

**UNIVERSIDAD MAYOR
FACULTAD DE HUMANIDADES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESTILOS DE LIDERAZGO DE LOS DOCENTES DE LA ENSEÑANZA MEDIA DE LA
FUNDACIÓN COMPAÑÍA DE MARÍA Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS
ACADÉMICOS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
EDUCACIÓN C/M EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
EDUCACIONAL**

Tesistas:

Barrera Salinas, Claudio Andrés
Castillo Gómez, Carlos Sebastián

Profesora guía:

Dora Cervantes Deboni
Doctora en Educación

i. RESUMEN

Introducción: El estilo de liderazgo en los docentes es clave en el proceso enseñanza-aprendizaje, pues el sistema educativo depende directamente de este actor fundamental, siendo el responsable de transmitir, enseñar y educar a cientos de alumnos que pasan bajo el alero de un docente. **Objetivo:** Conocer el estilo de liderazgo que utilizan los docentes y contrastarlo con su eficacia llevada al rendimiento de sus alumnos. **Material y método:** Esta Investigación se realizó de manera descriptiva cualitativa en dos colegios pertenecientes a la Fundación Compañía de María Nuestra Señora abarcando una totalidad de 863 alumnos de enseñanza media y 30 profesores que realizan clases solo en enseñanza media, utilizando como instrumentos el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Forma 5X corta de Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega y Zavala (2004) a la realidad Nacional Chilena; junto con el Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) de Castro, Nader y Casullo (2004) adaptado y validado en Argentina. **Resultados:** Se logra apreciar que en los profesores existe una gran tendencia hacia el estilo transformacional, teniendo como principal dimensión el carisma, seguido por el estilo transaccional con tendencia a la dimensión recompensa contingente y finalmente *lessies faire* con dos docentes en esta dimensión. **Conclusión:** Se logra evidenciar que el estilo de liderazgo transformacional es el que predomina en los profesores de ambos establecimientos educacionales, otorgando este liderazgo más beneficios a los docentes en cuanto a satisfacción profesional mediante el carisma junto con alcanzar óptimas calificaciones en los alumnos.

Palabras Claves: Estilos de Liderazgos; Dimensión; Rendimiento Académico.

ii. ABSTRAC

Introduction: The style of leadership in teachers is key in the teaching-learning process, because the educational system depends directly on this fundamental actor, being responsible for transmitting, teaching and educating hundreds of students who pass under the wing of a teacher. **Objective:** To know the style of leadership used by teachers and to contrast it with its efficiency, which leads to the performance of its students. **Materials and methods:** This research was carried out qualitatively descriptive in two schools belonging to the Fundación Compañía de María Nuestra Señora, comprising a total of 863 middle school students and 30 teachers who teach only in high school, using the Multifactor Leadership as instruments Questionnaire (MLQ) Form 5X short of Bass and Avolio (2000) adapted by Vega and Zavala (2004) to the Chilean National reality; along with the Leadership Styles Questionnaire (CELID) of Castro, Nader and Casullo (2004) adapted and validated in Argentina. **Results:** It is possible to appreciate that in the teachers there is a great tendency toward the transformational style, having as main dimension the charisma, followed by the transactional style with tendency to the contingent reward dimension and finally lessies faire with two teachers in this dimension. **Conclusion:** It is possible to demonstrate that the style of transformational leadership is the one that predominates in the teachers of both educational establishments, giving this leadership more benefits to the teachers in terms of professional satisfaction through the charisma together with achieving optimal grades in the students.

Keywords: Leadership styles; Dimension; Academic performance.

iii. AGRADECIMIENTOS

En la presente tesis para optar al grado de Magister en Educación queremos agradecer a nuestro profesor guía la Dra. Dora Cervantes Deboni, por su paciencia, disponibilidad y generosidad para compartir su amplio conocimiento en la orientación a nuestro trabajo; agradecer también a la coordinadora de post grado Carolina Concha Marín por su apoyo y consejos que ayudaron de sobremanera a finalizar este proyecto.

Agradecemos de manera especial a todos los docentes que nos impartieron clases durante el transcurso de estos años de post grado, por ser generosos con su conocimiento y ser capaces de inspirarnos a ser agentes de cambio en nuestras instituciones en lo que refiere a Educación y trabajo con seres humanos.

Finalmente, queremos dar las gracias a nuestras familias y parejas, pues ellos son los que realmente saben el esfuerzo que hay detrás de estos años de estudio y cada palabra escrita en esta tesis para lograr nuestros sueños.

SOLO USO ACADÉMICO

INDICE

CAPITULO I	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.2 . Pregunta de investigación	7
1.3 Objetivos	7
1.4 Justificación del problema.....	8
1.5 Delimitación de la investigación	10
1.6 Variables de estudio	10
CAPITULO II	12
MARCO TEÓRICO	12
1. Liderazgo laissez-faire	14
2. Liderazgo autocrático	14
3. Liderazgo democrático	15
4. Liderazgo transaccional	15
5. Liderazgo transformacional	16
CAPITULO III	31
MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. Enfoque, tipo y diseño investigativo	31
3.2 Universo y Muestra	31
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	34
CAPITULO IV	128
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	128
CAPITULO V	146
CONCLUSIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	149
ANEXOS	151

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen diferentes definiciones para el “Liderazgo”, como también variadas son sus aplicaciones, dependiendo del ámbito donde se aplique, ya sea en un conflicto bélico, en una empresa, reunión de trabajo, situación límite y por qué no decirlo también en la educación. Bass (1990) afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo (citado en Sánchez, 2010, pág.22). Así mismo Siliceo, Cáseras y González (1999) afirman que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. En general se define el liderazgo como la capacidad que tiene un individuo en influir en las personas en sus actos o acciones para el logro de uno o varios objetivos.

Como lo indican los autores Tannebaum, Wäscher y Massarik (1999, p. 124), el 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. Para Ángel (1977, p. 12), el liderazgo es la “Posibilidad real de impactar positivamente a otra personas, por la cual se convierten en seguidores de quien los impacta”, y además 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 para poder dirigir las y guiarlas”:

Tal como lo mencionamos en la definición antes descrita, se busca al igual que en la mayoría de las empresas e instituciones, cualquiera sea la naturaleza que tengan, incluyendo las educativas, obtener lo mejor de cada integrante, por lo que se torna necesario indagar en las conductas, procesos y por qué no decirlo, es del todo

conveniente estar en constante evaluación de la totalidad de los agentes educativos que inciden en la formación de los alumnos y sus resultados.

Para lo mencionado anteriormente, es menester observar los diferentes factores que influyen en el medio académico como así también en los resultados obtenidos al interior del aula, es necesario escanear desde cerca nuestros procesos de enseñanza y aprendizaje, determinar que logra motivar o no a los educandos, debe ser uno de los objetivos que acompañe al profesor en su labor de educador, sometiendo constantemente a revisión si nuestras herramientas son las adecuadas para influir y mejorar el aprendizaje de los alumnos, por lo que si lo llevamos a nuestro caso de estudio, en el ambiente escolar, nos podemos centrar en los resultados académicos, los cuales normalmente se ven sujetos a indicadores nacionales (SIMCE y/o PSU)¹ como así también indicadores internacionales de calidad educativa.

Por otra parte, es importante señalar que los profesores observamos y evaluamos a nuestros pares, respecto de su desempeño docente, y de cómo este tributa en los resultados académicos de enseñanza y aprendizaje y los resultados académicos de los propios alumnos.

A la hora de hablar de resultados académicos, los profesionales que se desempeñan en el aula, antes que nada, son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes (Marco para la Buena Enseñanza, p. 7) se debe mencionar que el principal instrumento para medir la calidad de la educación que se imparte en los diferentes establecimientos de Arica a Tierra del Fuego es el Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), el cual toma una radiografía de los procesos enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo en los establecimientos educacionales del país en sus diferentes niveles, ya sea de 4to Básico, 6to Básico y II Medio.

1.1 Antecedentes del problema

En una primera observación analizaremos como inciden los estilos de liderazgo y cuáles son los estilos que se evidencian y cómo estos influyen en el rendimiento

¹ Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), Prueba de Selección Universitaria

académico y su comportamiento o incidencia en los alumnos. La presente investigación se enfocará principalmente en los alumnos que cursan enseñanza media de los colegios Compañía de María de dos de sus cuatro sedes, Seminario, ubicado en la comuna de Providencia y la sede de Apoquindo, ubicado en la comuna de Las Condes. para en una segunda parte analizar o determinar cómo estos inciden en los resultados académicos de los alumnos que cursan enseñanza media en los colegios anteriormente señalados.

En el desarrollo de este trabajo, se hace hincapié en la importancia que existe en establecer, como influyen los profesores con su liderazgo sobre los resultados de sus alumnos ya que permitirá determinar elementos que permitan tanto a docentes como alumnos mejorar los resultados académicos, además crear una auto-observación de los principales actores de la educación y su real importancia en cuanto a sus acciones, conductas y como estas influyen en los educandos.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo inciden los estilos de liderazgo de los profesores en los colegios pertenecientes a la Fundación Compañía de María Nuestra Señora de las comunas de Las Condes y Providencia en los resultados académicos obtenidos por los alumnos de enseñanza media durante el primer semestre del año 2017 en las asignaturas de plan común?

1.3 Objetivos

Objetivo general

- Determinar la incidencia del estilo de liderazgo de los docentes en los resultados académicos de los alumnos de la enseñanza media de los colegios pertenecientes a la fundación de Compañía de María.

Objetivos específicos

- Describir los estilos de liderazgo ejercido por los Docentes de estos colegios.
- Identificar el estilo de liderazgo que ejercen los profesores que hacen clases a los alumnos de Enseñanza Media.
- Relacionar los resultados académicos que obtienen los alumnos durante el primer semestre del año 2017 en unidades de aprendizajes del plan común con el estilo de liderazgo que ejercen los docentes.

1.4 Justificación del problema

A raíz de los cambios observado vertiginosamente en el contexto de las demandas sociales y en general por el constante avance de las tecnologías, la información y la segmentación de las culturas y los grupos sociales, existe la necesidad de nuevos modelos de análisis que permitan interpretar y comprender estos cambios y sus efectos.

Sin duda alguna las instituciones educativas deben estar preocupadas de dar respuesta a las necesidades que se proponen en el Proyecto Educativo de cada institución, y a su vez, no descuidar el rendimientos académicos que obtienen sus alumnos, ya que normalmente son comparados con los obtenidos en el ámbito local, nacional e internacional, estos resultados y el cómo mejorarlos nos lleva a revisar todo el proceso educativo para así visualizar en que se está fallando, que se debe mejorar y que se debe mantener. Los actuales estándares orientadores refieren al núcleo esencial de conocimientos disciplinarios y pedagógicos con que se espera cuenten los profesionales de la educación una vez que han finalizado su formación inicial².

Mas solida aún es aquella que ha generado colegiadamente los criterios que caracterizan su buen desempeño a partir de la experiencia práctica y el conocimiento

² Ministerio de Educación. (06 de Julio 2016). *Estándares para la formación Inicial Docente*. CPEIP. Gobierno de Chile Recuperado de <http://www.cpeip.cl/estandares-orientadores-para-la-formacion-inicial-docente/>

científico.” Este párrafo con el que se inicia la presentación antes señalada, expresa en su espíritu la necesidad de observar y evaluar constantemente la práctica docente y su resultado, dando real importancia a la participación de quienes interactúan en los procesos educativos y como estos tributan al fortalecimiento de la calidad educativa.

Por naturaleza, todas las personas son diferentes, el individuo del latín *individus*³ que se traduce en que no es divisible, define a la persona como un ser único, con sus propias características y personalidad propia lo que influye directamente en las personas con las que nos relacionamos, dentro de esta premisa, se puede afirmar que los profesores, influyen directamente en los resultados de sus alumnos y por cierto en cómo estos acogen los procesos de enseñanza-aprendizaje independiente del contenido que se esté tratando, en síntesis, el profesor es el encargado a través de su forma de enseñar, transmitir su conocimiento e impregnarlo en sus alumnos; pero ¿Qué estilo de liderazgo es más eficiente? ¿Cómo podemos identificar el estilo más adecuado para enseñar un contenido determinado? ¿Todos los alumnos responden de igual manera a como lidera el profesor los procesos de enseñanza-aprendizaje?, sin duda alguna son variables muy amplias, y es en este trabajo, que se pretende establecer y llegar a conclusiones de que sí predomina algún tipo de liderazgo, es además importante señalar las condiciones necesarias para que los profesores puedan ejercer su liderazgo “Estamos en momentos de re conceptualización del liderazgo escolar” (Bolívar 2010), sabiendo que en la actualidad el concepto de liderazgo no se ciñe únicamente a los equipos o niveles directivos.

En este contexto, consideramos de manera personal que por parte de los docentes directivos existe un compromiso con los procesos educativos al interior del centro escolar, sin embargo, por la experiencia personal de nuestro desempeño al interior del sistema educativo, ya sea como docentes o estudiantes creemos que no se puede decir lo mismo de los profesores que ejercen la docencia en el aula, debido a esto es necesario identificar como incide el liderazgo al interior del aula, proporcionando

³ <http://etimologias.dechile.net/?individuo>

información útil que establezca una relación entre los resultados académicos alcanzados por los alumnos de estos dos establecimientos y sus rendimientos académicos obtenidos durante el primer semestre del año 2017.

1.5 Delimitación de la investigación

El siguiente trabajo de investigación se llevara a cabo en dos de los establecimientos pertenecientes a la red de colegios de la Fundación Compañía de María Nuestra Señora, en sus sedes Apoquindo y Seminario. La investigación se realizará durante el segundo semestre del año 2017.

Se tendrá en consideración desempeño académico de los alumnos de toda la enseñanza media en las asignaturas de plan común (Lenguaje, Matemáticas, Inglés, Historia, Física y Química), de donde se obtendrán los datos necesarios para relacionarlos con los diferentes tipos de liderazgo utilizado por los profesores y cómo influyen directamente en los estudiantes.

Los diferentes datos para realizar el posterior análisis serán obtenidos a través de encuestas aplicadas a los docentes pertenecientes a las asignaturas antes señaladas y se analizará en comparación a las notas obtenidas por los alumnos que arroje el sistema de intranet del colegio al finalizar el primer semestre del año 2017.

1.6 Variables de estudio

Para llevar a cabo la presente investigación se consideraran las variables que comprenden el desempeño académico de los alumnos de enseñanza media de los colegios Compañía de María Seminario y Apoquindo, y a su vez determinar el estilo de liderazgo que utilizan los profesores que realizan clases en ambos colegios a la enseñanza media en su plan común.

La obtención de datos en lo que refiere a rendimiento académico de los alumnos, la recolección de estos se efectuará por medio de acceso a la intranet de notas

(Schooltrack) de ambos colegios, por medio de la autorización de los directores académicos de ambos establecimientos.

Para la obtención de datos referentes al estilo de liderazgo utilizado por los profesores de ambas instituciones educativas, se llevará a cabo a través de la aplicación de un cuestionario adaptado de 46 ítems a partir de dos instrumentos: Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X, short de Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega y Zavala (2004) a la realidad nacional, Cuestionario MLQ Forma 5X corta y el cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Castro, Nader y Casullo (2004) adaptado y validado en Argentina. El cuestionario se entregará de manera personal a cada docente, en donde se le explicará la investigación de la cual serán parte, junto con el consentimiento informado anexo al cuestionario.

SOLO USO ACADÉMICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Para la presente investigación se considerarán los estilos de liderazgo más imperantes y que han sido trabajados por distintos autores especialistas en el ámbito de liderazgo, en "Educación" entenderemos el liderazgo como "la capacidad del profesor para conducirse en forma adecuada en el espacio educativo, esforzándose para lograr la mejor formación de sus alumnos"⁴. Siguiendo el mismo contexto Robinson (2009) define el liderazgo educativo como "aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes-" (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p.70). Existe además evidencia de la importancia en la actitud y en el comportamiento de quien asume la función docente es determinante para el éxito y calidad de los procesos (Fullan, 1996; Murillo, 2004). Esto nos hace reflexionar sobre el rol principal del profesor y su función sobre tal importante misión optimizando las herramientas y contribuyendo de esta manera a mejorar la labor docente en pos de una mejora en los resultados académicos al interior del aula para la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato 1989).

"Educar a un niño no es hacerle aprender algo que no sabía, sino hacer de él alguien que no existía.(Francisco Méndez).

La sociedad actual, está en constante cambio, su dinámica es vertiginosa, lo que embarga del actual docente un compromiso permanente con sus alumnos y su proceso de enseñanza y aprendizaje. Constantemente la educación ha sido sometida a tribuna abierta, en este último tiempo y principalmente con la revolución pingüina del 2006, la educación dio un giro tan abrupto que pareciera que los docentes actuales no fueran al ritmo de estos constantes cambios, se hace hincapié, que no son todos, sin embargo, existe evidencia que la preparación de los actuales docentes versus esta dinámica de cambio no está evidenciando estos resultados esperados.

⁴ Ines Araya Martínez, Dora Cervantes Devoni, Estela Fuentealba Parra, Alejandra Muñoz Baolbontin. (2007). Liderazgo. Sistema Educativo Institucional, 3, 74.

Para lo anterior entonces se hace evidente detectar aquellos factores que pudiesen intervenir en los procesos de enseñanza, estos factores son esenciales para poder encontrar respuestas a la problemática educativa que tienen relación con los resultados académicos, “la prensa se solaza cada año publicando el ranking de los mejores colegios del SIMCE, olvidando cautamente mencionar que cerca del 50% de los resultados de los “mejores colegios” es atribuible a la composición socioeconómica de los alumnos, más que a la calidad o el valor agregado de la docencia”⁵.

En general, los estudios sobre el liderazgo educativo no son abundantes, por lo cual es menester dar una visión del liderazgo desde dos puntos principales.

El primero como una necesidad académica, es decir que permita tanto a los docentes como a los investigadores, las direcciones correctas hacia la teoría para lograr el conocimiento adecuado sobre este tema y una segunda mirada al docente en el establecimiento educacional para que se constituyan como modelos de liderazgo para sus alumnos durante el proceso formativo, en este sentido la idea principal es entregar información útil a los profesores para lograr un ambiente que propenda a una participación activa de los docentes y alumnado para el logro del proyecto educativo.

Así las cosas, el concepto de liderazgo no se centra únicamente en la Dirección como se conoce tradicionalmente, sino que se sustentará en cómo se realizan las actividades al interior y fuera del aula y por cierto considerando la voluntad y resolución de los docentes, insistiendo nuevamente en el logro de un ambiente de trabajo que promueva la participación educativa de los docentes, pues estimamos que es desde este punto donde se producen los cambios en este sentido esta investigación busca determinar cómo influye el liderazgo del profesor en los resultados académicos de los alumnos.

Como señala García-Allen en el libro “Tipos de Liderazgo: Las cinco clases de Líderes más habituales”⁶ se entiende por tipos de liderazgos, las siguientes acepciones:

⁵ Mario Waissbluth. (2013). Calidad y equidad educativa. En cambio de rumbo(34). Santiago: debate.

⁶ Garcia-Allen, J. (2016). *Tipos de Liderazgo: Las cinco clases más habituales del liderazgo*. Barcelona: Montes

1. Liderazgo laissez-faire

El tipo de liderazgo laissez-faire, es un estilo de no intervención y con ausencia de retroalimentación o lecciones aprendidas. El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible.

Variados son los autores que afirman que el tipo de liderazgo laissez-faire puede llevar a una falta de control y una productividad pobre.

2. Liderazgo autocrático

El liderazgo autocrático permite que el líder tome decisiones y fije las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra toda la dirección. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.

Ventajas

Puede ser efectivo en ambientes en que las decisiones necesitan tomarse rápidamente. También parece ser altamente efectivo con individuos que requieren una vigilancia estrecha sobre las actividades, puede eventualmente aumentar la productividad y velocidad en las tareas.

Desventajas

Las desventajas del líder autocrático son evidentes. No tiene en cuenta la opinión del grupo y estos son a su vez, simplemente personas que deben acatar órdenes. Algunos podrían sentirse infravalorados y suelen mostrar poco compromiso afectivo hacia la organización, pudiendo llegar a desertar o rendir menos. Es un estilo de liderazgo que va en franca retirada a las tendencias actuales de liderazgo al interior de las organizaciones.

3. Liderazgo democrático

Habitualmente llamado liderazgo participativo, este tipo de liderazgo se caracteriza por crear entusiasmo entre los individuos al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.

Ventajas

Este tipo de líder obtiene el estima del equipo dirige porque ellos contribuyen en el proceso de decisión. Por tanto, las personas suelen sentirse como parte de la organización y de los cambios que puedan producirse al interior de ella.

Desventajas

Pese a que existe cierto consenso a la hora de afirmar que este tipo de liderazgo tiene muchas ventajas, algunos investigadores piensan que también tiene sus desventajas. Por ejemplo, muchas veces no se pueden superar los desacuerdos entre dos o más partes del grupo o el camino se hace más lento a la hora de alcanzar una meta, en comparación con otros estilos de liderazgo.

4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional se basa en transacciones, es decir, en procesos de intercambio entre los líderes y sus seguidores. Los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas.

Ventajas

Es un tipo de liderazgo orientado a los objetivos y, por tanto, los seguidores son motivados con recompensas por los resultados conseguidos. El líder transaccional crea

estructuras claras, donde queda bien definido lo que requiere de sus subordinados y las recompensas que van a percibir.

Desventajas

El perfil de seguidor del líder transaccional es un individuo racional, motivado por el dinero y otros beneficios o recompensas, cuyo comportamiento es bastante predecible. Los líderes transaccionales se centran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Sin embargo, aunque el liderazgo transaccional implica seguir ciertas reglas y funciona muy bien en momentos de estabilidad.

5. Liderazgo transformacional

Los líderes transformadores emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los integrantes del grupo humano.

Ventajas

Variados son los autores que afirman que este es la definición en si misma del liderazgo, pues transforma al individuo, motivando y aumentando la productividad y la eficiencia del grupo. Poseen una fuerte visión y personalidad, gracias a la cual lideran el cambio dentro de la organización y son capaces de cambiar las expectativas, percepciones y motivaciones del equipo. Cuando estos líderes y sus seguidores trabajan juntos, llegan a un nivel superior de moral y motivación. La clave está en el impacto que tienen sobre los seguidores, ya que dichos líderes se ganan la confianza, respeto y admiración de los mismos. El liderazgo transformacional, en lugar de analizar y controlar transacciones específicas utilizando reglas, instrucciones e incentivos, se concentra en cualidades intangibles, como la visión, los valores compartidos y las ideas,

con el propósito de crear relaciones, de dotar de mayor significado a las actividades independientes y de ofrecer una visión compartida que permita funcionar conjuntamente con los seguidores en el proceso de cambio.

La manera de hacer docencia, sigue siendo un factor clave durante el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde interactúa el docente y el alumno, toda esta actividad se desarrolla al interior del aula, el cual pasa a ser más que un espacio físico a un lugar social, donde se logran o no los planes educativos. Del Villar (2001, p.190) considera en la "Variable Tipología y Comportamiento del docente" la organización del aula de aprendizaje como una "serie de procedimientos formales que utiliza el profesor para movilizar y coordinar al grupo, con el objetivo de hacer más eficaz su enseñanza". Como principio básico, el profesor debe asegurarse la máxima participación individual del alumno. Mediante la conducta de los docentes podremos determinar los diferentes estilos de liderazgos y como estos inciden en el rendimiento académico de sus alumnos en la enseñanza media. Así las cosas, Kerschensteiner (1934, p.85-105) clasifica a los profesores en 4 tipos:

Angustiado: Paraliza, casi siempre, la iniciativa de los alumnos.

Indolente: deja en plena libertad a sus alumnos, más por desatención que por principios.

Ponderado: dosifica la libertad y la coerción y no se aparta de las reglas pedagógicas tradicionales.

Nato: es aquel que tiene sentido pedagógico, es práctico y de mucha fuerza de voluntad, acostumbra a ser claro y preciso en sus apreciaciones y revela comprensión por lo demás.

Para estos cuatro tipos de profesores existen además cuatro comportamientos por los cuales se podrá determinar la incidencia del estilo de liderazgo que tenga cada docente:

Pasivo: que tal como lo indica su nombre, es característico de aquel profesor que tiene una actuación tibia, que no emana compromiso alguno hacia el proceso de enseñanza

y aprendizaje de sus propios alumnos, dejando esta tarea relegada en la preocupación de otros docentes sobre sus alumnos.

Agresivo: Este tipo de docente, crea un clima de aprendizaje negativo centrado en el temor de sus alumnos que raya en algunos casos en la falta de respeto hacia el alumnado, por sí mismo, este tipo de docente, se aparta de su rol como docente, es un profesional que está lejos de comprometerse con los resultados académicos que sus alumnos puedan lograr o mejorar.

Optimista: Es aquel profesor preocupado de los resultados académicos de sus alumnos, constantemente está buscando mejorar las estrategias de enseñanza para que sus alumnos mejoren sus resultados, además logra por parte de sus pupilos el compromiso pleno por mejorar.

Alegre: Este profesor, tiende a confundirse con el tipo optimista, el profesor alegre realiza su actividad de tal forma que se traduce en un momento de enseñanza interesante y agradable para el alumno, en sí, crea un ambiente de aprendizaje efectivo en sus clases.

Estilos de Liderazgo.

Al inicio del presente trabajo investigativo, se hizo mención que diversos son los autores y las acepciones que definen el liderazgo, Bass (1990) por su parte afirma que hay tantas definiciones del concepto de líder como personas han intentado definirlo, explica que “los estilos de liderazgo son las formas en que los líderes estructuran su conducta interactiva para llevar a cabo sus roles”, en resumen, los estilos de liderazgo se refieren a las formas de estructurar la conducta del líder, teniendo especial cuidado en no confundir estilo con conducta, ya que esta última es más específica que el estilo.

Entre 1930 y 1945 surge la figura del psicólogo Polaco Kurt Lewin, quien realizó diversas investigaciones sobre el comportamiento de grupos. En 1938 en el desarrollo del trabajo investigativo Lewin determina tres tipos de estilos de liderazgo en torno a la gestión organizacional: Autocrático (Autoritario), Democrático (Participativo) y “Laissez-Faire”.

La teoría del liderazgo situacional, es una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias actitudes, valores y estructuras de las organizaciones para adaptarse a los nuevos cambio, K. Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, sostiene que los discípulos con poca preparación se tornan productivos con una dirección firme. Lo anterior es válido para determinadas situaciones, que de alguna forma estimulan al desarrollo de ciertas competencias de los individuos. En consecuencia, con la teoría señalada, no existe un medio particularmente óptimo para influir, cada estilo de liderazgo puede predominar en algunas ocasiones o bien predominar en algunos líderes. Es importante identificar la realidad y ser oportunos con el liderazgo adecuado. En la práctica el líder va palpando sus habilidades de acuerdo a su puesto y su resultado, es decir su comportamiento va de acuerdo en función de su conocimiento y experiencia para influir en el grupo según necesidades y situación en conjunto con las metas.

Liderazgo en el aula.

Anteriormente se ha señalado que el liderazgo es un proceso, un atributo que toda persona está en condiciones de desarrollar en pos de los objetivos institucionales, esto permitió el cambio de percepción que se tenía del docente el cual era visto como un simple funcionario dentro de una organización, un ente que debía de cumplir un rol en base a las órdenes del director pedagógico, arquetipo del “Líder”, siendo este último el único que tomaba las decisiones y cuáles de estas se debían de ejecutar. Posteriormente se tuvo más en cuenta la función misma del docente y sus responsabilidades, sin embargo, estas seguían siendo meramente protocolares, pues aun debían de dar cumplimiento a los planes ya ideados por el escalón superior, recién en el año 2010 se tiene una visión del liderazgo docente como tal, donde se ven algunas tendencias sin embargo de su análisis aún hay poca literatura disponible, sin

embargo se vislumbran de los docentes líderes características transformacionales dentro del aula⁷.

Tomando en consideración lo señalada por Pounder (1995, 73) de los momentos anteriormente descritos, es importante señalar algunas tareas del docente actual, considerando su rol como agente de transformador social. Citando en esta misma línea de conceptos al Padre Alberto Hurtado (1947), el cual señaló “Que se puede comprender la misión del profesor de dos maneras: como instructor o como educador”. Él prefiere la segunda, ya que es para sus alumnos como un “padre espiritual”, un “consejero moral”, tiene la tarea y responsabilidad de “conducir la evolución universal hacia nuevas etapas de progreso; a hacer que nuevas categorías de hombres, lleguen por su influencia a tomar conocimiento de su dignidad de hombres y de sus responsabilidades de tales, y que los que ya han recibido esa influencia, asuman nuevos valores, mejoren de día en día su calidad de hombres”, conjugando en un todo la formación ética y su profesionalización, de esta forma el alumno no solo adquirirá conocimientos propios de su carrera o estudios sino que además asumirá su responsabilidad para con la sociedad.

Por otra parte, algunos autores plantean sobre el rol del docente lo siguiente:

De la Herrán señala⁸: “Conlleva condicionamientos afecto-cognitivos de los más variados tipos: personales, conceptuales, de procedimientos, actitudinales, normativos, etc., que matizan toda clase de contenidos mentales y, por ende, la comunicación con los alumnos y los compañeros del equipo docente o educativo.

⁷ Pounder, D.G., Ogawa, R.T. y Adam, E.A.(1995). Leadership as an organisation-wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, 31(4), 564-88.

⁸ De la Herrán, Agustín y González. El Ego docente: punto ciego de la tarea profesional del maestro

Hoyle⁹: Profesionalidad ampliada del docente: El continuo perfeccionamiento y mayor ejercicio del liderazgo pedagógico en el aula, el que cada vez es más complejo y técnico, debido a los procesos de reforma curricular.

La Pontificia Universidad Católica de Chile mediante el Centro de Estudios de Políticas y Prácticas Educativas (CEPPE) en conjunto con la Revista Psicoperspectivas de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso debaten en extenso cuales son los factores principales que permiten obtener un mejor resultado. Por una parte algunos sostienen que el mayor impacto se obtiene por el liderazgo de los directores y existe otra vertiente que sostiene que los mejores resultados son producto del liderazgo de los docentes, pues son estos últimos los que están más en contacto con los alumnos.

Según Antonio Bolívar¹⁰ para optimizar el aprendizaje y sus resultados, es preciso mejorar el desempeño de los profesores. Este desempeño está en función de la motivación, compromiso y las competencias de las condiciones en que se labora, consecuente con la figura 1, se muestra que las capacidades docentes son las que mayor influyen en las practicas si bien el grado de intervención del director en ellas es menor. Este es un reto al que habrá que hacer frente en el futuro. Igualmente, el sentido de eficacia se constituye en una variable de primer orden. Por tanto, los líderes escolares con éxito mejoran la enseñanza y el aprendizaje y, por lo tanto, de manera indirecta, los resultados de los alumnos, principalmente a través de su influencia en la motivación del personal, el compromiso, las prácticas de enseñanza y las capacidades del profesorado para el liderazgo.

