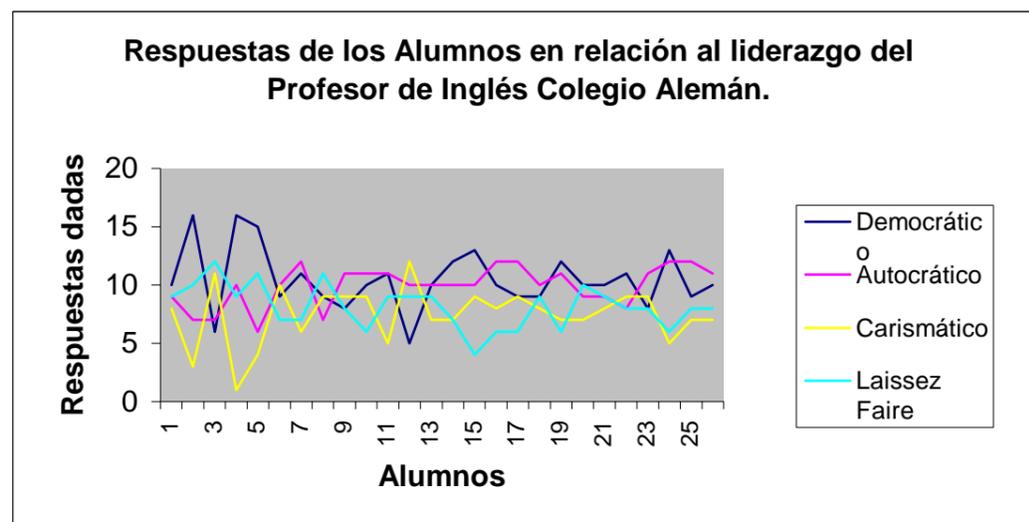
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 5, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 30

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.5	10	10	2.64	272
Autocrático	9.92	10	10	1.74	258
Carismático	7.46	8	9	2.42	194
Laissez Faire	8.15	8	9	1.87	212
Notas Finales	5.6	5.2	7.0	1.09	

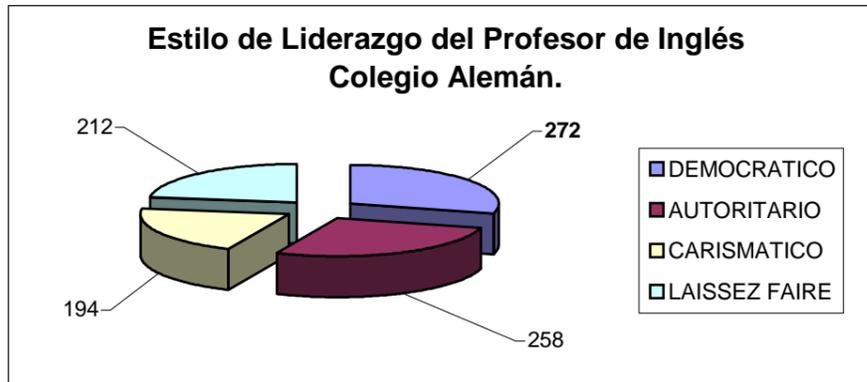
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso:

Gráfico N° 27



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo que ejerce el profesor es Democrático seguido muy de cerca por el estilo autocrático.

Gráfico N° 28



El Gráfico muestra que la tendencia de estilo de liderazgo es de carácter Democrático, aunque la desviación estándar es de un 2,64 que es alta con relación al valor central que es 10,5.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Inglés Colegio Alemán. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 31

N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	3.9	4.5	5	4.2	3.85	4.55	0.19	19	5	0.19	19	21	1.37	6.87	1.89	9.43
2	4.6	5.2	9	4.9	4.55	5.25	0.35	35	14	0.54	54	44.1	0.67	6.06	0.45	4.08
3	5.3	5.9	1	5.6	5.25	5.95	0.04	4	15	0.58	58	5.6	0.03	0.03	0.00	0.00
4	6	6.6	4	6.3	5.95	6.65	0.15	15	19	0.73	73	25.2	0.73	2.91	0.53	2.11
5	6.7	7.3	7	7	6.65	7.35	0.27	27	26	1	100	49	1.43	9.99	2.04	14.25
			26											144.90	25.85	29.87

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{144,9}{26} = 5.6$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 4.55 + \frac{4}{4+8} \cdot 0.7 = 4.78$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.55 + \frac{13-5}{9} \cdot 0.7 = 5.17$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{25.85}{26} = 0.99$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{29.89}{26} = 1.15$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 1.07$$

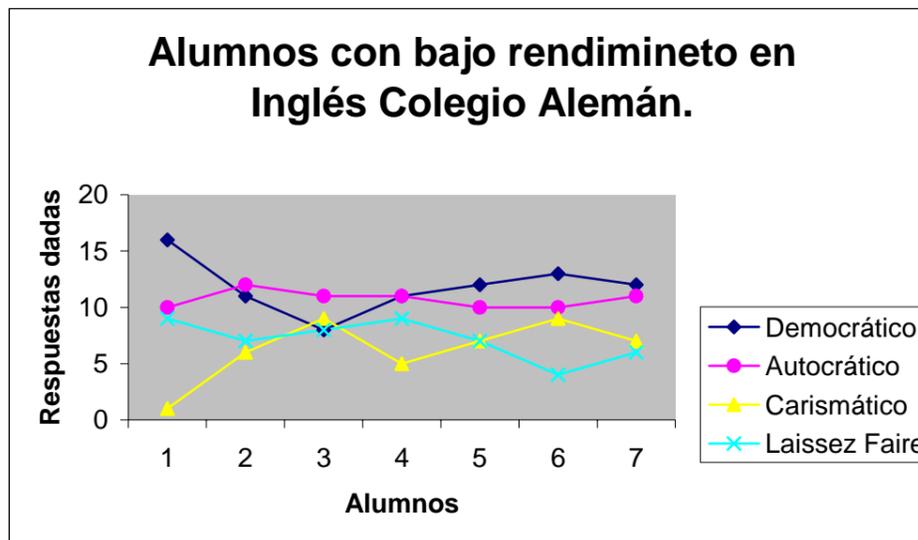
Los resultados anteriores muestran que la asignatura de Inglés con un promedio de 5,6 rendimiento alto y una desviación estándar de 0,99 lo cual indica que la separación de los resultados con el valor central es alto, existiendo un gran número de alumnos con promedios bajo el 5,6, aunque el liderazgo del profesional es reconocido como democrático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 32

Estilos de Liderazgos	Alumnos con Bajo Rendimiento Académico en la asignatura de inglés colegio Alemán.							
	1	2	3	4	5	6	7	Total
Democrático	16	11	8	11	12	13	12	83
Autocrático	10	12	11	11	10	10	11	75
Carismático	1	6	9	5	7	9	7	44
Laissez Faire	9	7	8	9	7	4	6	50
Promedios	4.3	3.9	4.9	4.6	4.0	4.9	4.1	

Gráfico N° 29



Los alumnos con bajo rendimiento que representan el 29.1% del total siguen definiendo que el estilo de liderazgo del profesor de Inglés es de carácter Democrático, lo cuál implica que el estilo asumido por el profesor no es gravitante con relación a lo malos resultados académicos.

B. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Inglés Colegio La Purísima de Chillán, total alumnos encuestados 24.

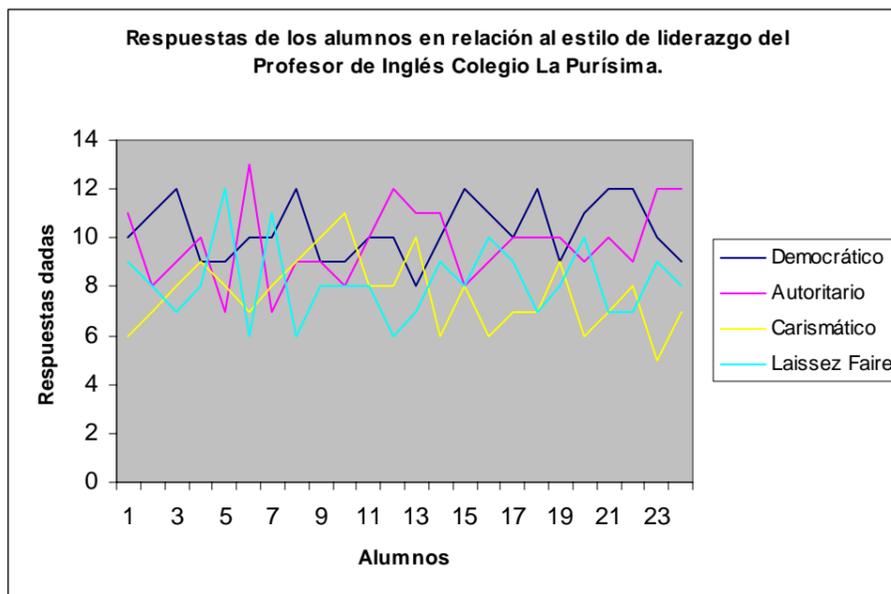
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 33

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.3	10	10	1.23	247
Autocrático	9.75	10	9	1.59	234
Carismático	7.71	8	8	1.46	185
Laissez Faire	8.17	8	8	1.52	196
Notas Finales	6.2	6.2	6.7	0.5	

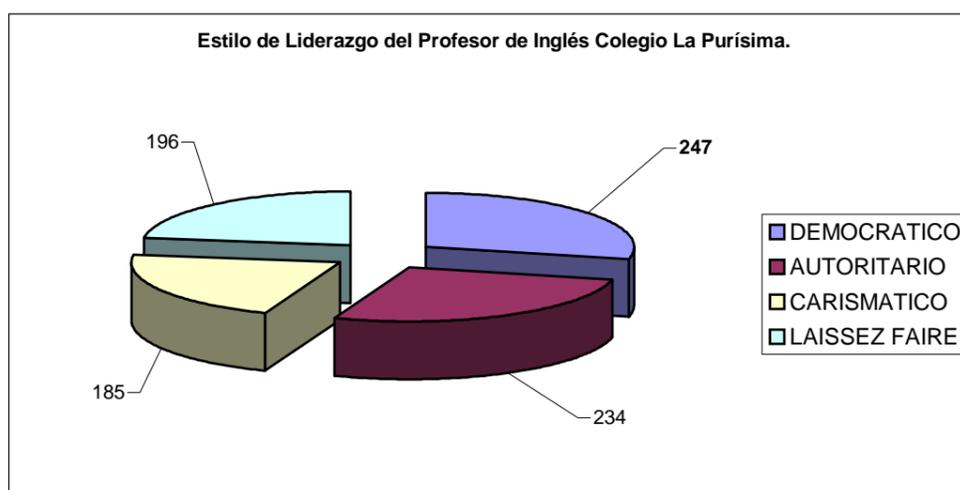
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 30



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Democrático.

Gráfico N° 31



Los datos de la Tabla y el Gráfico presentan que el estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de Inglés es de tendencia Democrática con una desviación estándar de 1.23 bastante pequeña en la dispersión de los datos con respecto al valor central que es de un 10.3.

**Rendimientos obtenidos por la asignatura de Inglés Colegio La Purísima.
(Valores tomados anexo 5).**

Tabla N° 34

inglés																
Nº	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x̄	f _i x _i - x̄	(x _i - x̄) ²	f _i (x _i - x̄) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	5.2	5.5	3	5.4	5.15	5.55	0.13	13	3	0.13	13	16.05	0.88	2.65	0.78	2.34
2	5.6	5.9	4	5.8	5.55	5.95	0.17	17	7	0.29	29	23	0.48	1.93	0.23	0.93
3	6	6.3	5	6.2	5.95	6.35	0.21	21	12	0.5	50	30.75	0.08	0.42	0.01	0.03
4	6.4	6.7	9	6.6	6.35	6.75	0.38	38	21	0.88	88	58.95	0.32	2.85	0.10	0.90
5	6.8	7.1	3	7	6.75	7.15	0.13	13	24	1	100	20.85	0.72	2.15	0.51	1.54
Suma			24									149.60		10.00		5.75

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{149.6}{24} = 6.2$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 6.35 + \frac{4}{4+6} \cdot 0.4 = 6.51$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.95 + \frac{12-7}{5} \cdot 0.4 = 6.35$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{10.00}{24} = 0.42$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{5.75}{24} = 0.24$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.49$$

Los resultados son altos con un promedio de 6.2 y una varianza de 0,24 que es baja lo que indica que la dispersión de los datos es pequeña con relación al valor central y el estilo de liderazgo observado por los alumnos es Democrático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

En este caso no existen alumnos con bajo rendimiento por lo cual el Estilo Democrático es altamente significativo en el contexto de la obtención de buenos resultados académicos.

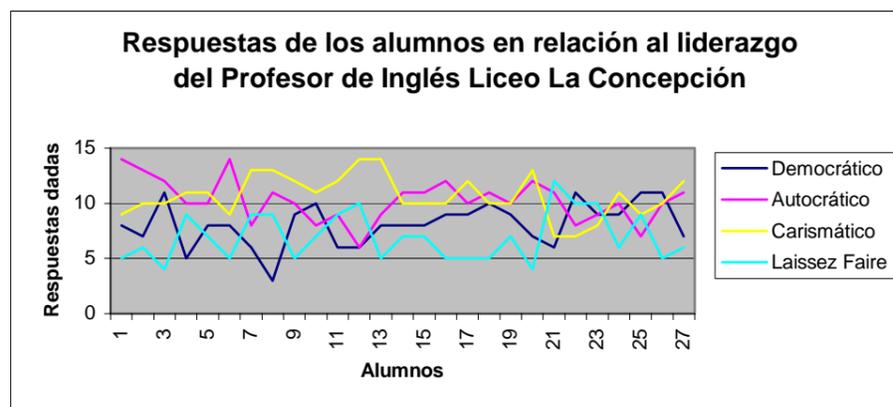
C. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Inglés Liceo La Concepción de Yungay, total alumnos encuestados 27.

Tabla N° 35

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	8.11	8	8	1.99	219
Autocrático	10.3	10	10	1.93	277
Carismático	10.7	10	10	1.88	288
Laissez Faire	6.96	7	5	2.19	188
Notas Finales	5.9	6	6.1	0.53	

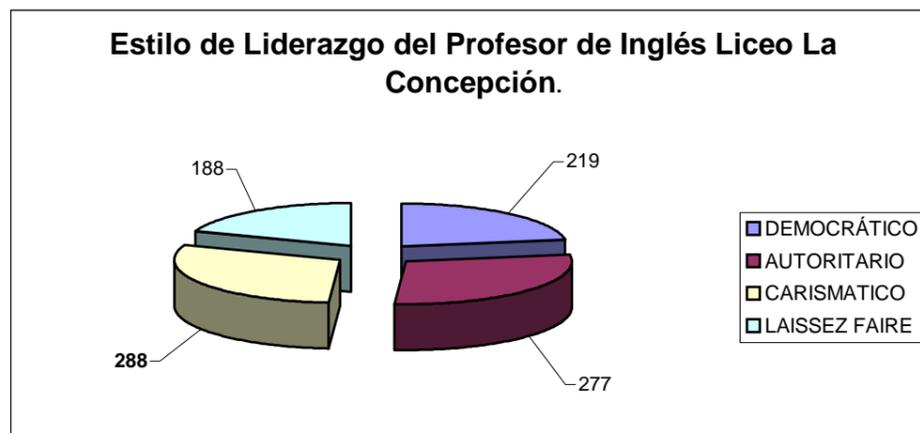
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 32



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Carismático.

Gráfico N° 33



El gráfico ilustra las respuestas de los alumnos donde establecen que la tendencia del estilo de liderazgo es de carácter Carismático, con una desviación estándar de 1.88 que es alta con relación al valor central que es 10.7, aunque se aprecia que los resultados promedio es de un buen rendimiento.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Inglés Liceo de Yungay. (Valores tomados anexo 6).