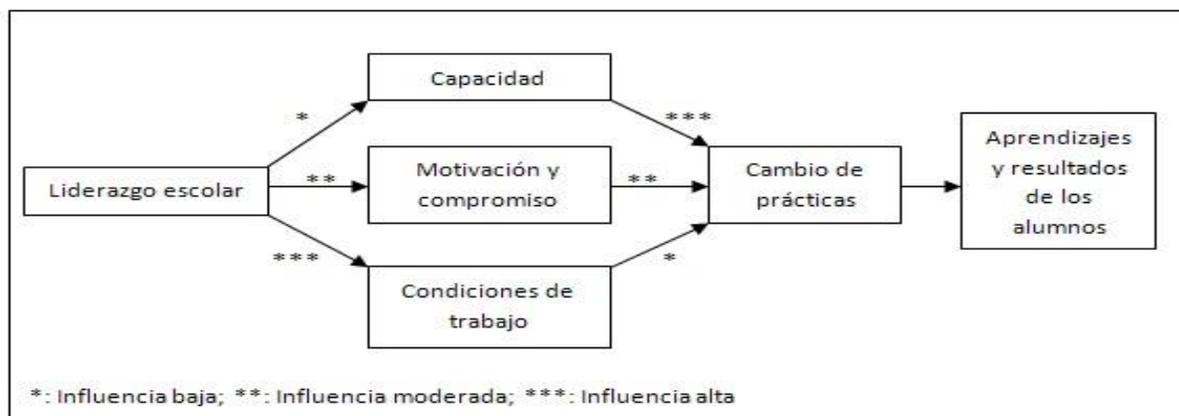
El éxito del liderazgo en el aprendizaje de los alumnos dependerá tanto de las prácticas desarrolladas, como de que el liderazgo esté distribuido o compartido, así como de sus decisiones sobre en qué dimensiones de la escuela dedicar tiempo y atención, así Leithwood (2006) describe cuatro prácticas de liderazgo que impactan en el aprendizaje.

⁹ Hoyle (1975) The Study of Schools as organizations

¹⁰ Antonio Bolívar. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Agosto 2010, de SCIELO Sitio web: <http://www.scielo.cl>

- Visión y Dirección: Los docentes efectivos otorgan una visión y sentido a la escuela, focalizada en el desarrollo profesional y focalizada en el progreso de los alumnos principalmente. Para lo anterior identifican oportunidades para motivar e incentivar al grupo a trabajar en pos de los objetivos y metas comunes.
- Desarrollo personal: Se busca a través del liderazgo potenciar las capacidades de los integrantes del equipo, grupo u organización de manera tal.

Figura 1: Los efectos del liderazgo escolar



Fuente: Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Agosto 2010, de SCIELO: <http://www.scielo.cl>

Liderazgo Educativo.

A la hora de hablar de liderazgo se debe considerar que se relaciona directamente con influencia, ya que el liderazgo, ya sea a nivel direccional, escolar o de cualquier orden se pretende introducir principios que sean tomados, por el grupo influenciado, como objetivos a cumplir, tal como lo señala las autoras Horn y Marfan (2010, pág. 82-104) en su artículo citando a Leithwood Sammons y Hopkins(2006), el liderazgo se caracteriza por fijar un “norte” para la organización, y tener la capacidad de movilizarla en esa dirección. A la hora de hablar de liderazgo y se relaciona con la enseñanza, se agrega el concepto de liderazgo educativo, que busca establecer los lineamientos para un

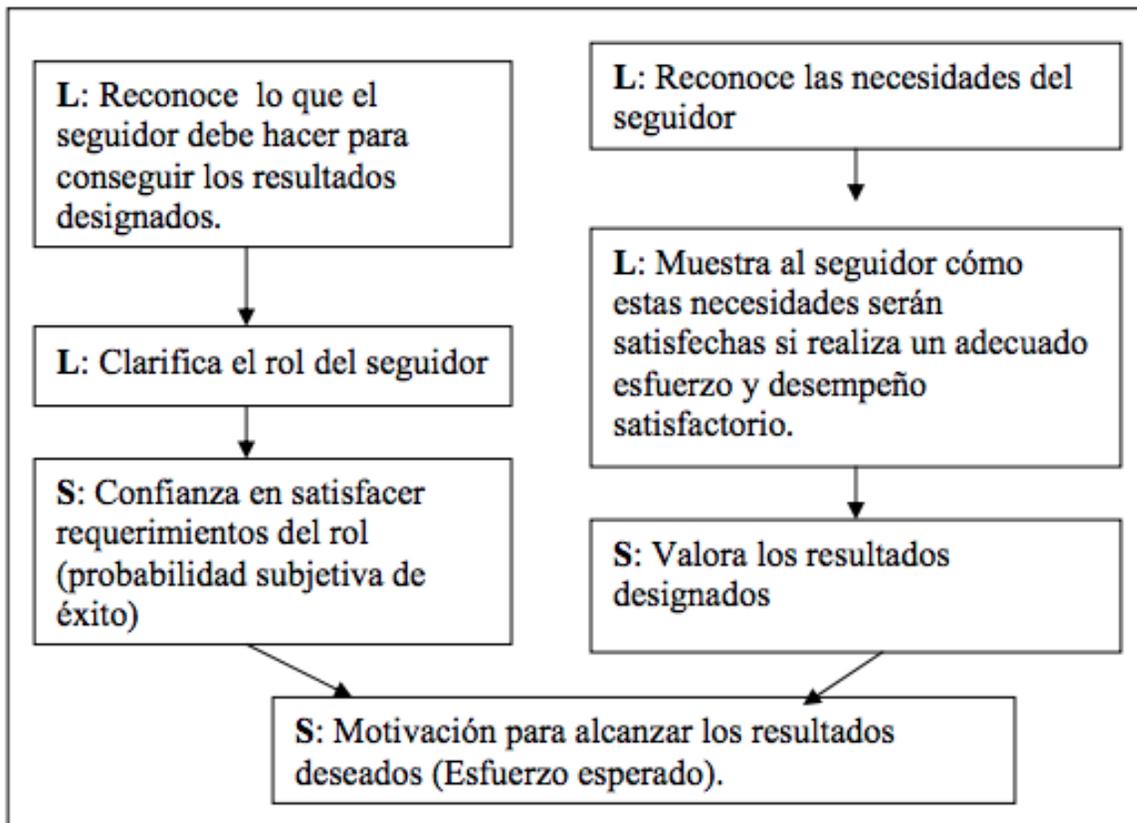
proyecto escolar común de mejora, involucrando a todos los actores educativos para que hagan su trabajo con el objetivo de que los alumnos logren aprendizaje. Según lo señalado por las autoras, el liderazgo se debe considerar como un elemento que fluye. Según lo señala el autor (Horn, Marfan), la palabra liderazgo cuando hablamos de enseñanza, debemos agregarle el apellido de Educativo, que hace referencia a aquel que influye directamente en otros para hacer cosas que buscan una mejora en los resultados de estudiantes (Robinson, Hohepa, y Lloyd, 2009, p. 70), y así poder involucrar a todos los participantes en el proceso educativo y lograr que los estudiantes aprendan.

El liderazgo se debe entender como elemento en constante movimiento, pues se torna una cadena de personas que influyen a otras, en el caso de la educación, los docentes influyen a sus educandos, pero eso no quita que en algún momento de su vida profesional o sin duda como estudiantes, fueron también influenciados por otros para lograr algún objetivo, por lo que podemos hablar que este liderazgo cambia constantemente siendo un elemento transversal.

Enfoque motivacional transaccional

Como ya sabemos, el liderazgo transaccional, se centra en la capacidad que tiene de negociación el líder, siguiendo esta lógica, los seguidores son recompensados por satisfacer los roles acordados previamente con el líder. Pero a su vez, encontramos que este liderazgo tiene dos caminos para lograr el objetivo. Por una parte tenemos que el líder, le da a conocer a los subordinados la importancia de la tarea, y de existir una buena realización del trabajo, se logrará cumplir el objetivo común, y a su vez, tenemos otra opción de liderazgo, el cual da fija la importancia en el rol que tiene él (subordinado) para lograr realizar la tarea, haciendo que este se involucre con su rol en pos de un objetivo común. Se puede apreciar, en la figura, que ambos caminos tienen un objetivo común, lograr que el subordinado se motive para obtener el esfuerzo necesario para lograr la tarea.

FIGURA 2: Mecanismo motivacional transaccional



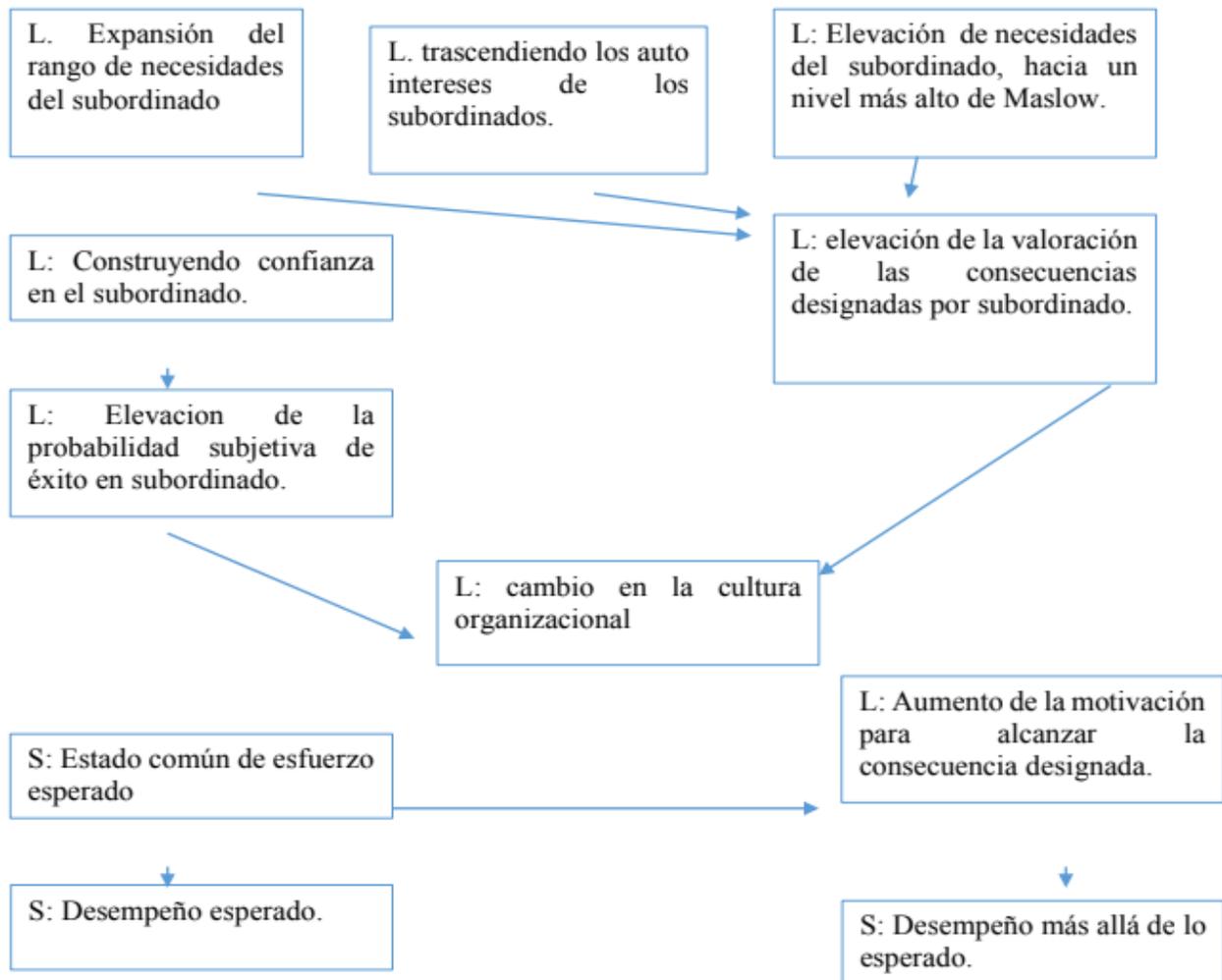
Fuente: Bass (1985, en Vega y Zavala,2004).

Enfoque motivacional transformacional

El liderazgo consiste en un rango completo de comportamientos transformacionales, transaccionales y de laissez faire integrados, entonces el líder transformacional también utiliza mecanismos motivacionales transformacionales. Así pues la teoría de las expectativas como los postulados planteados por Maslow (Teoría de Maslow y ERG de Alderfer, p. 55) cobran importancia.

1. Teoría de las expectativas, la cual se centra en aumentar el valor de un buen desempeño y la importancia que cobra el seguidor en su rol, teniendo claro el conocimiento de las metas que tiene por objetivo y el cómo alcanzarlas.
2. Teoría de Maslow; la cual basa su concepto en hacer una necesidad de orden alto, para lograr expandir el rango de necesidades del seguidor. Maslow separa en cinco las necesidades de las personas, la cual va desde necesidades básicas (orden fisiológico, seguridad, pertenencia y valoración) hasta las de autorrealización personal, que busca ejercer poder sobre otras personas.

FIGURA 3: Mecanismo motivacional Transformacional.



Fuente: Bass (1985, en Vega y Zavala, 2004).

Liderazgo Escolar.

La UNESCO en su artículo Bases del Liderazgo en Educación¹¹, señala la importancia que tiene el liderazgo escolar, y como este repercute directamente en la calidad de educación haciendo alusión a diferentes investigaciones en donde se estudia la importancia del liderazgo. Se da como ejemplo la investigación realizada en Estados Unidos por Waters, Marzano y McNulty¹² en donde se establece que el liderazgo incide considerablemente en los resultados académicos obtenidos por los alumnos, en este estudio se indica que Directores que tienen liderazgo promedio que logran aumentar su percentil en 10 puntos, aumenta el resultados de sus estudiantes en un 10% y que en Directores que su percentil alcanza a 99 puntos en la escala de habilidades de liderazgo, los alumnos logran obtener 22% de mejora, este estudio abarcó más de 1.4 millones de alumnos involucrando a 14 mil docentes.

Llevándolo a la cercanía de América Latina, en el artículo de la UNESCO se señala que este fenómeno se da también en las escuelas de calidad, pues como lo señala el estudio realizado por el Gobierno de Chile y la UNICEF Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza¹³, el liderazgo de los Directores producen mejoramiento en los logros obtenidos.

El rol del docente como líder y encargado de transmitir conocimiento se declara en este texto citado de la UNESCO, declara que el profesor debe tomar la responsabilidad de educar, siendo quien remunera al profesor (Estado, Padres o dueños de escuelas) quien dispone y utiliza de esta responsabilidad. El docente, se debe comprometer a que las personas que pasen bajo su alero, sean niños, jóvenes o adultos deben aprender, se deben comprometer con quienes confían en el. El real compromiso debe ser con los estudiantes que esperan que él de lo mejor de sí para lograr los objetivos a cumplir. El hecho de que algunos profesores, le asignen culpabilidad al entorno en que vive el

¹¹ Alfredo Rojas, Fernando Gaspar. (Agosto 2006). Bases del Liderazgo en Educación. Líderes Escolares, un tesoro para la educación, 1, 17-18-19.

¹² Tim Waters, Robert J. Marzano, Brian McNulty. (2003). Balanced Leadership, What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Estados Unidos: McRel.

¹³ UNICEF, Gobierno de Chile, ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza, UNICEF, Santiago (Chile), 2004. LLECE, Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos, OREALC/UNESCO, Santiago (Chile), 2002.

estudiante, ya sea su riesgo social, pocos hábitos, problemas de conformación familiar o elementos que afecten de alguna otra manera el rendimiento de este, solo es una excusa para identificar la falta de competencia del docente a cargo del alumno; pues su compromiso es utilizar todo su material profesional para dar cumplimiento a los objetivos, incluso que logren aprender los alumnos con mayores dificultades.

Se da por hecho que las escuelas, dentro de sus aulas, las personas que van en busca de aprendizaje serán recibidas por personas calificadas sobre las diferentes materias a impartir, pues la familia deposita la confianza en sus profesores quienes deberán cumplir adecuadamente su labor, considerando que los aprendizajes y los objetivos establecido en los programas educativos se logran o no en el aula, así también el aprendizaje propiamente tal se originan en estas dependencias, las que específicamente ocurren o no por la interacción de los docentes con sus alumnos.

El aula como espacio donde se desarrolla el liderazgo educativo

A la hora de hablar del aula, en el contexto escolar, lo podemos explicar de muchas maneras. En la lectura de diferentes artículos y libros que hacen referencia sobre este elemento fundamental del proceso enseñanza aprendizaje, lo señalan como el lugar específico en donde se produce el aprendizaje, pudiendo o no discrepar de este concepto, también debemos referirnos al contexto en que se da este aprendizaje, que muchas veces incluye mucho más que el lugar, sino que también involucra el lugar, el contexto del aprendizaje y la motivación para aprender, que depende de gran medida con la capacidad que tienen los docentes de motivar, incentivar y entusiasmar a sus alumnos para producir su aprendizaje, lo que depende directamente del estilo de liderazgo que este tenga.

A su vez, se logra identificar dos maneras de entender el aula como parte del proceso educativo, una hace referencia a el espacio físico en donde el liderazgo siendo la sala de clases el contenedor en donde el profesor toma el rol protagonista, liderando el proceso enseñanza-aprendizaje frente al alumno, que debe entender como un elemento en movimiento, para que el docente pueda adaptarse a los diferentes cambios que este pueda presentar; y por otra parte, entender el aula como un lugar social, en donde

cobra importancia la capacidad que tienen las personas de relacionarse dentro de este espacio, que muchas veces, esta relación directa entre los integrantes de la sala de clase, se identifica claramente como un agente educativo certero y efectivo.

Para lo anterior es necesario precisar que la sala de clases no es un elemento neutro, si no, que depende del liderazgo que tanto docentes como alumnos pueden ejercer frente a otros dependiendo directamente de la disposición que estos adopten dentro del aula, así como los niveles de interrelación entre los integrantes.

Para nosotros como investigadores, el aula, es el lugar principal que se debe abordar para entender los estilos de liderazgos que ocurren dentro de esta, dependiendo directamente de todos los actores que involucran el aprendizaje, pues los diferentes actores aportaran con lo necesario para que se establezca o no el ambiente adecuado para producir el proceso enseñanza-aprendizaje. A su vez, también creemos, que no solo se debe limitar la influencia de un estilo de liderazgo a la sala de clases, pues como sabemos, las relaciones interpersonales ocurren en diferentes espacios, y que depende directamente del contexto en cual se relacionan las personas y del nivel de motivación que pueden tener los involucrados para establecer relaciones de liderazgo.

En lo que refiere precisamente a la sala de clases, se puede desprender del libro Liderazgo y Educación¹⁴ que el ambiente en la sala de clases debe propiciar el conocimiento, favorecer el entendimiento de conceptos para lograr aprendizaje de quienes integran el aula a y a su vez, debe procurar la existencia de un vínculo de quienes la integran. Elemento importante es que para producir aprendizaje en el aula, debe estar disponible para todos los alumnos los recursos que se utilizan para este proceso, pues no se puede coartar a ningún educando de la posibilidad de utilizar recursos para su aprendizaje.

El docente, como lo señala el libro antes citado, se torna necesario que para lograr el aprendizaje se tiene que dar el ambiente necesario para que ocurra una participación activa de todos los involucrados en la sala de clases, a su vez, se debe considerar por

¹⁴ Argos, J. (2013). *Liderazgo y Educación*. Santander, España: Universidad de Cantabria

parte del docente, quien debe tener la capacidad de expandir la sala de clases, es decir, que lo que ocurre al interior del aula, no solo queda ahí, si no que la capacidad de liderazgo del profesor debe ser capaz de expandir los límites de su sala, más allá de las cuatro paredes que la componen.

El docente es la persona encargada de liderar el proceso enseñanza-aprendizaje en sus alumnos al interior del aula, teniendo la capacidad de expandir su liderazgo fuera de esta e influenciar de manera positiva a sus educandos para lograr objetivos; todo lo anterior señalado se desprende de lo que señala la autora Teresa Aldape en su libro Desarrollo de las competencias del Docente¹⁵, en donde menciona que el docente tiene la capacidad de liderar a sus estudiantes para que estos logren desempeñar las tareas académicas de una manera eficiente y lograr la motivación de estos hacia el aprendizaje, a su vez, debe estar comprometido con su labor como profesor y tener clara la responsabilidad que esto conlleva, pues los alumnos, confían de manera completa en que este los llevará a desarrollar de manera efectiva el trabajo que sea asignado o tarea que este emprenda de manera personal.

Según lo que señala la autora, el docente tiene que poseer liderazgo para tomar posesión de su clase, crear la confianza de sus alumnos y romper las limitantes que puedan existir entre la relación alumno y docente. También existe la posibilidad de que esta relación de liderazgo no exista y se logre dominar al grupo, pero hacerlo a través de un buen liderazgo, creará en sus estudiantes una relación de lealtad, inspiración y confianza que generará mejores resultados que si no se hiciese a través de un buen liderazgo.

Es de suma importancia el liderazgo que pueda ejercer el docente frente a los alumnos en la sala de clases o fuera de esta, pues a través de este, se lograrán los diferentes objetivos que se plantean para que ellos aprendan o tenga el propio profesor para transmitir a los alumnos; se sabe, y como se indica en párrafos anteriores, los objetivos sin liderazgos se pueden cumplir de igual forma, pero está en el “cómo” se traspasa la

¹⁵ Teresa Aldape. (2008). Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI. Libros en Red: Libros en Red.

información a los estudiantes si se logra o no un aprendizaje significativo que trasciende más allá del contenido.

Tal como lo considera el Marco para la Buena Enseñanza¹⁶ en su Dominio B, es fundamental el entorno en que se genera el aprendizaje, es decir, es fundamental el ambiente y clima que genera el docente para lograr los procesos de enseñanza y aprendizaje, el ambiente adquiere importancia cuando el aprendizaje del alumnado depende directamente del contexto como lo son el social, afectivo y los recursos que este tienen para el aprendizaje.

SOLO USO ACADÉMICO

¹⁶ Gobierno de Chile. (2008). Marco para la Buena Enseñanza.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque, tipo y diseño investigativo

Es pertinente hacer presente que esta investigación corresponde a un estudio de tipo no experimental de tipo transversal, el cual está sustentado en dos pilares fundamentales.

Primero: No existió intervención de ningún tipo sobre los sujetos de estudios, justificándose así su naturaleza no experimental.

Segundo: La realización consideró la aplicación del instrumento a los sujetos seleccionados en un momento determinado (1er semestre del 2017), justificándose de esta forma el diseño transversal, tal como lo plantea (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Lo anterior está de acuerdo y articulado conforme al objetivo general de la investigación: Determinar la incidencia del estilo de liderazgo de los docentes en los resultados académicos de los alumnos de la enseñanza media de los colegios pertenecientes a la fundación de Compañía de María Nuestra Señora.

Por otra parte, esta investigación es Ex pos-facto, es decir una investigación descriptiva de tipo social y educativa, en la cual el fenómeno ya ha sucedido, sin la intervención del investigador. Por lo tanto, no se puede controlar la variable y se espera que el fenómeno ocurra de forma natural.

3.2 Universo y Muestra

Para el universo de la investigación se trabajó con dos de los cuatro colegios de la Fundación Compañía de María Nuestra Señora, en sus sedes de Colegio Compañía de María Seminario, ubicado en la comuna de Providencia, y la otra sede participante de la investigación corresponde al Colegio Compañía de María Apoquindo, siendo este ubicado en la comuna de Las Condes.

Ambos colegios son de régimen particular pagado, siendo el colegio ubicado en la comuna de Las Condes el de mayor cantidad de alumnos y personal.

El colegio Cía. de María Apoquindo se compone de un total de 1.403 alumnos, siendo 409 alumnos de enseñanza media, la cantidad de profesores alcanza los 93, integrando la enseñanza media 38 los 93 profesores pertenecientes a la enseñanza media.

Por su parte, la sede ubicada en la comuna de Providencia, está compuesta por un total de 825 alumnos, de los cuales 251 conforman la enseñanza media. En cuanto a profesorado se refiere, este cuenta con un total de 47 profesores, de los cuales 24 realizan clases en enseñanza media.

La muestra de estudio fue dirigida a los profesores que ejercían la docencia en la enseñanza media en ambos establecimientos pero solo en aquellas asignaturas de plan común, pues en 3ro y 4to medio, la educación que se imparte en ambos colegios es de carácter científico-humanista, por lo que existen asignaturas específicas para los planes diferenciados que no se consideran en este estudio, por lo que solo se consideran las asignaturas comunes de 1ro a 4to año de enseñanza media, es decir, se realizó un muestreo intencional en la que los sujetos no son elegidos al azar. Por tratarse de una investigación de tipo exploratorio, se prefirió este tipo de muestra, configurándose sobre la población del cuerpo docente de toda la enseñanza media que realizan clases en asignaturas del plan común de dos colegios pertenecientes a la Fundación Compañía de María Nuestra Señora en sus sedes Seminario y Apoquindo.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la autorización de la Dirección Académica de ambos establecimientos, aplicándose la encuesta a treinta (21 Docentes Sede Apoquindo, 9 Docentes Sede Seminario) profesores de enseñanza media que realizan clases en asignaturas de plan común: Lenguaje y Comunicación, matemáticas, biología, física, inglés, historia, química, y a seiscientos sesenta (660) alumnos, en ambos establecimientos durante el 1er semestre del 2017.

Esto corresponde al cincuenta por ciento 50% del total de cuatro establecimientos correspondiente a la Fundación Compañía de María Nuestra Señora, mientras que los 30 docentes y los 863 estudiantes observados en la investigación (20 cursos de la

enseñanza media) corresponden al 48,2% del total de 62 profesores de la enseñanza media de ambos establecimientos.

En síntesis, la muestra está compuesto conforme al siguiente recuadro:

Colegio	Curso	Número de alumnos	Número de asignaturas
Compañía de María Seminario	1 EM A	33	7
	1 EM B	32	7
	2 EM A	34	7
	2 EM B	34	7
	3 EM A	28	7
	3 EM B	24	7
	4 EM A	33	7
	4 EMB	33	7
Compañía de María Apoquindo	1 EM A	36	7
	1 EM B	35	7
	1 EM C	35	7
	2 EM A	35	7
	2 EM B	36	7
	2 EM C	36	7
	3 EM A	32	7
	3 EM B	31	7
	3 EM C	30	7
	4 EM A	33	7
	4 EM B	33	7
	4 EM C	37	7

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Instrumento de Investigación

El objetivo del presente instrumento es identificar el estilo de liderazgo y la dimensión imperante en los docentes de la enseñanza media de plan común del Colegio Compañía de María.

Este instrumento es un cuestionario de 46 ítems (Versión Líder) Autoevaluación, adaptado a partir de dos instrumentos:

1.-Multifactor Leadership Questionnaire, Form 5X, short de Bass y Avolio (2000) adaptado por Vega y Zavala (2004) a la realidad Chilena. Cuestionario MLQ Forma 5X corta.

2.- Cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID), Castro, Nader y Casullo (2004) adaptado y validado en Argentina que consta de 34 ítems.

El cuestionario Multifactorial de Liderazgo MLQ 5X forma consta de 82 ítems de los cuales 40 ítems identifican estilos de liderazgo, se ignoran los restantes ítems por no ser objeto de estudio.

El cuestionario de Estilos de Liderazgo (CELID) consta de 34 ítems de los cuales se seleccionaron 6 que solo identifican estilos de liderazgo y no miden variables de eficacia.

De la selección de ítems estos se subdividen en los siguientes:

29 ítems Estilo Transformacional.

12 ítems Estilo Transaccional.

05 Ítems Estilo Laissez Faire.

La evaluación se puede realizar aplicando las dos versiones, versión “seguidor-alumno” y “Líder-profesor”, para la presente investigación solo se aplicará la versión “Líder-profesor” con 46 ítems en total.

Matriz del Instrumento de investigación

Nombre del instrumento: Cuestionario de Identificación de Estilos de Liderazgo

Instrumento aplicado a: Profesores de Enseñanza Media

Variable	Dimensiones		Indicadores	Ítems	
				Cantidad y Signo	Número de Orden
Estilo de liderazgo Transformacional	Carisma (10 ítems)	Influencia Idealizada	Articula las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional	3 positivos	5, 10, 34
				1 negativo	39
		Conductual	Despliega conductas de auto sacrificio demostrando coraje y compromiso con la misión	2 positivos	15, 31
				1 negativo	24
		Influencia idealizada Atribuida	Proyecta una imagen poderosa, dinámica y confiable capaz de superar las dificultades	2 positivos	7,32
				1 negativo	25
	Estimulación Intelectual (8 Ítems)	Animación al cambio	Estimula la solución razonada de los problemas	1 positivo	14
				Ayuda en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas	2 positivos

			Analiza los problemas meticolosamente apoyándose en la planificación	1 positivo	17
				1 negativo	27
			Orienta la solución de problemas hacia el aprendizaje integral	2 positivos	38,46
			Impulsa la reformulación de soluciones rutinarias de viejos problemas	1 negativo	21
Inspiración (5 Ítems)	Motivación por inspiración		Utiliza diversas estrategias de motivación	1 positivo	18
				1 negativo	9
			Anima y realiza la motivación de logro en los estudiantes	1 positivo	26
			Desarrolla nuevas estrategias de transmisión de su visión educativa	1 positivo	40
				1 negativo	33
Consideración Individual (6 ítems)	Trato personalizado		Conoce las necesidades y motivaciones de aprendizaje de sus alumnos	2 positivos	28,41,12
				1 negativo	11
	Apoyo tutorial		Ejecuta instrucción adicional para superar problemas de desempeño	1 positivo	20,42
Estilo	Recompens	Refuerzo	Intercambia	2 positivo	1,29

de lideraz go transac cional	a Contingente (5 ítems)	de conducta s por acuerdos	recompensas y promesas por el esfuerzo del alumno	1 negativo	44
			Intercambia recompensas y promesas por el apoyo del alumno	1 positivo	8
			Refuerza positivamente el logro ideal del seguidor	1 positivo	23
	Dirección por excepción activa (3 ítems)	Control preventiv o y correctivo de errores	Actúa preventivamente para detectar errores	2 positivo	3,16
			Actúa para corregir errores apenas se producen	1 positivo	35
	Dirección por excepción pasiva (4 ítems)	Conducta aversiva frente a los problema s	Espera información sobre los problemas antes que su detección preventiva	2 negativo	36,45
Permite continuar con el trabajo hasta que no se cumplan los estándares			2 negativos	2,13	
Estilo de lideraz go Laissez faire	Laissez Faire (5 ítems)	Evasión de responsa bilidades y de toma de	No acepta responsabilidad por los problemas que se presentan	1 negativo	4
			Ineficaz en su acción docente	1 negativo	30

		decisiones	Evita tomar decisiones que le compete	2 negativo	22,37
			Desconfía de su habilidad para ayudar cuando lo necesitan	1 negativo	43

Fuente: adaptación de Maureira (2004, pág. 209) Vega y Zavala (2004, pág127 a pág. 132).

SOLO USO ACADÉMICO

Cuestionario Estilo de Liderazgo de los docentes (Formato: Líder)

Objetivo:

El presente cuestionario determina el estilo de liderazgo del docente, ya sea en aula o fuera de ella (dentro del establecimiento) tal como Ud. lo percibe. El término “demás” se referirá a los estudiantes, docentes, directivos, padres y apoderados:

Instrucciones:

Tenga a bien responder la totalidad del cuestionario, marcando solo una alternativa, en este cuestionario no hay respuestas malas ni buenas, responda cada pregunta según su opinión usando la siguiente escala:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	frecuentemente
1	2	3	4	5

Nº	Afirmación	N	R	A	A	F
			V	V	M	
1	Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen	1	2	3	4	5
2	Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	1	2	3	4	5
3	Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos	1	2	3	4	5
4	Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante	1	2	3	4	5
5	Expreso mis ideales y creencias más significativas	1	2	3	4	5
6	Cuando existen problemas trato de resolverlos de distintas formas	1	2	3	4	5
7	Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se	1	2	3	4	5

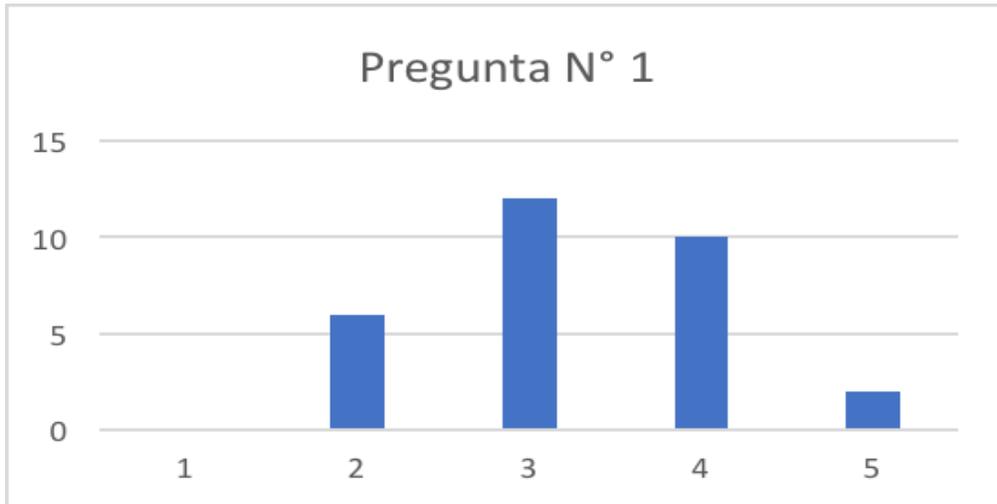
	sientan orgullosos de trabajar conmigo					
8	Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales	1	2	3	4	5
9	Tiendo hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje	1	2	3	4	5
10	Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio	1	2	3	4	5
11	No considero necesario dedicar tiempo extra para enseñar u orientar fuera de la sala de clases	1	2	3	4	5
12	Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no solo como miembros de un equipo o grupo de trabajo	1	2	3	4	5
13	Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuente o graves	1	2	3	4	5
14	Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades	1	2	3	4	5
15	Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	1	2	3	4	5
16	Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos	1	2	3	4	5
17	Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar	1	2	3	4	5
18	Construyo a partir de la visión institucional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y que es motivante del futuro	1	2	3	4	5
19	Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4	5
20	Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a	1	2	3	4	5

	desarrollar sus fortalezas					
21	Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en el aula y/o en el colegio	1	2	3	4	5
22	Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora	1	2	3	4	5
23	Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	1	2	3	4	5
24	Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo	1	2	3	4	5
25	Mis colegas y mis estudiantes tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones	1	2	3	4	5
26	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	1	2	3	4	5
27	No acostumbro evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas	1	2	3	4	5
28	Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis seguidores, colegas y estudiantes	1	2	3	4	5
29	Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo	1	2	3	4	5
30	Tiendo a no corregir errores ni fallas	1	2	3	4	5
31	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y lo que hago	1	2	3	4	5
32	Mis colaboradores y mis estudiantes creen que soy un modelo a seguir	1	2	3	4	5
33	Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que puedan lograrse	1	2	3	4	5
34	Me comporto de modo de poder guiar a mis estudiantes a realizar la visión compartida (es decir, la visión que toma en cuenta lo que quiere el colegio y lo que son las necesidades de los estudiantes)	1	2	3	4	5

35	Me interesa corregir y solucionar, de inmediato los errores que se producen en el trabajo con mis colegas o estudiantes	1	2	3	4	5
36	En general, no coordino el trabajo de los demás, salvo que surja un problema graves	1	2	3	4	5
37	Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones	1	2	3	4	5
38	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	1	2	3	4	5
39	Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis colegas y mis estudiantes en el equipo de trabajo	1	2	3	4	5
40	Expongo con claridad, a mis colaboradores y a mis estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el lograr las metas institucionales	1	2	3	4	5
41	Sé lo que necesita en la institución, cada uno de los docentes y estudiantes y estoy dispuesto a ayudarles	1	2	3	4	5
42	Informo continuamente, a los colegas y a mis estudiantes, sobre las fortalezas que poseen	1	2	3	4	5
43	Evito decirles, a mis colegas y a mis estudiantes cómo se tienen que hacer las tarea o actividades	1	2	3	4	5
44	Siempre que sea necesario, los colegas o los estudiantes pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo	1	2	3	4	5
45	No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo o en el aula a mis estudiantes	1	2	3	4	5
46	Trato que mis colegas y mis estudiantes vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas	1	2	3	4	5

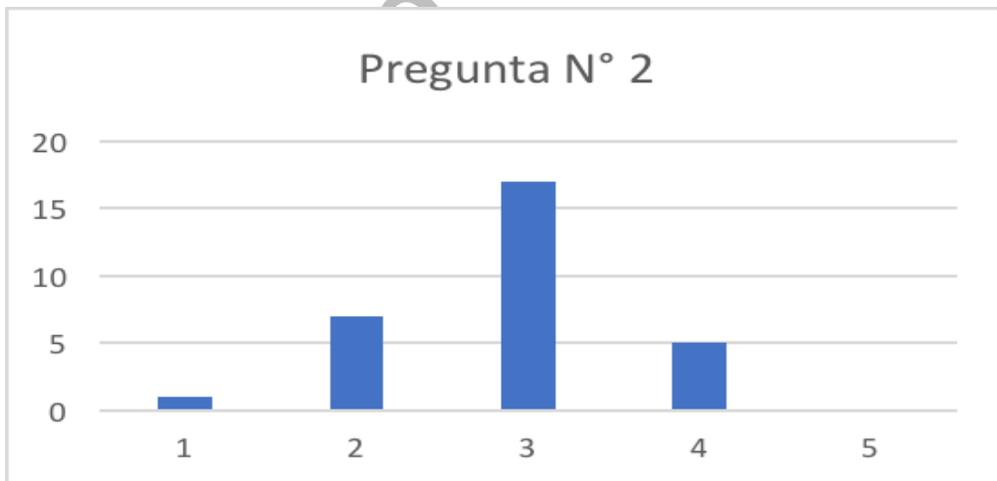
Preferencia demostrada a la afirmación N°1 según las alternativas.

Afirmación: "Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen". Mayor preferencia: A Veces.



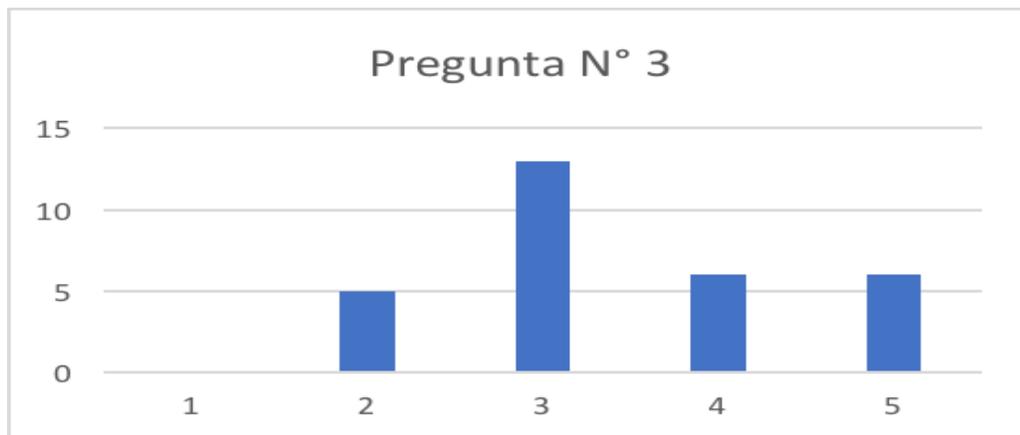
Afirmación: "Ayudo a los demás, siempre que se esfuercen". Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°2 según las alternativas.



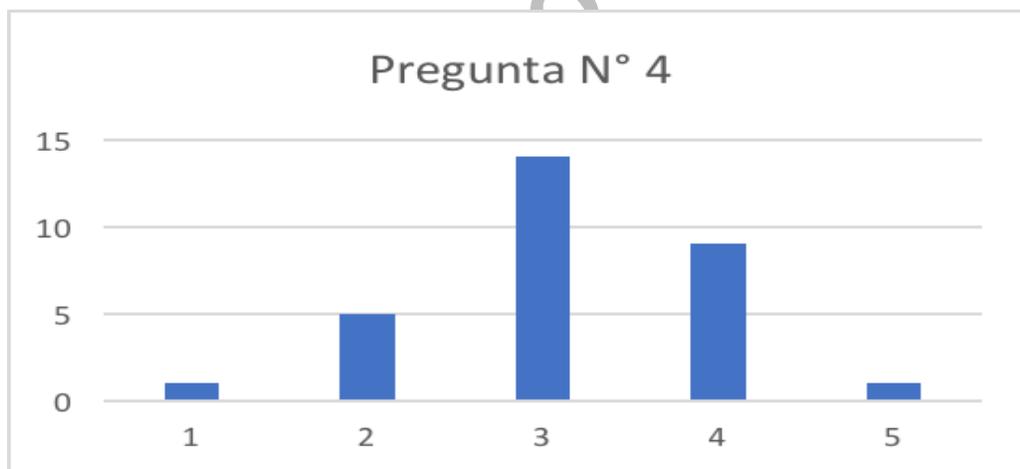
Afirmación: "Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal". Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°3 según las alternativas.



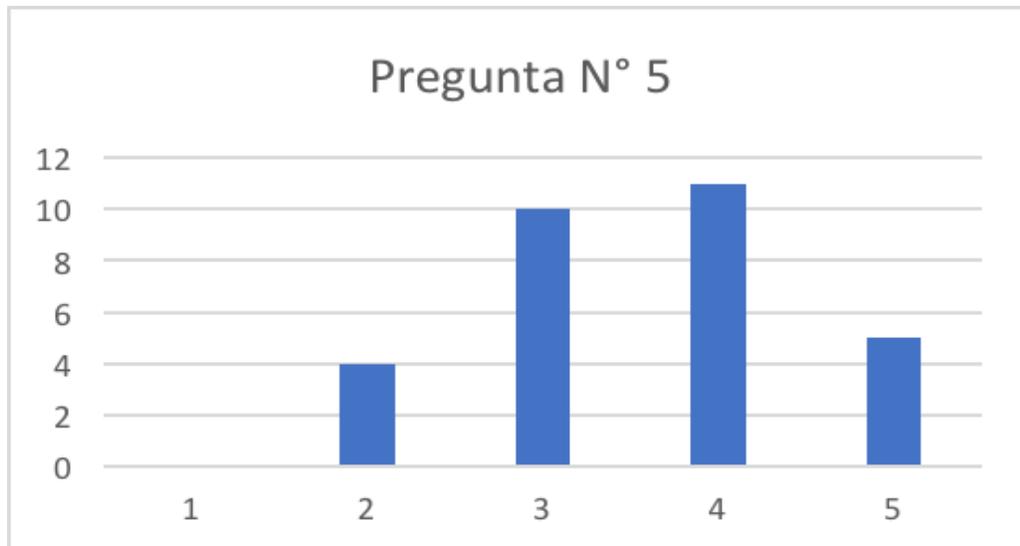
Afirmación: “Pongo toda mi atención en la búsqueda y manejo de errores, quejas y fallas sobre los estándares requeridos” Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°4 según las alternativas.



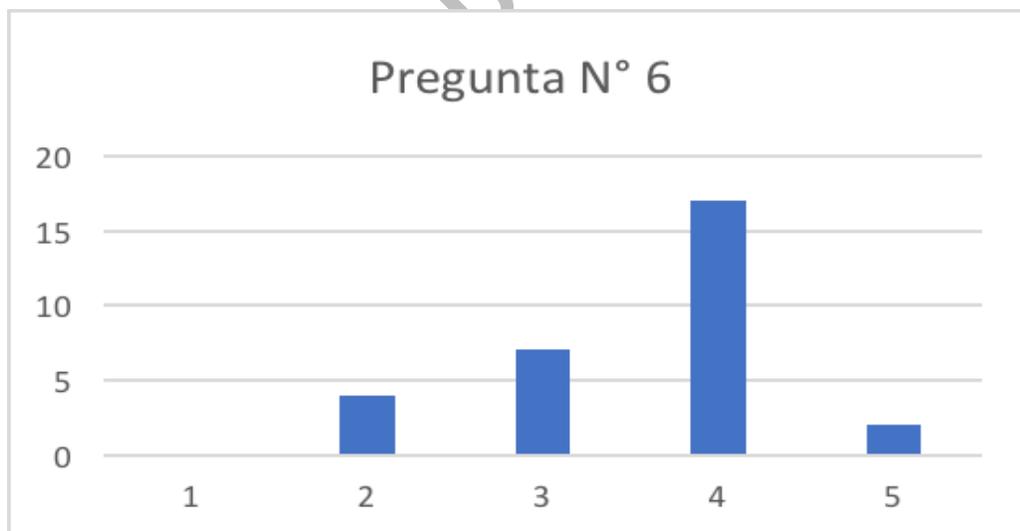
Afirmación: ¿Me cuesta involucrarme cuando surge alguna situación relevante? Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°5 según las alternativas.



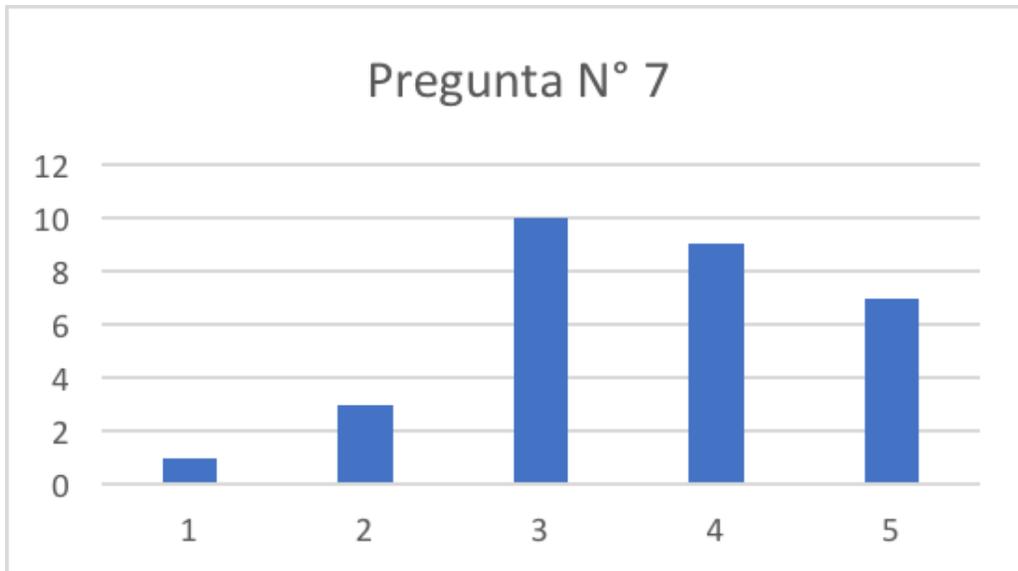
Afirmación: “Expreso mis ideales y creencias más significativas” Mayor preferencia: A menudo.

Preferencia demostrada a la afirmación N°6 según las alternativas.



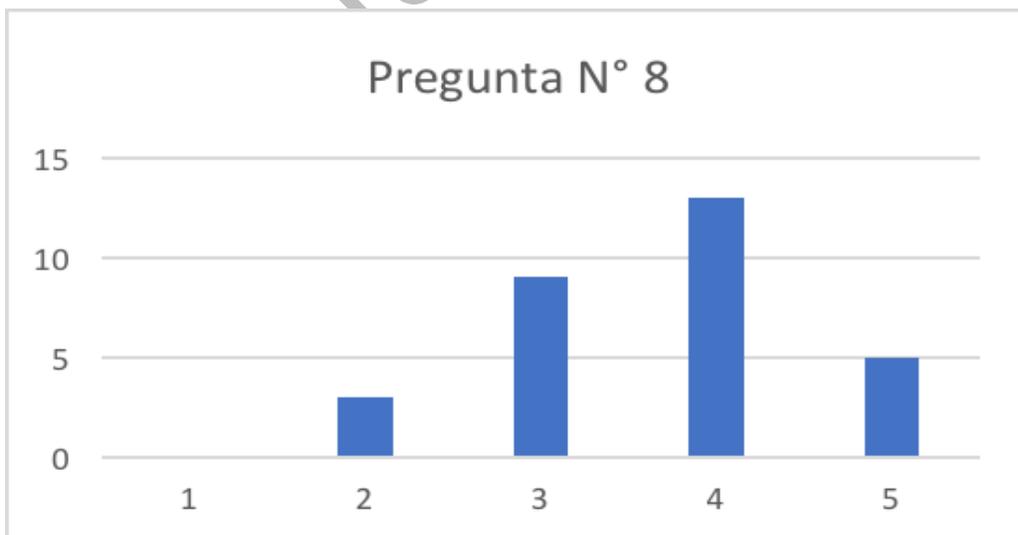
Afirmación: “Cuándo existen problemas trato de resolverlos de distintas formas” Mayor preferencia: A menudo.

Preferencia demostrada a la afirmación N°7 según las alternativas.



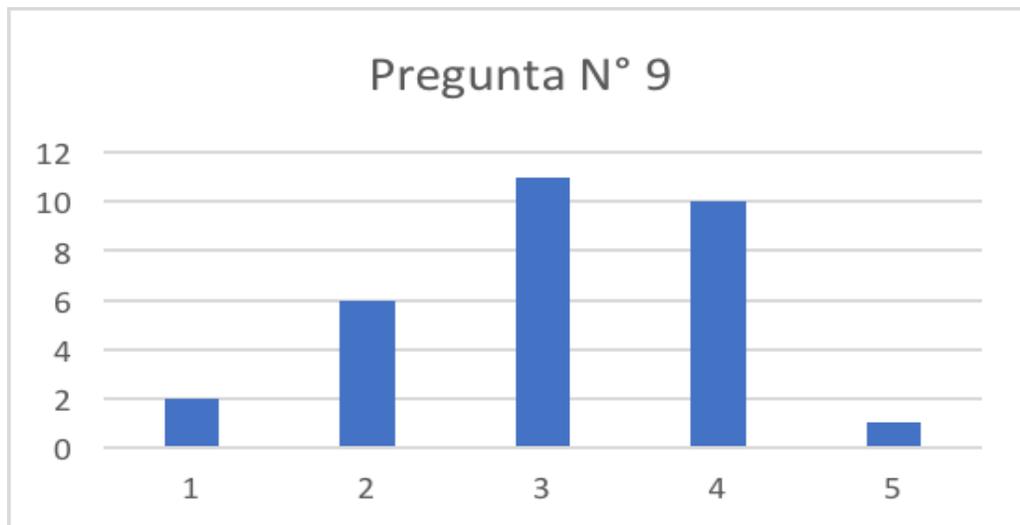
Afirmación: “Trato de hacer que mis colegas y mis estudiantes se sientan orgullosos de trabajar conmigo” Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°8 según las alternativas.



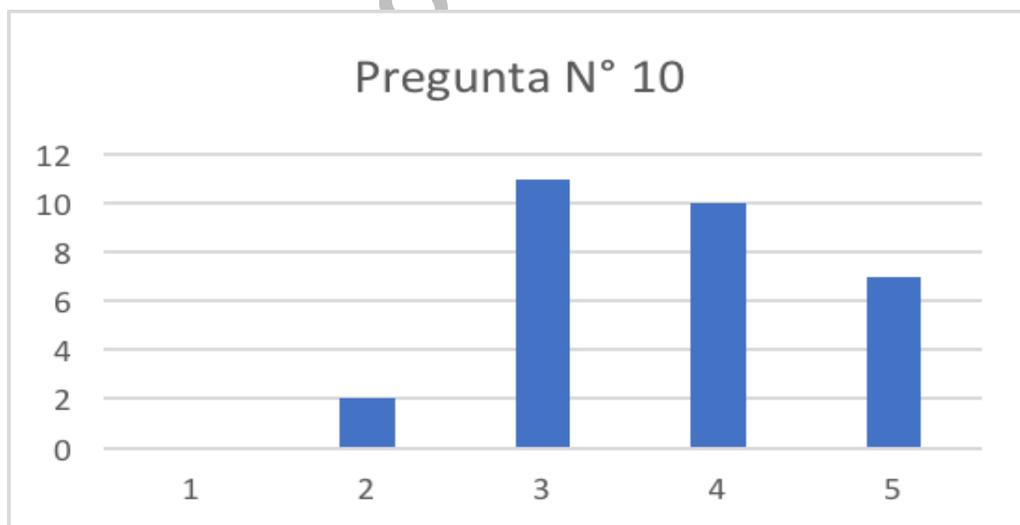
Afirmación: “Aclaro y especifico la responsabilidad de cada uno, para lograr los objetivos institucionales” Mayor preferencia: A menudo.

Preferencia demostrada a la afirmación N°9 según las alternativas.



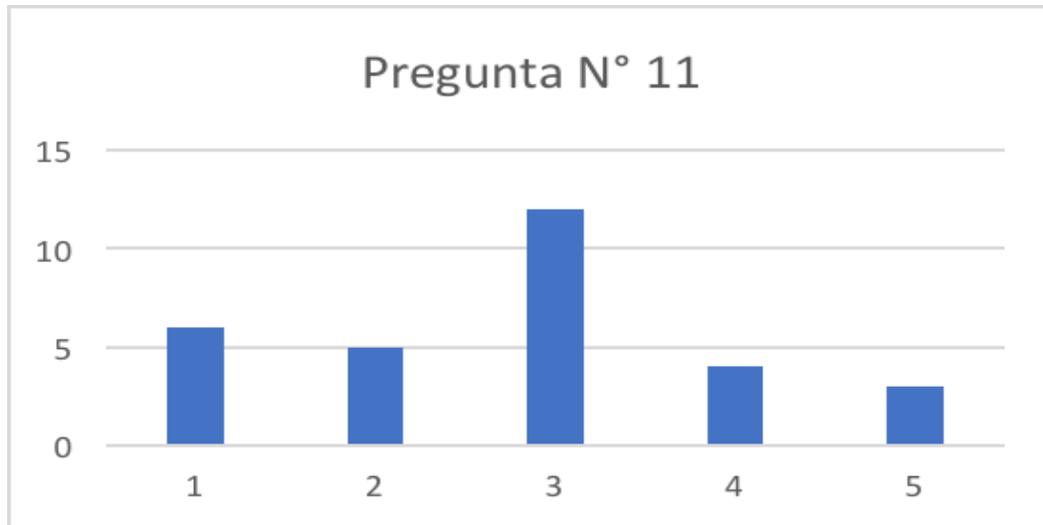
Afirmación: “Tiendo hablar de manera pesimista respecto de que se logren las metas de aprendizaje”. Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°10 según las alternativas.



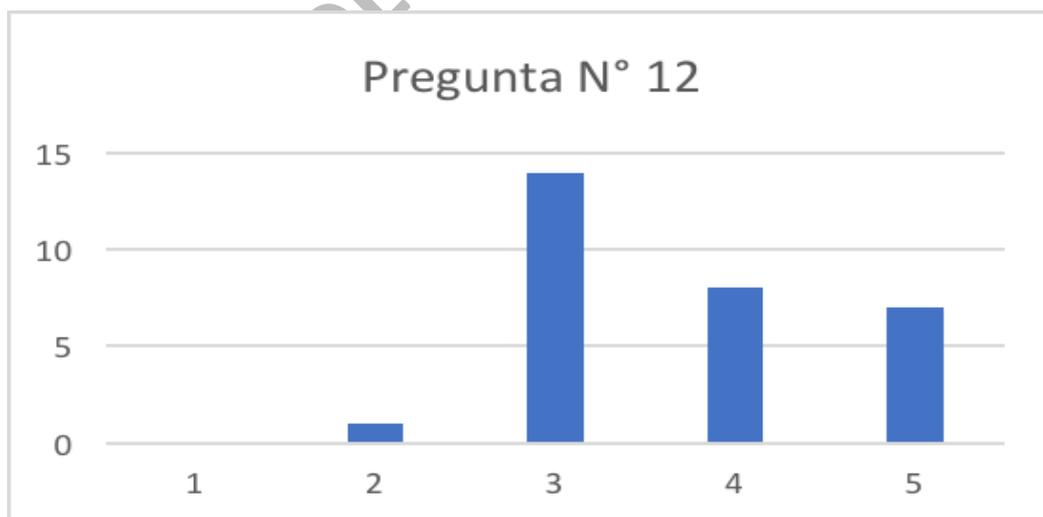
Afirmación: “No considero necesario dedicar tiempo extra para enseñar u orientar fuera de la sala de clases”. Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°11 según las alternativas.



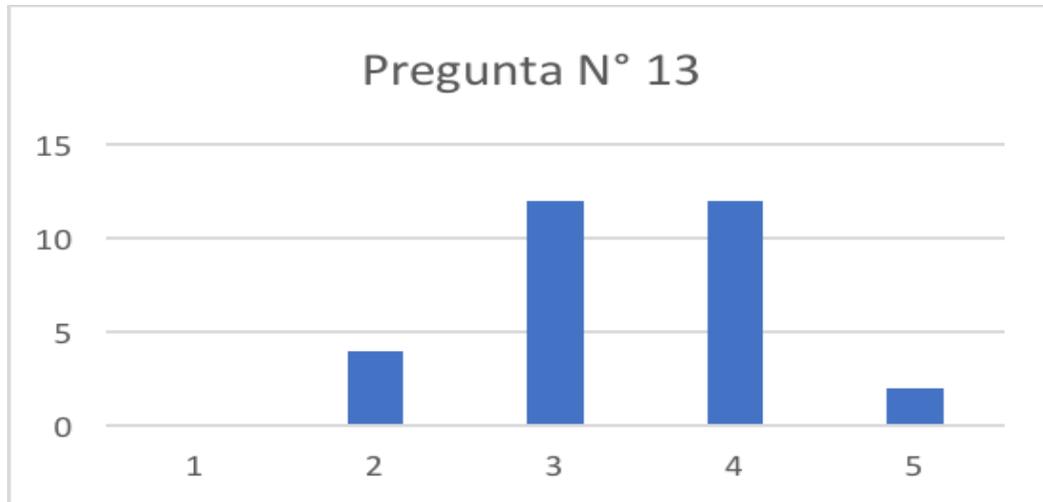
Afirmación: “Considero importante formular objetivos claros para toda actividad que se hace en el colegio”. Mayor preferencia: A Veces.

Preferencia demostrada a la afirmación N°12 según las alternativas.



Afirmación: “Trato a los colegas y estudiantes como personas individuales y no solo como miembros de un equipo o grupo de trabajo”. Mayor preferencia: A Veces.

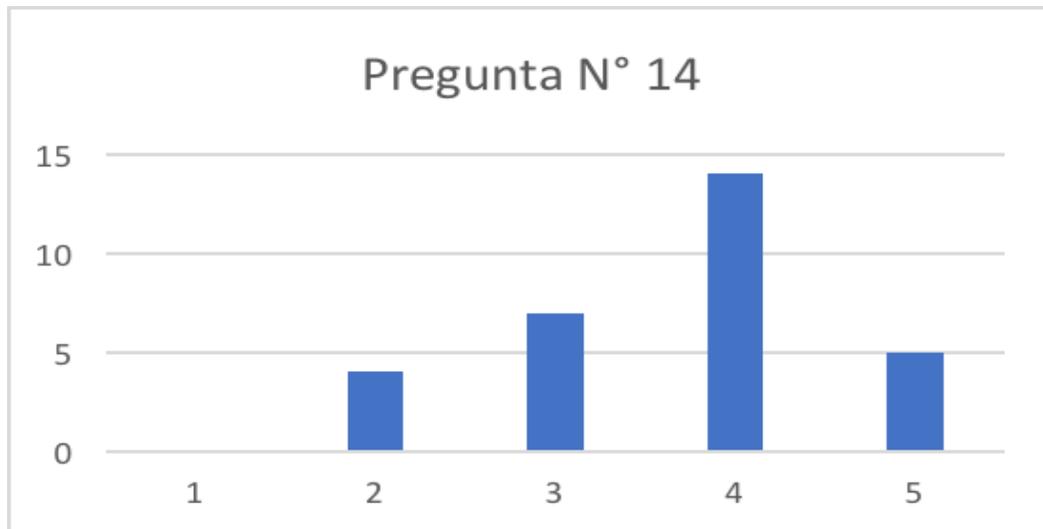
Preferencia demostrada a la afirmación N°13 según las alternativas.