Tabla N° 35

Inglés																		
N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	4.7	5.1	3	4.9	4.65	5.15	0.1	11	3	0.1	11	14.7	0.98	2.94	0.96	2.89		
2	5.2	5.6	5	5.4	5.15	5.65	0.2	19	8	0.3	30	27	0.48	2.41	0.23	1.16		
3	5.7	6.1	10	5.9	5.65	6.15	0.4	37	18	0.7	67	59	0.02	0.19	0.00	0.00		
4	6.2	6.6	8	6.4	6.15	6.65	0.3	30	26	1	96	51.2	0.52	4.15	0.27	2.15		
5	6.7	7.1	1	6.9	6.65	7.15	0	4	27	1	100	6.9	1.02	1.02	1.04	1.04		
Suma			27									158.80			10.70			7.24

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{158.8}{27} = 5.88$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.65 + \frac{5}{5 + 2} \cdot 0.5 = 6.0$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.65 + \frac{13.5 - 8}{10} \cdot 0.5 = 5.9$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{10 \cdot 70}{27} = 0.40$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{7.25}{27} = 0.27$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.52$$

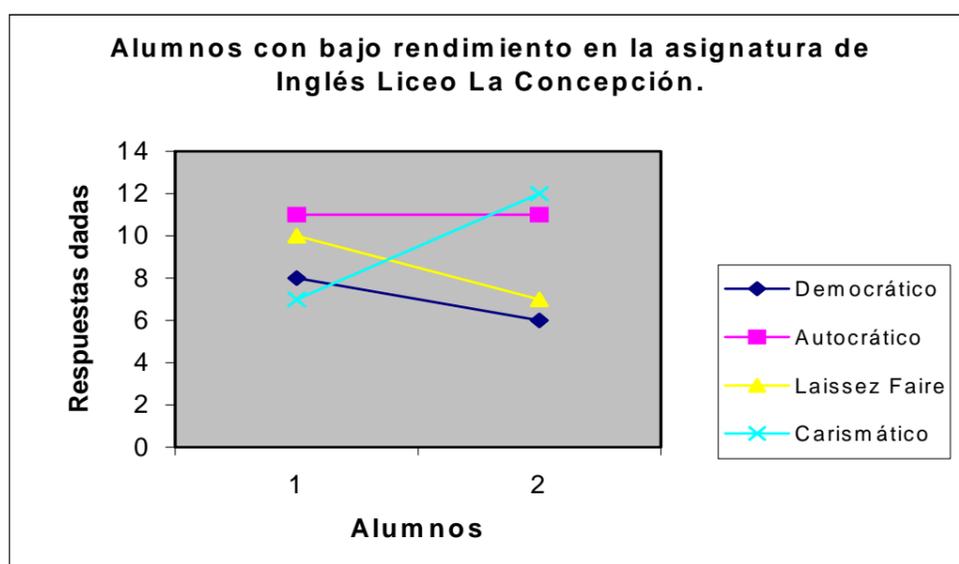
Los resultados muestran que tiene un promedio de 5.88 categoría alta y además su dispersión con respecto al valor central es baja de 0.27 de varianza donde los alumnos consideran que su profesor(a) tiene un estilo de liderazgo Carismático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 36

Estilos de Liderazgo	Alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de Inglés Liceo La Concepción.			
	1	2		Total
Democrático	8	6		14
Autocrático	11	11		22
Carismático	10	7		17
Laissez Faire	7	12		19
Promedios				

Gráfico N° 34



Aquí los alumnos que presentan un bajo rendimiento consideran que su profesor desarrolla un estilo Autocrático.

En los tres establecimientos educacionales se considera que el estilo de Liderazgo desarrollado por los docentes de Inglés es de carácter Democrático y los resultados académicos son altos, considerando que solo en el caso del Liceo La Concepción los alumnos que tienen bajo rendimiento consideran que su profesor(a) tiene un estilo Autocrático.

4.- MATEMATICA.

A. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Matemática Colegio Alemán de Chillán, total alumnos encuestados 25.

Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 5, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

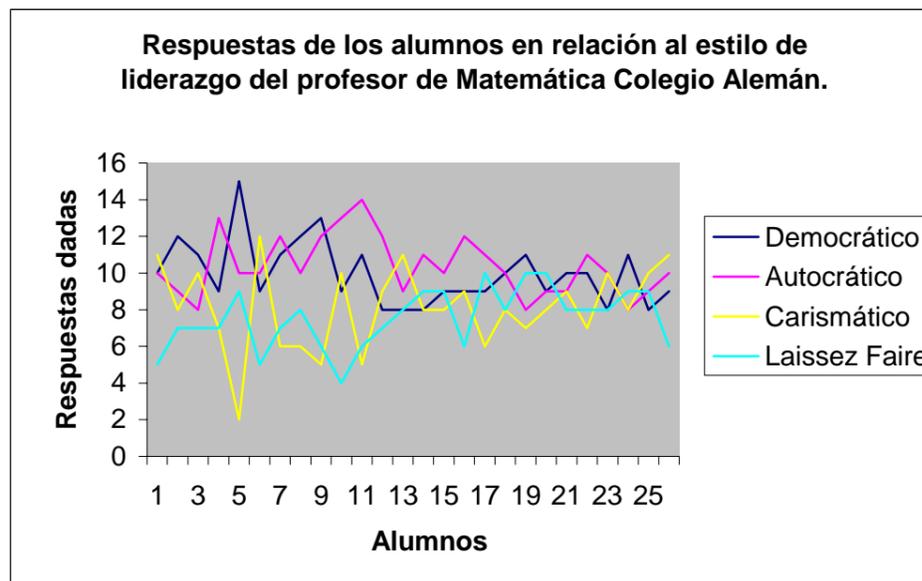
Tabla N° 37

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	9.96	9.5	9	1.73	259
Autocrático	10.4	10	10	1.63	270

Carismático	8.12	8	8	2.29	211
Laissez Faire	7.54	8	8	1.63	196
Notas Finales	5.2	5.1	6.8	0.99	

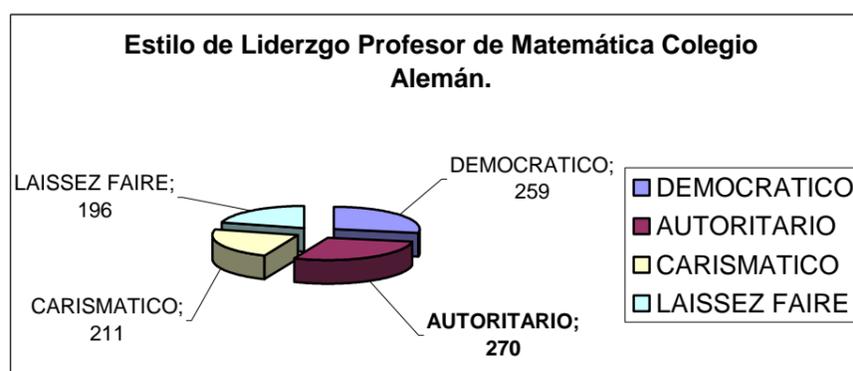
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso:

Gráfico N° 35



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo ejercido es Autocrático.

Gráfico N° 36



El Gráfico muestra que la tendencia de estilo de liderazgo es de carácter Autocrático, con una desviación estándar es de un 1.63 que indican que la dispersión de los datos es baja con respecto al valor central que es 10.4.

Rendimientos obtenidos por los alumnos en la asignatura de Matemática

Colegio Alemán. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 38

Matemática

N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	3.8	4.4	9	4.1	3.75	4.45	0.35	35	9	0.35	35	36.9	1.10	9.93	1.22	10.97
2	4.5	5.1	4	4.8	4.45	5.15	0.15	15	13	0.5	50	19.2	0.40	1.62	0.16	0.65
3	5.2	5.8	5	5.5	5.15	5.85	0.19	19	18	0.69	69	27.5	0.30	1.48	0.09	0.44
4	5.9	6.5	5	6.2	5.85	6.55	0.19	19	23	0.88	88	31	1.00	4.98	0.99	4.96
5	6.6	7.2	3	6.9	6.55	7.25	0.12	12	26	1	100	20.7	1.70	5.09	2.88	8.63
			26									135.30		23.10		25.65

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{135 \cdot 30}{26} = 5.2$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 3.75 + \frac{9}{9+5} \cdot 0.7 = 4.2$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.45 + \frac{13-9}{4} \cdot 0.7 = 5.15$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{25 \cdot 85}{26} = 0.99$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{25 \cdot 65}{26} = 0.99$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.99$$

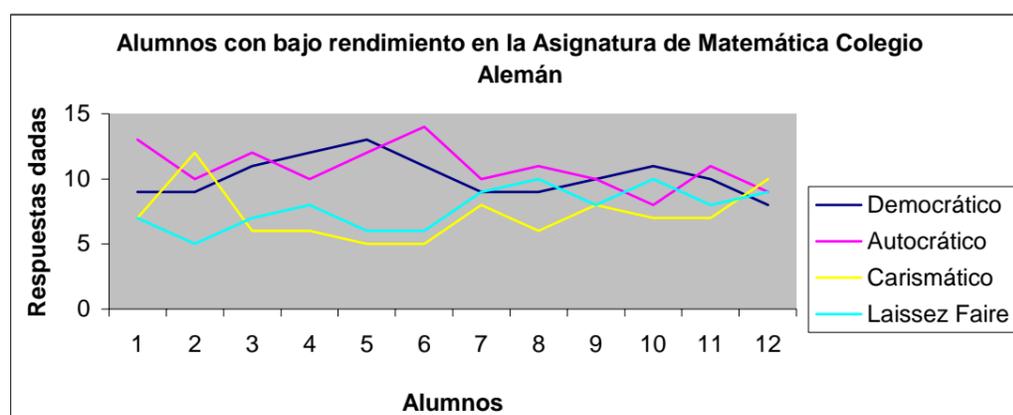
En la asignatura de matemática donde los alumnos definen a su profesor como autocrático su rendimiento es en promedio de un 5.2 definido como resultados suficiente, donde al igual que en la asignatura anterior con una desviación estándar alta casi un punto respecto del valor central, lo cual indica que la dispersión de los datos es alta.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 39

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de Matemática												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Democrático	9	9	11	12	13	11	9	9	10	11	10	8	122
Autocrático	13	10	12	10	12	14	10	11	10	8	11	9	130
Carismático	7	12	6	6	5	5	8	6	8	7	7	10	87
Laissez Faire	7	5	7	8	6	6	9	10	8	10	8	9	93
Promedios	4.0	4.1	4.3	4.3	4.5	4.4	4.5	4.0	4.3	4.0	3.8	4.9	

Gráfico N° 37



El gráfico muestra que las respuestas dadas por los alumnos genera una tendencia a un estilo de liderazgo de carácter Autocrático considerando que ellos representan el 46.2% del total de los alumnos y sus respuestas son el 48.15 del total de las respuestas dadas por lo cual es altamente significativo con relación a los resultados académicos obtenidos por los alumnos.

B. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Matemática Colegio La Purísima de Chillán, total alumnos encuestados 24.

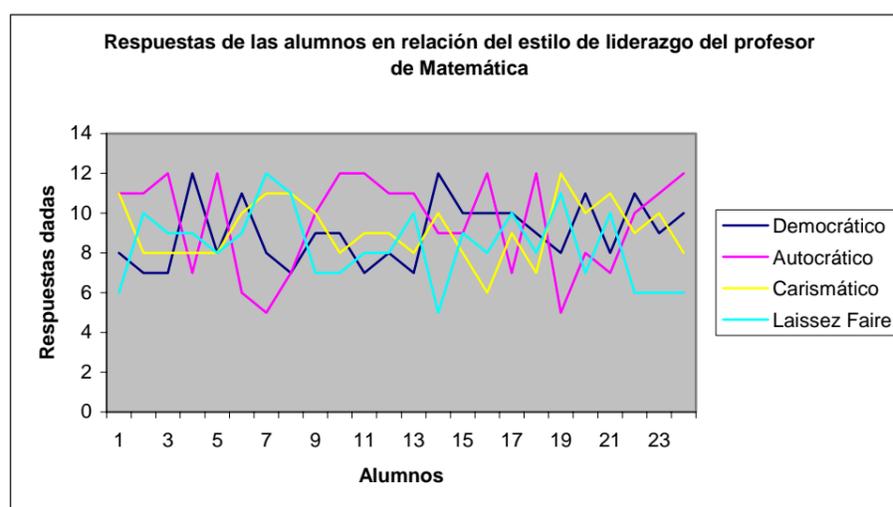
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 40

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	9	9	8	1.62	216
Autocrático	9.54	10.5	12	2.43	229
Carismático	9.13	9	8	1.48	219
Laissez Faire	8.33	8	8	1.86	200
Notas Finales	5.2	5.2	6.6	1	

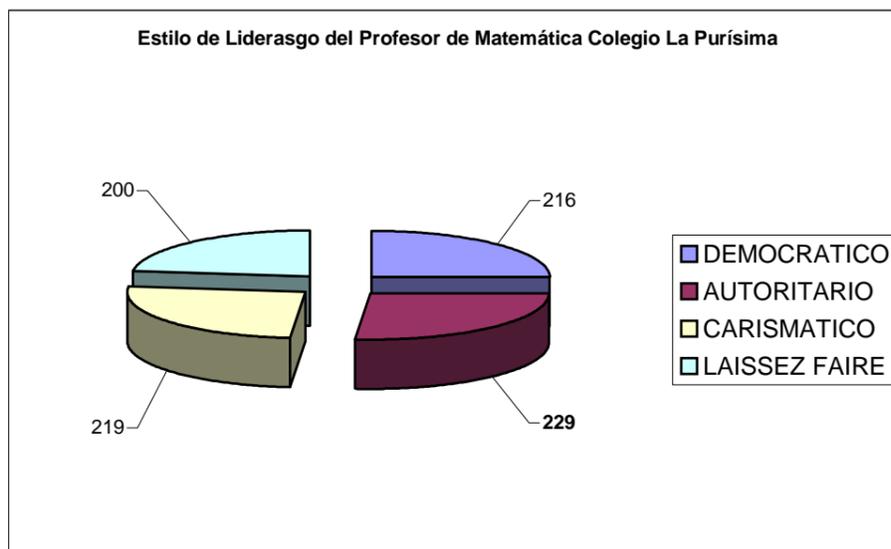
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 38



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Autocrático.

Gráfico N° 39



En las respuestas dadas por los alumnos la inclinación es hacia un estilo de liderazgo Autocrático donde la desviación estándar es de 1.48 con respecto al valor central que es de 9 puntos, ahora bien hay un nivel de resultados promedios de un 5,2 que es un buen rendimiento.

Rendimientos obtenidos por los alumnos en la asignatura de Matemática Colegio La Purísima. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 41

Matemática																		
N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	3.6	4.2	6	3.9	3.55	4.25	0.25	25	6	0.25	25	23.4	1.25	7.53	1.57	9.44		
2	4.3	4.9	5	4.6	4.25	4.95	0.21	21	11	0.46	46	23	0.55	2.77	0.31	1.54		
3	5	5.6	5	5.3	4.95	5.65	0.21	21	16	0.67	67	26.5	0.15	0.73	0.02	0.11		
4	5.7	6.3	4	6	5.65	6.35	0.17	17	20	0.83	83	24	0.85	3.38	0.72	2.86		
5	6.4	7	4	6.7	6.35	7.05	0.17	17	24	1	100	26.8	1.55	6.18	2.39	9.56		
			24											123.70		20.59		23.50

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{123.70}{24} = 5.15$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 4.95 + \frac{0}{0+6} \cdot 0.7 = 5.0$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.95 + \frac{12 - 11}{5} \cdot 0.7 = 5.09$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{20.05}{24} = 0.86$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{23.55}{24} = 0.98$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.99$$

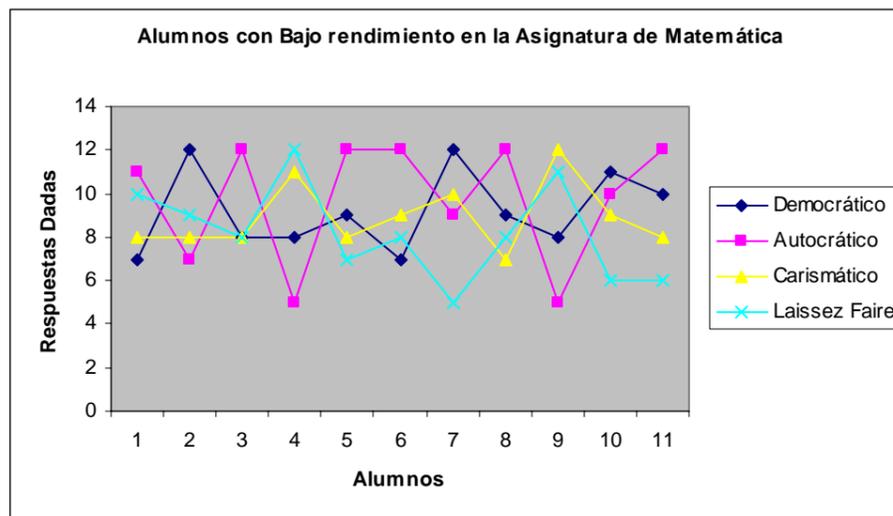
Los valores como promedio es de un 5.15 considerado suficiente, y que por lo demás con una varianza alta donde los datos están bastante disperso con respecto al valor central.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 42

Estilos de Liderazgos	Alumnos Con bajo rendimiento en la asignatura de Matemática											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Democrático	7	12	8	8	9	7	12	9	8	11	10	101
Autocrático	11	7	12	5	12	12	9	12	5	10	12	107
Carismático	8	8	8	11	8	9	10	7	12	9	8	98
Laissez Faire	10	9	8	12	7	8	5	8	11	6	6	90
Promedios	4.0	4.4	4.3	4.0	4.1	4.5	4.5	3.6	4.1	4.2	4.5	

Gráfico N° 40



Los alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de matemática es de un 45.8 % del total de alumnos donde el estilo de liderazgo que definen es de tendencia también Autocrática, manifestando así que este Estilo influye negativamente en el rendimiento académico de sus alumnos.

C. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Matemática Liceo La Concepción de Yunagy, total alumnos encuestados 27.