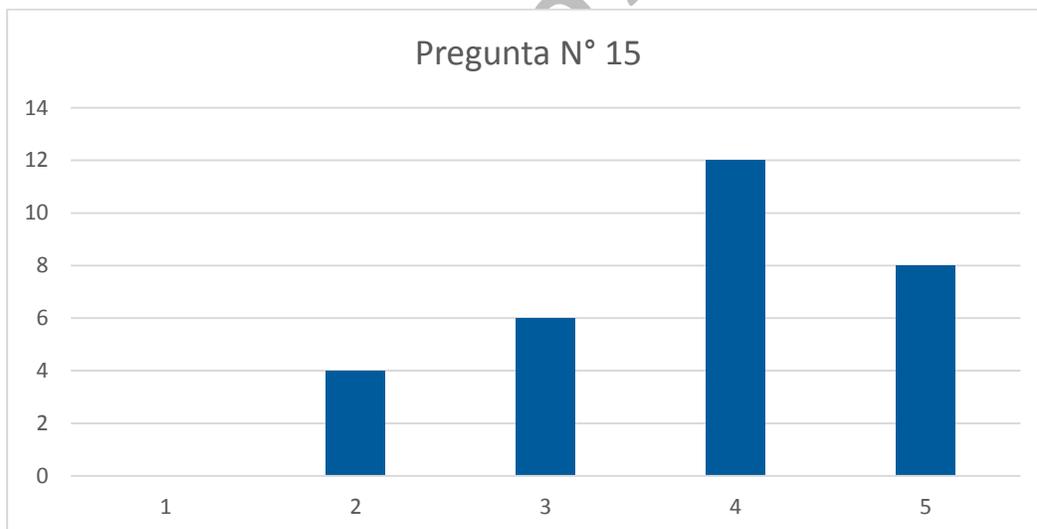
Afirmación: “Tomo acciones frente a los problemas, sólo si se han vuelto frecuente o graves”. Mayor preferencia: A Veces y A menudo.

SOLO USAR

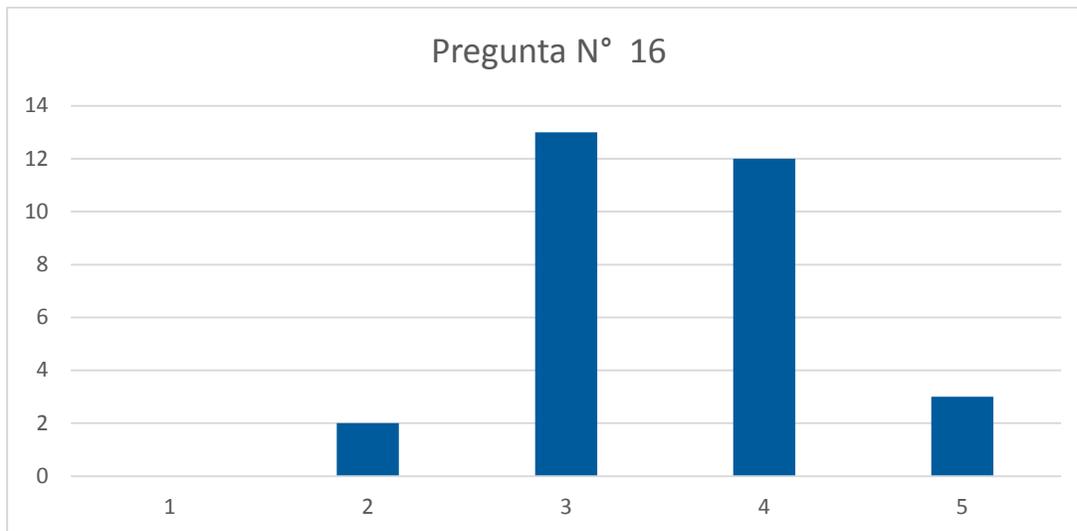
Preferencia demostrada a la afirmación N°14 según las alternativas.



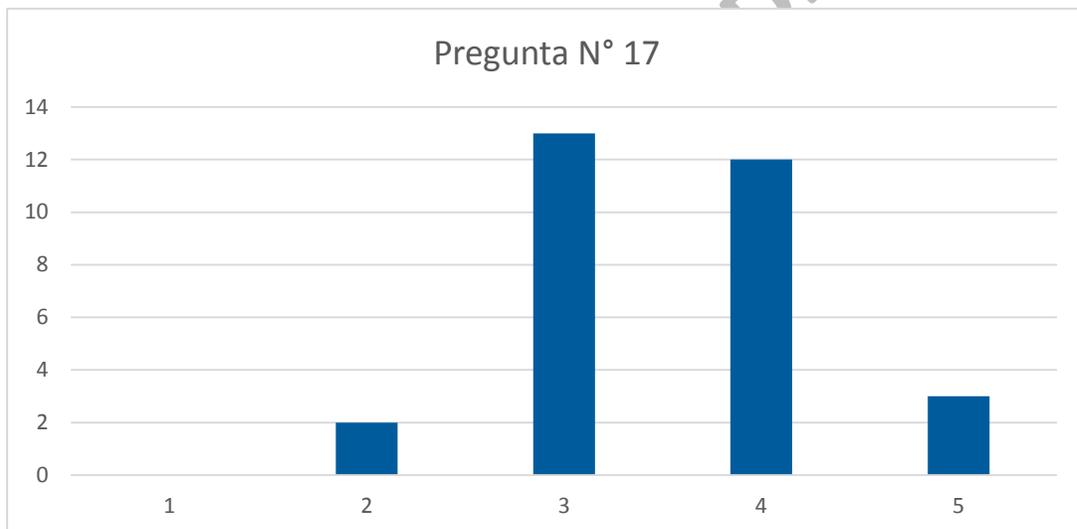
Afirmación: “Hago que mis colaboradores y estudiantes se basen en el análisis o el razonamiento para resolver las dificultades”. Mayor preferencia: A menudo.



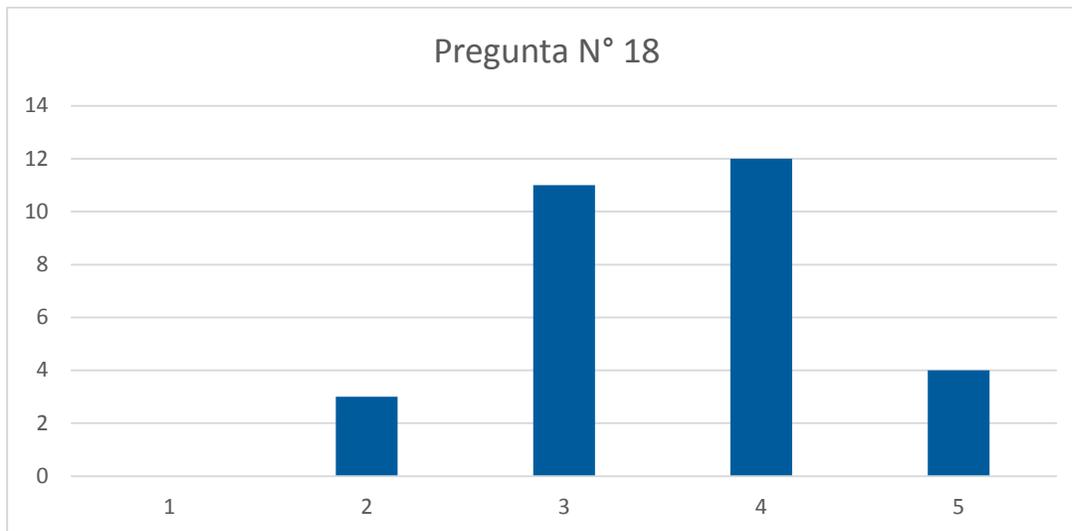
Afirmación “Tomo en cuenta las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas”. Mayor preferencia: A menudo.



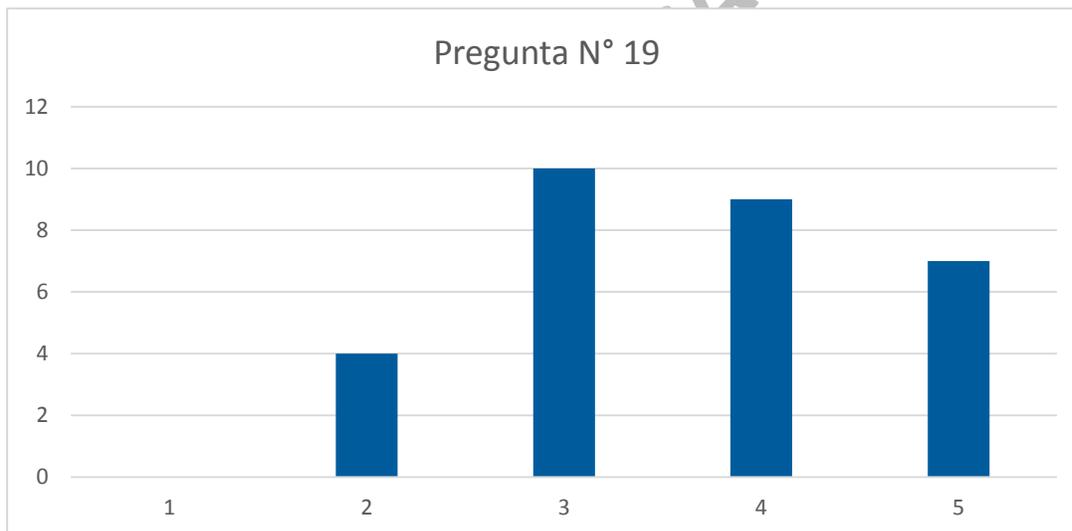
Afirmación “Realizo un seguimiento de todos los errores que se producen sobre los estándares requeridos”. Mayor preferencia: A veces.



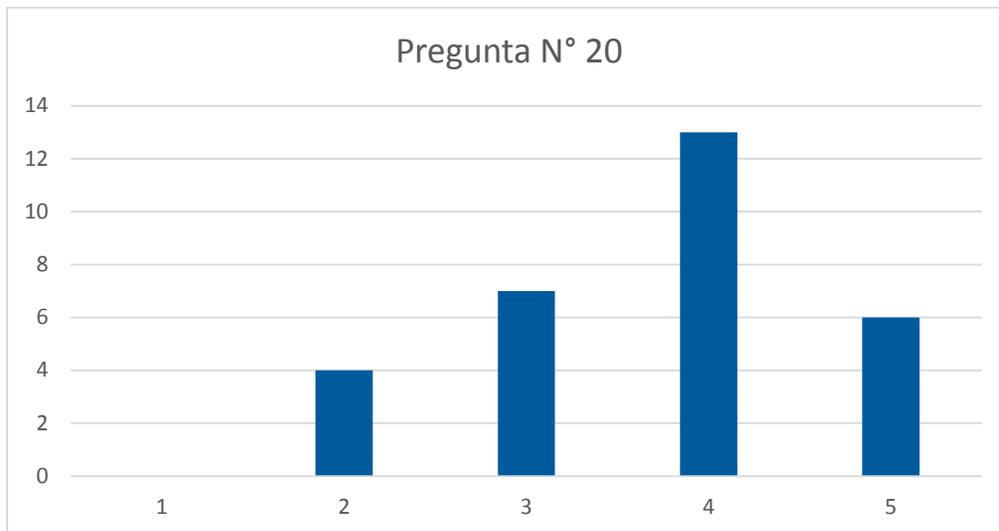
Afirmación “Pongo especial énfasis en el análisis cuidadoso de los problemas, antes de actuar”. Mayor preferencia: A veces.



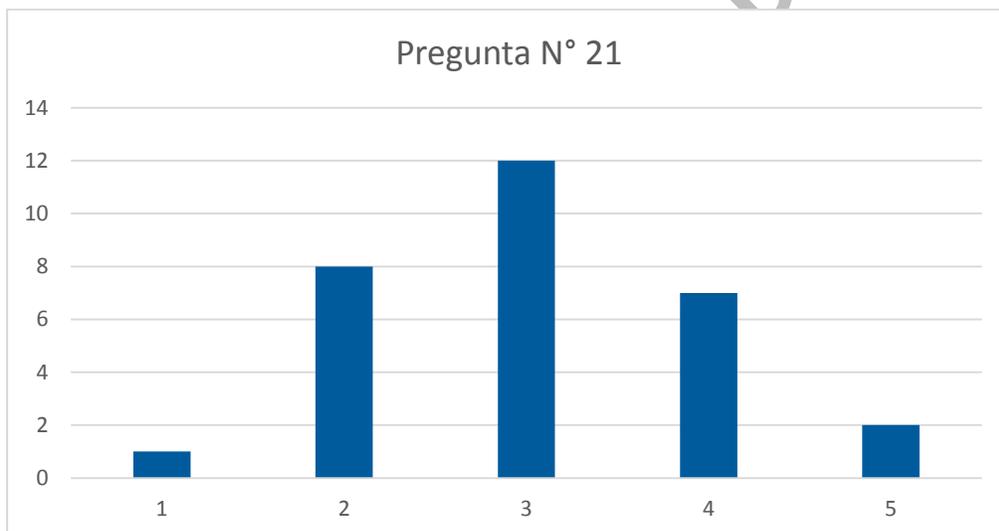
Afirmación “Construyo, a partir de la visión institucional, una visión que toma en cuenta las necesidades de los estudiantes y que es motivante en el futuro”. Mayor preferencia: A menudo.



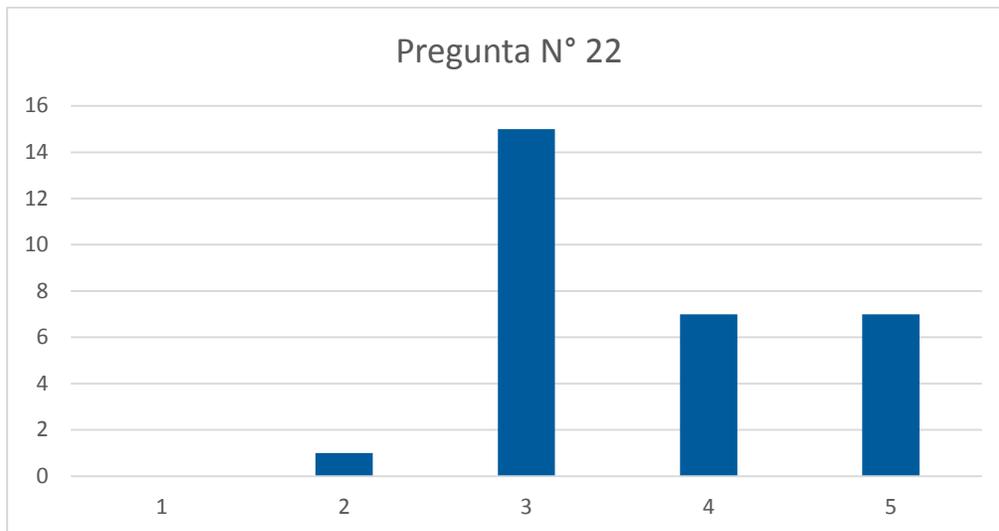
Afirmación “Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a mirar los problemas desde distintos puntos de vista”. Mayor preferencia: A veces.



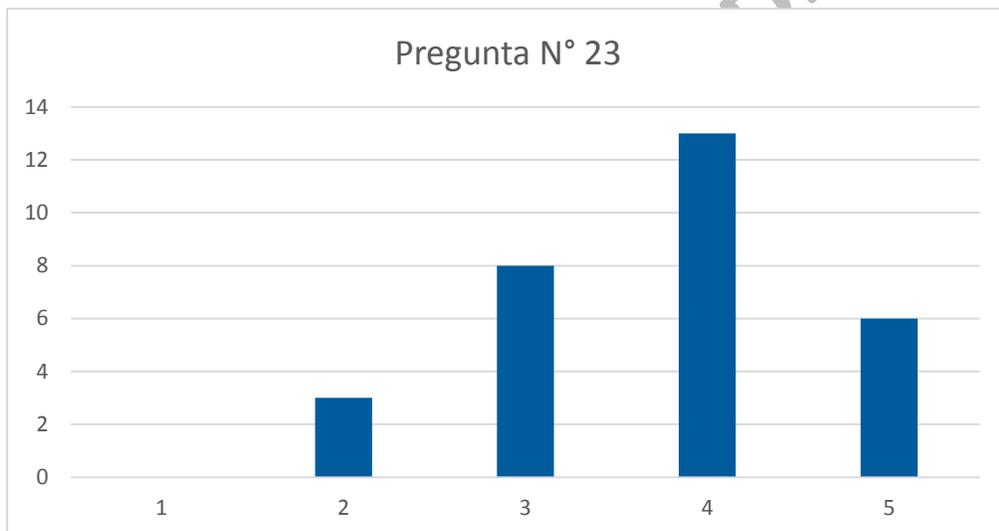
Afirmación “Ayudo a mis colaboradores y a mis estudiantes a desarrollar sus fortalezas”. Mayor preferencia: A menudo.



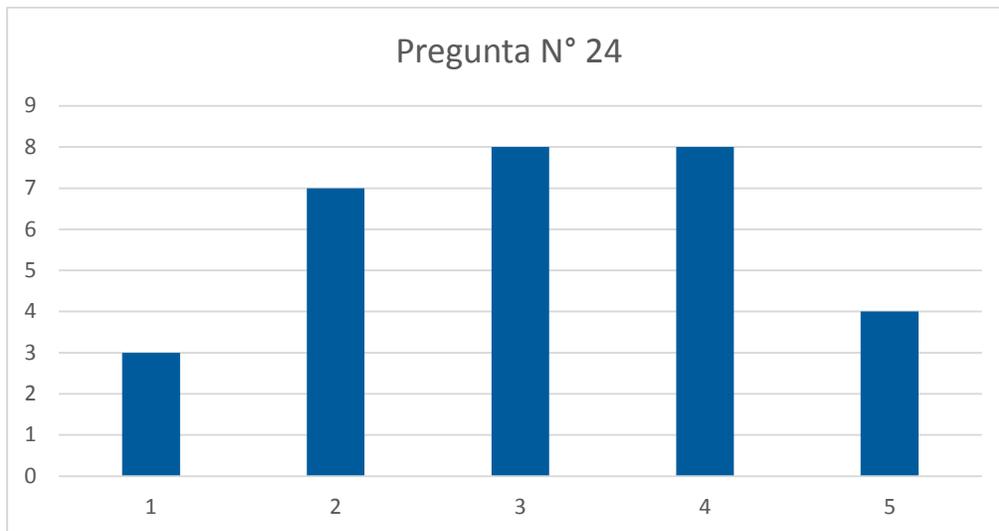
Afirmación “Me abstengo de sugerir nuevas formas de hacer las cosas, en el aula y/o colegio”. Mayor preferencia: A veces.



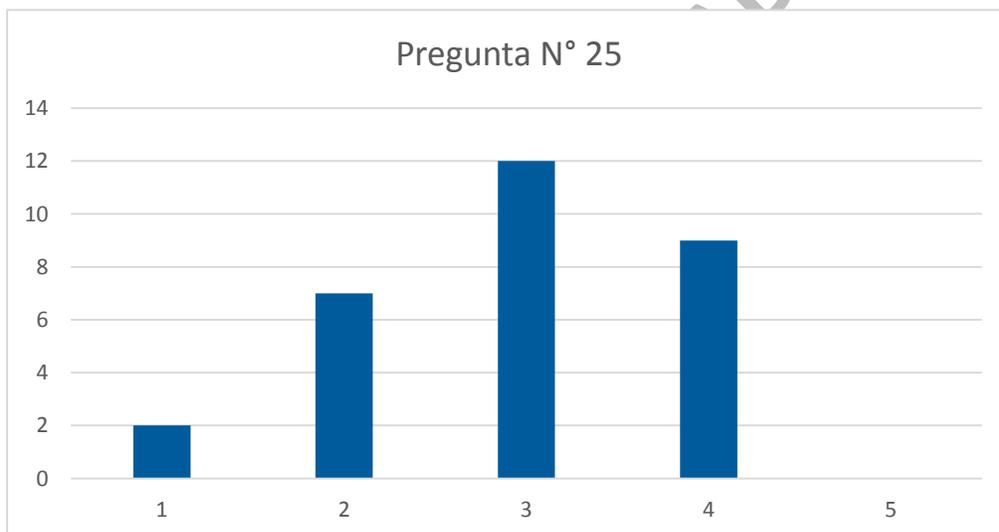
Afirmación “Medito detenidamente la respuesta a asuntos urgentes, aunque implique demora”. Mayor preferencia: A veces.



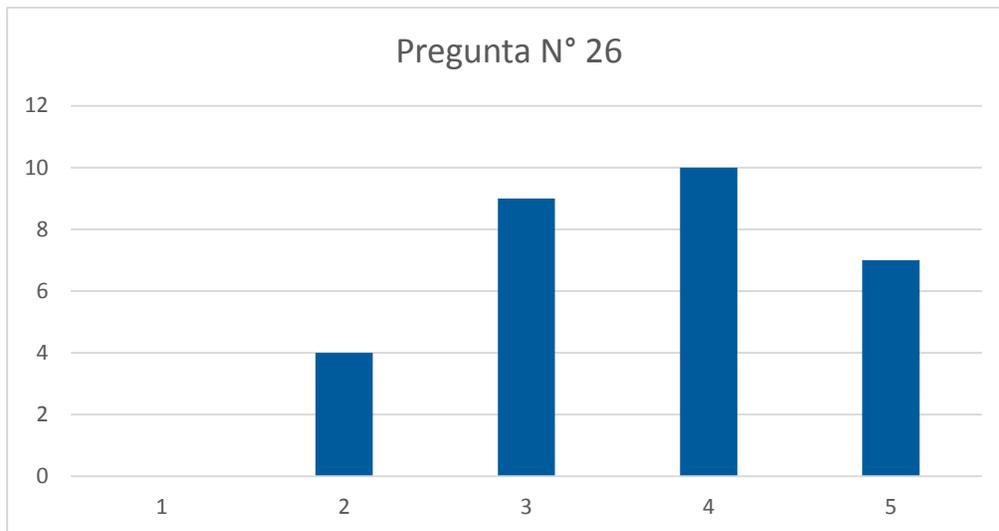
Afirmación “Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado”. Mayor preferencia: A menudo.



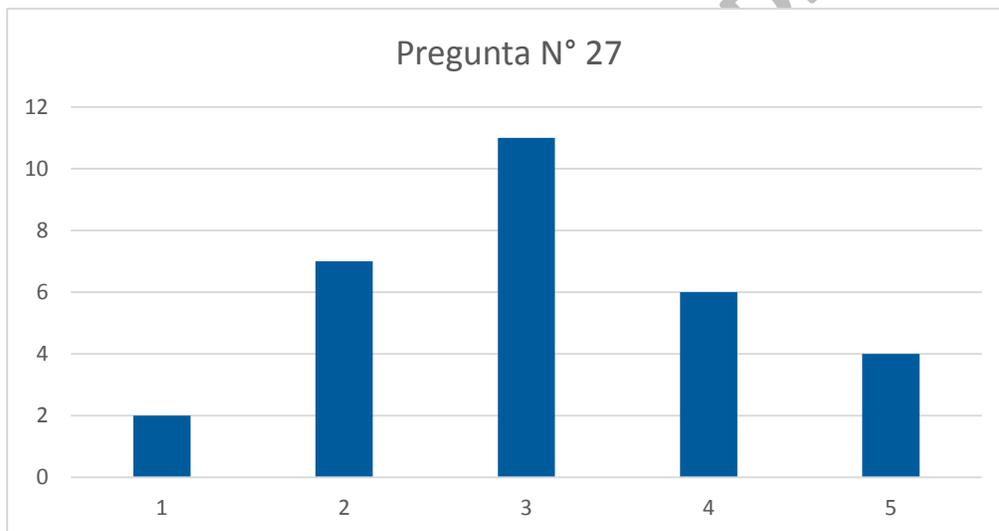
Afirmación “Me es difícil asumir y compartir los riesgos en las decisiones adoptadas en el grupo de trabajo”. Mayor preferencia: A menudo y A veces.



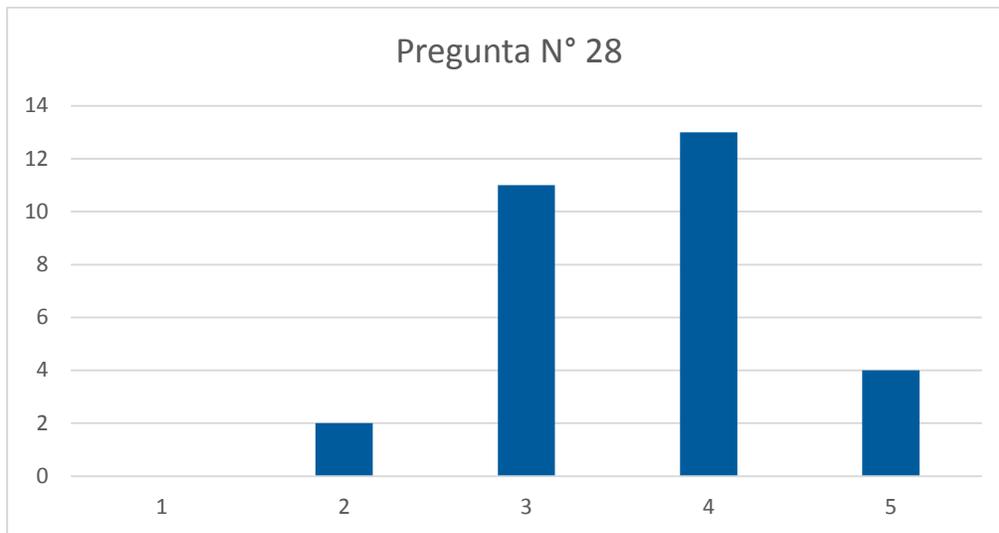
Afirmación “Mis colegas y mis estudiantes tienen poca confianza en mis juicios y en mis decisiones”. Mayor preferencia: A veces.



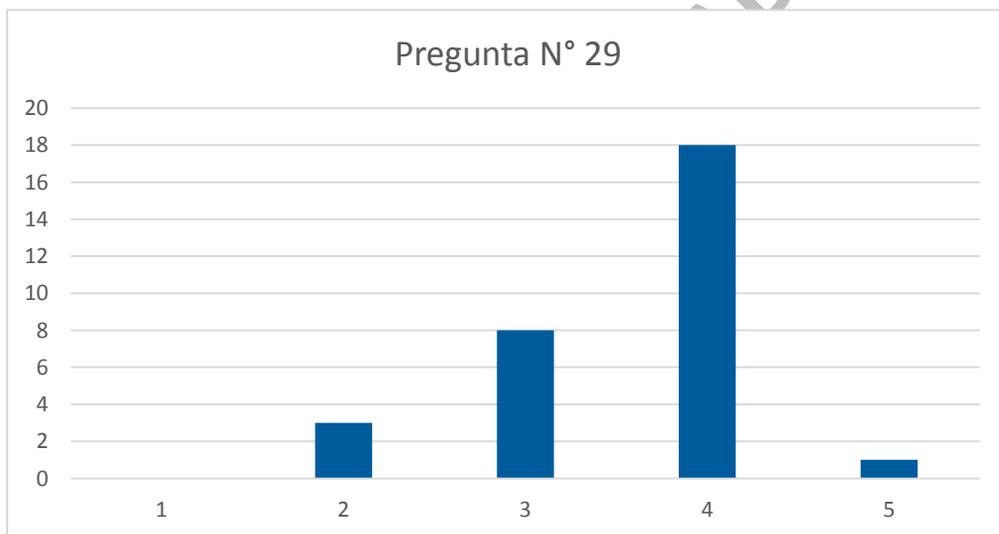
Afirmación “Motivo a los demás a tener confianza en si mismos”. Mayor preferencia: A menudo.



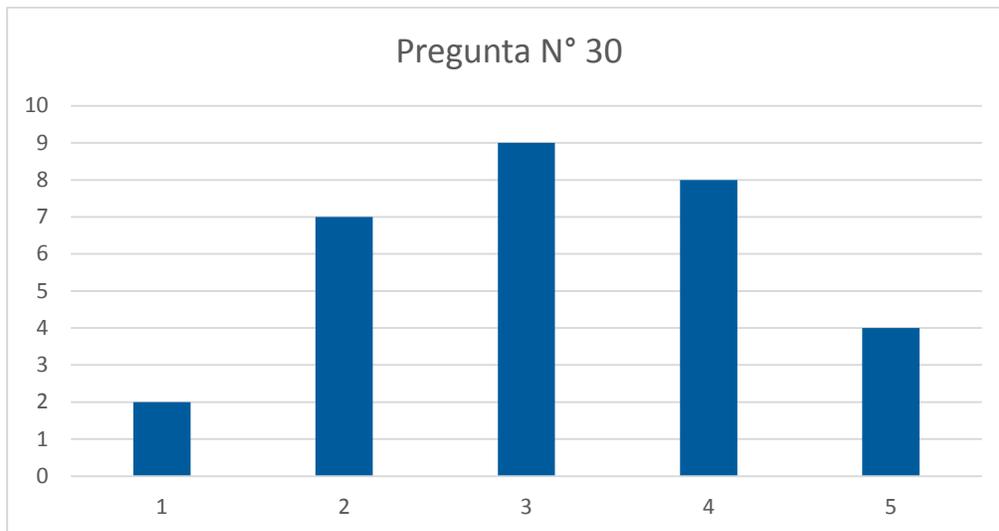
Afirmación “No acostumbro a evaluar las consecuencias de las decisiones adoptadas”. Mayor preferencia: A veces.



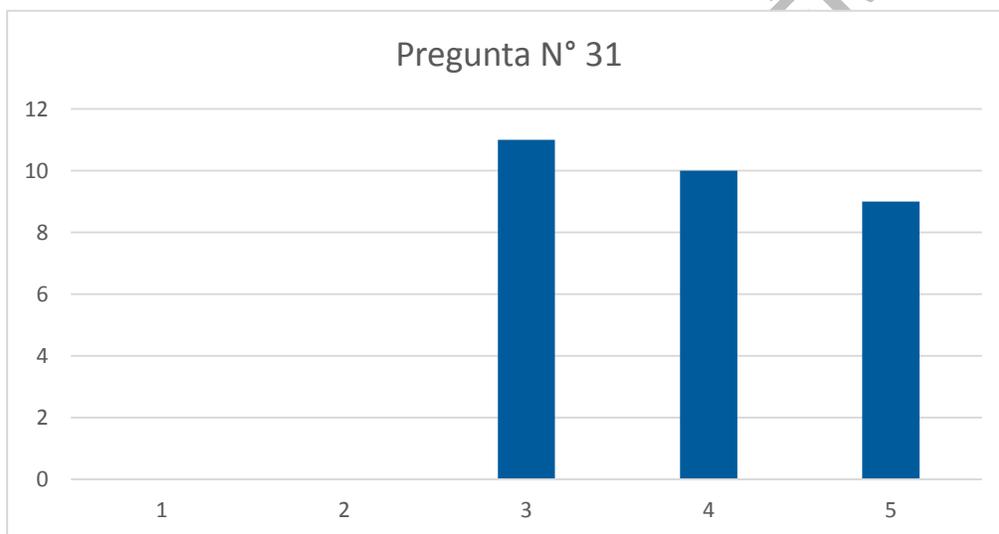
Afirmación “Conozco las necesidades de capacitación diferenciada de mis seguidores, colegas y estudiantes”. Mayor preferencia: A menudo.