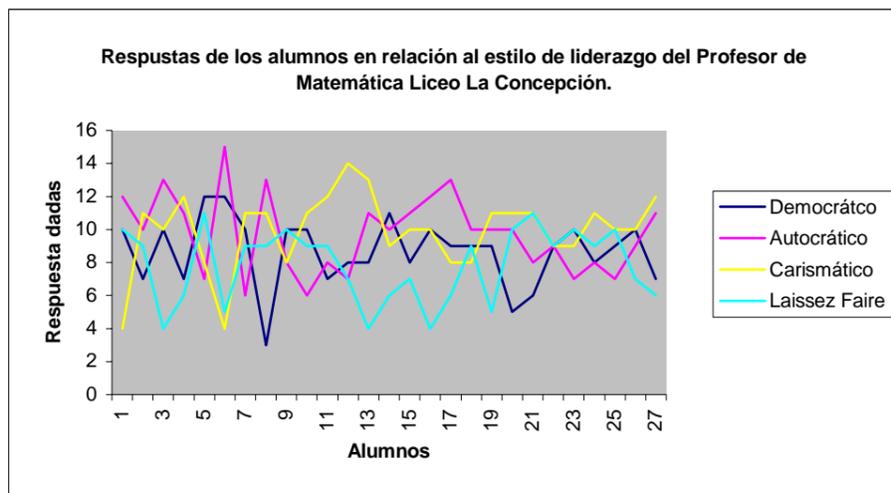
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 43

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	8.67	9	10	2.04	234
Autocrático	9.7	10	10	2.38	262
Carismático	9.9	10	11	2.29	268
Laissez Faire	7.8	9	9	2.24	211
Notas Finales	5.1	4.9	4.6	0.68	

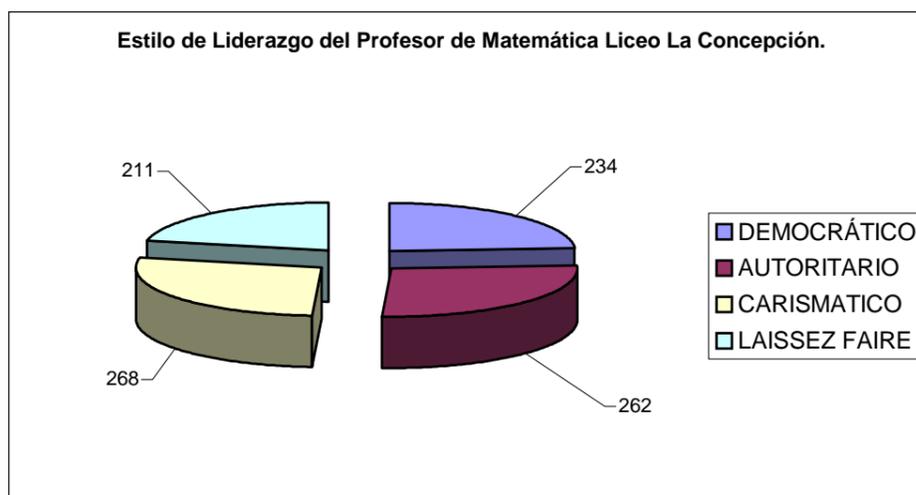
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 41



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Carismático.

Gráfico N° 42



El Gráfico establece que el liderazgo desarrollado por el profesor de matemática es de tendencia Carismático, con una desviación estándar de 2,29 que es alta en función a la dispersión de los datos con relación al valor central que es 9.9, además se observa que los resultados tienen un promedio de un 5.1 que es un buen resultado.

Rendimientos obtenidos por la asignatura de Matemática Liceo La Concepción de Yungay. (Valores tomados anexo 6).

Tabla N° 44

Matemática																	
N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²	
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.											
1	4.1	4.5	4	4.3	4.05	4.55	0.2	15	4	0.2	15	17.2	0.89	3.56	0.79	3.16	
2	4.6	5	10	4.8	4.55	5.05	0.4	37	14	0.5	52	48	0.39	3.89	0.15	1.51	
3	5.1	5.5	5	5.3	5.05	5.55	0.2	19	19	0.7	70	26.5	0.11	0.56	0.01	0.06	
4	5.6	6	4	5.8	5.55	6.05	0.2	15	23	0.9	85	23.2	0.61	2.44	0.37	1.49	
5	6.1	6.5	4	6.3	6.05	6.55	0.2	15	27	1	100	25.2	1.11	4.44	1.23	4.94	
			27									140.1		14.89		11.17	

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{140 \cdot 1}{27} = 5.19$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 4.55 + \frac{6}{6+5} \cdot 0.5 = 4.82$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.55 + \frac{13.5 - 4}{10} \cdot 0.5 = 5.0$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{10.70}{27} = 0.40$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{7.25}{27} = 0.27$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.52$$

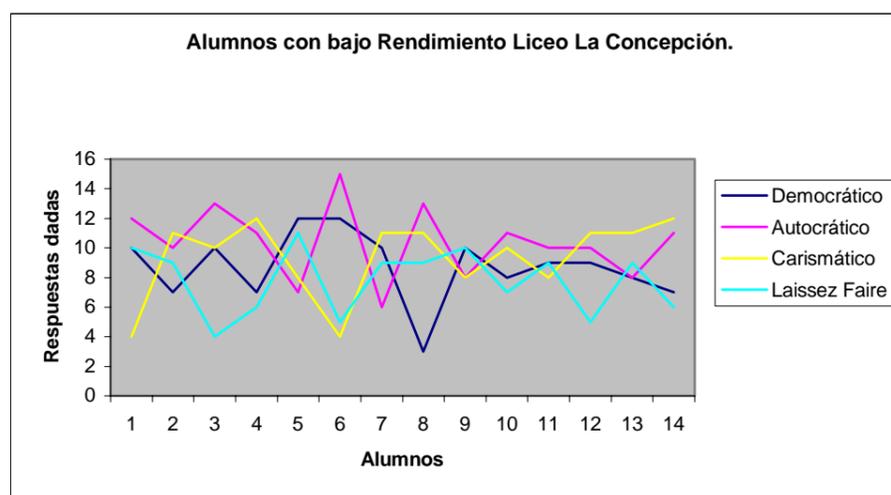
Asignatura con resultado promedio suficiente de un 5,19 y una varianza de 0,27 lo cual indica que la dispersión de los datos no es alta. Las observaciones de las respuestas dadas por los alumnos de esta asignatura manifiestan que su profesor(a) tiene un estilo de liderazgo Carismático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 45

Estilos de Liderazgos	Alumnos con Bajo Rendimiento en la asignatura de Matemática														Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Democrático	10	7	10	7	12	12	10	3	10	8	9	9	8	7	122
Autocrático	12	10	13	11	7	15	6	13	8	11	10	10	8	11	145
Carismático	4	11	10	12	8	4	11	11	8	10	8	11	11	12	131
Laissez Faire	10	9	4	6	11	5	9	9	10	7	9	5	9	6	109
Promedios	4.6	4.5	4.8	4.1	4.6	4.9	4.6	4.7	4.7	4.8	4.7	4.3	4.8	4.3	

Gráfico N° 43



Los resultados de los alumnos con bajo rendimiento consideran que el estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de matemática es de tendencia Autocrática.

En la Asignatura de Matemática coinciden en un estilo de carácter Autocrático de liderazgo en el colegio Alemán y el Colegio La Purísima donde los resultados académicos de sus alumnos fueron suficientes, solo en el Liceo La Concepción fue considerado el profesor con un estilo Carismático, considerando que los resultados también son solo suficientes, aunque los alumnos con un bajo rendimiento definieron a su profesor con un estilo de liderazgo Autocrático, lo que muestra que el estilo de liderazgo conlleva a resultados más bajos, esto también se asocia a la baja autoestima que los alumnos desarrollan frente a la asignatura, donde por lo general se sienten poco valoradas, poco respetadas y poco competentes, situaciones que a veces impiden muchas veces avanzar y lograr los resultados esperados. Sin embargo el poder o

Autoridad no necesariamente asociado a agresividad o engaño, también puede verse como una señal de eficiencia en los resultados de los alumnos.

5.- BIOLOGIA

A. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Biología del Colegio Alemán de Chillán, total alumnos encuestados 26.

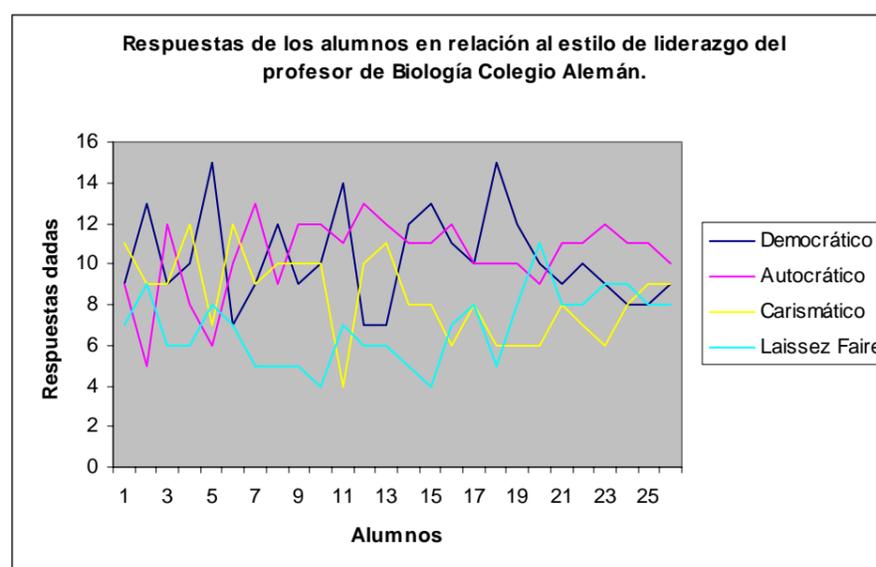
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 5, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 46

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	10.3	10	9	2.34	267
Autocrático	10.4	11	11	1.92	271
Carismático	8.42	8.5	9	2.04	219
Laissez Faire	6.88	7	8	1.75	179
Notas Finales	5.6	5.4	5.1	0.7	

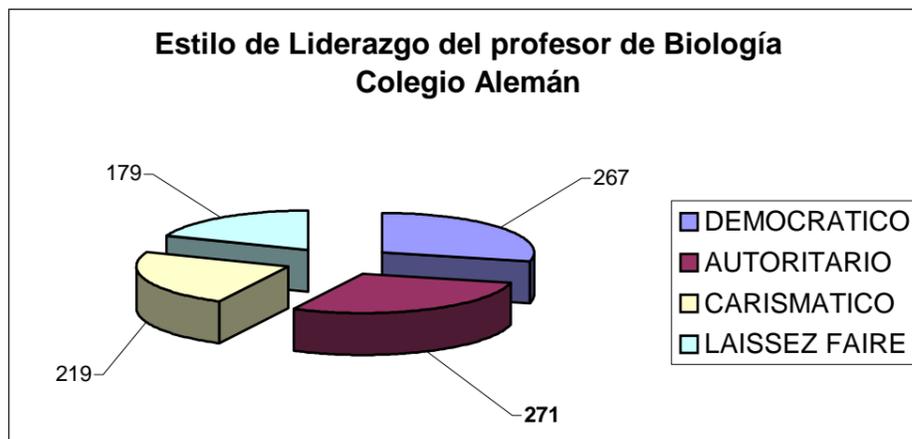
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso:

Gráfico N° 44



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Carismático.

Gráfico N° 45



El gráfico establece que el estilo de liderazgo del profesor de Biología es de tendencia Autocrático considerando que tiene una desviación media de 1,92 del promedio que es 10,4, con una relación cercana de acuerdo a los valores a las respuestas por el estilo Democrático.

Rendimientos obtenidos por los alumnos en la asignatura de Biología Colegio Alemán. (Valores tomados anexo 5).

Tabla N° 47

Biología																		
Nº	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²		
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.												
1	4.6	5	6	4.8	4.55	5.05	0.23	23	6	0.23	23	28.8	0.79	4.73	0.62	3.73		
2	5.1	5.5	9	5.3	5.05	5.55	0.35	35	15	0.58	58	47.7	0.29	2.60	0.08	0.75		
3	5.6	6	3	5.8	5.55	6.05	0.12	12	18	0.69	69	17.4	0.21	0.63	0.04	0.13		
4	6.1	6.5	6	6.3	6.05	6.55	0.23	23	24	0.92	92	37.8	0.71	4.27	0.51	3.04		
5	6.6	7	2	6.8	6.55	7.05	0.08	8	26	1	100	13.6	1.21	2.42	1.47	2.94		
			26											145.30		14.65		10.59

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{145.3}{26} = 5.6$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.05 + \frac{3}{3+6} \cdot 0.5 = 5.2$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.05 + \frac{13 - 6}{9} \cdot 0.5 = 5.4$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{14.65}{26} = 0.56$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{10.59}{26} = 0.41$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.64$$

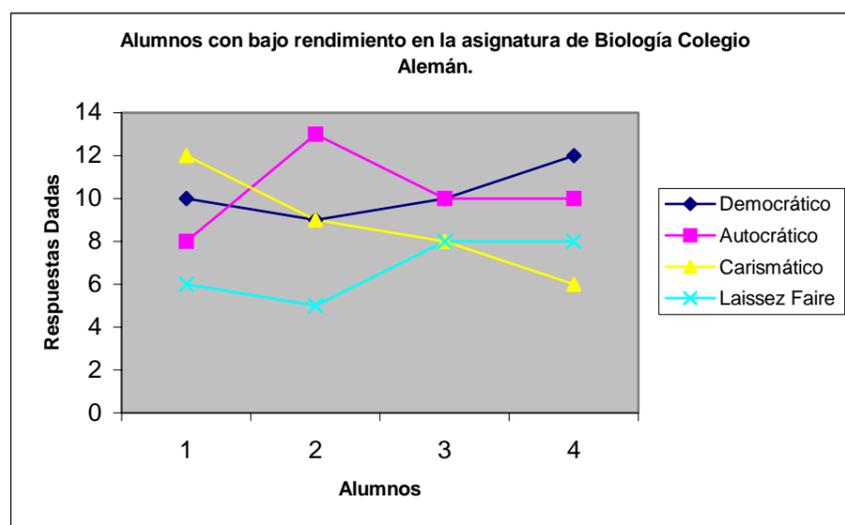
Según los alumnos el profesor(a) de Biología es de un estilo de liderazgo Autocrático donde tiene un rendimiento promedio de 5.6 y con una dispersión de datos entorno al valor central de 0,56, lo cual indica que existe un rendimiento más bien alto.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 48

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento en la asignatura de Biología Colegio Alemán.				
	1	2	3	4	total
Democrático	10	9	10	12	41
Autocrático	8	13	10	10	41
Carismático	12	9	8	6	35
Laissez Faire	6	5	8	8	27
Promedios	4.5	4.5	4.5	4.5	

Gráfico N° 46



En este caso se observa que los alumnos con bajo rendimiento representan el 15.4% del total y sus respuestas representan el 15.1% inclinándose también a definir que su profesor(a) tiene un estilo de liderazgo Autocrático.

B. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Biología del Colegio La Purísima de Chillán, total alumnos encuestados 24.

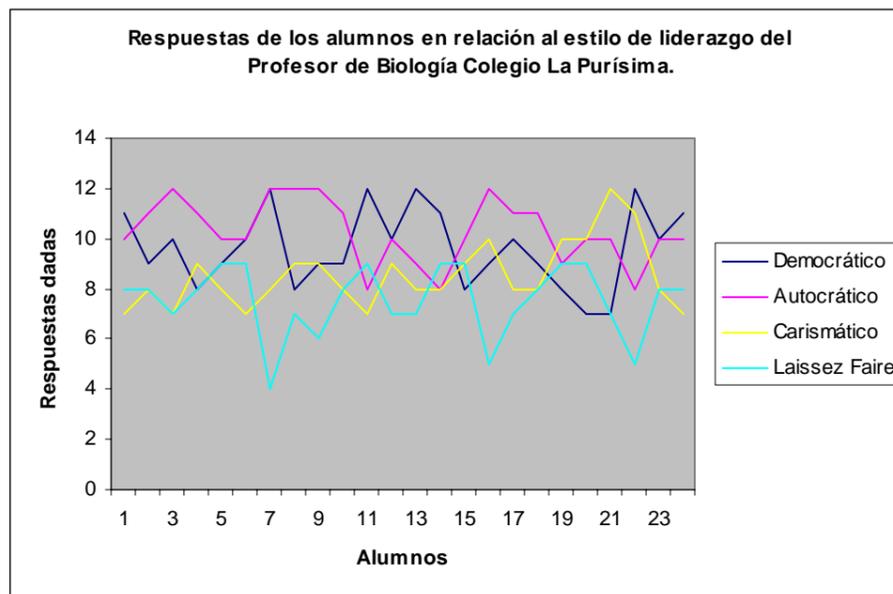
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 4, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 49

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	9.63	9.5	9	1.56	231
Autocrático	10.3	10	10	1.27	247
Carismático	8.54	8	8	1.32	205
Laissez Faire	7.54	8	8	1.41	181
Notas Finales	5.1	5.1	5.5	0.8	

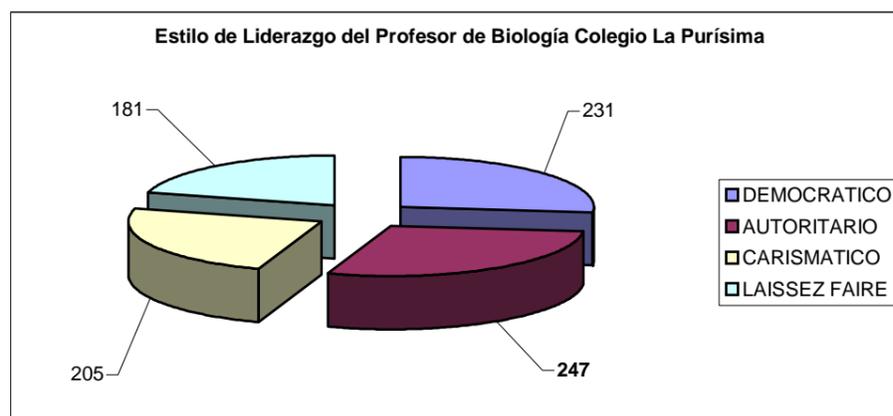
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 47



El gráfico muestra los resultados de las respuestas dadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo de liderazgo Autocrático.

Gráfico N° 48



El resumen de las respuestas emitidas establecen que la tendencia del estilo de Liderazgo del profesor de biología es de carácter Autocrático, donde la desviación estándar es 1.27 , lo que indica que dispersión de los datos en relación del valor central es baja, manifestando que el Estilo aplicado muestra un buen rendimiento, al ser de un 5,1.

Rendimientos obtenidos por los alumnos en la asignatura de Biología Colegio La Purísima. (Valores tomados anexo 4).

Tabla N° 50

Biología																	
N°	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x̄	f _i x _i - x̄	(x _i - x̄) ²	f _i (x _i - x̄) ²	
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.											
1	3.6	4.2	4	3.9	3.55	4.25	0.17	17	4	0.17	17	15.6	1.17	4.67	1.36	5.44	
2	4.3	4.9	6	4.6	4.25	4.95	0.25	25	10	0.42	42	27.6	0.47	2.80	0.22	1.31	
3	5	5.6	9	5.3	4.95	5.65	0.38	38	19	0.79	79	47.7	0.23	2.10	0.05	0.49	
4	5.7	6.3	4	6	5.65	6.35	0.17	17	23	0.96	96	24	0.93	3.73	0.87	3.48	
5	6.4	7	1	6.7	6.35	7.05	0.04	4	24	1	100	6.7	1.63	1.63	2.67	2.67	
Suma			24									121.60		14.93			13.39

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{121 \cdot 60}{24} = 5.07$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 4.95 + \frac{3}{3+5} \cdot 0.7 = 5.2$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.95 + \frac{12-10}{9} \cdot 0.7 = 5.1$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{14 \cdot 93}{24} = 0.62$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{13 \cdot 42}{24} = 0.56$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.75$$

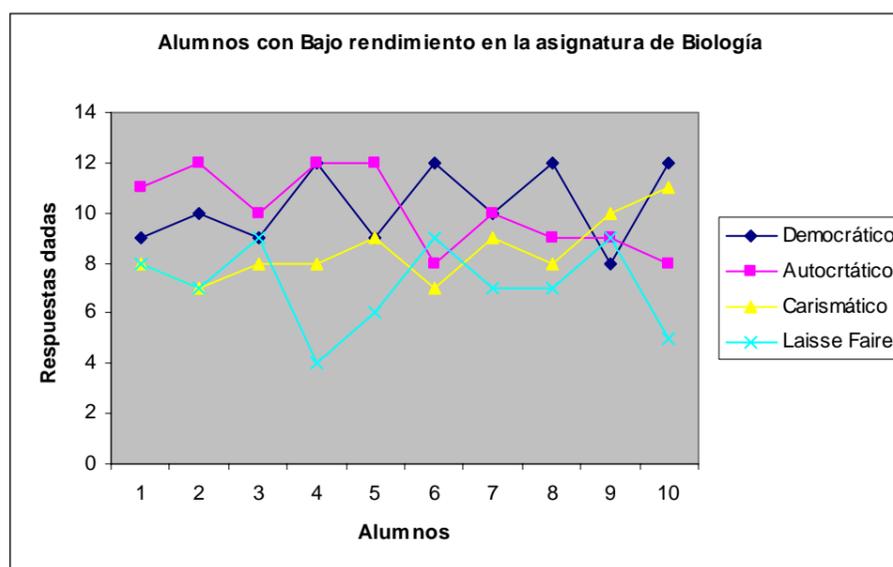
Los resultados muestran un promedio de 5.07 con una desviación estándar de 0.62 en la asignatura de biología siendo estos suficientes y donde las observaciones realizadas por sus alumnos muestran que el profesor(a) es de un estilo de liderazgo autocrático.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 51

Estilos de Liderazgos	Alumnos Con bajo rendimiento en la asignatura de Biología										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Democrático	9	10	9	12	9	12	10	12	8	12	103
Autocrático	11	12	10	12	12	8	10	9	9	8	101
Carismático	8	7	8	8	9	7	9	8	10	11	85
Laissez Faire	8	7	9	4	6	9	7	7	9	5	71
Promedios	4.0	3.6	4.0	4.5	4.5	4.5	4.4	4.5	4.4	4.2	

Gráfico N° 49



Los alumnos con bajo rendimiento en esta asignatura representan el 41,6 % donde sus respuestas manifiestan que su profesor es de un estilo Democrático lo que permite

observar que los buenos alumnos al considerar a su profesor con un liderazgo Autocrático este genera en ellos sus éxitos académicos.

C. Estilo de Liderazgo desarrollado por los profesores de Biología del Liceo La Concepción de Yungay, total alumnos encuestados 27.

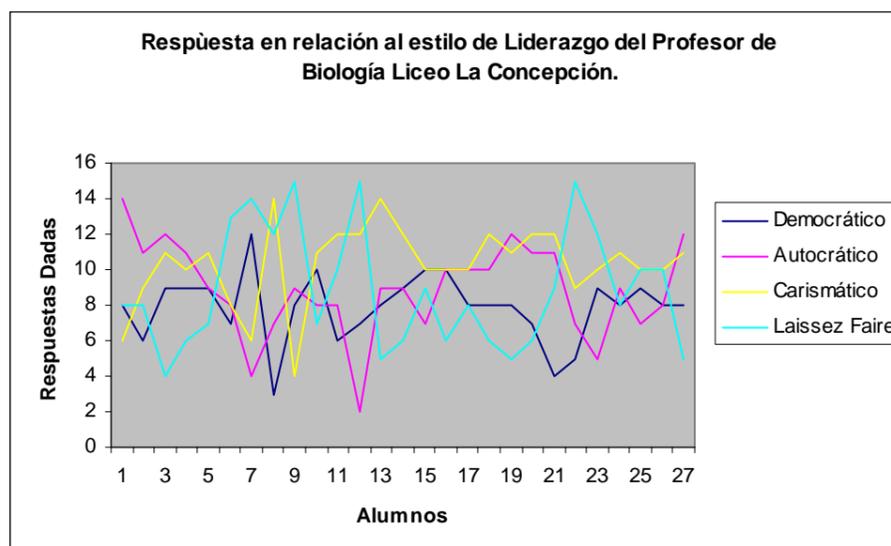
Los Datos recogidos en las tablas siguientes, ver Anexo 6, que ilustran las respuestas de todos los alumnos del curso.

Tabla N° 52

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	7.89	8	8	1.91	213
Autocrático	8.89	9	9	2.64	240
Carismático	10.3	11	10	2.27	278
Laissez Faire	8.85	8	6	3.39	239
Notas Finales	5.2	5.2	4.6	0.82	

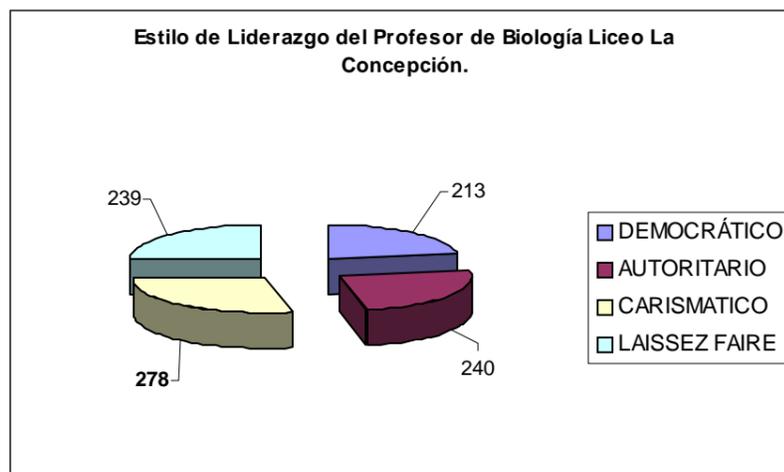
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 50



Resultados obtenidos de los alumnos donde se aprecia la tendencia a un estilo de liderazgo Carismático.

Gráfico N° 51



El gráfico nos presenta que el estilo de liderazgo desarrollado por el profesor de Biología es de tendencia Carismático con una puntuación de 278 y una desviación estándar de 2.27 con respecto al valor central que es de 10.3, lo cual indica que es alta la dispersión de los datos.

Rendimientos obtenidos por los alumnos en la asignatura de Biología Liceo La Concepción de Yungay. (Valores tomados anexo 6).

Tabla N° 53

Biología																
Nº	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		f _r	f _r %	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x _l	f _i x _i - x _l	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	3.8	4.4	4	4.1	3.75	4.45	0.2	15	4	0.2	15	16.4	1.19	4.77	1.42	5.69
2	4.5	5.1	9	4.8	4.45	5.15	0.3	33	13	0.5	48	43.2	0.49	4.43	0.24	2.18
3	5.2	5.8	7	5.5	5.15	5.85	0.3	26	20	0.7	74	38.5	0.21	1.45	0.04	0.30
4	5.9	6.5	5	6.2	5.85	6.55	0.2	19	25	0.9	93	31	0.91	4.54	0.82	4.12
5	6.6	7.2	2	6.9	6.55	7.25	0.1	7	27	1	100	13.8	1.61	3.21	2.58	5.17
Suma			27									142.90		18.41		17.46

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{142.9}{27} = 5.29$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 4.55 + \frac{5}{5+2} \cdot 0.7 = 4.19$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.15 + \frac{13.5 - 13}{7} \cdot 0.7 = 5.2$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{18.41}{27} = 0.68$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{17.46}{27} = 0.65$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.8$$

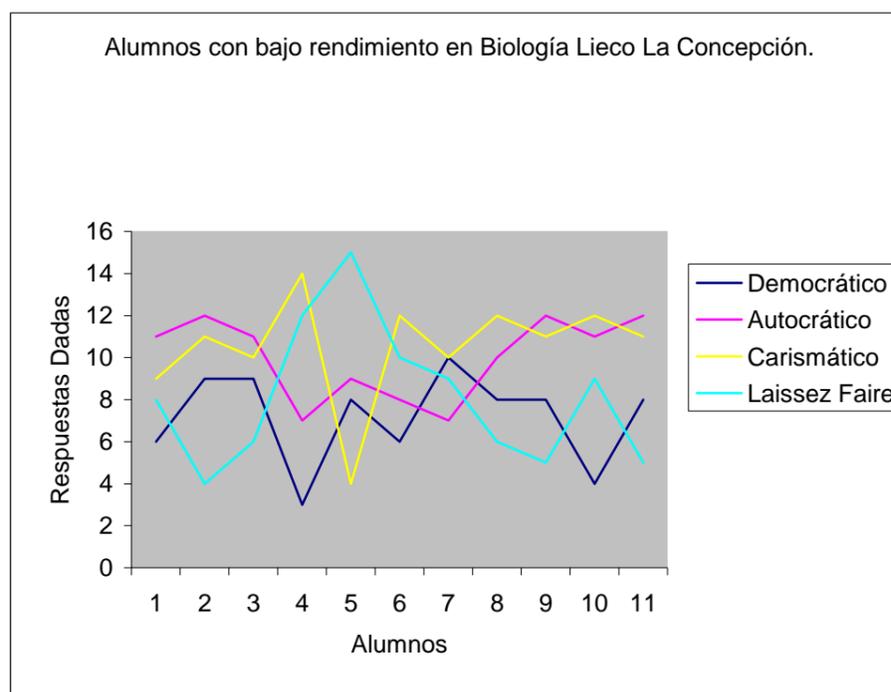
Los resultados de la asignatura de biología es de nivel suficiente al tener un promedio de 5.29 y una varianza de 0.65 con relación a la dispersión de los datos en función del valor central, cabe señalar que las observaciones realizadas por los alumnos en función del estilo de liderazgo de su profesor(a) es de tendencia carismática.

Veamos que ocurre con los alumnos de bajo rendimiento.

Tabla N° 54

Estilos de Liderazgos	Alumnos Con bajo rendimiento en la asignatura de Biología											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total
Democrático	6	9	9	3	8	6	10	8	8	4	8	79
Autocrático	11	12	11	7	9	8	7	10	12	11	12	110
Carismático	9	11	10	14	4	12	10	12	11	12	11	116
Laissez Faire	8	4	6	12	15	10	9	6	5	9	5	89
Promedios	3.8	4.6	4.2	4.7	3.9	4.6	4.8	4.7	4.5	4.2	4.5	

Gráfico N° 52



Los Alumnos con bajo rendimiento consideran que el estilo de liderazgo del profesor de Biología es Carismático.

En la Asignatura de Biología dos asignaturas coincidieron en los resultados observados por sus alumnos donde el estilo de liderazgo de los profesores(as) es Autocrático, donde los resultados académicos en uno de los colegio fue alto y en el otro suficiente y, en Liceo la Concepción los alumnos consideraron que el estilo de liderazgo de sus profesores de biología era carismático, con resultados académicos suficientes.

6.- RESULTADOS ACDADEMICOS FINALES DE LOS CURSOS ENCUESTADOS DE SE CONSIDERO EL PROMEDIO FINAL DE CADA UNO DE LOS ALUMNOS CON TODAS SUS ASIGNATURAS.

6.1.- COLEGIO ALEMAN DE CHILLAN

Promedio finales Académicos de los alumnos de tercero medio Colegio Alemán. (ver anexo 5).

Tabla N° 55

GENERAL																
N°	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x _l	f _i x _i - x _l	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	4.6	5	7	4.8	4.55	5.05	0.27	27	7	0.27	27	33.6	0.83	5.79	0.68	4.79
2	5.1	5.5	7	5.3	5.05	5.55	0.27	27	14	0.54	54	37.1	0.33	2.29	0.11	0.75
3	5.6	6	4	5.8	5.55	6.05	0.15	15	18	0.69	69	23.2	0.17	0.69	0.03	0.12
4	6.1	6.5	4	6.3	6.05	6.55	0.15	15	22	0.85	85	25.2	0.67	2.69	0.45	1.81
5	6.6	7	4	6.8	6.55	7.05	0.15	15	26	1	100	27.2	1.17	4.69	1.38	5.50
			26									146.30	16.15			12.97

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{146 \cdot 3}{26} = 5.63$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.05 + \frac{0}{0+6} \cdot 0.5 = 5.05$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.05 + \frac{13-7}{7} \cdot 0.5 = 5.5$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{16.15}{26} = 0.62$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{12.99}{26} = 0.5$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.71$$

El promedio General del curso es de un 5,6 categoría alta, con una desviación estándar de 0,62 lo cual existe una dispersión de los datos relativamente alta.

6.2.- COLEGIO LA PURISIMA DE CHILLAN.

Promedio finales Académicos de los alumnos de tercero medio Colegio La Purísima.
(ver anexo 4).

Tabla N° 56

GENERAL																
Nº	Limites Reales		f _i	x _i	Limites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i f _i	x _i - x	f _i x _i - x	(x _i - x) ²	f _i (x _i - x) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	4.5	4.8	2	4.7	4.45	4.85	0.08	8	2	0.08	8	9.3	0.92	1.83	0.84	1.68
2	4.9	5.2	4	5.1	4.85	5.25	0.17	17	6	0.25	25	20.2	0.52	2.07	0.27	1.07
3	5.3	5.6	8	5.5	5.25	5.65	0.33	33	14	0.58	58	43.6	0.12	0.93	0.01	0.11
4	5.7	6	5	5.9	5.65	6.05	0.21	21	19	0.79	79	29.25	0.28	1.42	0.08	0.40
5	6.1	6.4	5	6.3	6.05	6.45	0.21	21	24	1	100	31.25	0.68	3.42	0.47	2.33
			24									133.60		9.67		5.59

Medidas de Tendencia Central.

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{133.6}{24} = 5.57$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.25 + \frac{4}{4+3} \cdot 0.4 = 5.5$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 5.25 + \frac{12 - 6}{8} \cdot 0.4 = 5.55$$

Medidas de Dispersión.

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{9.67}{24} = 0.40$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{5.59}{24} = 0.23$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.48$$

Un curso con un rendimiento promedio alto de un promedio de 5.57 y con una dispersión de datos de 0.23 según su varianza lo que muestra un curso parejo con características académicas similares.

6.3.- LICEO LA CONCEPCION DE YUNGAY

Promedio finales Académicos de los alumnos de tercero medio Liceo La Concepción de Yungay. (ver anexo6).