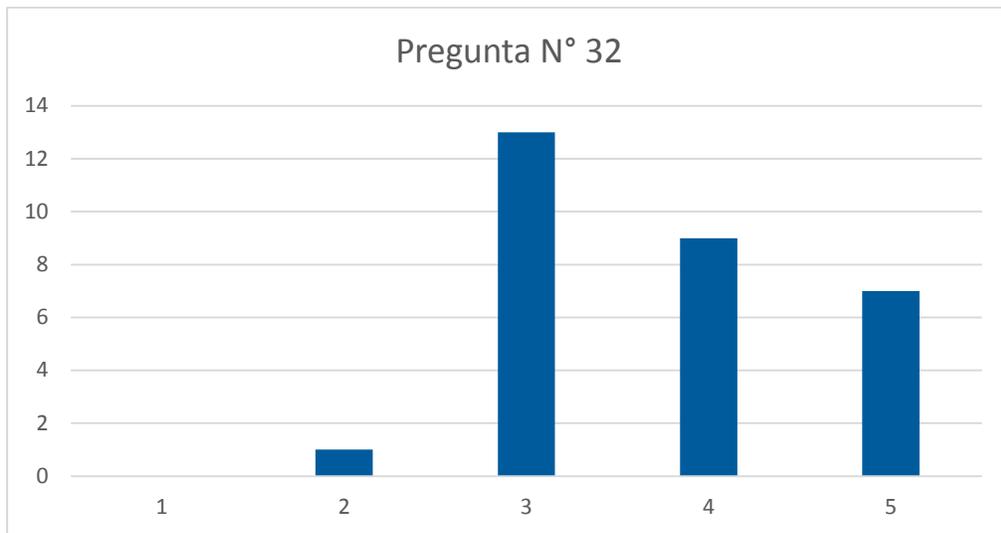
Afirmación “Aclaro a cada uno lo que recibirá a cambio de su trabajo”. Mayor preferencia: A menudo.



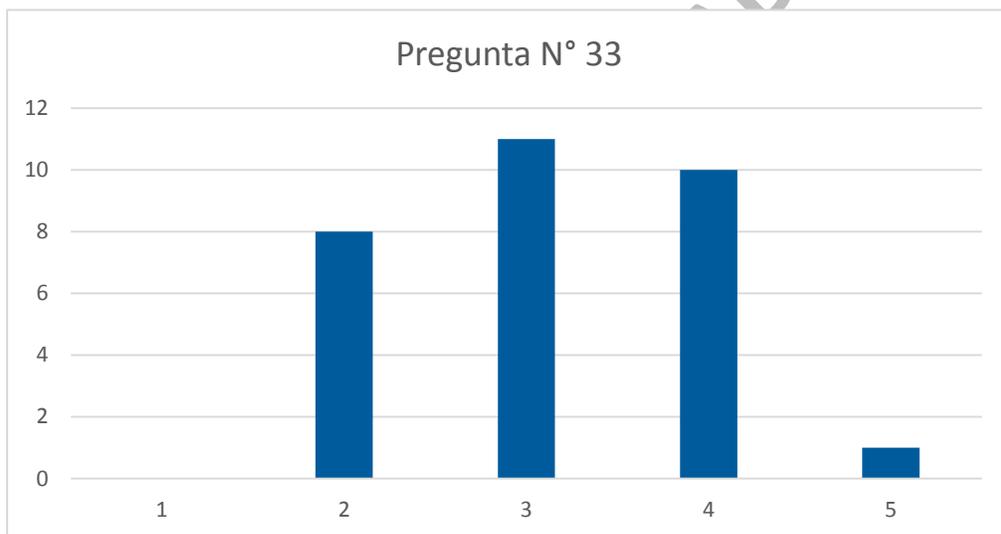
Afirmación “Tiendo a no corregir errores y fallas”. Mayor preferencia: A veces.



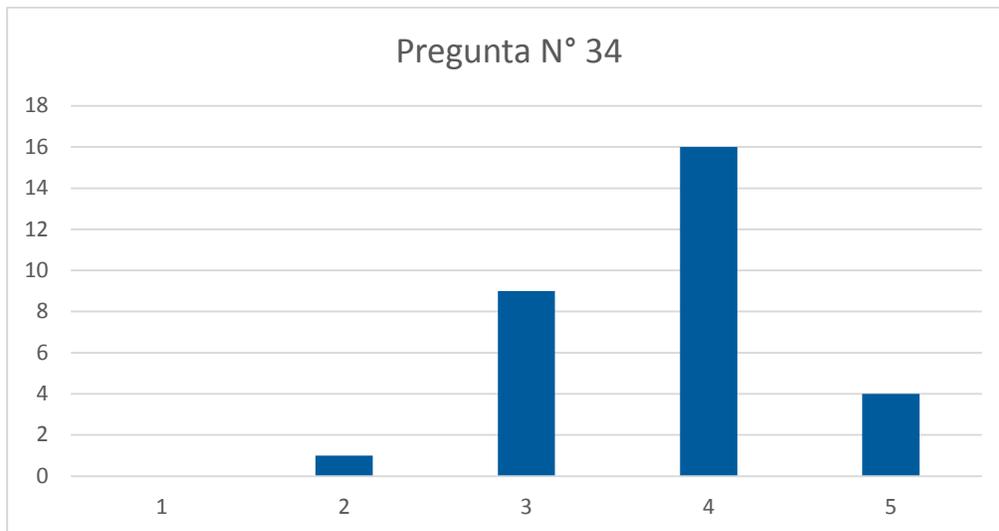
Afirmación “Intento mostrar coherencia entre lo que digo lo que hago”. Mayor preferencia: A veces.



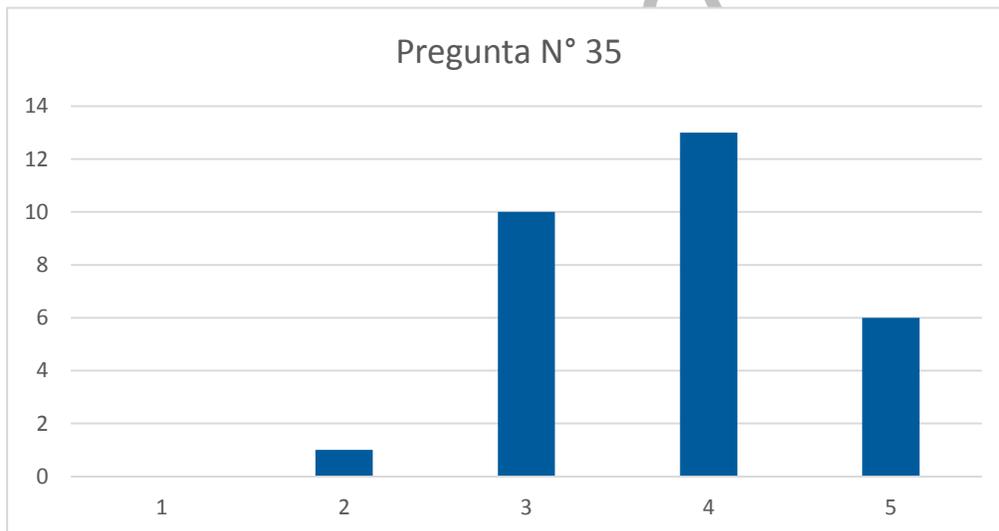
Afirmación “Mis colaboradores y estudiantes creen que soy un modelo a seguir”. Mayor preferencia: A veces.



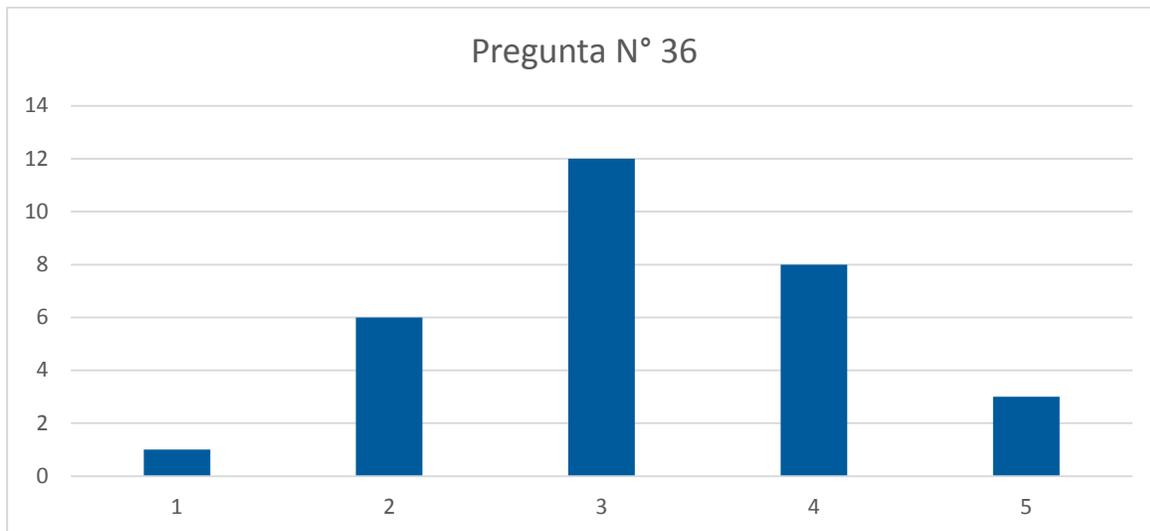
Afirmación “Me es difícil ayudar a los demás a centrarse en metas que puedan lograrse”. Mayor preferencia: A veces.



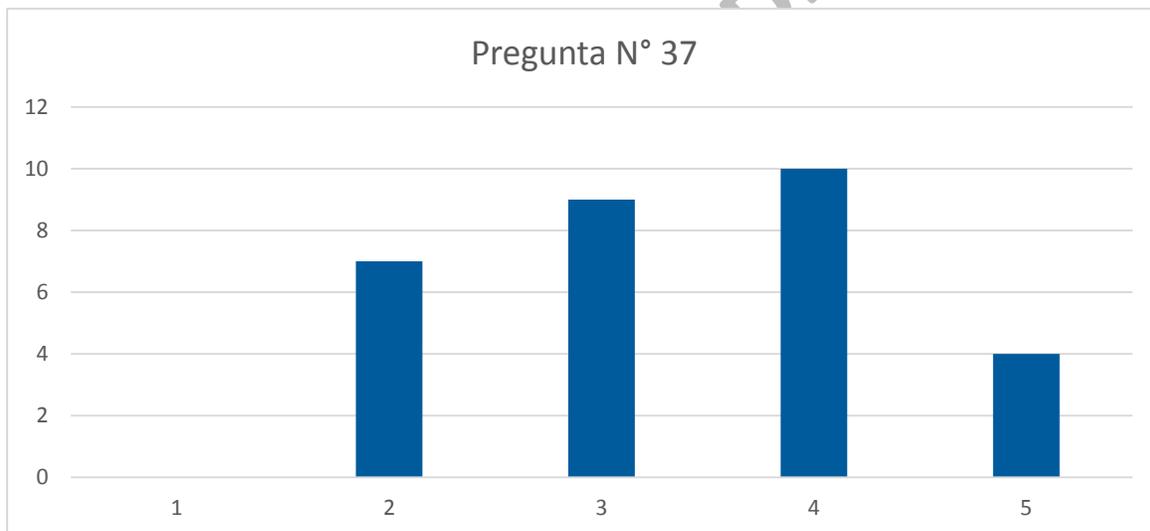
Afirmación “Me comporto de modo de poder guiar a mis estudiantes a realizar la visión compartida (es decir la visión que toma en cuenta lo que quiere el colegio y lo que son las necesidades de los estudiantes)”. Mayor preferencia: A menudo.



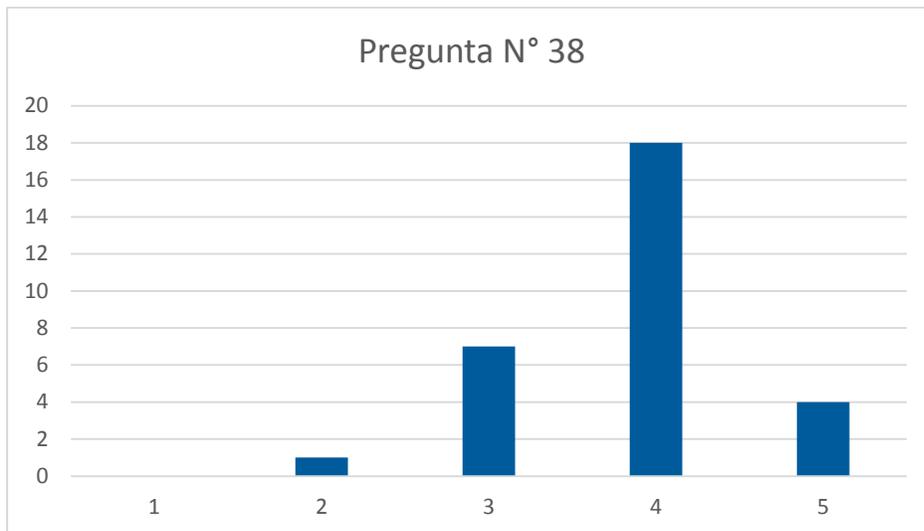
Afirmación “Me interesa corregir y solucionar, de inmediato, los errores que se producen en el trabajo con mis colegas o estudiantes”. Mayor preferencia: A menudo.



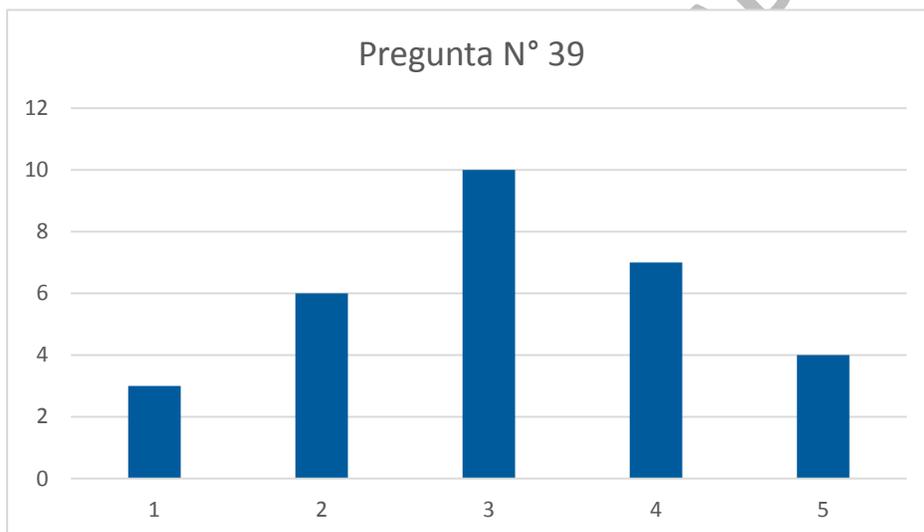
Afirmación “En general, no coordino el trabajo de los demás, salvo que surja un problema grave”. Mayor preferencia: A veces.



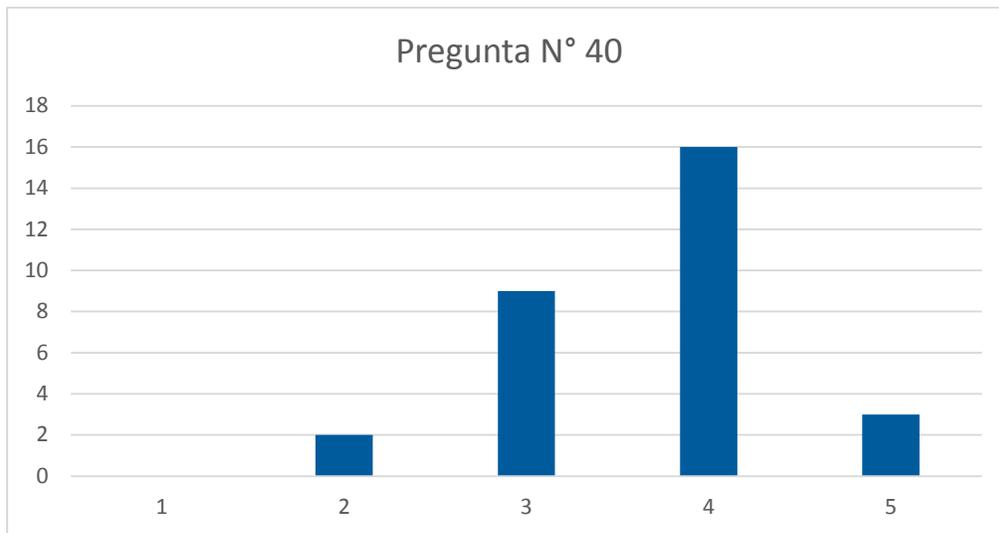
Afirmación “Generalmente prefiero no tener que tomar decisiones”. Mayor preferencia: A menudo.



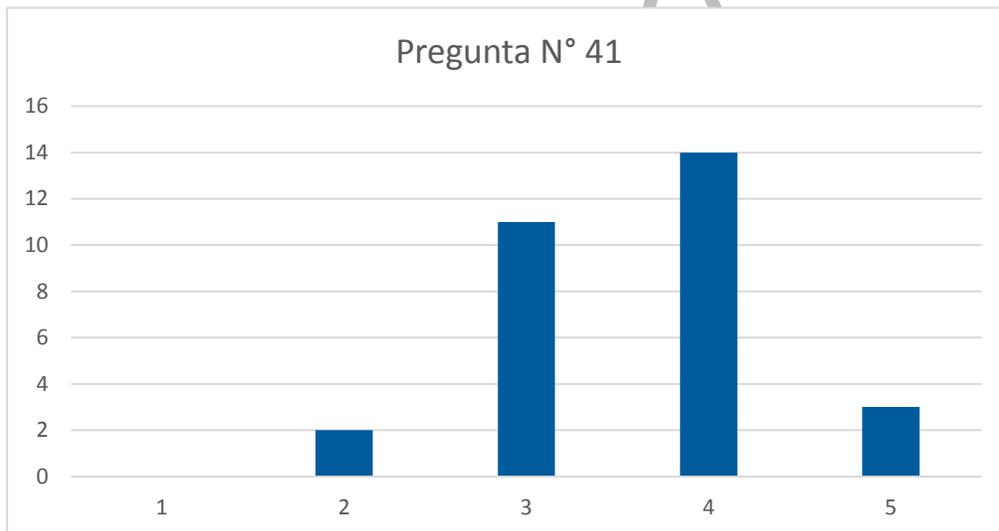
Afirmación “Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas”. Mayor preferencia: A menudo.



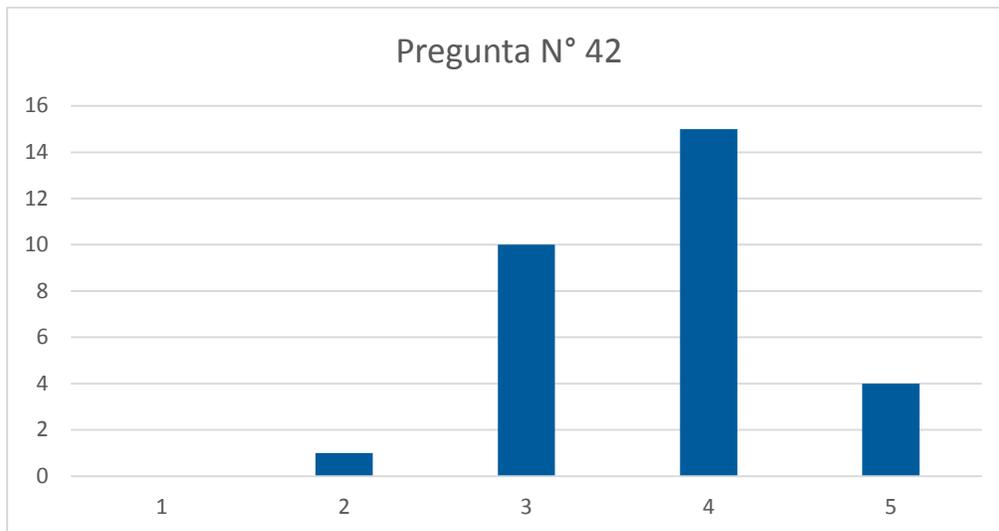
Afirmación “Tengo poco interés por conocer las necesidades que tienen mis colegas y mis estudiantes en el equipo de trabajo”. Mayor preferencia: A veces.



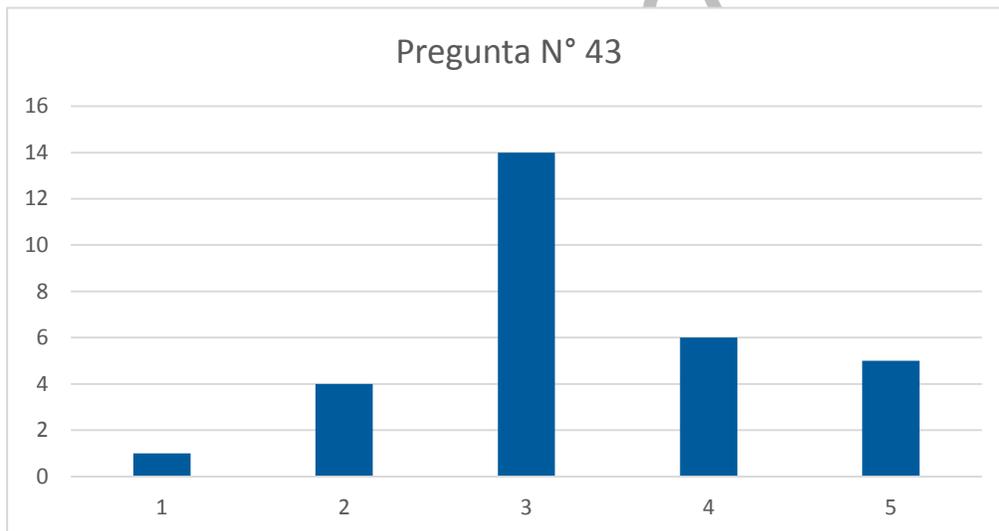
Afirmación “Expongo claridad, a mis colaboradores y a mis estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el lograr las metas institucionales”. Mayor preferencia: A menudo



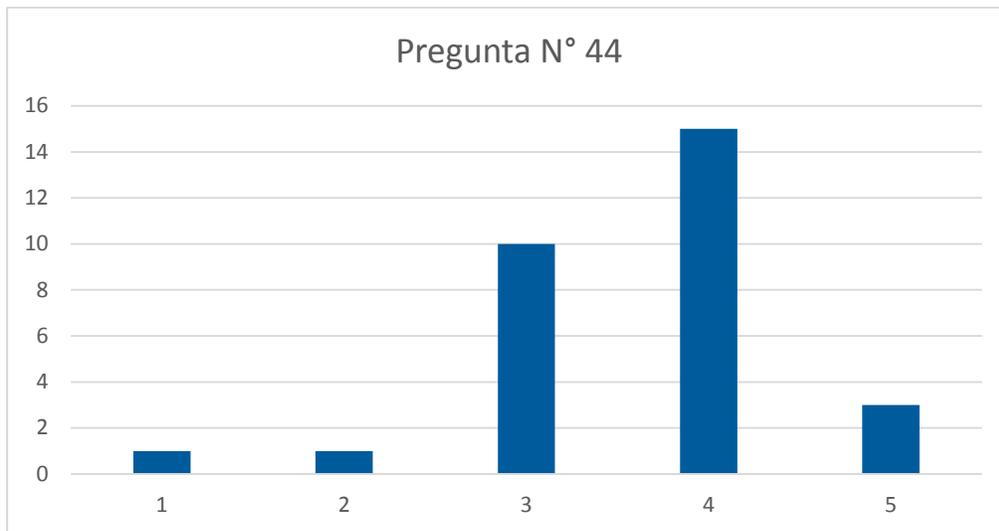
Afirmación “Sé lo que necesita, en la institución, cada uno de los docentes y estudiantes y estoy dispuesto a ayudarles”. Mayor preferencia: A menudo.



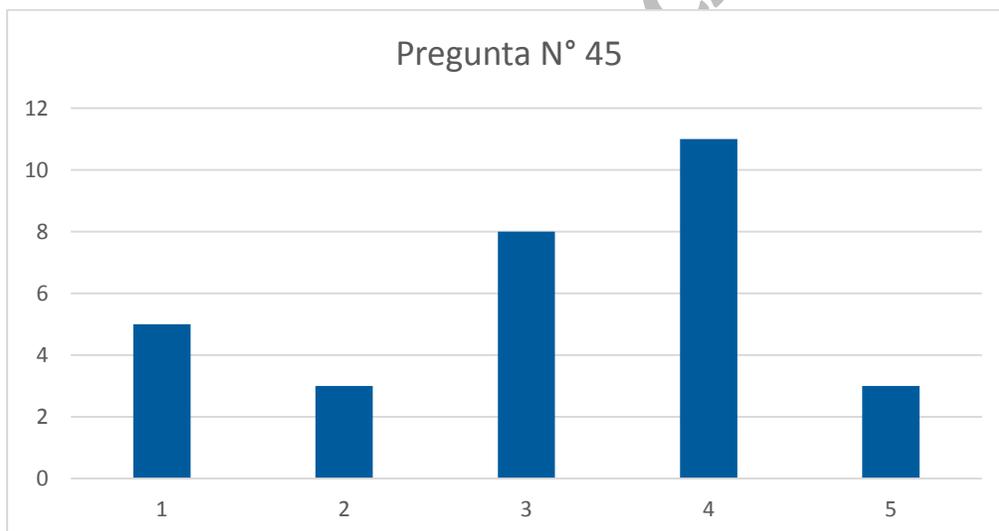
Afirmación “Informo continuamente, a los colegas y a mis estudiantes, los beneficios que para cada uno acarrea el lograr las metas institucionales”. Mayor preferencia: A menudo.



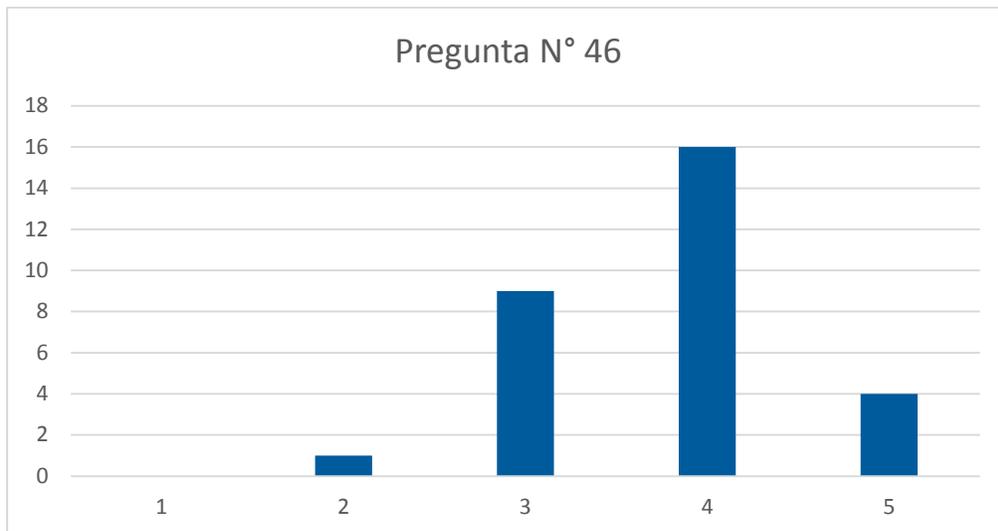
Afirmación “Evito decirles, a mis colegas y a mis estudiantes, cómo se tienen que hacer las tareas o actividades”. Mayor preferencia: A veces.



Afirmación “Siempre que sea necesario, los colegas y a mis estudiantes pueden acordar conmigo lo que obtendrán a cambio de su trabajo”. Mayor preferencia: A menudo.



Afirmación “No creo que sea tan necesaria la retroalimentación sobre las tareas o actividades que expongo o imparto en el equipo de trabajo o en el aula a mis estudiantes”. Mayor preferencia: A menudo.



Afirmación “Trato que mis colegas y mis estudiantes vean los problemas como una oportunidad para aprender nuevas cosas”. Mayor preferencia: A menudo.

SOLO USO ACADÉMICO

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA Y RESUMEN DE PREFERENCIAS

Tabulación Encuestas

Escala	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
	1	2	3	4	5

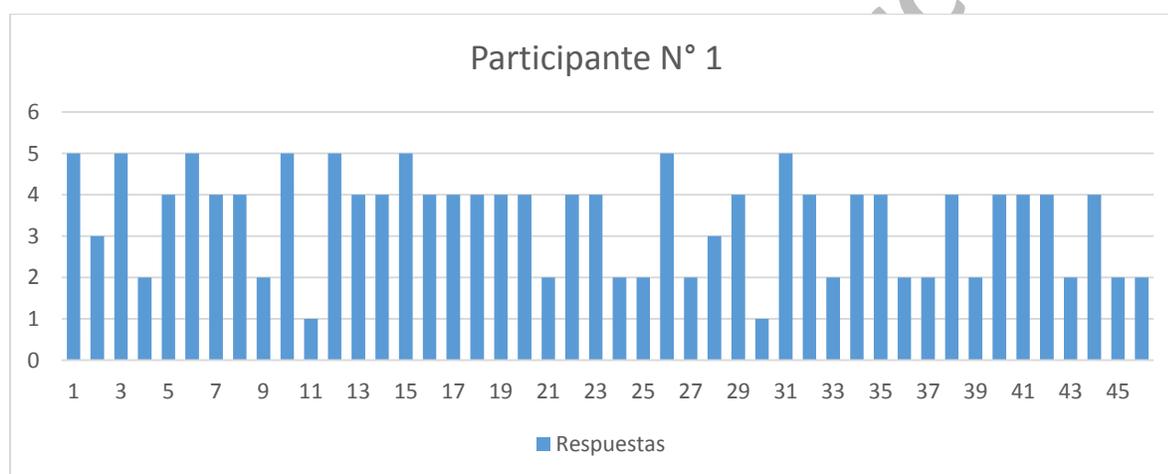
Preguntas	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
	1	2	3	4	5
1	0	6	12	10	2
2	1	7	17	5	0
3	0	5	13	6	6
4	1	5	14	9	1
5	0	4	10	11	5
6	0	4	7	17	2
7	1	3	10	9	7
8	0	3	9	13	5
9	2	6	11	10	1
10	0	2	11	10	7
11	6	5	12	4	3
12	0	1	14	8	7
13	0	4	12	12	2
14	0	4	7	14	5
15	0	4	6	12	8
16	0	2	13	12	3
17	0	4	8	13	5
18	0	3	11	12	4
19	0	4	10	9	7
20	0	4	7	13	6
21	1	8	12	7	2
22	0	1	15	7	7
23	0	3	8	13	6
24	3	7	8	8	4

25	2	7	12	9	0
26	0	4	9	10	7
27	2	7	11	6	4
28	0	2	11	13	4
29	0	3	8	18	1
30	2	7	9	8	4
31	0	0	11	10	9
32	0	1	13	9	7
33	0	8	11	10	1
34	0	1	9	16	4
35	0	1	10	13	6
36	1	6	12	8	3
37	0	7	9	10	4
38	0	1	7	18	4
39	3	6	10	7	4
40	0	2	9	16	3
41	0	2	11	14	3
42	0	1	10	15	4
43	1	4	14	6	5
44	1	1	10	15	3
45	5	3	8	11	3
46	0	1	9	16	4

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS POR PARTICIPANTE

Teniendo en consideración la información recopilada en la aplicación y en análisis de las respuestas desde el instrumento CELID , se expondrá a continuación cada una de las variables preferenciales y sus dimensiones evidenciadas por cada participante, determinando el estilo de liderazgo predominante en el docente.