Tabla N° 57

GENERAL																
Nº	Límites Reales		f _i	x _i	Límites Reales		fr	fr%	F _i	Fr	Fr%	x _i · f _i	x _i - x̄	f _i x _i - x̄	(x _i - x̄) ²	f _i (x _i - x̄) ²
	Inf.	Sup.			Inf.	Sup.										
1	4.5	4.9	10	4.7	4.45	4.95	0.4	37	10	0.4	37	47	0.63	6.30	0.40	3.96
2	5	5.4	4	5.2	4.95	5.45	0.2	15	14	0.5	52	20.8	0.13	0.52	0.02	0.07
3	5.5	5.9	10	5.7	5.45	5.95	0.4	37	24	0.9	89	57	0.37	3.70	0.14	1.37
4	6	6.4	2	6.2	5.95	6.45	0.1	7	26	1	96	12.4	0.87	1.74	0.76	1.52
5	6.5	6.9	1	6.7	6.45	6.95	0	4	27	1	100	6.7	1.37	1.37	1.88	1.88
Suma			27									143.90		13.63		8.80

Medidas de Tendencia Central

$$\bar{x} = \sum_i^n \frac{x_i \cdot f_i}{n} = \frac{143 \cdot 9}{27} = 5.3$$

$$M_o = e_j + \frac{(f_j - f_{j-1})}{(f_j - f_{j-1}) + (f_j - f_{j+1})} \cdot C = 5.45 + \frac{6}{6+8} \cdot 0.5 = 5.7$$

$$Md = e_m + \frac{n/2 - F_{m-1}}{f_m} \cdot C = 4.95 + \frac{13.5 - 10}{4} \cdot 0.5 = 5.4$$

Medidas de Dispersión

$$DM = \frac{\sum f_i \cdot |x_i - \bar{x}|}{n} = \frac{13.63}{27} = 0.50$$

$$s^2 = \frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n} = \frac{8.82}{27} = 0.33$$

$$\gamma = \sqrt{\frac{\sum f_i (x_i - \bar{x})^2}{n}} = 0.57$$

El curso en general tiene un rendimiento suficiente ya que su promedio es de 5.3 y además podríamos señalar que es parejo en rendimiento académico debido a que su varianza es de 0.33.

III.- La Tercera Hipótesis señala:

“El estilo de liderazgo ejercido por los Padres o Apoderados de los alumnos(as) incide en los resultados académicos de sus hijos(as) sean estos altos o bajos.”

1.- Resultados de la encuesta aplicada a los alumnos sobre el estilo de liderazgo desarrollado por los Padres y Apoderados.

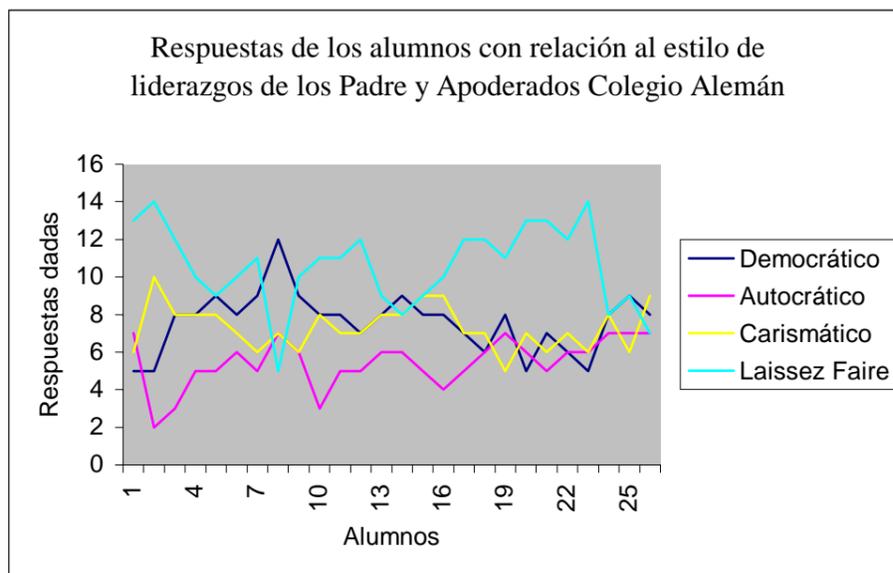
A. Padres y Apoderados Colegio Alemán de Chillán.

Tabla N° 58

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	7.6	8	8	1.6	198
Autocrático	5.5	6	5	1.3	142
Carismático	7.3	7	7	1.2	190
Laissez Faire	11	11	12	2.2	275
Promedio Colegio	5.6	5.5	6.1	0.7	

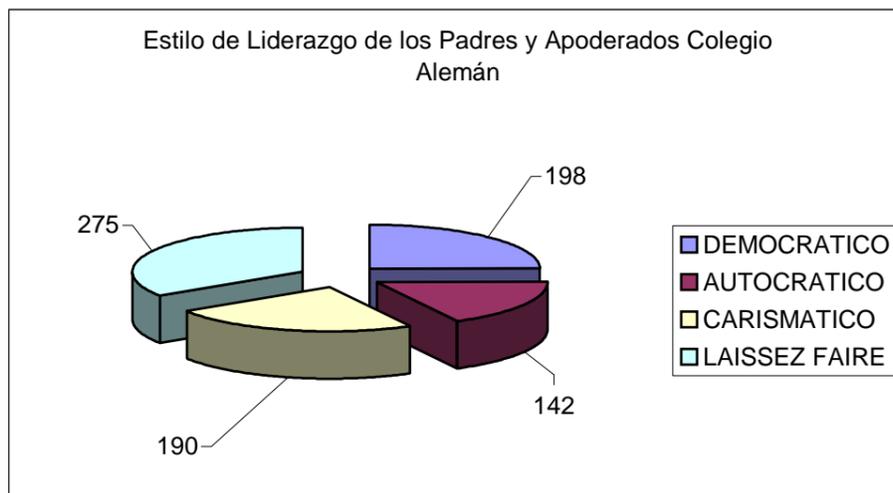
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 53



Observaciones realizadas por los alumnos donde se aprecia que el estilo definido de liderazgo de los Padres y Apoderados es Laissez Faire.

Gráfico N° 54



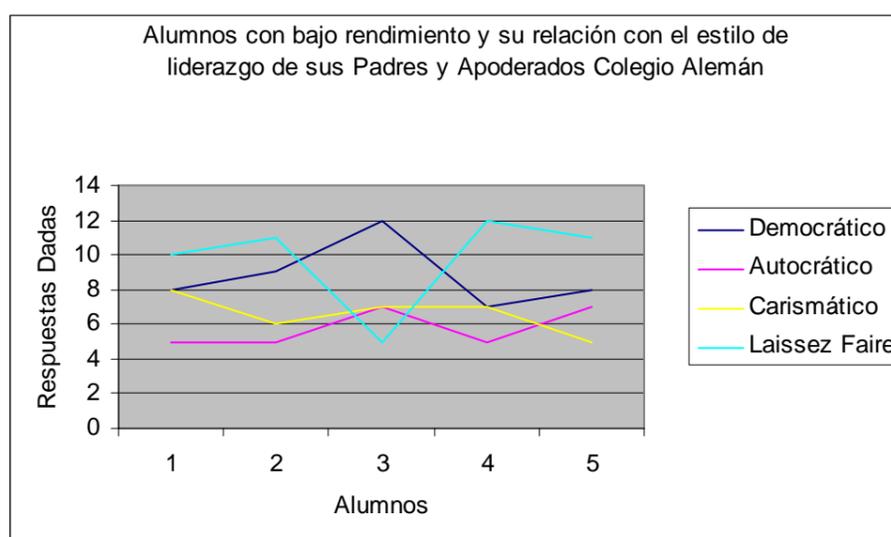
El gráfico nos muestra que los alumnos consideran que sus padres ejercen un liderazgo Laissez Faire con una desviación estándar de 2.2 del valor central que es 11, y con un buen rendimiento académico de los alumnos cuyo promedio colegio es 5,6.

Veamos los alumnos con bajo rendimiento.

Tabla N° 59

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento en general y su relación con el estilo de liderazgo de sus padres					
	1	2	3	4	5	Total
Democrático	8	9	12	7	8	44
Autocrático	5	5	7	5	7	29
Carismático	8	6	7	7	5	33
Laissez Faire	10	11	5	12	11	49
Promedios	4.7	4.7	4.9	4.6	4.6	

Gráfico N° 55



Según la Tabla y su gráfico se establece que el estilo de liderazgo es de carácter Laissez Faire, luego donde los padres dejan hacer, así es lógico que exista por parte de los alumnos un rendimiento bajo.

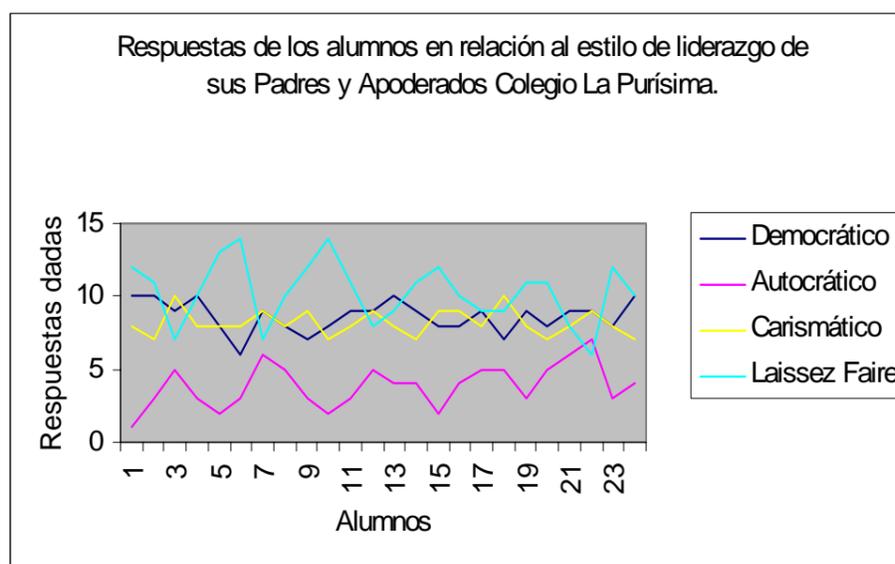
2.- Padres y Apoderados Colegio La Purísima de Chillán

Tabla N° 60

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	8.6	9	9	1.1	207
Autocrático	3.9	4	3	1.5	93
Carismático	8.2	8	8	0.9	197
Laissez Faire	10	11	11	2.1	247
Promedio Colegio	5.6	5.5	5.0	0.5	

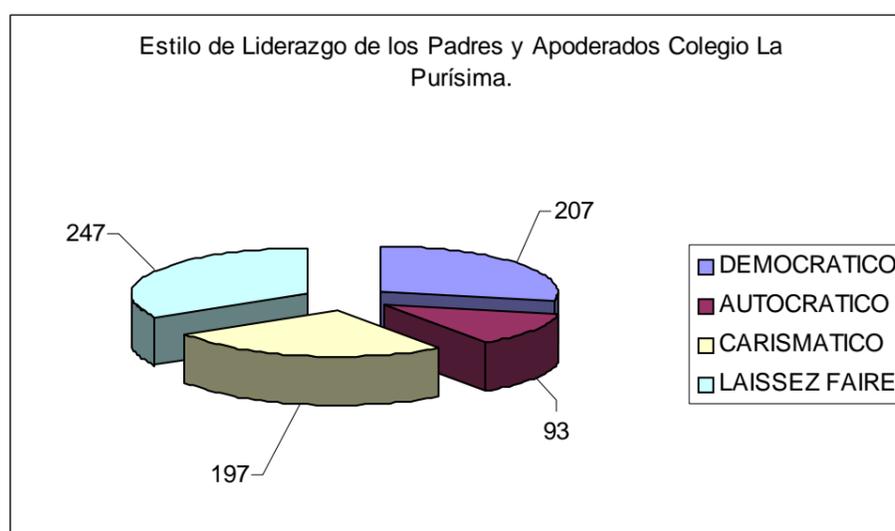
Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 56



Resultado de todas las observaciones realizadas por los alumnos en función de sus Padres y Apoderados.

Gráfico N° 57.



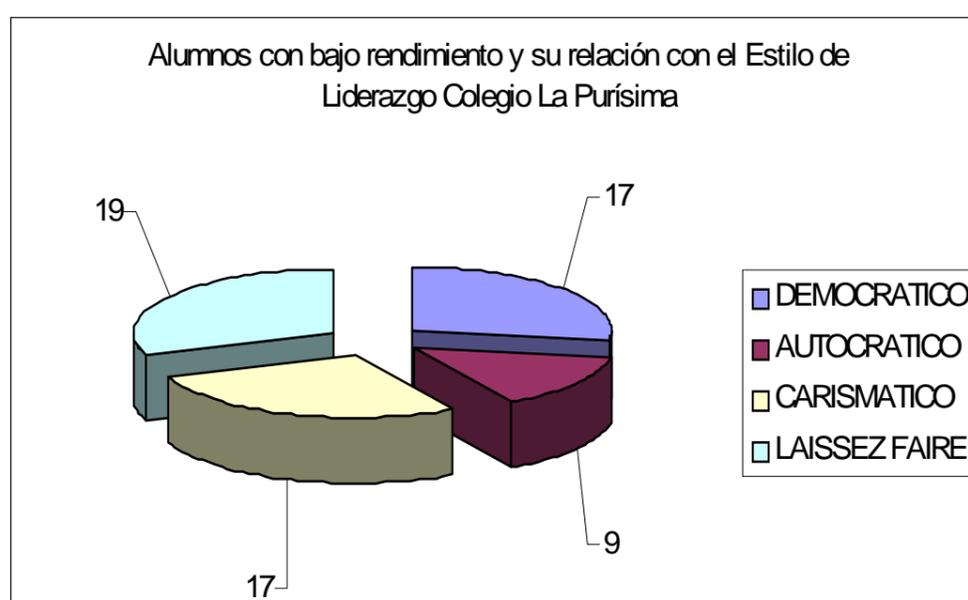
El gráfico muestra claramente que el estilo de liderazgo ejercido por los padres de los alumnos de tercero medio del colegio la Purísima es de carácter Laissez Faire, con una dispersión de los datos de 2.1 con relación al valor central que es 10. El promedio del curso es de un 5.6 que es un buen rendimiento académico.

Veamos los alumnos con bajo rendimiento.

Tabla N° 61

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento y su relación con el etilo de liderazgo de sus Padres.		
	1	2	Total
Democrático	8	9	17
Autocrático	2	7	9
Carismático	8	9	17
Laissez Faire	13	6	19
Promedios	4.5	4.8	

Gráfico N° 58



El gráfico muestra que el estilo de liderazgo definido por los alumnos con un bajo rendimiento que tienen sus padres es de tendencia Laissez Faire.

3.- Padres y Apoderados Liceo La Concepción de Yungay.

Tabla N° 62

Estilo de Liderazgo	Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Sumatoria de Respuestas
Democrático	8.3	8.5	9	1.3	215
Autocrático	6.8	7	7	1.5	176
Carismático	6.7	7	7	2.3	174
Laissez Faire	9.5	10	10	2.3	246
Promedio Colegio	5.3	5.5	5.5	0.6	

Relación de respuestas dadas por todos los alumnos del curso.

Gráfico N° 59

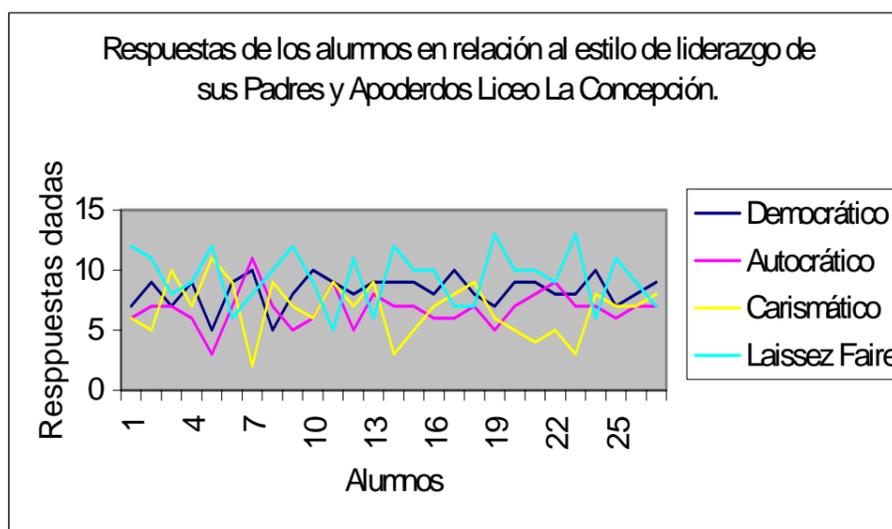
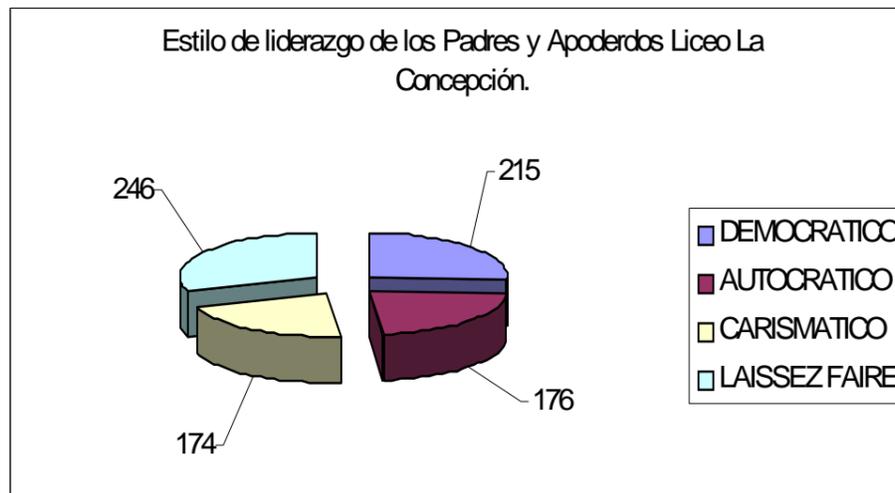


Gráfico N° 60



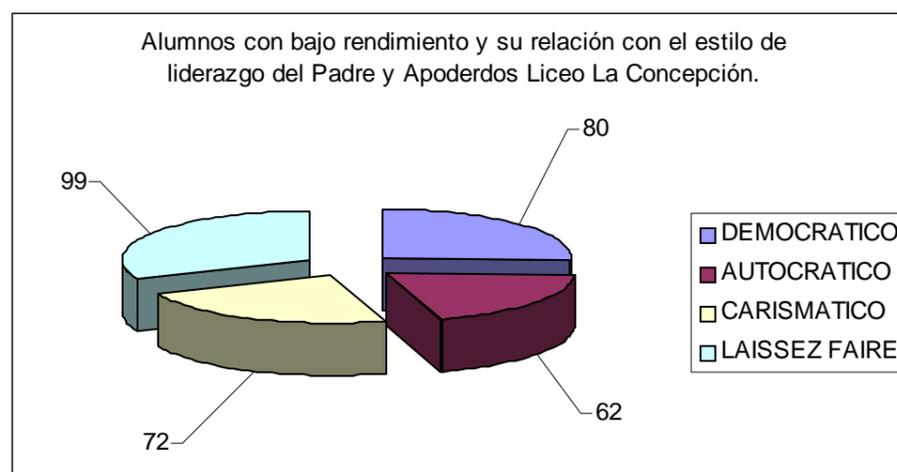
El Gráfico define que el estilo de liderazgo desarrollado por los padres de los alumnos del Liceo de Yungay es de carácter Laissez Faire donde su desviación estándar es de 2.3 en relación al valor central que es 9,5 , ahora bien el promedio del curso es de un 5.3 que un buen rendimiento.

Veamos los alumnos con bajo rendimiento.

Tabla N° 63

Estilos de Liderazgos	Alumnos con bajo rendimiento y su relación con el liderazgo de sus Padres										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
Democrático	9	7	9	5	8	9	8	7	9	9	80
Autocrático	7	7	6	3	5	7	7	5	8	7	62
Carismático	5	10	7	11	7	5	9	6	4	8	72
Laissez Faire	11	8	9	12	12	10	7	13	10	7	99
Promedios	4.5	4.8	4.6	4.9	4.7	4.6	4.7	4.5	4.8	4.6	

Gráfico N° 61



En este Gráfico se observa que el estilo de Liderazgo desarrollado por los Padres y/ o Apoderados de los alumnos del liceo La Concepción que tienen un bajo rendimiento es Laissez Faire.

De acuerdo a información obtenida en los tres establecimientos educacionales los alumnos definieron que sus Padres y Apoderados tienen un estilo de liderazgo Laissez Faire, en este contexto la hipótesis que señala que el estilo de liderazgo incide en los rendimientos de los alumnos, efectivamente es así pues genera

mayoritariamente malos resultados académico en los hijos(as). Ahora bien, el líder requiere y necesita una brújula interna muy fuerte, que mantenga orientados a quien lidera saber hacia donde va y, explicita donde está el verdadero norte, ya que las decisiones más importantes y difíciles son las que se deben tomar solos y durante esos momentos y hay muchas opiniones que puede sacar del cauce correcto a sus hijos, en este sentido el que los padres y Apoderados mantengan un liderazgo laissez faire evita compromisos, su relación con sus hijos(a) es claramente insuficiente, no enfatiza en los resultados, no enseña a responsabilizarse por el trabajo, delegando las responsabilidades en ellos, acción que no es sola de los jóvenes.

CONCLUSIONES FINALES

- En los tres establecimientos Educativos indistintamente de su administración coinciden en que el estilo de liderazgo desarrollado por la Dirección de los establecimientos educativos es de carácter Democrático.
- el estilo de Liderazgo Democrático desarrollado por los directores(as) impacta en los profesores de manera positiva, pues a juicio de los alumnos de los colegios en estudio, consideran que sus profesores tienen comportamientos alegres y optimistas, preocupados de los resultados y generando siempre un buen clima de aprendizaje en aula.
- Las variables Estilos de Liderazgos y Comportamientos de los profesores no existe relación en los establecimientos de dependencia Particular de acuerdo al estadígrafo utilizado, solo existe relación en el establecimiento de dependencia Municipalizada.
- Los liderazgos ejercidos por la asignatura de Lengua Castellana y Comunicación en los tres establecimientos no coinciden y su nivel de incidencia en los resultados académicos es irrelevante puesto que con liderazgo democrático y autocrático se obtienen altos resultados y con un bajísimo nivel de reprobación de sus alumnos, solo con el laissez faire los rendimientos son bajos y con un alto porcentaje de alumnos con bajo rendimiento.
- En la asignatura de Historia el estilo de liderazgo desarrollado en los tres establecimientos es democrático y su nivel de incidencia es positiva ya que los resultados obtenidos son altos, solo en el caso del Liceo de Yungay se presentan una mayor cantidad de alumnos con promedios bajos.
- En la asignatura de Inglés el estilo de liderazgo ejercido en los tres establecimientos es más bien democrático e incide positivamente en los altos resultados académicos obtenidos por los alumnos, no hay en ninguno de los establecimientos resultados con bajo rendimiento.
- De modo general el estilo de liderazgo democrático ejercido por los profesores del área de humanidades inciden positivamente en los rendimientos de los

alumnos puesto que, en las asignaturas Lengua Castellana y Comunicación, Historia y Geografía e Inglés los resultados promedios de los tres colegios es alto.

- El estilo de liderazgo de la asignatura de matemática es autocrático en los tres establecimiento e incide negativamente en los resultados obtenidos puestos que estos son bajos y existe una gran cantidad de alumnos por establecimiento con alumnos con bajo rendimiento.
- El estilo desarrollado en la asignatura de biología coinciden los establecimientos de dependencia particular siendo este autocrático donde el nivel de incidencia en los resultados no existe ya que en un colegio el rendimiento es alto y en el otro es bajo. En el Liceo de Yungay el estilo es carismático y sus resultados son bajos con una alta cantidad de alumnos con bajos resultados.
- Por tanto el estilo de liderazgo autocrático desarrollado principalmente por los profesores del área científica tiene una incidencia es negativa ya que en los rendimientos alcanzados mayoritariamente por los alumnos son más bien bajos.
- El rendimiento general promedio de los establecimientos de dependencia particular pagada y particular subvencionado son altos, solo en el caso del Liceo de Yungay colegio de dependencia municipalizada el rendimiento es bajo.
- El estilo de liderazgo ejercido por los Padres y Apoderados en los tres establecimientos en estudio según sus hijos es Laissez faire y no incide significativamente en los resultados académicos de sus hijos.

SUGERENCIAS

1. Los sostenedores de los Establecimientos educacionales establezcan estrategias que permitan definir el estilo de liderazgo de los directores y por consiguiente optar por el estilo democrático, ya que impactaría positivamente en sus profesores haciendo de estos profesionales profesores alegres y Optimistas.
2. Los establecimientos definirán el perfil de profesor que desean tener ya que son modelos para sus alumnos.
3. En los establecimientos educacionales organizar talleres o cursos de perfeccionamiento cuyo objetivo es alcanzar en sus docentes liderazgos de estilo democrático.
4. Trabajar en cada uno de los cursos de cada establecimiento con los Padres y Apoderados en seminarios, talleres o charlas sobre los estilos de liderazgos desarrollados por ellos, de modo que, permitan la mejor relación con sus hijos(as), y así, lograr los rendimientos académicos más altos posibles.
5. Las Instituciones encargadas de formar Profesionales de la educación sería apropiado que trabajen con ellos los estilos de liderazgos de manera sistemática y sostenida a través de su formación docente.
6. Los estilos de liderazgo desarrollados por los actores que intervienen en la formación académica de lo alumnos son muy relevantes y significativos, los que se expresan no solo en forma externa sino que también en creencias que estos tienen con relación a su desempeño profesional por lo cual sería recomendable enriquecer esta investigación con otra que de tipo cualitativa.

BIBLIOGRAFIA

N°	Autor	Libro	Editorial
1	Angel	Liderazgo Compartido como práctica general de la institución Escolar.	Caracas, Venezuela.
2		Diccionario de la Legua Española	Vigésima Edición
3	Cornejo, M. A., 1997	La productividad, la ética y la calidad conducen a la excelencia	National
4	Angel	Liderazgo Compartido como práctica general de la institución Escolar.	Caracas, Venezuela.
5	Casares Arrangois	La transformación de los Educadores del Nivel Superior	1996, www.Arrangois.com
6	Chiavenato, I, 1999	Introducción a la teoría general de la administración	Bogota Colombia
7	Contreras, I 2001	Un Modelo de liderazgo transformador	Constitución (2000). Gaceta de la Republica Bolivariana de Venezuela
8	Dabdub, Lilian	Liderazgo Creativo con inteligencia Emocional	Accedido 27, 2004
9	David Fischman 2001	Camino al Líder	Aguilar- Mercurio
10	Diaz Carrera, Dr, Cesar	Desarrollo del Liderato Creativo	Instituto Avanzado de Cratividad Total.
11	Dubs de Mouya, R 1998	El docente-Lider transformacional	Barquisimo; Instituto Pedagógico
12	Goleman Daniel	Inteligencia Emocional	Bantam Books 1995
13	Herrera M,y Lopez, M,1996	La eficacia escolar	Caracas CINTERPLAN
14	Humberto Maturana	El Sentido de lo Humano	Editorial Universitaria
15	Julio Olalla	Características Humanas	Voluntad Ediciones
16	Kouzes, james. Poster , Barry	The leadership Challenge	Jossey Bass Publishers 1995
17	Krygier,A,2000	Una nueva ciencias para un nuevo mundo	EL nacional
18	Lopez, M, 1996	Manual para Directores de Educación Básica	Caracas Fundación Polar-FundaPreecolar
19	Lopez,R	El Nuevo Papel del Docente Universitario.	
20	M. Ditkoff	School reaching	www.mditkoff.cl
21	Marian Aylwin	Ideas para una Educación de Calidad	Libertad y Desarrollo
22	Miguel Andrade	Rendimiento Académico y variables modificables..	Tesis de Doctorado Universidad Católica de Chile
23	Mihaly Csikszentmihalyi	Crossing boundarie 1996	www.mihalycsk.com

N°	Autor	Libro	Editorial
24	Pizarro	Síntesis y Evaluación Experimental	1997
25	Pizarro	Rasgos y actitudes del Profesor Efectivo	www.redcientífica.cl
26	Rafael Echeverría	Autoestima en Educadores	Tesis de Magíster Universidad Católica
27	Rodriguez, C.S, 1999	Tú que te haces llamar gerente.	El Nacional. Sinopsis Curricular.
28	Roger, C 1989	El proceso de convertirse en Persona	Colombia
29	Santelices y Scagliotti	Contexto Educativo Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías	1991
30	Soto, J	Calidad Educativa, Currículo del hogar y rendimiento académico	Tesis de Doctorado Universidad Católica
31	Whetten y Cameron	Lideres efectivos	www. Whettencameron.cl

ANEXO1

Universidad del BioBio
Facultad de Humanidades
Magíster en Educación

ENCUESTA

Estimado Profesor(a), la encuesta que usted gentilmente va a contestar y que es de carácter ANONIMO, está orientada a una investigación sobre aspectos relevantes sobre educación y su administración, tus respuestas son de gran importancia, estamos concientes que el grado de veracidad y honestidad que aplicará en esta encuesta son el reflejo de sus valores y virtudes que ha internalizado a través de los años.

Para contestarla, solo tendrá que marcar con una "x", una de las cuatro alternativas de respuestas, que en su opinión más identifique a la dirección del establecimiento en que usted labora.

- A: Siempre
- B: Generalmente
- C: A veces
- D: Rara vez
- E: Nunca

Nº	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
1	Considera el director(a) la opinión de sus profesores(as)	X	X	X	X	X
2	Pregunta el director(a) su parecer a los profesores(as)	X	X	X	X	X
3	Considera el director(a) las sugerencias de los profesores(as)	X	X	X	X	X
4	Pregunta el director(a) a la totalidad de los profesores(as) su posición	X	X	X	X	X
5	Considera el director(a) las Ideas , diferencias de los profesores(as)	X	X	X	X	X
6	En la institución a veces no se sabe quién es el que decide.	X	X	X	X	X
7	A veces se trabaja en forma desorganizada y sin planificación	X	X	X	X	X
8	En la institución hay que cumplir pocos trámites para hacer las cosas.	X	X	X	X	X
9	En la institución las personas no se tienen confianza	X	X	X	X	X
10	En la institución se da oportunidad para hacer trabajos desafiantes.	X	X	X	X	X
11	Cuesta mucho llegar a ser amigo de las personas que trabajan en esta institución.	X	X	X	X	X
12	El director(a) solicita todo por escrito	X	X	X	X	X
13	Sus Ideas del director(a) son claras y precisas	X	X	X	X	X
14	Es asertivo en la toma de decisiones	X	X	X	X	X
15	Los cambios que desarrolla el director(a) se mantienen en el tiempo.	X	X	X	X	X
16	Es el director(a) ordenado y detallista en cada acción que emprende.	X	X	X	X	X
17	Está el director(a) constantemente buscando nuevas estrategias de mejoramiento institucional.	X	X	X	X	X
18	Su forma de pedir las cosas es atractiva	X	X	X	X	X
19	Es positivo el director(a) frente a cualquier situación problemática	X	X	X	X	X
20	Incentiva al director(a) que el profesor se perfeccione	X	X	X	X	X
21	Muestra el director(a) interés por los resultados obtenidos en las evaluaciones externas tales como Simce o P.S.U.	X	X	X	X	X
22	En esta institución a veces las personas no saben quien es su jefe.	X	X	X	X	X
23	En la institución predomina un ambiente de amistad.	X	X	X	X	X
24	Está dispuesto el director(a) a prestar colaboración a su equipo en forma permanente	X	X	X	X	X

25	Considera el director(a) el bienestar de los profesores	X	X	X	X	X
26	El director(a) decidió lo que debía hacer cada profesor	X	X	X	X	X
27	Da el director(a) un tratamiento amable e igualitario a cada profesor	X	X	X	X	X
28	Decidió como se debían hacer las cosas	X	X	X	X	X
29	El director(a) decidió los estándares esperados a lograr por el equipo	X	X	X	X	X
30	Normalmente al director(a) le interesa hacer equipos de trabajos	X	X	X	X	X
31	Deja el director(a) hacer lo que el equipo decidió	X	X	X	X	X
32	Siempre es el director(a) el que lidera los equipos de trabajos	X	X	X	X	X
33	Es el director(a) Definió el esquema de trabajo a realizar por los miembros del equipo.	X	X	X	X	X
34	Deja el director(a) que otros decidan lo que se va hacer	X	X	X	X	X
35	Da el director(a) oportunidad para la iniciativa individual de los participantes del equipo.	X	X	X	X	X
36	Tiene el director(a) don de mando	X	X	X	X	X
37	Posee el director(a) habilidades para establecer relaciones armónicas y afectivas entre el personal, apoderados y alumnos.	X	X	X	X	X
38	El director(a) maneja y mantiene actualizada toda información pertinente en sus funciones	X	X	X	X	X
39	El director(a) manifiesta predisposición hacia generar una efectiva y dinámica integración de todo el personal de manera coherente y unido.	X	X	X	X	X
40	Manifiesta el director(a) confianza y seguridad en sí mismo en su labor.	X	X	X	X	X
41	Demuestra el director(a) espíritu de superación en su labor, aceptando la crítica positiva	X	X	X	X	X
42	Establece el director(a) un clima de trabajo dialogante y participativo	X	X	X	X	X
43	Demuestra el director(a) estabilidad emocional en su quehacer diario y ante situaciones conflictivas.	X	X	X	X	X
44	Escucha el director(a) a sus profesores, Padres y Apoderados y Alumnos.	X	X	X	X	X
45	No es necesario que el director(a) controle para que las cosas se desarrollen con normalidad.	X	X	X	X	X
46	Se nota cuando el director(a) no está en el Colegio	X	X	X	X	X
47	El director(a) insulta a los profesores o alumnos delante de otras personas.	X	X	X	X	X
48	Muestra el director(a) inseguridad en la toma de decisiones	X	X	X	X	X
49	El director(a) supervisa y evalúa las tareas del personal	X	X	X	X	X
50	El director(a) es amenazante frente a las situaciones que no se cumplen.	X	X	X	X	X
51	Conversa el director(a) con aquellos que no cumplen y da nuevas oportunidades llegando a acuerdos.	X	X	X	X	X
52	Las ideas nuevas no se toman en cuenta debido a que existen demasiadas reglas, detalles, administrativos y trámites que cumplir	X	X	X	X	X
53	Mantiene el director(a) un vocabulario adecuado con sus profesores, alumnos, padres y apoderados	X	X	X	X	X
54	Escucha el director(a) con atención lo que manifiestan los profesores	X	X	X	X	X
55	Deja el director(a) que un profesor plantee sus opiniones	X	X	X	X	X
56	El director(a) siempre desarrolla lo que plantean los profesores	X	X	X	X	X
57	Solicita el director(a) aprobación de lo que plantea	X	X	X	X	X
58	Entusiasma el director(a) con sus planteamientos	X	X	X	X	X
59	Los profesores escuchan al director(a) por temor	X	X	X	X	X
60	Existen buenas relaciones humanas entre el director y el personal.	X	X	X	X	X
61	Es Autoritario	X	X	X	X	X
62	Es Laissez Faire	X	X	X	X	X
63	Es Carismático	X	X	X	X	X
64	Es Democrático.	X	X	X	X	X

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y PROFESIONALISMO.