El grafico del participante N°1 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,3,6,10,12,15,26 y 31. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 11 y 30. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 61%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10,15, 31

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: 0

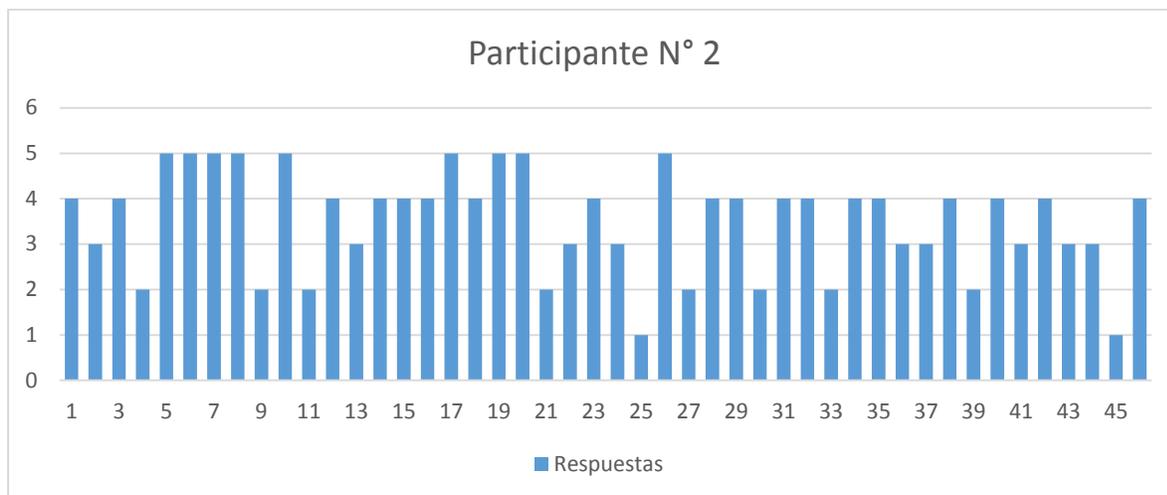
Ítems Negativos: 0

Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

No declarado en ningún ítem

El participante N°1 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Carisma, principalmente en lo que respecta a la Influencia Idealizada Conductual, obteniendo como mayor indicador la articulación de las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El gráfico del participante N°2 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 5,6,7,8,10,17,19 y 26. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 25 y 45. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 59%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma.

Ítems Positivos: 5, 10

Ítems Negativos: No declara.

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6,17, 19

Ítems Negativos: No declara.

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: No declara.

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: No declara.

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 8

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa.

Ítems Positivos: No declara.

Ítems Negativos: No declara.

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva.

Ítems Positivos: No declara.

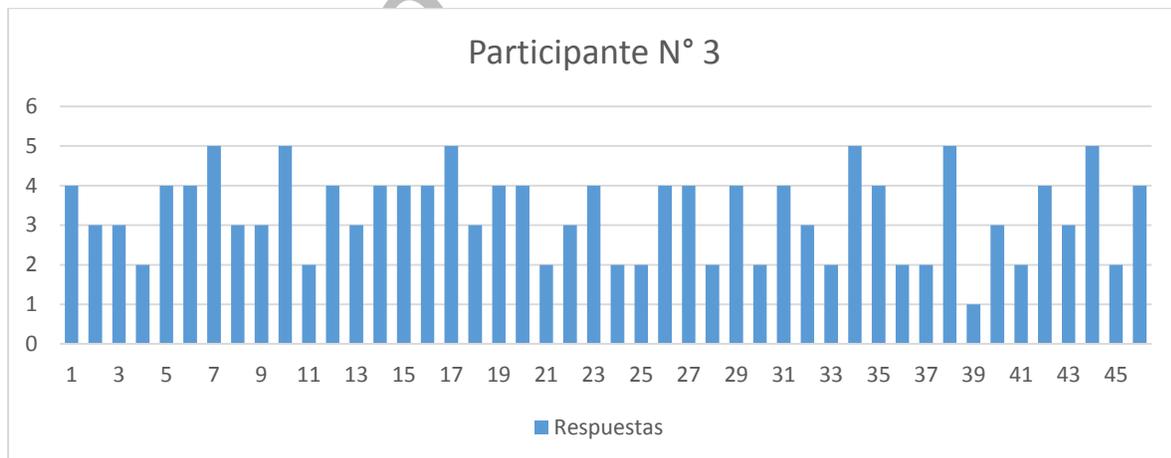
Ítems Negativo: 45.

Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire.

No indicado.

El participante N°2 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Estimulación Intelectual, principalmente reflejado en la animación al cambio, considerado en el Indicador Ayuda en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°3 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 7,10,17,34,38 y 44. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los

números: 4,11,21,24,25,30,33,36,37,41y 45, siendo la más baja la 39. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 65%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10,34

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 41

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 40

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

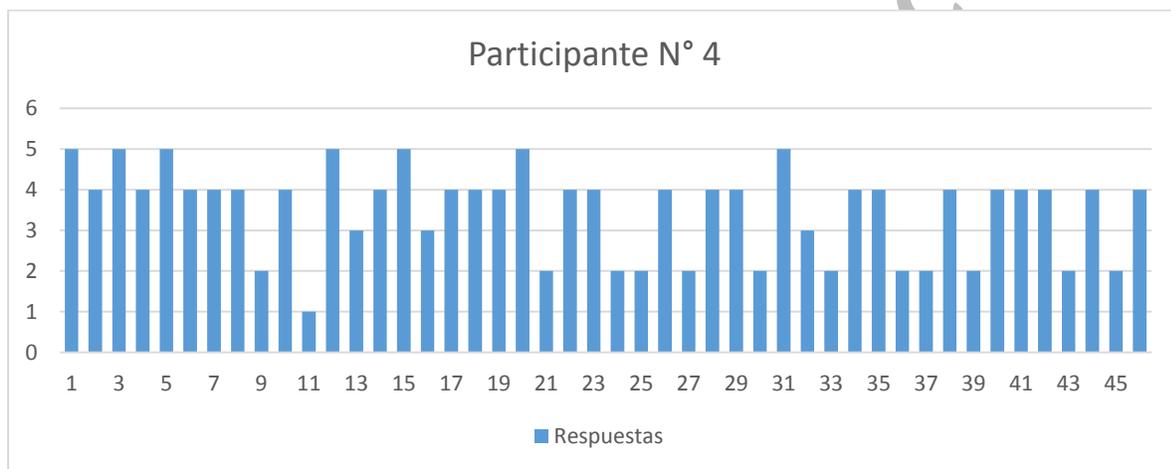
Ítems Negativo: 36,45

Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

No indicado

El participante N°3 obtiene una inclinación en la Dimensión Carisma, principalmente en lo que respecta a la Influencia Idealizada Conductual, obteniendo como mayor indicador la articulación de las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°4 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,3,5,10,15,21 y 31. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 9,21,24,25,27,28,33,36,37,39,43 y 45 siendo la más baja la 11. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 96%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5,10

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 9, 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: 36, 45

Ítems Negativo: No declara

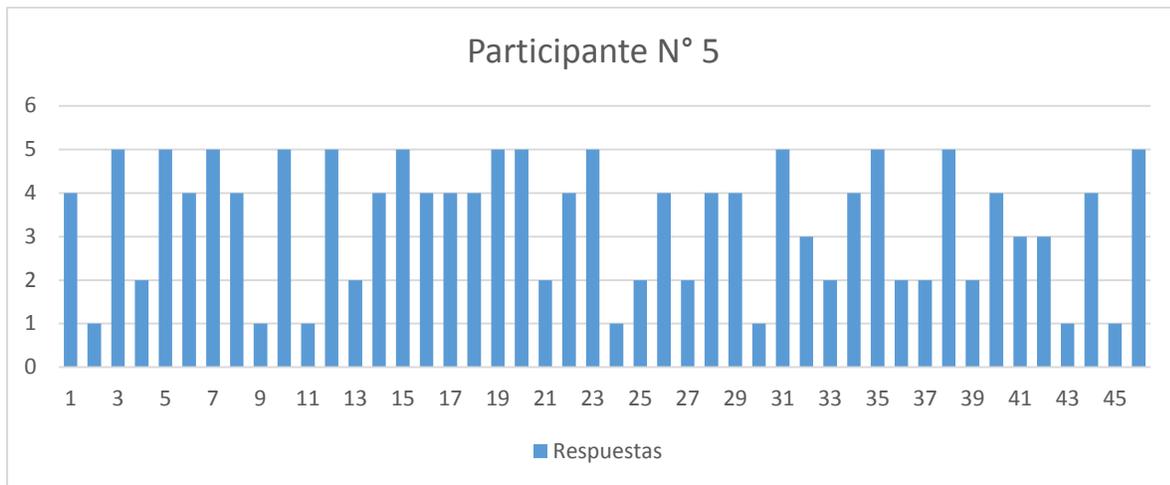
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 37,43

El participante N^o4 obtiene una inclinación en la Dimensión Carisma, principalmente en lo que respecta a la Influencia Idealizada Conductual, obteniendo como mayor indicador la articulación de las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°5 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 3,5,7,10,15,19,20,23,31,35,38 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 2,9,11,24,30,43 y 45. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 78%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5,7,10,15,31,32

Ítems Negativos: 24

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 38,46

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos:11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 23

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3,35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2, 45

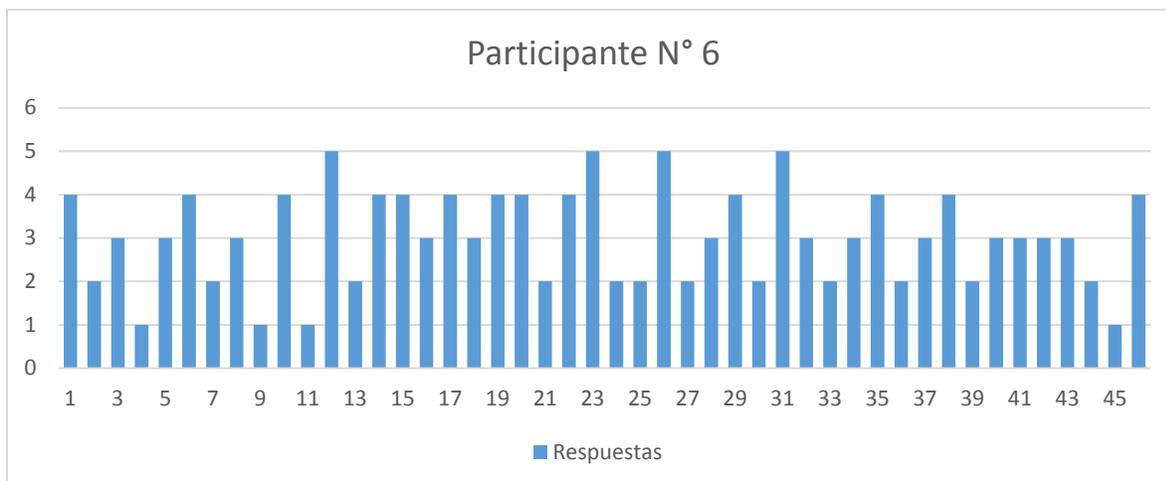
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 30,43

El participante N°5 obtiene una inclinación en la Dimensión Carisma, principalmente en lo que respecta a la Influencia Idealizada Atribuida, obteniendo como mayor indicador la proyección de una imagen poderosa, dinámica y confiable capaz de superar las dificultades. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°6 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,6,10,12,14,15,17,19,22,23,26,29,31. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 4,9,11 y 45. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 67%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10,15,31

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6,14,17,19

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12

Ítems Negativos:11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1,23,29

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 45

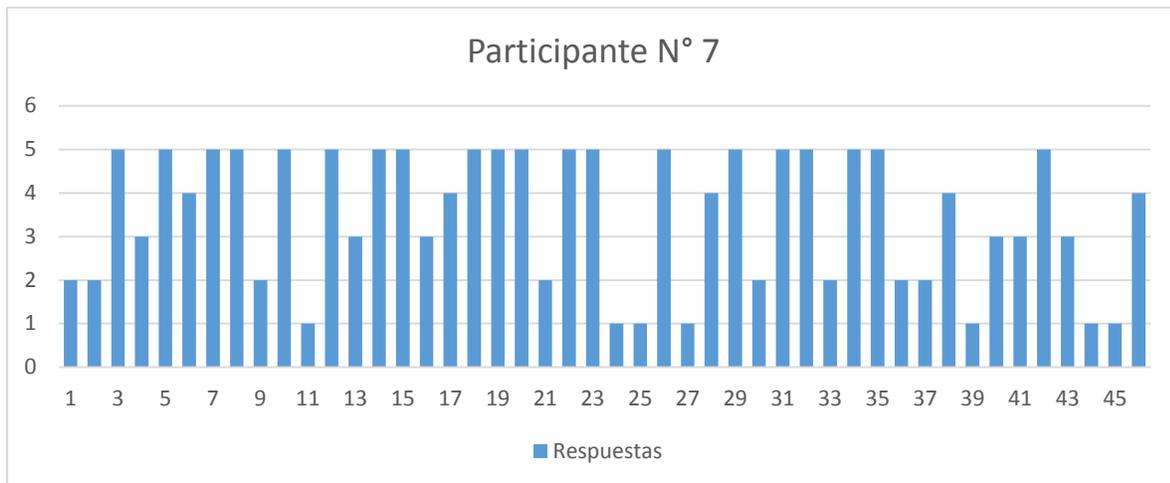
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4,22

El participante N°6 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Estimulación Intelectual, principalmente en lo que respecta a la Animación al cambio, obteniendo como mayor indicador la ayuda en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°7 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 3,5,7,8,10,12,14,15,18,19,20,22,23,26,29,31,32,34 y 35. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 11,24,25,27,39,44 y 45. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 81%, sobre la preferencia 5, es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5,10,34

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14,19

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18,26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12,20

Ítems Negativos:11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 3,8,23, 29

Ítems Negativos: 44,45

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 45

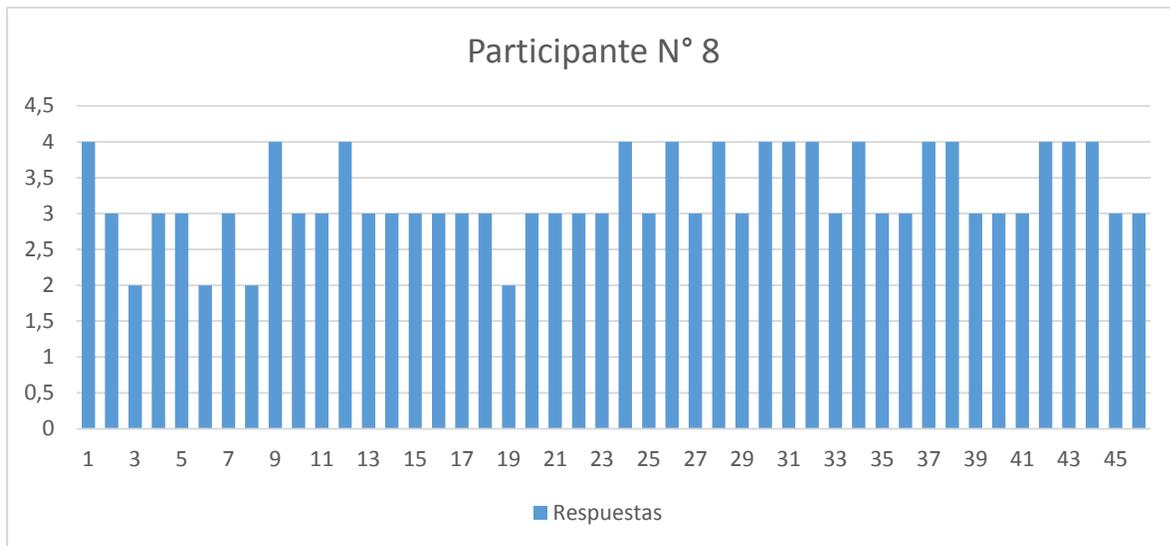
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22

El participante N°7 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Recompensa Contingente, principalmente en lo que respecta al refuerzo de conductas por acuerdos, obteniendo como mayor indicador el intercambio de recompensas y promesas por el esfuerzo del alumno (seguidor). Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El gráfico del participante N°8 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,9,12,24,26,28,30,31,32,34,37,38,40,43 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 3,6,8 y 19. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 74%, sobre la preferencia 5 es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 31,32,34

Ítems Negativos: 24

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6,19,38

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26,40

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28,12

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1,8

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: 45

Ítems Negativo: No declara

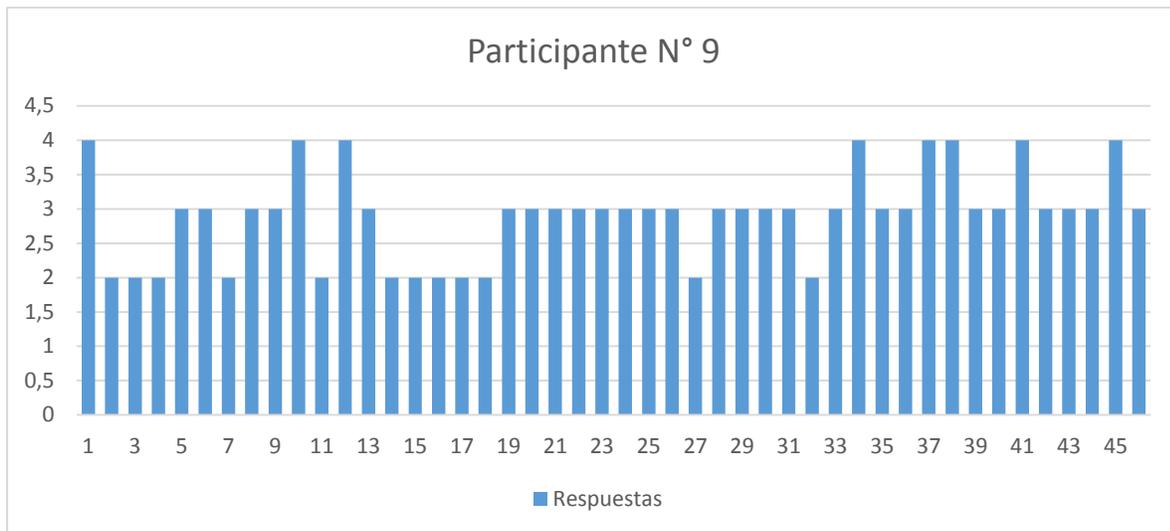
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 30,37,43

El participante N°8 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Laissez Faire, principalmente reflejada en la evasión de responsabilidades y toma de decisiones, obteniendo como mayor indicador el evitar tomar decisiones que le compete. Predomina el Estilo de Liderazgo Laissez Faires.



El gráfico del participante N°9 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,10,12,34,37,38 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 2,3,4,7,11,14,15,16,17,18,27 y 32. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 62%, sobre la preferencia 4 es decir: A menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10,34

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14,17,38

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3,16

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: 45

Ítems Negativo: 2

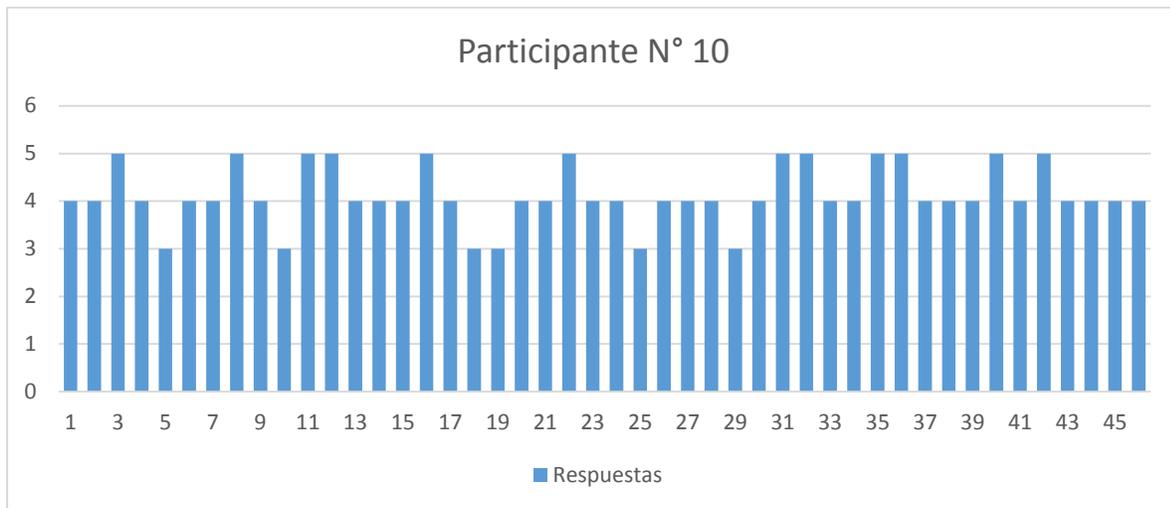
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4, 37

El participante N°9 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Estimulación Intelectual, reflejada en la animación al cambio, obteniendo como indicador la estimulación a la solución razonada de los problemas, analiza los problemas meticulosamente apoyándose en la planificación y orienta la solución de problemas hacia el aprendizaje integral. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°10 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 13,8,11,12,16,22,31,32,35,36,40 y 44. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 5,10,18,19,25 y 29. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 62%, sobre la preferencia 5 es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10, 31,32

Ítems Negativos: 25

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 19

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18,40

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 8, 29

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 16,35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 36

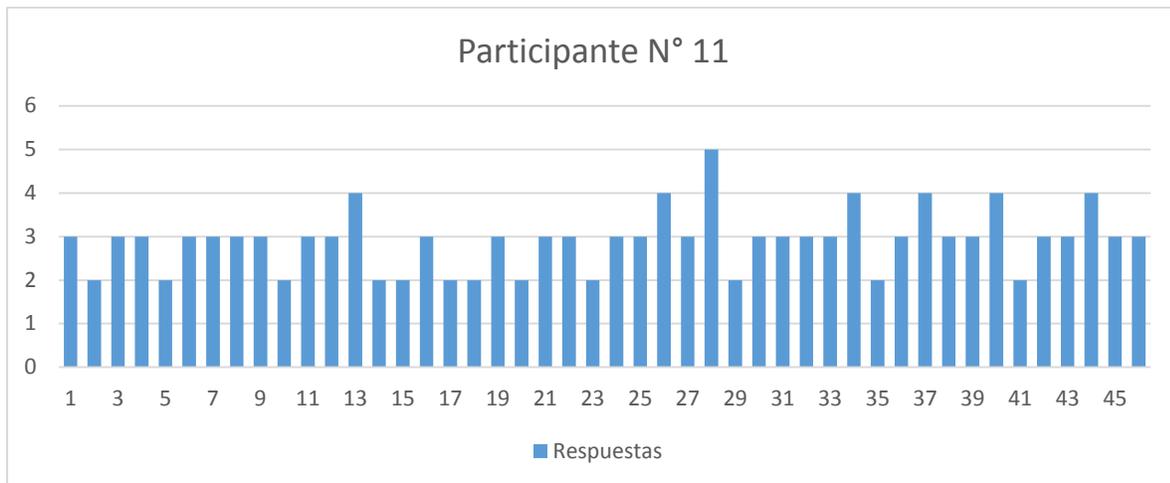
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22

El participante N°10 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Carisma, principalmente reflejada en la influencia idealizada conductual, obteniendo como mayor indicador la articulación de las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional, despliega conductas de auto sacrificio demostrando coraje y compromiso con la misión. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°11 refleja que la respuesta con mayor puntaje fue el número: 28 Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 2,5,10,14,15,17,18,20,23,29,34, y 41. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 64%, sobre la preferencia 3 es decir: A veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 10, 15, 34

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 15

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 41

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 29

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2

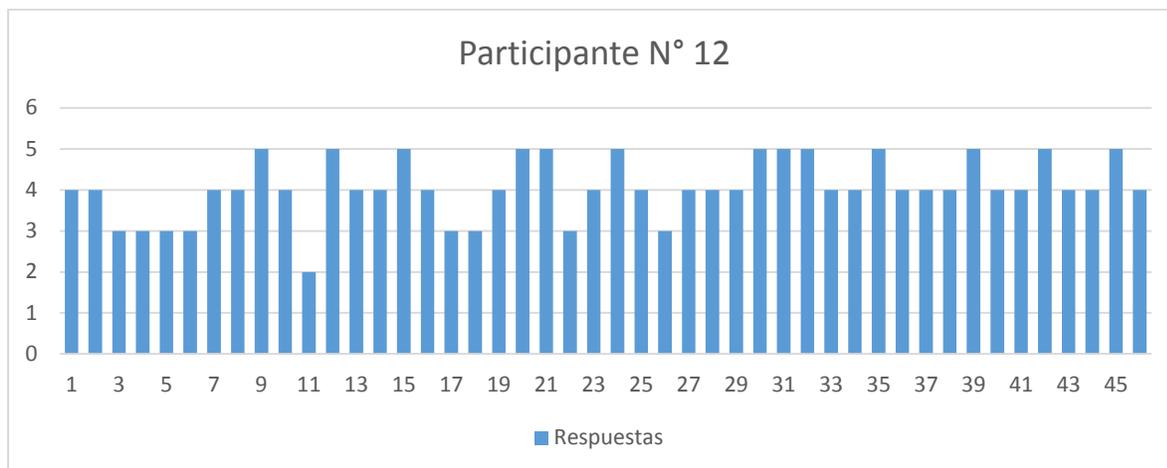
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

El participante N°11 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Carisma, con una inclinación considerada hacia la influencia idealizada conductual, obteniendo como mayor indicador la articulación de las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°12 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 9,12,15,20,21,24,30,31,32,35,39,42 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 3,4,5,6,11 (la más baja),17,18,22 y 26. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 62%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 32

Ítems Negativos: 24, 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6,17

Ítems Negativos: 21

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3, 35

Ítems Negativos: 45

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: No declara

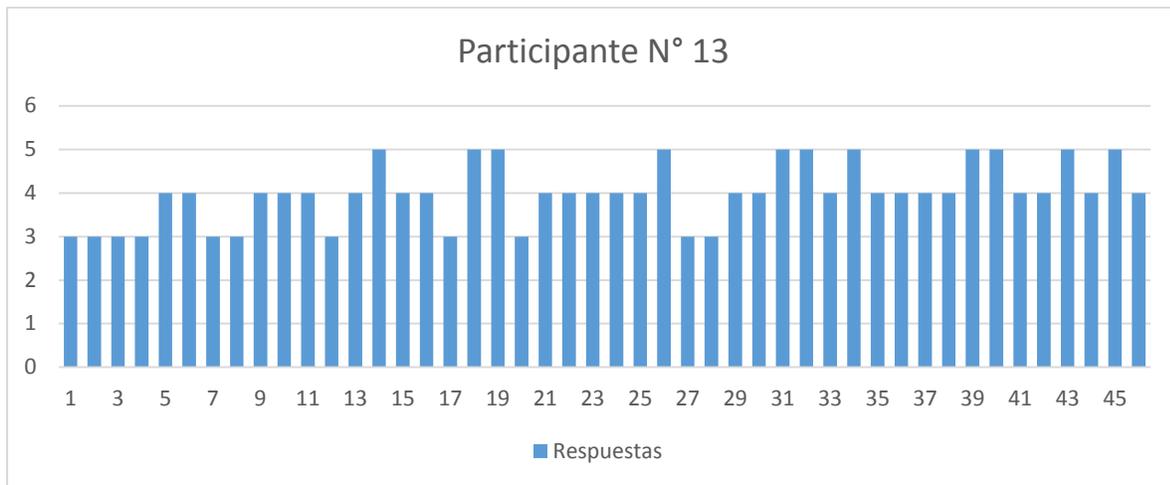
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4, 30

El participante N°12 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Dirección por excepción activa, con un marcado control preventivo y correctivo de errores, obteniendo como mayor indicador el actuar preventivamente para detectar errores y actúa para corregir errores apenas se producen. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El grafico del participante N°13 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 14,18,19, 26,31,32,39,40,43 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,2,3,4,7,8,12,17,20,27 y 28. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 70%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 31, 32

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14, 17, 19

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 26, 40

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12, 20, 28

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 8

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2, 45

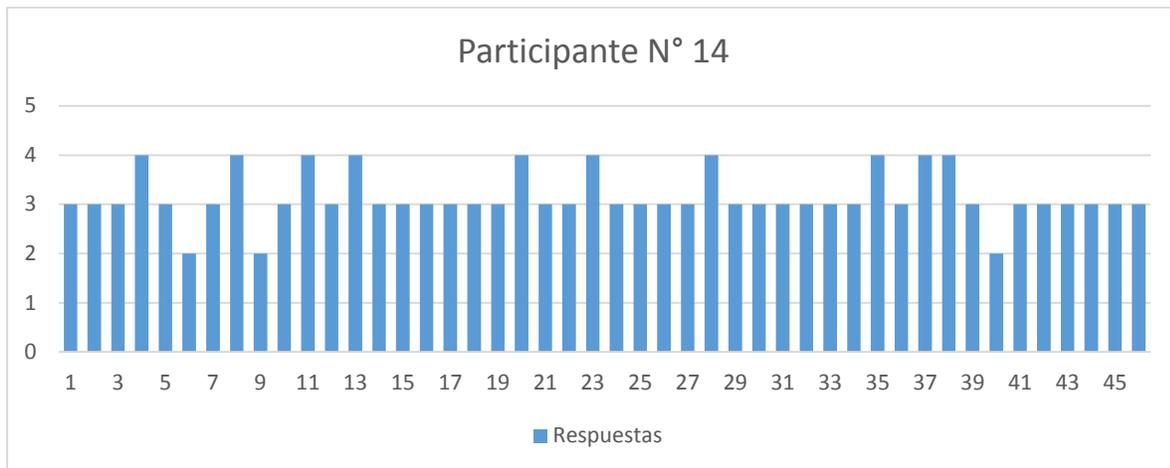
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4, 43