CUADRO DE TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Nº	ESTILO DE LIDERAZGO	COLOR ASOCIADO
1	DEMOCRATICO	XXXXXXXXXXXXXX
2	AUTORITARIO	XXXXXXXXXXXXXX
3	CARISMATICO	XXXXXXXXXXXXXX
4	LAISSEZ FAIRE	XXXXXXXXXXXXXX
5	NO SE CONSIDERA	XXXXXXXXXXXXXX

ANEXO 2

Universidad del Bío Bío
Facultad de Humanidades
Magíster en Educación

ENCUESTA

Estimado Alumno(a), la encuesta que gentilmente vas a contestar y que es de carácter ANONIMO, esta orientada a una investigación sobre aspectos relevantes a la educación y su administración, tus respuestas serán de gran importancia, estamos conciente que el grado de veracidad y honestidad que aplicarás en esta encuesta son el reflejo de los valores y virtudes que has internalizado en tus años de vida.

Para contestarla, solo tendrás que marcar con una "x", una de las alternativas de respuestas, que en tu opinión más identifique a tu profesor(a) de Lenguaje y Comunicación, Matemática, Historia y Geografía, Inglés y Ciencias Biológicas.

- A: Siempre
- B: Generalmente
- C: A veces
- D: Rara vez
- E: Nunca

Nº	PREGUNTAS	Lenguaje y Comunicación				
		A	B	C	D	E
1	En esta asignatura, el profesor espera que los alumnos rindan en sus estudios.	X	X	X	X	X
2	En esta asignatura el profesor comparte el programa académico del año.	X	X	X	X	X
3	En esta asignatura los alumnos están siempre tranquilos.	X	X	X	X	X
4	En esta asignatura las normas que define el profesor al inicio del año cambian a menudo.	X	X	X	X	X
5	En esta asignatura los alumnos hacen muchas amistades.	X	X	X	X	X
6	El profesor de esta asignatura es más un amigo que una autoridad.	X	X	X	X	X
7	En esta asignatura los alumnos hacen muchas tonterías	X	X	X	X	X
8	El profesor ha explicado que sucederá si un alumno rompe una norma.	X	X	X	X	X
9	El profesor es muy estricto.	X	X	X	X	X
10	En esta asignatura, la mayoría de los alumnos prestan atención a lo que dice el profesor.	X	X	X	X	X
11	Al profesor no le interesa si algún alumno no le ha entendido.	X	X	X	X	X
12	En esta asignatura se producen alborotos con frecuencia.	X	X	X	X	X
13	En esta asignatura, se trabajan constantemente nuevas ideas.	X	X	X	X	X
14	En esta asignatura hay pocas normas que deben seguir todos los alumnos.	X	X	X	X	X
15	En esta asignatura se desarrollan las actividades con alegría.	X	X	X	X	X
16	Los alumnos(as) tienen problemas con el profesor por hablar cuando no deben.	X	X	X	X	X

17	Al profesor le gusta que los alumnos(as) intenten realizar proyectos de trabajo originales.	X	X	X	X	X
18	Muy pocos alumnos toman parte en las discusiones o actividades de la clase.	X	X	X	X	X
19	Los alumnos(as) se divierten realizando juntos proyectos de trabajo.	X	X	X	X	X
20	En esta asignatura siempre se habla de obtener buenos resultados.	X	X	X	X	X
21	En esta asignatura se es optimista.	X	X	X	X	X
22	La asignatura es muy entretenida.	X	X	X	X	X
23	El profesor(a) se preocupa de mejorar los resultados de los alumnos que tienen problemas.	X	X	X	X	X
24	Algunas veces el profesor(a) sanciona a los alumnos por desconocer la respuesta correcta.	X	X	X	X	X
25	En esta asignatura los alumnos no trabajan mucho.	X	X	X	X	X
26	Los alumnos(as) deben respetar siempre las normas de esta asignatura.	X	X	X	X	X
27	Muchos alumnos(as) se escapan de esta asignatura.	X	X	X	X	X
28	En esta asignatura las calificaciones no son muy importantes.	X	X	X	X	X
29	De que los alumnos aprendan algo depende de cómo se sienta el profesor ese día.	X	X	X	X	X
30	Al profesor se le ocurren proyectos originales para que los hagan en clase.	X	X	X	X	X
31	A los alumnos(as) de esta asignatura no les preocupa los rendimientos de sus compañeros	X	X	X	X	X
32	El profesor(a) no confía en sus alumnos	X	X	X	X	X
33	En esta clase se permite que los alumnos realicen sus propios proyectos de trabajos	X	X	X	X	X
34	En esta clase se aprueba aunque no se estudie mucho	X	X	X	X	X
35	El profesor(a) es entusiasta.	X	X	X	X	X
36	En esta asignatura los alumnos(as) le temen al profesor(a)	X	X	X	X	X
37	El profesor es Alegre					
38	El profesor es Pasivo					
39	El profesor es optimista					
40	El profesor es agresivo					

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO

CUADRO DE TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Nº	ESTILO DE LIDERAZGO	COLOR ASOCIADO
1	DEMOCRATICO	XXXXXXXXXXXXXX
2	AUTORITARIO	XXXXXXXXXXXXXX
3	CARISMATICO	XXXXXXXXXXXXXX
4	LAISSEZ FAIRE	XXXXXXXXXXXXXX
5	NO SE CONSIDERA	XXXXXXXXXXXXXX
6	SE CONSIDERA PARA EFECTO DE ACTITUDES	X

ANEXO 3

Universidad del Bío Bío
Facultad de Humanidades
Magíster en Educación

ENCUESTA

Estimado Alumno(a), la encuesta que gentilmente vas a contestar y que es de carácter ANÓNIMO, esta orientada a una investigación sobre aspectos relevantes a la educación y a su administración, tus respuestas serán de gran importancia, estamos conciente que el grado de veracidad y honestidad que aplicarás en esta encuesta que son el reflejo de los valores y virtudes que has internalizado en tus años de vida.

Para contestarla, solo tendrás que marcar con una "x", una de las alternativas de respuestas, que en tu opinión más identifique a tus Padres o Apoderados.

- A: Siempre
- B: Generalmente
- C: A veces
- D: Rara Vez
- E: Nunca

Nº	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
1	Tus padres se interesan por tu rendimiento académico.	X	X	X	X	X
2	Van al Colegio a preguntar con frecuencia por tu desarrollo académico.	X	X	X	X	X
3	Asisten a las reuniones de Apoderados.	X	X	X	X	X
4	Asisten a las entrevistas que le son solicitadas.	X	X	X	X	X
5	En la casa se te ordena que tienes que estudiar.	X	X	X	X	X
6	Conversas con tus padres de las actividades académicas llegando a algunos acuerdos	X	X	X	X	X
7	Te ayudan a estudiar en casa tus padres.	X	X	X	X	X
8	Te inventan sistemas nuevos de estudios para mejorar tu rendimiento.	X	X	X	X	X
9	Te obligan a estudiar todos los días.	X	X	X	X	X
10	Dejan que tú hagas lo que quieras.	X	X	X	X	X
11	No se meten en tus estudios tus padres	X	X	X	X	X
12	Tus padres te motivan a que traigas otros compañeros(as) para estudiar en casa.	X	X	X	X	X
13	Te castigan tus padres si obtienes malas notas.	X	X	X	X	X
Nº	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
14	Tus padres te indican como debes estudiar.	X	X	X	X	X
15	En casa tus padres, ambientan un espacio para estudiar en forma provechosa.	X	X	X	X	X
16	Con el solo ejemplo de tus padres te motivas a estudiar.	X	X	X	X	X
17	Tus padres son súper positivos y están constantemente conversando de cómo puedes mejorar tus calificaciones.	X	X	X	X	X
18	Solo te exigen estudiar cuando estás en período de pruebas o exámenes.	X	X	X	X	X
19	Cuando estás agobiado(a), cansado(a), tus padres te exigen que estudies, por que es tu trabajo.	X	X	X	X	X
20	Tus padres parecen profesores(a) autoritarios en casa.	X	X	X	X	X

21	Siempre se conversa en la casa entre tú y tus padres de los problemas de índole académicos que son importantes.	X	X	X	X	X
22	Solo se acata lo que los padres dicen.	X	X	X	X	X
23	Se acuerda de manera conjunta entre tú y tus padres las acciones a realizar en cuanto a las labores académicas.	X	X	X	X	X
24	Tienes que pedir permiso cada vez que sales.	X	X	X	X	X
25	Tienes horas de llegada, cada vez que sales a alguna fiesta.	X	X	X	X	X
26	Tus padres confían en ti, por lo tanto no te exigen horarios.	X	X	X	X	X
27	Se quedan tranquilos cuando tú les manifiestas como vas a mejorar tus calificaciones.	X	X	X	X	X
28	Sin que te digan nada, con solo mirarlos como ellos trabajan te incitan a estudiar.	X	X	X	X	X
30	Supervisan tus padres que el estudio que realizas sea efectivo, interrogantote por ejemplo.	X	X	X	X	X
31	Cuando estudias, ¿te llaman para interrogarte?, para ver si efectivamente estudiaste.	X	X	X	X	X
32	Te solicitan los resúmenes que realizas cada vez que estudias.	X	X	X	X	X
33	Después que has estudiado conversas con tus padres sobre el tema en estudio.	X	X	X	X	X
34	Siempre se quiebran las normas en casa.	X	X	X	X	X
35	Tú decides en que momento estudias y cuando no.	X	X	X	X	X

CUADRO DE TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Nº	ESTILO DE LIDERAZGO	COLOR ASOCIADO
1	DEMOCRATICO	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
2	AUTORITARIO	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
3	CARISMATICO	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
4	LAISSEZ FAIRE	XXXXXXXXXXXXXXXXXX
5	NO SE CONSIDERA	XXXXXXXXXXXXXXXXXX

Anexo 4

Colegio La Purísima

Lenguaje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	8	10	12	8	7	8	10	6	9	8	7	12	9	10	8	11	9	9	10	9	9	7	11	9	216	9	9	9	1,6
AUTORITARIO	12	9	11	13	11	9	11	12	10	8	9	10	8	8	13	8	8	9	10	7	11	10	8	9	234	9,8	9,5	8	1,7
CARISMATICO	9	8	7	5	12	12	7	8	11	12	10	8	11	11	5	10	12	8	8	12	8	11	8	8	221	9,2	8,5	8	2,2
LAISSEZ FAIRE	7	9	6	10	6	7	8	10	6	8	10	6	8	7	10	7	7	10	8	8	8	8	9	10	193	8	8	8	1,4
ALEGRE		1				1	1		1	1			1	1				1		1					9	1	1	1	0
PASIVO				1				1			1				1			1						1	6	1	1	1	0
OPTIMISTA		1				1				1		1		1		1						1	1		8	1	1	1	0
AGRESIVO	1		1	1	1		1	1	1			1			1		1		1		1	1		1	14	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,6	5,9	6,1	6	4,6	5,8	5,8	5,3	6,2	6,7	5,9	5,7	5,2	6,8	6,1	6,5	6,5	6,3	5,2	6,1	6,5	5,4	5,5	6,3	6,0	5,97	6,1	6,2	0,46

Matemática

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	8	7	7	12	8	11	8	7	9	9	7	8	7	12	10	10	10	9	8	11	8	11	9	10	216	9	9	8	1,6
AUTORITARIO	11	11	12	7	12	6	5	7	10	12	12	11	11	9	9	12	7	12	5	8	7	10	11	12	229	9,5	11	12	2,4
CARISMATICO	11	8	8	8	8	10	11	11	10	8	9	9	8	10	8	6	9	7	12	10	11	9	10	8	219	9,1	9	8	1,5
LAISSEZ FAIRE	6	10	9	9	8	9	12	11	7	7	8	8	10	5	9	8	10	8	11	7	10	6	6	6	200	8,3	8	8	1,9
ALEGRE				1	1	1								1		1		1		1		1	1	1	10	1	1	1	0
PASIVO		1					1	1					1				1		1		1				7	1	1	1	0
OPTIMISTA				1		1								1											3	1	1	1	0
AGRESIVO	1	1	1		1				1	1	1	1				1		1				1	1	1	13	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,6	4	5,8	4,4	4,3	5,5	4	6	6,9	4,1	4,7	5,4	6,7	4,9	5,6	5,6	6,6	3,6	4,1	6,1	6,1	4,2	5	4,6	5,2	5,15	5,09	5,0	0,86

Historia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	9	11	12	8	10	10	11	8	11	8	10	7	11	9	8	11	12	11	12	12	9	12	11	243	10	11	11	1,5
AUTORITARIO	8	10	11	10	8	9	10	8	10	11	11	9	9	10	12	12	10	10	8	9	6	10	12	9	232	9,7	10	10	1,5
CARISMATICO	9	8	8	9	7	6	6	8	7	8	9	10	11	8	8	8	6	8	11	9	11	10	6	10	201	8,4	8	8	1,6
LAISSEZ FAIRE	9	9	6	5	13	9	10	9	11	6	8	7	9	7	7	8	9	6	6	6	7	7	6	6	186	7,8	7	6	1,9
ALEGRE	1		1	1		1	1	1		1	1	1		1			1	1		1	1		1	1	16	1	1	1	0
PASIVO					1				1				1												3	1	1	1	0
OPTIMISTA	1		1	1			1			1				1		1	1		1			1		1	11	1	1	1	0
AGRESIVO		1								1				1	1	1	1	1		1		1	1		10	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,2	5,1	5,1	4,7	4,2	5,2	5,5	5,4	4,9	6	5	5,4	4,2	6,4	5,4	5,9	5,9	5,8	5,5	6,2	6,2	4,2	5,2	5,7	5,4	5,4	5,4	6,2	0,51

Inglés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	11	12	9	9	10	10	12	9	9	10	10	8	10	12	11	10	12	9	11	12	12	10	9	247	10	10	10	1,2
AUTORITARIO	11	8	9	10	7	13	7	9	9	8	10	12	11	11	8	9	10	10	10	9	10	9	12	12	234	9,8	10	9	1,6
CARISMATICO	6	7	8	9	8	7	8	9	10	11	8	8	10	6	8	6	7	7	9	6	7	8	5	7	185	7,7	8	8	1,5
LAISSEZ FAIRE	9	8	7	8	12	6	11	6	8	8	8	6	7	9	8	10	9	7	8	10	7	7	9	8	196	8,2	8	8	1,5
ALEGRE	1		1		1	1	1			1	1			1	1	1	1		1	1	1	1		15	1	1	1	0	
PASIVO	1	1			1										1	1				1			1	1	8	1	1	1	0
OPTIMISTA		1	1				1	1				1			1	1		1			1				9	1	1	1	0
AGRESIVO	1			1		1			1		1		1	1			1		1					1	10	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,7	5,8	6,2	6	5,5	6,4	6	5,2	6,6	6,8	5,7	6,2	6,6	6,9	6,7	6,7	6,5	6,5	5,6	6,7	6,8	6	5,5	5,8	6,2	6,2	6,35	6,51	0,42

Biología

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	11	9	10	8	9	10	12	8	9	9	12	10	12	11	8	9	10	9	8	7	7	12	10	11	231	9,6	9,5	9	1,6
AUTORITARIO	10	11	12	11	10	10	12	12	12	11	8	10	9	8	10	12	11	11	9	10	10	8	10	10	247	10	10	10	1,3
CARISMATICO	7	8	7	9	8	7	8	9	9	8	7	9	8	8	9	10	8	8	10	10	12	11	8	7	205	8,5	8	8	1,3
LAISSEZ FAIRE	8	8	7	8	9	9	4	7	6	8	9	7	7	9	9	5	7	8	9	9	7	5	8	8	181	7,5	8	8	1,4
ALEGRE	1		1			1	1				1	1					1					1	1	1	10	1	1	1	0
PASIVO					1						1			1					1						4	1	1	1	0
OPTIMISTA										1	1		1			1		1				1	1	1	8	1	1	1	0
AGRESIVO		1	1	1		1	1	1	1	1		1			1	1	1	1		1	1				15	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	5,5	4	3,6	5,2	4	5,4	4,9	5	4,6	6,3	4,8	4,4	4,5	6,8	5,3	6,2	6	5,5	4,4	5,1	5,9	4,2	5,3	5,1	5,1	5,07	5,1	5,2	0,62

ANEXO 5

COLEGIO ALEMAN

Lenguaje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	11	10	10	11	8	10	11	11	10	9	10	7	11	10	12	9	11	12	10	11	10	9	9	11	11	264	10	10	10	1,2
AUTORITARIO	9	6	9	4	6	4	9	8	13	10	8	10	8	9	8	10	11	9	10	8	9	10	8	9	10	9	224	8,6	9	9	2
CARISMATICO	11	10	11	11	9	12	9	10	9	11	9	10	10	10	8	8	11	8	9	9	8	10	10	8	9	8	248	9,5	9,5	10	1,2
LAISSEZ FAIRE	6	9	6	11	10	12	8	7	3	5	10	6	11	6	10	6	5	8	5	9	8	6	9	10	6	8	200	7,7	8	6	2,3
ALEGRE	1	1	1	1				1		1				1		1		1	1	1	1		1			13	1	1	1	0	
PASIVO					1	1					1		1		1									1			6	1	1	1	0
OPTIMISTA	1		1	1				1						1					1		1		1				8	1	1	1	0
AGRESIVO							1		1			1					1						1		1	1	7	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,4	6,8	6,3	5,5	6,2	6,2	5,7	5,7	5,7	7	5,4	7	6,1	6,1	5,7	6,4	5,5	6,3	5,7	6,5	6,3	6	6,6	6	6	5,9	6,1	6,1	6,05	6,2	0,41

Matemática

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	12	11	9	15	9	11	12	13	9	11	8	8	8	9	9	9	10	11	9	10	10	8	11	8	9	259	10	9,5	9	1,7
AUTORITARIO	10	9	8	13	10	10	12	10	12	13	14	12	9	11	10	12	11	10	8	9	9	11	10	8	9	10	270	10	10	10	1,6
CARISMATICO	11	8	10	7	2	12	6	6	5	10	5	9	11	8	8	9	6	8	7	8	9	7	10	8	10	11	211	8,1	8	8	2,3
LAISSEZ FAIRE	5	7	7	7	9	5	7	8	6	4	6	7	8	9	9	6	10	8	10	10	8	8	8	9	9	6	196	7,5	8	8	1,6
ALEGRE		1	1		1			1							1			1					1			1	8	1	1	1	0
PASIVO													1						1					1			3	1	1	1	0
OPTIMISTA		1	1					1							1			1					1			1	7	1	1	1	0
AGRESIVO	1			1		1	1		1	1	1	1		1		1	1			1	1	1			1		15	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,3	6,8	5,4	4	5,3	4,1	4,3	4,3	4,8	6,8	4,4	5,6	5	5,2	4,6	6,8	3,8	4,3	4	6,2	6	3,8	6,3	6	4,9	5,7	5,2	5,2	5,15	4,2	0,99

Historia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	8	11	10	10	15	7	9	9	11	10	10	8	9	9	12	10	9	9	11	12	13	14	11	12	13	10	272	10	10	10	1,9
AUTORITARIO	9	7	5	7	7	10	11	10	12	11	9	11	7	13	6	12	9	8	8	7	8	7	9	8	6	10	227	8,7	8,5	7	2,1
CARISMATICO	11	9	10	11	5	11	9	10	8	11	9	10	12	7	8	9	9	10	9	11	8	8	11	10	12	8	246	9,5	9,5	11	1,6
LAISSEZ FAIRE	8	9	11	8	9	8	7	7	5	4	8	7	8	7	10	5	9	9	8	6	7	7	5	6	5	8	191	7,3	7,5	8	1,7
ALEGRE	1			1		1	1	1		1	1	1	1				1	1		1				1	1		14	1	1	1	0
PASIVO			1		1										1						1	1					5	1	1	1	0
OPTIMISTA	1			1		1	1	1			1		1				1	1						1	1		11	1	1	1	0
AGRESIVO		1							1					1		1			1				1			1	7	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,3	6,6	5,9	5,3	5,5	5,5	5	5	5,2	6,3	5,2	6	5,3	4,8	5,3	7	4,5	5,6	4,5	6	6,1	5,7	6,3	4,8	5	5,7	5,6	5,6	5,5	5,3	0,59

Inglés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	16	6	16	15	9	11	9	8	10	11	5	10	12	13	10	9	9	12	10	10	11	8	13	9	10	272	10	10	10	2,6
AUTORITARIO	9	7	7	10	6	10	12	7	11	11	11	10	10	10	10	12	12	10	11	9	9	8	11	12	12	11	258	9,9	10	10	1,7
CARISMATICO	8	3	11	1	4	10	6	9	9	9	5	12	7	7	9	8	9	8	7	7	8	9	9	5	7	7	194	7,5	8	9	2,4
LAISSEZ FAIRE	9	10	12	9	11	7	7	11	8	6	9	9	9	7	4	6	6	9	6	10	9	8	8	6	8	8	212	8,2	8	9	1,9
ALEGRE	1	1		1	1		1				1			1		1			1	1	1	1	1	1		1	15	1	1	1	0
PASIVO			1					1																			2	1	1	1	0
OPTIMISTA	1	1		1	1		1		1	1	1					1			1			1		1		1	13	1	1	1	0
AGRESIVO						1			1		1	1	1		1		1	1			1		1		1		11	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	7	7	7	4,3	5,2	5,2	3,9	4,5	4,9	7	4,6	7	6,1	4	4,9	7	4,6	5	4,1	5	6	5,8	5,1	6,2	6	7	5,6	5,6	5,17	4,78	0,99

Biología

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	9	13	9	10	15	7	9	12	9	10	14	7	7	12	13	11	10	15	12	10	9	10	9	8	8	9	267	10	10	9	2,3
AUTORITARIO	9	5	12	8	6	10	13	9	12	12	11	13	12	11	11	12	10	10	10	9	11	11	12	11	11	10	271	10	11	11	1,9
CARISMATICO	11	9	9	12	7	12	9	10	10	10	4	10	11	8	8	6	8	6	6	6	8	7	6	8	9	9	219	8,4	8,5	9	2
LAISSEZ FAIRE	7	9	6	6	8	7	5	5	5	4	7	6	6	5	4	7	8	5	8	11	8	8	9	9	8	8	179	6,9	7	8	1,8
ALEGRE		1		1	1					1	1		1		1		1			1						1	11	1	1	1	0
PASIVO																				1							1	1	1	1	###
OPTIMISTA	1			1	1			1		1		1	1		1		1		1							1	11	1	1	1	0
AGRESIVO	1		1			1	1		1			1	1	1		1			1		1	1	1	1	1		15	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	7	7	6	4,6	5,2	5,1	4,8	5,1	5,5	6,3	5,4	6,1	5,6	5,1	5,1	6,3	4,6	5,1	4,8	6,3	6,2	5,3	6,4	5	5,6	5	5,6	5,6	5,4	5,2	0,56

ANEXO 6

LICEO DE YUNGAY

Lenguaje

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRÁTICO	10	4	10	8	8	6	10	3	9	8	6	8	8	9	9	8	6	9	8	8	10	3	7	9	9	9	7	209	7,7	8	8	2
AUTORITARIO	7	6	11	6	6	4	5	5	9	6	6	1	10	10	10	5	5	4	8	8	5	6	7	7	6	9	11	183	6,8	6	6	2,4
CARISMÁTICO	12	13	11	10	9	11	9	14	4	11	13	11	13	11	8	13	13	13	11	11	9	9	11	11	10	10	12	293	11	11	11	2,1
LAISSEZ FAIRE	7	13	5	11	13	15	12	14	14	10	11	16	5	6	9	10	12	10	9	9	12	18	11	9	11	8	6	286	11	11	11	3,3
ALEGRE	1		1								1					1	1	1										6	1	1	1	0
PASIVO		1		1	1	1	1	1	1	1		1									1	1	1		1			13	1	1	1	0
OPTIMISTA	1		1								1		1			1	1	1						1				8	1	1	1	0
AGRESIVO									1					1	1				1	1						1	1	7	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,2	4,3	4,6	4,5	4,9	6,3	6,2	4,9	4,8	6,8	4,9	6,1	6,3	6,3	4,5	6,1	6,1	4,3	3,8	5,4	5,7	5,8	5,4	4,5	5,4	5,8	4,6	5,4	5,24	5,32	6,0	0,81

Matemática

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRÁTICO	10	7	10	7	12	12	10	3	10	10	7	8	8	11	8	10	9	9	9	5	6	9	10	8	9	10	7	234	8,7	9	10	2
AUTORITARIO	12	10	13	11	7	15	6	13	8	6	8	7	11	10	11	12	13	10	10	10	8	9	7	8	7	9	11	262	9,7	10	10	2,4
CARISMÁTICO	4	11	10	12	8	4	11	11	8	11	12	14	13	9	10	10	8	8	11	11	11	9	9	11	10	10	12	268	9,9	10	11	2,3
LAISSEZ FAIRE	10	9	4	6	11	5	9	9	10	9	9	7	4	6	7	4	6	9	5	10	11	9	10	9	10	7	6	211	7,8	9	9	2,2
ALEGRE							1		1	1	1	1														1		6	1	1	1	0
PASIVO					1																1	1	1	1	1			6	1	1	1	0
OPTIMISTA	1	1	1	1							1	1	1							1	1		1		1	1		12	1	1	1	0
AGRESIVO	1			1		1		1					1	1	1	1	1	1	1	1							1	13	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	4,6	4,5	4,8	4,1	4,6	4,9	4,6	4,7	4,7	6,5	5,4	5,7	6,2	5,4	4,8	5,7	6,2	4,7	4,3	5,1	5,3	6,3	6	4,8	5,2	5,6	4,3	5,1	5,19	5,0	4,82	0,40

Historia

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRÁTICO	8	10	10	8	10	6	12	4	7	14	9	12	8	12	9	11	12	7	9	12	11	7	10	9	12	10	10	259	9,6	10	10	2,3
AUTORITARIO	12	7	12	10	9	10	5	10	10	7	8	8	10	9	10	7	8	10	12	8	5	12	8	11	7	9	10	244	9	9	10	2
CARISMÁTICO	8	9	10	9	10	8	8	13	10	8	8	6	14	9	8	9	9	11	10	6	10	8	7	12	8	10	11	249	9,2	9	8	1,9
LAISSEZ FAIRE	8	10	5	8	8	12	11	9	9	7	11	10	4	6	9	9	7	8	5	10	10	9	11	4	9	7	5	221	8,2	9	9	2,2
ALEGRE		1	1		1					1			1	1		1	1	1	1				1		1	1	13	1	1	1	0	
PASIVO						1	1																					2	1	1	1	0
OPTIMISTA		1	1		1			1	1	1			1	1		1	1	1	1	1	1				1	1	1	17	1	1	1	0
AGRESIVO	1			1							1	1			1							1			1			7	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	5,6	4,1	5,1	4,1	4,9	5,7	5,6	4,9	4,4	6,2	4,8	5,5	5,6	5,1	4,3	5,4	5	4,2	4,2	4	3,8	5,4	5,7	5,4	5,1	5,3	4,2	4,9	4,9	5,1	5,4	0,54

Inglés

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRÁTICO	8	7	11	5	8	8	6	3	9	10	6	6	8	8	8	9	9	10	9	7	6	11	9	9	11	11	7	219	8,1	8	8	2
AUTORITARIO	14	13	12	10	10	14	8	11	10	8	9	6	9	11	11	12	10	11	10	12	11	8	9	10	7	10	11	277	10	10	10	1,9
CARISMÁTICO	9	10	10	11	11	9	13	13	12	11	12	14	14	10	10	10	12	10	10	13	7	7	8	11	9	10	12	288	11	10	10	1,9
LAISSEZ FAIRE	5	6	4	9	7	5	9	9	5	7	9	10	5	7	7	5	5	5	7	4	12	10	10	6	9	5	6	188	7	7	5	2,2
ALEGRE				1	1		1				1	1	1				1	1	1	1		1		1	1	1	1	15	1	1	1	0
PASIVO																						1		1				2	1	1	1	0
OPTIMISTA				1	1		1	1	1	1	1	1	1				1	1	1	1				1	1	1	1	17	1	1	1	0
AGRESIVO	1	1	1			1								1	1	1												7	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	6,1	5,9	5,1	6	5,3	6,6	6,1	5,8	5,5	6,8	6	6,5	6,1	6,3	4,7	6,3	6,3	5,6	5,5	5,7	4,8	6,1	6,3	6,2	5,9	6,4	5,3	5,9	5,88	5,9	6,0	0,40

Biología

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRÁTICO	8	6	9	9	9	7	12	3	8	10	6	7	8	9	10	10	8	8	8	7	4	5	9	8	9	8	8	213	7,9	8	8	1,9
AUTORITARIO	14	11	12	11	9	8	4	7	9	8	8	2	9	9	7	10	10	10	12	11	11	7	5	9	7	8	12	240	8,9	9	9	2,6
CARISMÁTICO	6	9	11	10	11	8	6	14	4	11	12	12	14	12	10	10	10	12	11	12	12	9	10	11	10	10	11	278	10	11	10	2,3
LAISSEZ FAIRE	8	8	4	6	7	13	14	12	15	7	10	15	5	6	9	6	8	6	5	6	9	15	12	8	10	10	5	239	8,9	8	6	3,4
ALEGRE			1		1			1	1	1	1		1	1						1	1					1		11	1	1	1	0
PASIVO						1	1	1	1			1			1							1	1			1		9	1	1	1	0
OPTIMISTA			1		1					1	1		1	1		1	1	1			1					1		11	1	1	1	0
AGRESIVO	1	1		1					1				1			1									1		1	9	1	1	1	0
PROMEDIO NOTAS	5,2	3,8	4,6	4,2	5	6,1	5,1	4,7	3,9	6,6	4,6	6,1	6,7	5,6	4,8	5,5	5,5	4,7	4,5	5,3	4,2	5,6	5,8	6,2	6	6,2	4,5	5,2	5,29	5,2	4,19	0,68

ANEXO 7

RESULTADOS CON RELACION A LOS PADRES

COLEGIO ALEMAN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	5	5	8	8	9	8	9	12	9	8	8	7	8	9	8	8	7	6	8	5	7	6	5	8	9	8	198	7,6	8	8	1,6
AUTOCRATICO	7	2	3	5	5	6	5	7	6	3	5	5	6	6	5	4	5	6	7	6	5	6	6	7	7	7	142	5,5	6	5	1,3
CARISMATICO	6	10	8	8	8	7	6	7	6	8	7	7	8	8	9	9	7	7	5	7	6	7	6	8	6	9	190	7,3	7	7	1,2
LAISSEZ FAIRE	13	14	12	10	9	10	11	5	10	11	11	12	9	8	9	10	12	12	11	13	13	12	14	8	9	7	275	11	11	12	2,2
PROMEDIO	6,6	6,8	6,1	4,7	5,5	5,2	4,7	4,9	5,2	6,7	5	6,3	5,6	5	5,1	6,7	4,6	5,3	4,6	6	6,1	5,3	6,1	5,6	5,5	5,9		5,6	5,5	5,05	0,62

LICEO DE YUNGAY

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	7	9	7	9	5	9	10	5	8	10	9	8	9	9	8	10	8	7	9	9	8	8	10	7	8	9	215	8,3	8,5	9	1,3	
AUTOCRATICO	6	7	7	6	3	7	11	7	5	6	9	5	8	7	7	6	6	7	5	7	8	9	7	7	6	7	7	176	6,8	7	7	1,5
CARISMATICO	6	5	10	7	11	9	2	9	7	6	9	7	9	3	5	7	8	9	6	5	4	5	3	8	7	7	8	174	6,7	7	7	2,3
LAISSEZ FAIRE	12	11	8	9	12	6	8	10	12	9	5	11	6	12	10	10	7	7	13	10	10	9	13	6	11	9	7	246	9,5	10	10	2,3
PROMEDIO	5,5	4,5	4,8	4,6	4,9	5,9	5,5	5,0	4,7	6,6	5,1	6,0	6,2	5,7	4,6	5,8	5,8	4,7	4,5	5,1	4,8	5,8	5,8	5,4	5,5	5,9	4,6		5,3	5,5	5,5	0,6

COLEGIO LA PURISIMA

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24				TOTAL	X	Md	Mo	Ds
DEMOCRATICO	10	10	9	10	8	6	9	8	7	8	9	9	10	9	8	8	9	7	9	8	9	9	8	10				207	8,6	9	9	1,1
AUTOCRATICO	1	3	5	3	2	3	6	5	3	2	3	5	4	4	2	4	5	5	3	5	6	7	3	4				93	3,9	4	3	1,5
CARISMATICO	8	7	10	8	8	8	9	8	9	7	8	9	8	7	9	9	8	10	8	7	8	9	8	7				197	8,2	8	8	0,9
LAISSEZ FAIRE	12	11	7	10	13	14	7	10	12	14	11	8	9	11	12	10	9	9	11	11	8	6	12	10				247	10	11	11	2,1
PROMEDIO	6,3	5,0	5,4	5,3	4,5	5,7	5,2	5,4	5,8	6,0	5,2	5,4	5,4	6,4	5,8	6,2	6,3	5,5	5,0	6,0	6,3	4,8	5,3	5,5					5,3	5,4	5,7	0,50