El participante N°13 obtiene una inclinación considerable en la Dimensión Consideración Individualizada, marcado por el trato personalizado, obteniendo como mayor indicador el conocer las necesidades y motivaciones de aprendizaje de sus seguidores. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°14 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 4,8,11,13,20,23,28,35,37 y 38. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 6,9 y 40. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 70%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 38

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 40

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28, 20

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 8, 23

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 13

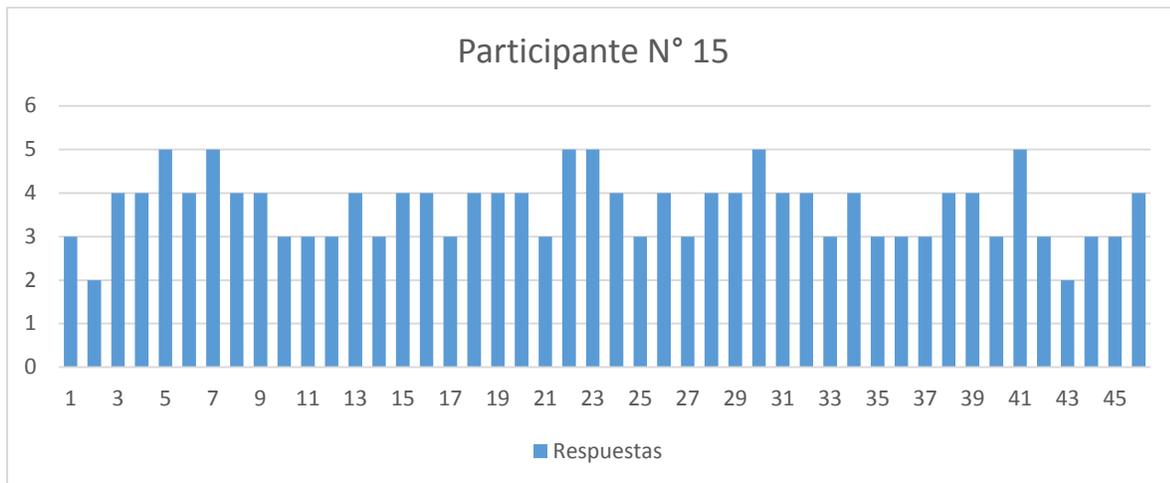
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4, 37

El participante N°14 obtiene una inclinación importante en la Dimensión Estimulación Intelectual, con una marcada preferencia hacia la animación al cambio, obteniendo como mayor indicador el ayudar en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas y orienta la solución de problemas hacia el aprendizaje integral. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°15 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 5,7,22,23,30 y 41. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 2, 37 y 43. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 89%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 7

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 41

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 23

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2

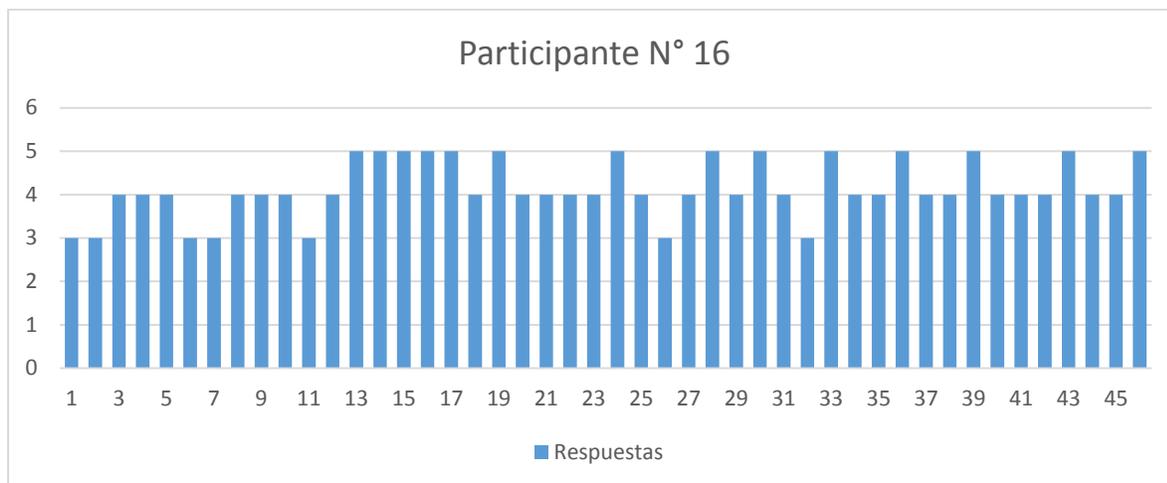
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22, 30, 37

El participante N°15 obtiene una inclinación definida la Dimensión Laissez Faire, con preferencia hacia la Evasión de responsabilidades y de toma de decisiones, obteniendo como mayor indicador el evitar tomar decisiones que le compete. Predomina el Estilo de Liderazgo Laissez Faire.



El gráfico del participante N°16 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 13,14,15,16,17,19,24,28,30,33,36,39,43 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,2,6,7,11,26 y 32. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 74%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 15, 32

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14, 19, 46

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 16

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 36

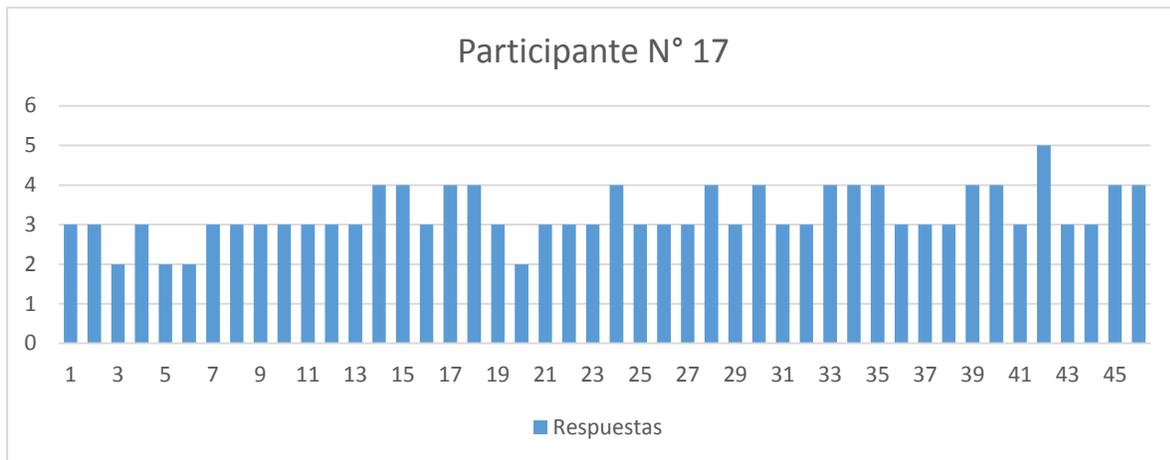
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 30, 43

El participante N°16 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Estimulación Intelectual, con preferencia hacia la animación al cambio, obteniendo como mayor indicador la ayuda en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas y orienta la solución de problemas hacia el aprendizaje integral. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El gráfico del participante N°17 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 14,15,17,18,24,28,30,33,34,35,39,40 y 42. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 3,5,6 y 20. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 71%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 15, 34

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 14, 17

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 40

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 20, 28

Ítems Negativos: 42

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3, 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: No declara

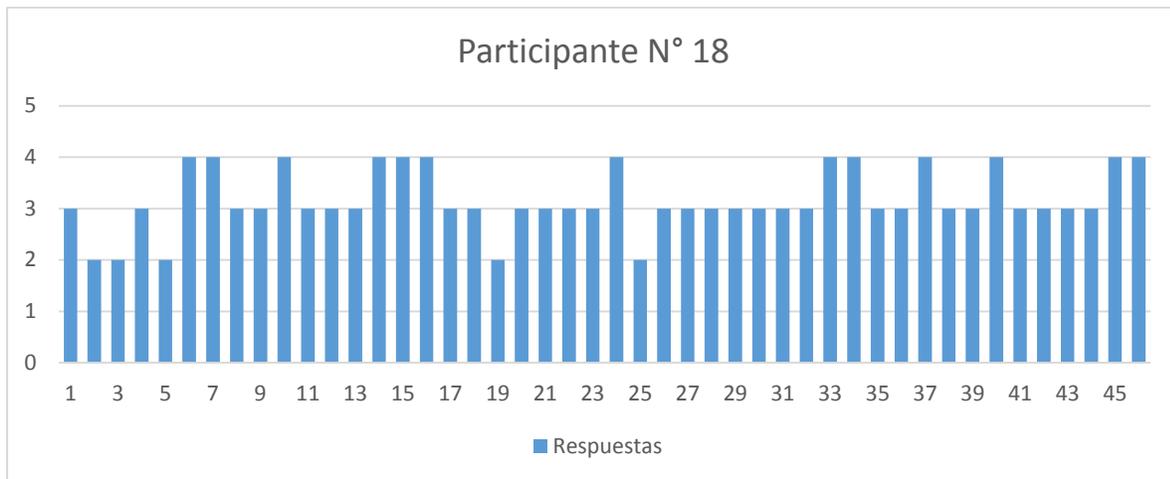
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 30

El participante N°17 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Estimulación Intelectual, con preferencia hacia la animación al cambio, obteniendo como mayor indicador la ayuda en la creación de patrones que simplifiquen la complejidad de los problemas y el analiza los problemas meticulosamente apoyándose en la planificación. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°18 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 6,7,10,13,15,16,24,33,34,37 y 40. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 2,3,5,19 y 25. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 94%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 7, 10, 15

Ítems Negativos: 24 , 25

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 19

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 40

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3, 16

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2, 13

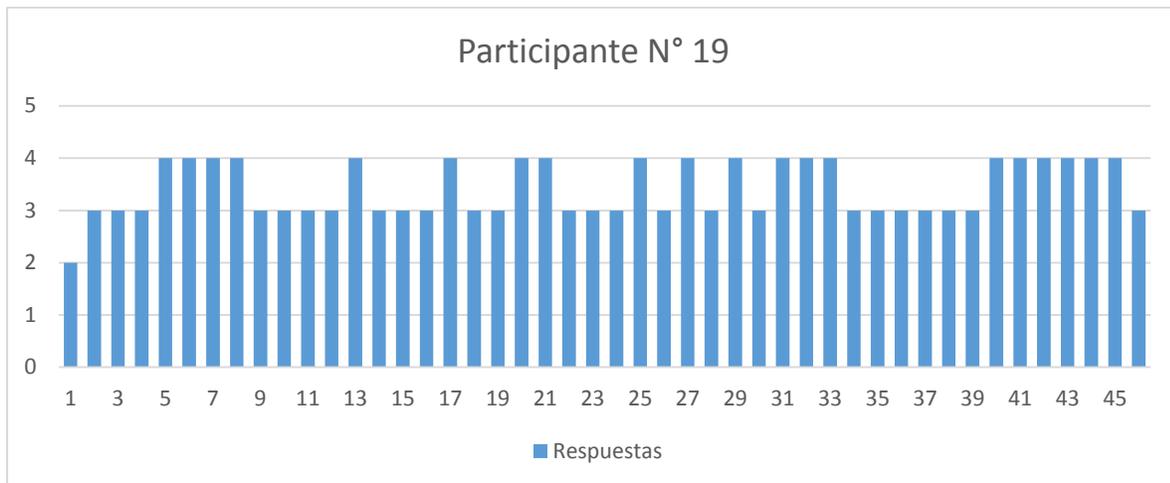
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

El participante N°18 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Dirección por Excepción Activa, con preferencia hacia el control preventivo y correctivo de errores, obteniendo como mayor indicador el actuar preventivamente para detectar errores. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El grafico del participante N°19 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 5,6,7,8,13,17,20,21,25,27,29,31,32,33,40,41,42,43,44 y 45. Por otro lado, la respuesta con menor puntuación es el número: 1. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 70%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 7, 32, 31, 32

Ítems Negativos: 25

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 17

Ítems Negativos: 21, 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 40

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 20, 41, 42

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 8, 29

Ítems Negativos: 44,

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 13, 45

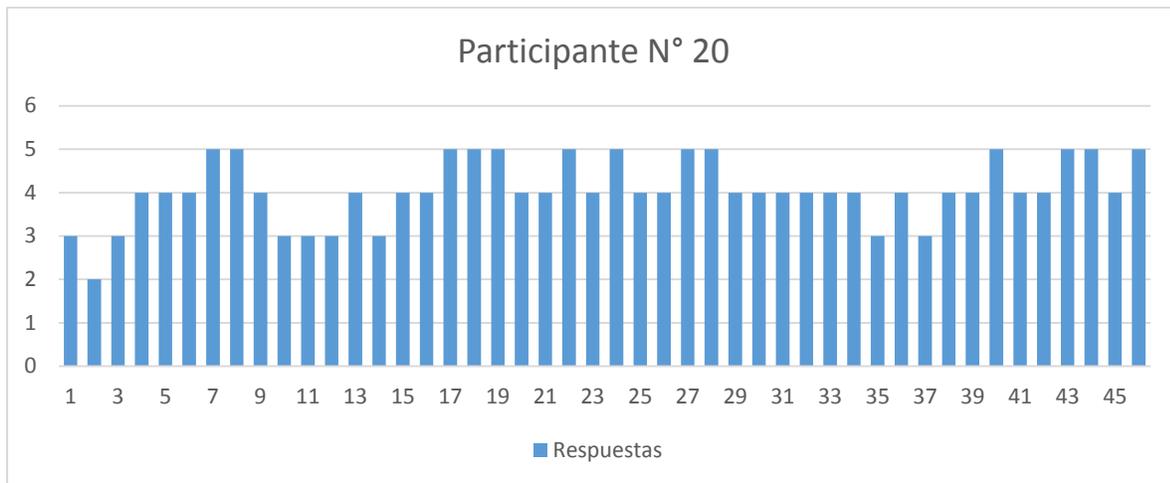
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 43

El participante N°19 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Carisma, con preferencia hacia la influencia idealizada atribuida, obteniendo como mayor indicador el Proyecta una imagen poderosa dinámica y confiable capaz de superar las dificultades. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°20 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 7,8,17,18,19,22,24,27,28,40,43,44 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,2 (la más baja),3,10,11,12,14,35 y 37. Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 67%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 7, 10

Ítems Negativos: 24

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14, 17, 19, 46

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 40

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12, 28

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 8

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3, 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: No declara

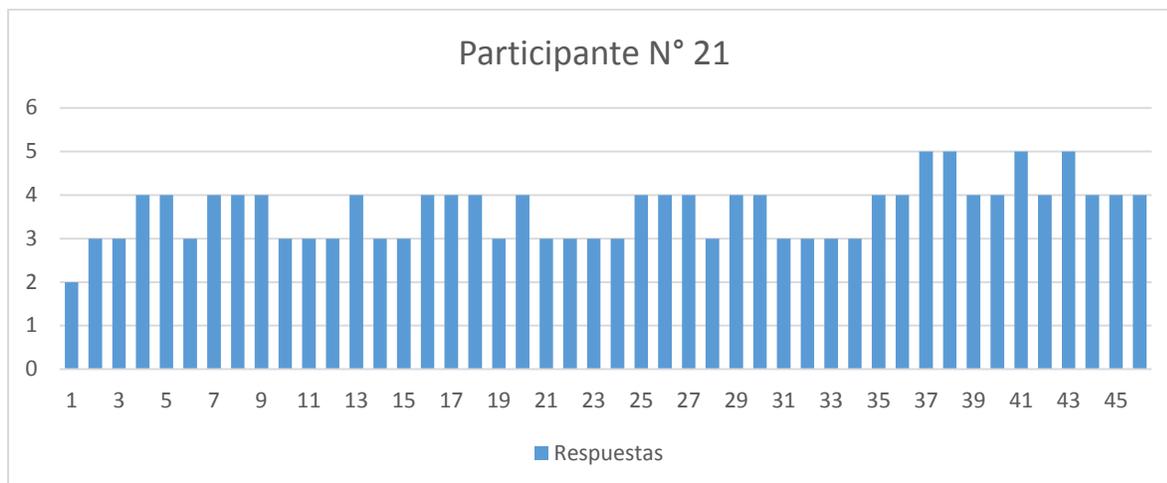
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22, 37, 43

El participante N°20 obtiene una inclinación muy marcada por la Dimensión Estimulación Intelectual, con preferencia hacia la animación al cambio, sobresaliendo los indicadores “Estimula la solución razonada de los problemas” y “Analiza los problemas meticulosamente apoyándose en la planificación”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°21 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 37,38,41 y 43. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1 (la más baja), 2,3 6,10,11,12,14,15,19,21,22,23,24,28,31,32,33 y 34 Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 67%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 15, 31, 32, 34

Ítems Negativos: 24,

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 14, 19, 38

Ítems Negativos: 21

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 33

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 12, 28, 41

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 23

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2

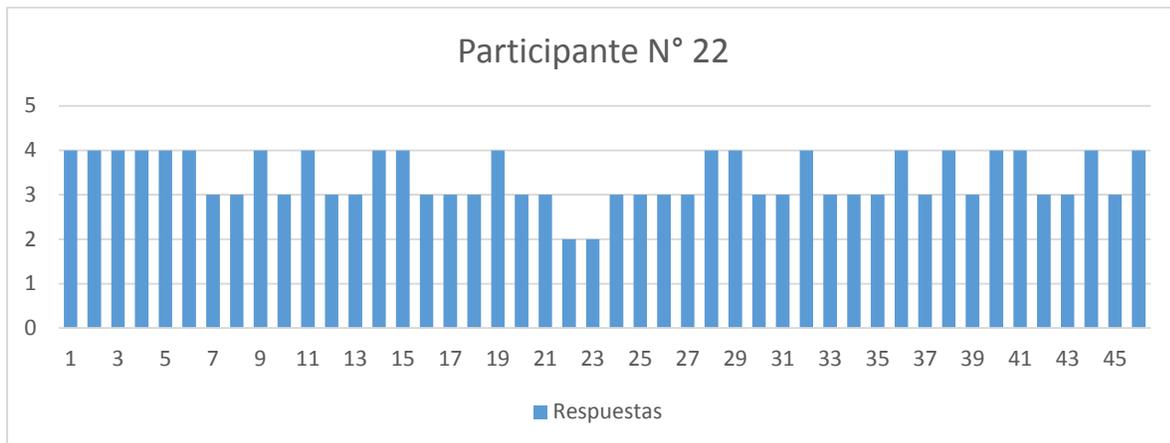
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22

El participante N°21 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Consideración Individualizada, con preferencia hacia el trato personalizado, obteniendo como mayor indicador el "Conoce las necesidades y motivaciones de aprendizaje de sus seguidores. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°22 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,2,3,4,5,6,9,11,14,15,19,28,29,32,36,38,40,41,44 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 22 y 23 Dentro de los resultados declarado en su encuesta se percibe un porcentaje de 93%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 15, 32

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 14, 19, 38, 46

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 40

Ítems Negativos: 9

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28, 41

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 23, 29

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2, 36

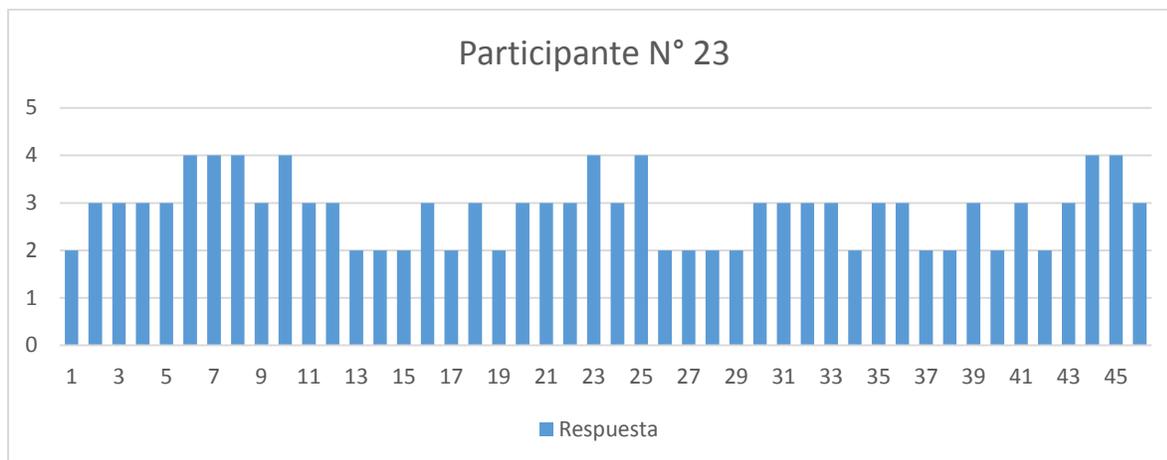
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4, 22

El participante N°22 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Recompensa Contingente, con preferencia hacia el “Refuerzo de conductas por acuerdo”, obteniendo como mayor indicador “Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo del seguidor”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El gráfico del participante N°23 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: ,7,8,10,16,23,25,44 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,13,14,15,26,27,28,29,34,37,38,40 y 42. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 71%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 7, 15, 34

Ítems Negativos: 25

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 38

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 28, 42

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 8, 23, 29

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 16

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 13, 45

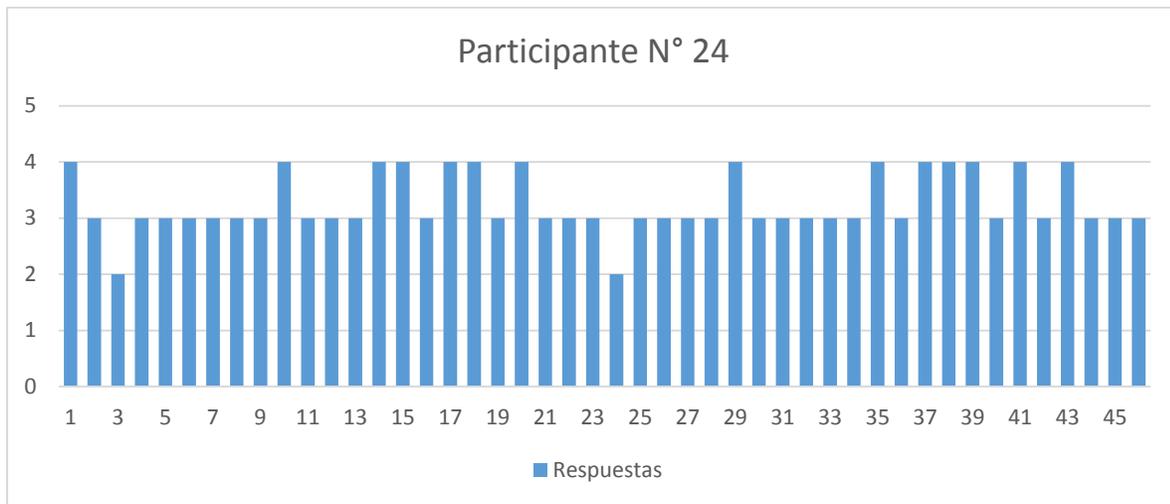
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 37

El participante N°23 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Recompensa Contingente, con preferencia hacia el “Refuerzo de conductas por acuerdos”, obteniendo preferencia el indicador “Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo del seguidor. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El grafico del participante N°24 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 1,10,14,15,17,18,20,29,35,37,38,39,41 y 43. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 13 y 24. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 71%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10, 15

Ítems Negativos: 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14, 17, 38

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 41

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 29

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 13

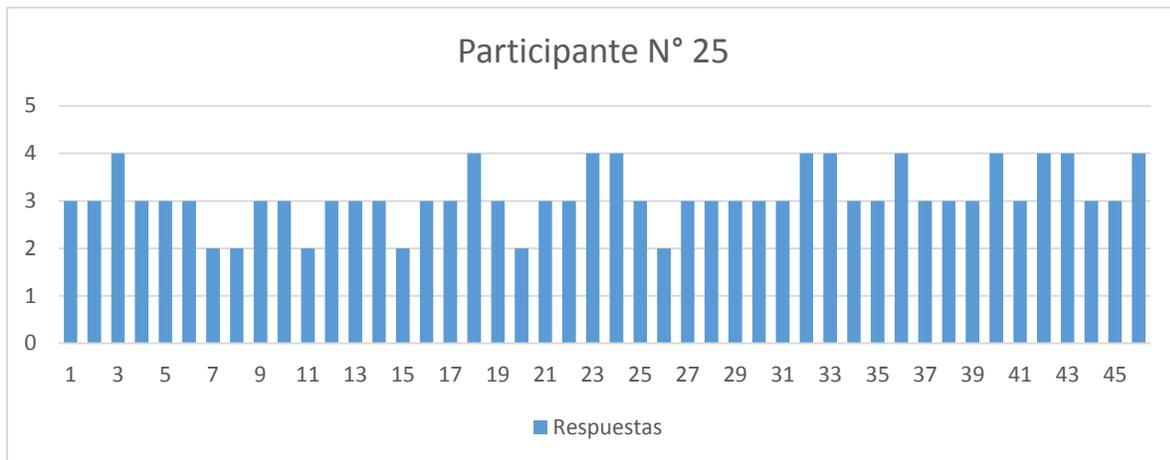
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 37, 42

El participante N°24 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Recompensa Contingente, con preferencia hacia el “Refuerzo de conductas por acuerdos”, obteniendo como mayor indicador “Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo del seguidor”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El grafico del participante N°25 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 3,18,23,24,32,33,36,40,42,43 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 7,8,11,15,20 y 26. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 72%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 7, 15, 32

Ítems Negativos: 24

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 46

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 26, 40

Ítems Negativos: 33

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 42

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 8, 23

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 36

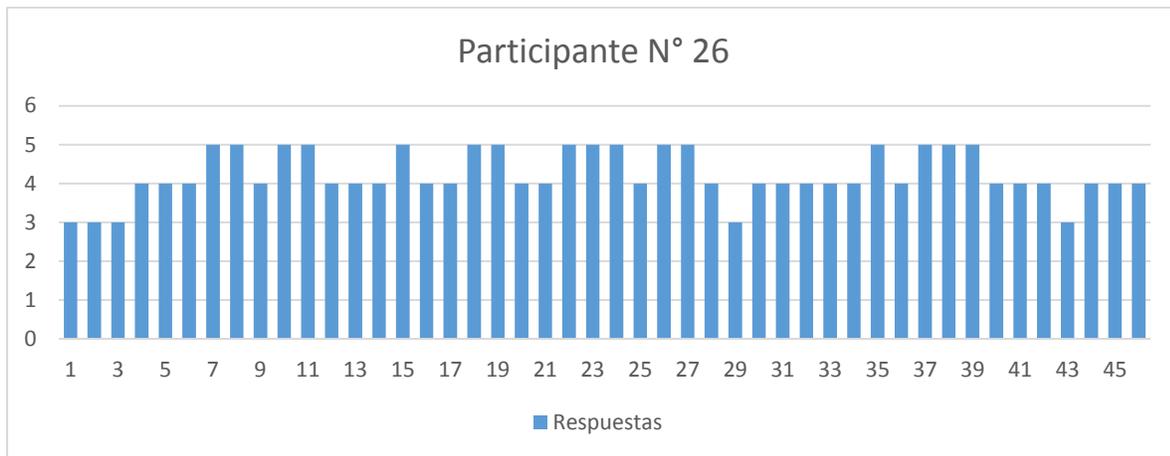
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 43

El participante N°25 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Carisma, con preferencia hacia la “Influencia idealizada atribuida”, obteniendo como mayor indicador “Proyecta una imagen poderosa dinámica y confiable capaz de superar las dificultades”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El gráfico del participante N°26 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 7,8,10,11,15,18,19,22,23,24,26,27,35,37,38 y 39. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,2,3,29 y 43. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 68%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 7, 15

Ítems Negativos: 24, 39

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 19, 38

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 8, 23, 29

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 3, 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2

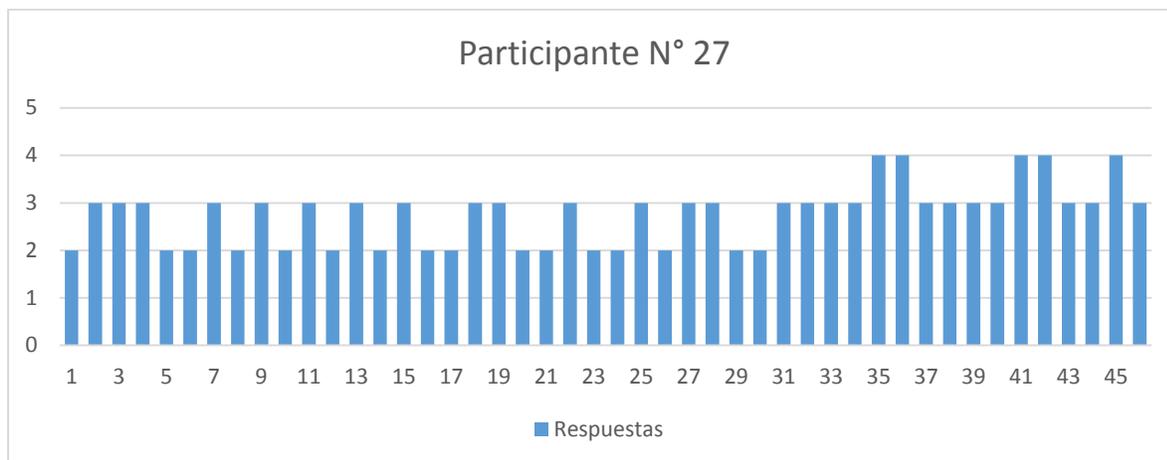
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 22, 37

El participante N°26 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Recompensa Contingente, con preferencia hacia el “Refuerzo de conductas por acuerdos”, obteniendo como mayor indicador “Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo del seguidor”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El grafico del participante N°27 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 35,36,41,42 y 45. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1,5,6,8,10,14,16,17,20,21,23,24,26,29 y 30. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 77%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 10

Ítems Negativos: 24

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 14, 17

Ítems Negativos: 21

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 41

Ítems Negativos: 42

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 8, 23, 29

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 16, 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 45

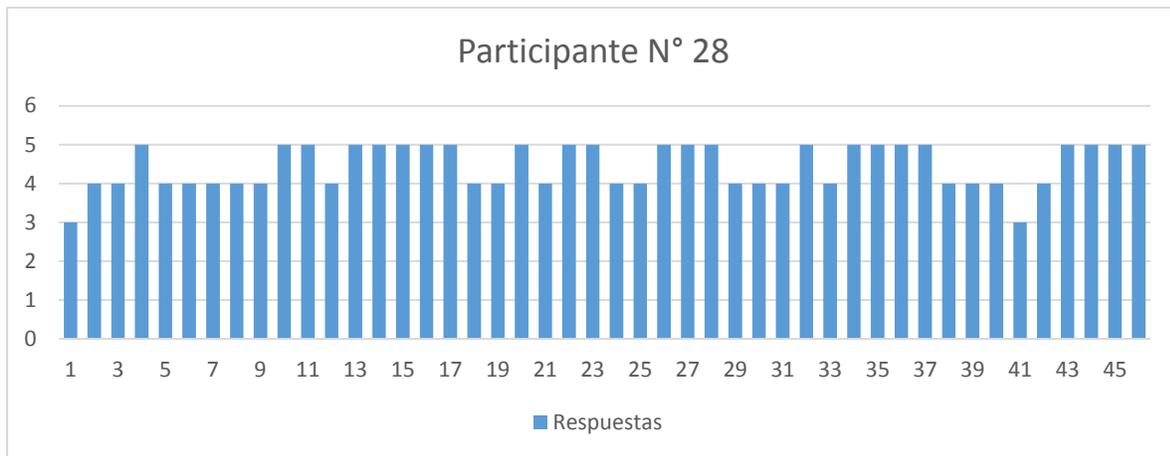
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 30

El participante N°27 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Recompensa Contingente, con preferencia hacia el “Refuerzo de conductas por acuerdos”, obteniendo como mayor indicador “Intercambia recompensas y promesas por el esfuerzo del seguidor”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transaccional.



El gráfico del participante N°28 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números: 4,10,11,13,14,15,16,17,20,23,26,27,28,32,34,35,36,44,45 y 46. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 1 y 41. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 67%, sobre la preferencia 5 es decir: Frecuentemente.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 5, 15, 32, 34

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 14, 17, 46

Ítems Negativos: 27

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 20, 28, 41

Ítems Negativos: 11

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 1, 23

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 16, 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 13

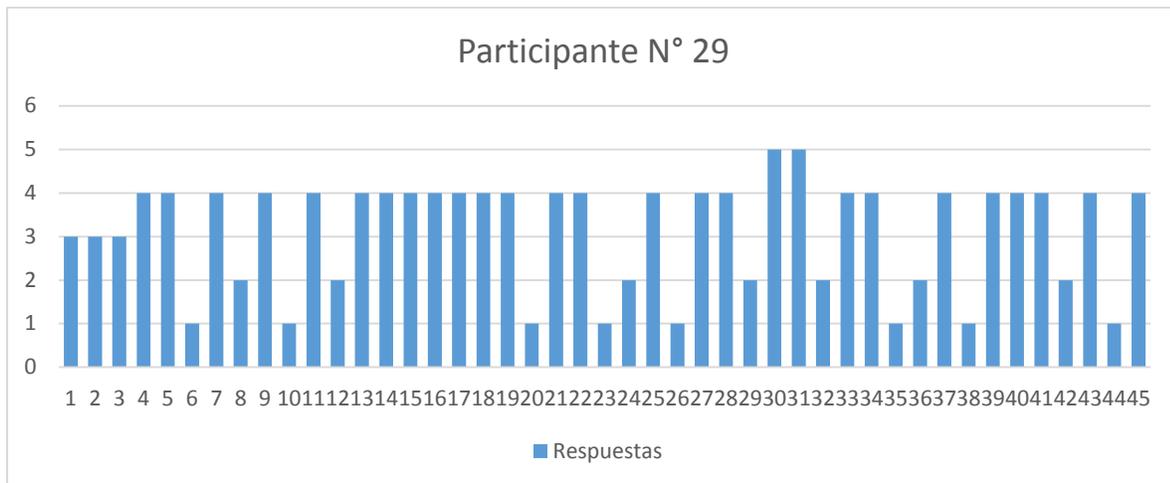
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: 4

El participante N°28 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Carisma, con preferencia hacia la “Influencia Idealizada Conductual”, obteniendo como mayor indicador: “Articula las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional” y “despliega conductas de auto sacrificio demostrando coraje y compromiso con la misión”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°29 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números:30 y 31. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 6,10,20,23,26,35,38 y 44. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 71%, sobre la preferencia 4 es decir: A Menudo.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 10, 31

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 6, 38

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 26

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 20

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 23,

Ítems Negativos: 44

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: 35

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: No declara

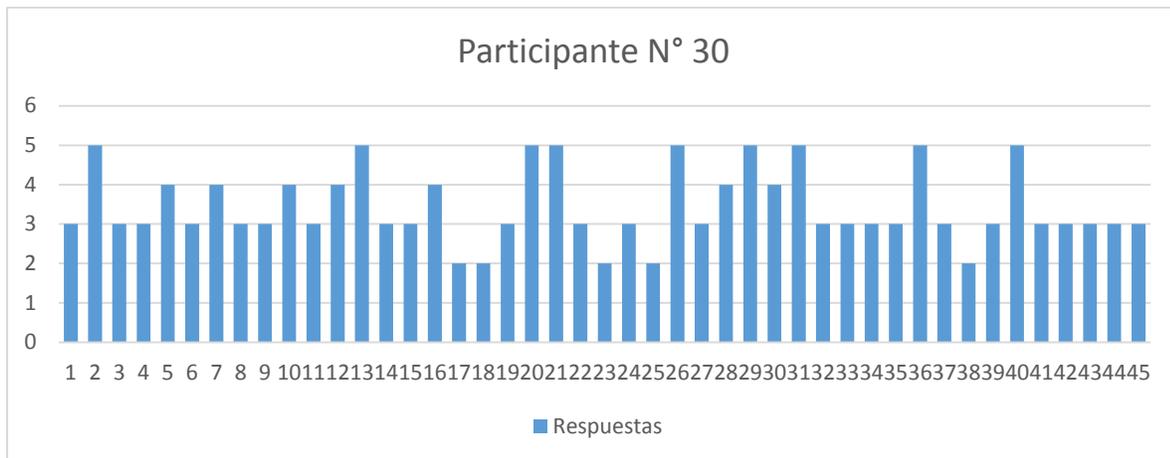
Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

El participante N°29 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Carisma, con preferencia hacia la “Influencia Idealizada Conductual”, obteniendo como mayor indicador: “Articula las necesidades de sus estudiantes con la visión de futuro institucional” y “despliega conductas de auto sacrificio demostrando coraje y compromiso con la misión”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.



El grafico del participante N°30 refleja que sus respuestas con mayores puntajes son los números:2,13,20,21,26,29,31,36 y 40. Por otro lado, las respuestas con menor puntuación son los números: 17,18,23,25 y 38. Dentro de los resultados declarados en su encuesta se percibe un porcentaje de 75%, sobre la preferencia 3 es decir: A Veces.

Variable Estilo de liderazgo transformacional

Dimensión Carisma

Ítems Positivos: 31

Ítems Negativos: 25

Dimensión Estimulación Intelectual:

Ítems Positivos: 17, 38

Ítems Negativos: 21

Dimensión Inspiración

Ítems Positivos: 18, 26, 40

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Consideración Individualizada:

Ítems Positivos: 20

Ítems Negativos: No declara

Variable Estilo de liderazgo transaccional

Dimensión Recompensa Contingente

Ítems Positivos: 23, 29

Ítems Negativos:

Dimensión Dirección por Excepción Activa

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

Dimensión Dirección por Excepción Pasiva

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativo: 2, 13, 36

Variable Estilo de liderazgo Laisses Faire

Dimensión Laissez Faire

Ítems Positivos: No declara

Ítems Negativos: No declara

El participante N°30 obtiene una inclinación marcada por la Dimensión Inspiración, con preferencia hacia la “Motivación por inspiración”, obteniendo como mayor indicador: “Utiliza diversas estrategias de motivación” y “Anima y realza la motivación de logro de los estudiantes”. Predomina el Estilo de Liderazgo Transformacional.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS

Teniendo en consideración la incidencia de los estilos de liderazgo de los docentes en los resultados académicos de los alumnos de la enseñanza media de los colegios pertenecientes a la fundación de Compañía de María, fue relevante el análisis de las respuestas por cada participante. Consecuente con lo anterior, se expondrá la relación entre los estilos de liderazgos de cada docente versus los resultados académicos de los alumnos de la enseñanza media de estos establecimientos según sus respuestas en el instrumento CELID.

Del universo total de docentes, se consideró a 30 profesores que ejercían el aula, considerando para esta investigación solo aquellos que dictaban asignaturas de plan común.

De esta muestra se pudo obtener las siguientes tendencias en los diferentes estilos de liderazgos imperante en el cuerpo docente.

Estilo de Liderazgo Transformacional 60%

Estilo de Liderazgo Transaccional 26.66%

Estilo de Liderazgo Laissez Faire 6.66%

El mayor porcentaje de los docentes obtuvo una tendencia hacia el Estilo de Liderazgo Transformacional, marcado fuertemente por la dimensión “Carisma” 33.3%, seguido por la dimensión “Estimulación Intelectual” 23.3%, continuando con la dimensión “Consideración Individualizada” 6,6% y finalizando con la dimensión “Inspiración” 3.3%.

La segunda tendencia se vio reflejada por el Estilo de Liderazgo Transaccional, acentuado por la dimensión “Recompensa contingente” 20%, secundado por la dimensioa “Dirección por Excepción Activa” 6.6%.

La tercera tendencia y más baja fue el Estilo de Liderazgo Laissez Faire con una única dimensión “Laissez Faire” 6.6%.

Estilos de Liderazgo V/S rendimiento académico

Para la obtención de los siguientes resultados se aplicó la escala cuantitativa de valoración de Liker, la cual permite enmarcar los rangos de notas desde 1.0 a 7.0, con una escala de valoración de: Muy Bueno, Bueno, Regular y Malo.

En consecuencia y de acuerdo con los datos arrojados por la Escala de Valoración de Liker, se obtuvo la relación existente entre los estilos de liderazgos ejercidos por los docentes versus los resultados académicos de los alumnos de ambos establecimiento pertenecientes a la enseñanza media:

Participante N°1 Resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	83	Muy Bueno	33,46 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	66	Bueno	26.61 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	69	Regular	27.82 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	30	Malo	12.09 %
Total	248		

Participante N°2 Resultados académicos
 Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	10	Muy Bueno	30.30 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	10	Bueno	30.30 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	8	Regular	24.24 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	5	Malo	15.15 %
Total	33		

Participante N°3 resultados académicos
 Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	64	Muy Bueno	34.97 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	47	Bueno	25.68 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	43	Regular	23.49 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	29	Malo	15.84 %
Total	183		

Participante N°4 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	157	Muy Bueno	65.41 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	57	Bueno	23.75 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	8	Regular	3.33 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0%
Total	240		

Participante N°5 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	39	Muy Bueno	39.79 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	51	Bueno	52.04 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	8	Regular	8.16 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	98		

Participante N°6 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	11	Muy Bueno	35.48 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	8	Bueno	25.80 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	7	Regular	22.58 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	5	Malo	16.12 %
Total	31		

Participante N°7 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	38	Muy Bueno	25.33 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	78	Bueno	52 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	32	Regular	21.33 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	2	Malo	1.33 %
Total	150		

Participante N°8 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Laissez Faires

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	51	Muy Bueno	30.35 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	92	Bueno	54.76 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	25	Regular	14.88 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0
Total	168		

Participante N°9 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	27	Muy Bueno	19.28 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	42	Bueno	30 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	39	Regular	37.85 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	32	Malo	22.85 %
Total	140		

Participante N°10 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	43	Muy Bueno	43.87 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	40	Bueno	40.81 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	15	Regular	15.30 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	98		

Participante N°11 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	63	Muy Bueno	45.32 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	68	Bueno	48.92 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	8	Regular	5.75 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	139		

Participante N°12 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	37	Muy Bueno	52.85 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	20	Bueno	28.57 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	13	Regular	18.57 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	70		

Participante N°13 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	12	Muy Bueno	18.46 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	33	Bueno	50.76 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	19	Regular	29.23 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	1	Malo	1.53 %
Total	65		

Participante N°14 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	50	Muy Bueno	76.92 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	14	Bueno	21.53 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	1	Regular	1.53 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	65		

Participante N°15 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Laissez Faire

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	44	Muy Bueno	67.69 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	21	Bueno	32.30 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	0	Regular	0 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	65		

Participante N°16 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	34	Muy Bueno	33.33 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	37	Bueno	36.27 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	27	Regular	26.47 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	4	Malo	3.92 %
Total	102		

Participante N°17 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	32	Muy Bueno	45.71 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	19	Bueno	27.14 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	15	Regular	21.42 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	4	Malo	5.71 %
Total	70		

Participante N°18 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	71	Muy Bueno	52.20 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	55	Bueno	40.44 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	9	Regular	6.61 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	1	Malo	0.73 %
Total	136		

Participante N°19 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	25	Muy Bueno	18.51 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	74	Bueno	54.81 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	35	Regular	25.92 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	1	Malo	0.74 %
Total	135		

Participante N°20 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	28	Muy Bueno	27.45 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	42	Bueno	41.17 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	24	Regular	23.52 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	8	Malo	7.84 %
Total	102		

Participante N°21 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	5	Muy Bueno	14.28 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	19	Bueno	54.28 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	11	Regular	31.42 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	0	Malo	0 %
Total	35		

Participante N°22 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	10	Muy Bueno	14.28 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	43	Bueno	61.42 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	16	Regular	22.85 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	1	Malo	1.42 %
Total	70		

Participante N°23 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	41	Muy Bueno	28.47 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	33	Bueno	22.91 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	42	Regular	29.16 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	28	Malo	19.44 %
Total	144		

Participante N°24 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	19	Muy Bueno	14.61 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	37	Bueno	28.46 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	45	Regular	34.61 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	29	Malo	22.30 %
Total	130		

Participante N°25 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	241	Muy Bueno	49.28 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	143	Bueno	29.24 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	94	Regular	19.22 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	11	Malo	2.24 %
Total	489		

Participante N°26 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	48	Muy Bueno	30.76 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	79	Bueno	50.64 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	23	Regular	14.74 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	6	Malo	3.84 %
Total	156		

Participante N°27 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transaccional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	35	Muy Bueno	24.64 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	70	Bueno	49.29 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	34	Regular	23.94 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	3	Malo	2.11 %
Total	142		

Participante N°28 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	43	Muy Bueno	27.21 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	72	Bueno	45.56 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	37	Regular	23.41 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	6	Malo	3.79 %
Total	158		

Participante N°29 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	57	Muy Bueno	35.62 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	51	Bueno	31.87 %
5,4- 5,0			
4,9 - 4,5	34	Regular	21.25 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	18	Malo	11.25 %
Total	160		

Participante N°30 resultados académicos

Estilo de Liderazgo: Transformacional

Rango de Notas	Alumnos	Valoración	Porcentaje
7,0 - 6,5	128	Muy Bueno	60.09 %
6,4 - 6,0			
5,9 - 5,5	69	Bueno	32.39 %
5,4 - 5,0			
4,9 - 4,5	14	Regular	6.57 %
4,4 - 4,0			
3,9 - 1,0	2	Malo	0.93 %
Total	213		

Compendio de los porcentajes de los Estilos de Liderazgos ejercidos por los docentes en relación con el rendimiento académico.

En el siguiente cuadro se evidencia la tendencia del cuerpo docente hacia el Estilo de Liderazgo Transformacional, el Participante N°14 es que mejor resultados obtiene con este estilo, con un 76.92 % en sus notas entre 6.0 y 7.0.

Lo sigue el Estilo de Liderazgo Transaccional con un 52.85 %, tendencia evidenciada en el Participante N° 12 en sus notas entre 6.0 y 7.0.

Porcentajes de Tendencia de Estilos de Liderazgo			
Estilo de Liderazgo Transformacional		Estilo de Liderazgo Transaccional	Estilo de Liderazgo Lassiez Faires
33.46 %		25.33 %	30.35 %
30.30 %		52.85 %	67.60 %
34.97 %		52.20 %	
65.41 %		14.28 %	
39.79 %		28.47 %	
35.48 %		14.61 %	
19.28 %		30.76 %	
43.87 %		24.64 %	
45.32 %			
18.46 %			
76.92 %			
33.33 %			
45.71 %			
18.51 %			
27.45 %			
14.28 %			
49.28 %			
27.21 %			
35.62 %			
60.09%			

SOLO USO ACADÉMICO

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Los líderes escolares necesitan competencias para ampliar sus funciones, herramientas para asumir mayores responsabilidades, principalmente en estrategias que les permitan optimizar los resultados escolares de los educandos. El Marco para la Buena Dirección, reconoce el complejo escenario del Director y de los docentes que requieren para ejercer con propiedad la gestión y el liderazgo dentro del establecimiento educativo, agrupados principalmente en cuatro ámbitos principales de acción; Clima, Convivencia, Gestión Curricular y Liderazgo. Consecuentemente, la sociedad actual exige líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; que sean agentes de cambio en los estudiantes, los cuales empujan de manera entusiasta al esfuerzo y perseverancia a los alumnos en la consecución de sus metas y logros. El modelo de liderazgo transformacional de Bernard Bass, plantea que este estilo de liderazgo es el opuesto al “Liderazgo transaccional”, sosteniendo que el líder (docente) potencia el interés de sus estudiantes, transformando las razones motivacionales sobre las cuales se sustentan, aumentando los deseos de auto superación, desarrollo individual y grupal, de forma voluntaria y consiente.

Tomando como base los resultados obtenidos en la presente investigación se puede inferir las siguientes conclusiones.

Se dio cumplimiento con el objetivo de la investigación: Determinar la incidencia del estilo de liderazgo de los docentes en los resultados académicos de los alumnos de la enseñanza media de los colegios pertenecientes a la Fundación de Compañía de María, lo anterior se evidencia en la comparaciones y contrastes que se revelan en los porcentajes obtenidos en los estilos de liderazgo, sus variables y dimensiones. Lo anterior, motiva a los mismos docentes y alumnos a obtener buenos rendimientos académicos. Mediante el Estilo de Liderazgo Transformacional, se logró además un alto rendimiento en ambos establecimientos, siendo este Estilo de Liderazgo el que más beneficios docentes entrega tanto en la satisfacción profesional del propio profesor

mediante el “Carisma”, como así también la satisfacción de alcanzar optimas calificaciones por parte del alumnado.

Se pudo identificar así mismo, que la mayoría de los profesores tiene una tendencia hacia el Estilo de Liderazgo Transformacional, marcado fuertemente por la dimensión “Carisma” 33.3%, esto nos hace pensar que el docente se siente satisfecho con la labor encomendada y satisfacción también con el entorno. Por otra parte y en una segunda instancia, el docente se siente motivado por lograr la estimulación en sus alumnos, esto se refleja en la dimensión “Estimulación Intelectual” 23.3%, continuando con la dimensión “Consideración Individualizada” 6,6% y finalizando con la dimensión “Inspiración” 3.3%.

La segunda tendencia se vio reflejada por el Estilo de Liderazgo Transaccional, esto en un menor porcentaje se ve acentuado por la dimensión “Recompensa contingente” 20%, secundado por la dimensión “Dirección por Excepción Activa” 6.6%. Creemos que esto es motivado por la poca experiencia del profesor que no lograr motivar al alumno por convicción, sino que por medio de una recompensa, lo anterior se ve por las edades de los profesores más jóvenes.

Finalmente, la tercera tendencia y más baja fue el Estilo de Liderazgo Laissez Faire con una única dimensión “Laissez Faire” 6.6%.

Esto datos y la percepción mostro que en general el profesor se siente valorado por sus alumnos y apoyado por el resto de sus colegas.

Podemos decir, que los efectos del Estilo de Liderazgo Transformacional, se relaciona directamente con las altas calificaciones y la eficiencia del profesor para lograr lo anterior, afectando de manera positiva el clima al interior del aula.

Además, el Estilo de Liderazgo Transformacional, motivó el aprendizaje ya que este tipo de liderazgo se relaciona directamente con la Dimensión “Carisma” logrando el crecimiento la satisfacción de los alumnos.

También se pudo evidenciar entre los dos establecimientos uno con mayor compromiso que el otro establecimiento hacia el alumnado en sí, aun cuando en un establecimiento el número de docentes era considerablemente más bajo, sus rendimientos era notoriamente más altos que en el establecimiento que contaba con mayor número de

docentes, creemos que esto se debe principalmente al compromiso que existe de los docente hacia la comunidad educativa Fundación Compañía de María.

Finalmente, estimamos que ambos establecimientos cuentan con potenciales líderes, que sienten gran compromiso por sus alumnos pero que no cuentan con las herramientas necesarias para desarrollar el liderazgo transformacional (véase los resultados de Liderazgo Transaccional) sin embargo, estos debiesen ser potenciados mediante talleres de Coaching para el cuerpo docente, cuerpo directivo y administrativos, logrando así una comunidad comprometida, no tan solo con los rendimientos de sus alumnos, sino que también comprometidos con su formación humana como un todo.

De los resultados y conclusiones anteriormente descritas, es importantes señalar como continuación a la línea investigativa, avanzar en la realización de investigación cuantitativa sobre muestras de mayor tamaño para permitir que sus resultados sean generalizables a la población, idealmente regional, de esta forma, se lograría hacer referencia al fenómeno de manera más genérica y homogénea, al mismo tiempo, brindar la oportunidad para centrar la mirada en sectores más vulnerables, permitiendo visualizar fenómenos relevantes, establecer correlaciones y dar cuenta de los contextos particulares, para posteriormente replicarlos a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Rojas, Fernando Gaspar. (Agosto 2006). Bases del Liderazgo en Educación. Líderes Escolares, un tesoro para la educación, 1, 17-18-19.
- Andrea Hory, Javiera Marfán . (Diciembre 2010). relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile . scielo, 9, 82-104.
- Ángel, (1977). Liderazgo Compartido como práctica general de la institución escolar para una Gestión de Calidad. (pp 12).
- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Agosto 2010, de SCIELO: <http://www.scielo.cl>.
- Carolina Vega Villa, Gloria Zavala Villalón . (Enero 2004). Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5X Corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno.. 16 de Diciembre 2017, de Universidad de Chile Sitio web: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf.
- Chiavenato I. (1999) Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, Quinta Edición, México. Pp. 127 a 172.
- De la Herrán, Agustín y González. El Ego docente: punto ciego de la tarea profesional del maestro.
- Dr. Jens Rowold. (2005). Multifactor Leadership Questionnaire. University of Muenster, Germany: Mind Garden, Inc.
- Argos, J. (2013). *Liderazgo y Educación*. Santander, España: Universidad de Cantabria
- Gobierno de Chile. (2008). Marco para la Buena Enseñanza. 20/12/2017, de Mineduc Sitio web: <http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/File/Documentos%202011/MBE2008.pdf>.
- Gobierno de Chile. (2008). Marco para la Buena Enseñanza. 20/12/2017, de Mineduc Sitio web: <http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/File/Documentos%202011/MBE2008.pdf>.
- Hoyle (1975) The Study of Schools as organizations.
- Ines Araya Martínez, Dora Cervantes Deboni, Estela Fuentealba Parra Alejandra Muñoz Baolbontin. (2007). Liderazgo. Sistema Educativo Institucional, 3, 74.

- Javier Argos, Pilar Ezquerra. (2014). Liderazgo y Educación. Santander, España: Universidad de Cantabria.
- Mario Waissbluth. (2013). Calidad y equidad educativa. En cambio de rumbo(34). Santiago: debate.
- Ogando, Fernando A. . (2004). Estado de la Investigación en Gestión Escolar, Práctica Pedagógica y Calidad Educativa. 15 mayo 2018, de Educar Chile Sitio web: <http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/FERNANDOOGANDOInformedeInvestigacion.pdf>.
- Pounder, D.G., Ogawa, R.T. y Adam, E.A.(1995). Leadership as an organisation-wide phenomena: Its impact on school performance. Educational Administration Quarterly, 31(4), 564-88.
- Stephen P. Robbins, David A. Decenzo. (2002). Fundamentos de Administración. México: Paerson.
- Tannebaum, Wäscher y Massarik. (1999). Liderazgo y Organización. Madrid: Planeta. (pp 124)
- Teresa Aldape. (2008). Desarrollo de Las Competencias del Docente. Demanda de La Aldea Global Siglo XXI. Libros en Red: Libros en Red.
- Tim Waters, Robert J. Marzano, Brian McNulty. (2003). Balanced Leadership, What 30 years of research tells us about the effect of leadership on student achievement. Estados Unidos: McRel.
- UNICEF, Gobierno de Chile, ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza, UNICEF, Santiago (Chile), 2004. LLECE, Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables en siete países latinoamericanos, OREALC/UNESCO, Santiago (Chile), 2002.

ANEXOS

Tablas de Análisis.

Resumen de notas	Preguntas y respuestas obtenidas																															
	Sobre 4.9	131	127	178	203	170	124	175	198	147	130	140	145	128	189	178	197	148	218	178	175	167	179	168	187	197	186	196	158	189	198	
Nombre de los participantes (CONFIDENCIAL)	Participante 1	Participante 2	Participante 3	Participante 4	Participante 5	Participante 6	Participante 7	Participante 8	Participante 9	Participante 10	Participante 11	Participante 12	Participante 13	Participante 14	Participante 15	Participante 16	Participante 17	Participante 18	Participante 19	Participante 20	Participante 21	Participante 22	Participante 23	Participante 24	Participante 25	Participante 26	Participante 27	Participante 28	Participante 29	Participante 30		
Sobre 4.9	84	88	95	8	47	60	40	70	90	89	78	88	56	82	22	68	59	13	76	87	16	13	67	76	48	78	89	58	78	79	67	
1	5	4	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3
2	3	3	3	4	1	2	2	3	2	4	2	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	4	2	4	3	3	3	3	4	3	3
3	5	4	3	5	5	3	5	2	2	5	3	3	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	4	3	2	4	3	3	4	3	5	
4	2	2	2	4	2	1	3	3	2	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	5	3	3	
5	4	5	4	5	5	3	5	3	3	3	2	3	3	4	3	5	4	2	2	4	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	3	
6	5	5	4	4	4	4	4	2	3	4	3	3	4	2	4	3	2	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	2	4	4	
7	4	5	5	4	5	2	5	3	2	4	3	4	3	3	5	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	2	5	3	4	1	3	
8	4	5	3	4	4	3	5	2	3	5	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	3	3	2	5	2	4	4	4	
9	2	2	3	2	1	1	2	4	3	4	3	5	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	
10	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	2	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	5	2	5	4	3	
11	1	2	2	1	1	1	1	3	2	5	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	5	1	4	
12	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	
13	4	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	5	2	4	
14	4	4	4	4	4	4	5	3	2	4	2	4	5	3	3	5	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	2	5	4	5		
15	5	4	4	5	5	4	5	3	2	4	2	5	4	3	4	5	4	4	3	4	3	4	2	4	2	4	2	5	3	5	4	3
16	4	4	4	3	4	3	3	3	2	5	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	5	4	3	
17	4	5	5	4	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	5	4	3	3	4	5	4	3	2	4	3	4	2	5	4	4	
18	4	4	3	4	4	3	5	3	2	3	2	3	5	3	4	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	5	3	4	4	2		
19	4	5	4	4	5	4	5	2	3	3	3	4	5	3	4	5	3	2	3	5	3	4	2	3	3	5	3	4	4	2		
20	4	5	4	5	5	4	5	3	3	4	2	5	3	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	4	2	5	4	3	
21	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	4	1	5
22	4	3	3	4	4	4	5	3	3	5	3	3	3	4	3	5	4	3	3	3	5	3	2	3	3	3	5	3	5	4	5	
23	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	2	4	4	4	5	4	3	3	3	4	3	2	4	3	4	5	2	5	4	3		
24	2	3	2	2	1	2	1	4	3	4	3	5	4	3	4	5	4	4	3	5	3	3	3	2	4	5	2	4	1	2		
25	2	1	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	2	3	
26	5	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	2	3	2	5	2	5	4	2	
27	2	2	4	2	2	2	1	3	2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	5	4	3	2	3	3	5	3	5	1	5		
28	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	5	4	3	3	5	3	4	2	3	3	4	3	5	4	3		
29	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	2	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	2	4	3	3	2	4	4	4	
30	1	2	2	2	1	2	2	4	3	4	3	5	4	3	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	2	4	2	5	
31	5	4	4	5	5	5	5	4	3	5	3	5	5	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	4	
32	4	4	3	3	3	3	5	4	2	5	3	5	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	5	5	5		
33	2	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	2	3
34	4	4	5	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4	3	5	4	3	
35	4	4	4	4	5	4	5	3	3	5	2	5	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	5	4	5	4	3	
36	2	3	2	2	2	2	2	3	3	5	3	4	4	3	3	5	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	1	3	
37	2	3	2	2	2	3	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	5	3	2	4	3	5	3	5	2	5		
38	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	5	4	2	4	3	4	5	3	3	4	3		
39	2	2	1	2	2	2	1	3	3	4	3	5	5	3	4	5	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	3	4	1	2		
40	4	4	3	4	4	3	3	3	3	5	4	4	5	2	3	4	4	4	4	5	4	4	2	3	4	4	3	4	4	3		
41	4	3	2	4	3	3	3	3	4	2	4	4	3	5	4	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	5		
42	4	4	4	4	3	3	5	4	3	5	3	5	4	3	3	4	5	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	3		
43	2	3	3	2	1	3	3	4	3	4	3	4	5	3	2	5	3	3	4	5	5	3	3	4	4	3	3	5	2	3		
44	4	3	5	4	4	2	1	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	4	3		
45	2	1	2	2	1	1	1	3	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	5	1	3	
46	2	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3		

Tabulación Encuestas

Escala	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
	1	2	3	4	5

Preguntas	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
	1	2	3	4	5
1	0	6	12	10	2
2	1	7	17	5	0
3	0	5	13	6	6
4	1	5	14	9	1
5	0	4	10	11	5
6	0	4	7	17	2
7	1	3	10	9	7
8	0	3	9	13	5
9	2	6	11	10	1
10	0	2	11	10	7
11	6	5	12	4	3
12	0	1	14	8	7
13	0	4	12	12	2
14	0	4	7	14	5
15	0	4	6	12	8
16	0	2	13	12	3
17	0	4	8	13	5
18	0	3	11	12	4
19	0	4	10	9	7
20	0	4	7	13	6
21	1	8	12	7	2
22	0	1	15	7	7
23	0	3	8	13	6
24	3	7	8	8	4
25	2	7	12	9	0
26	0	4	9	10	7
27	2	7	11	6	4
28	0	2	11	13	4
29	0	3	8	18	1
30	2	7	9	8	4
31	0	0	11	10	9
32	0	1	13	9	7
33	0	8	11	10	1
34	0	1	9	16	4
35	0	1	10	13	6
36	1	6	12	8	3
37	0	7	9	10	4
38	0	1	7	18	4
39	3	6	10	7	4
40	0	2	9	16	3
41	0	2	11	14	3
42	0	1	10	15	4
43	1	4	14	6	5
44	1	1	10	15	3
45	5	3	8	11	3
46	0	1	9	16	4

SOLO USO ACADÉMICO