



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA DE PEDAGOGÍAS MEDIAS
PEDAGOGÍA MEDIA EN CS. NATURALES Y BIOLOGÍA

REPRESENTACIONES SOCIALES DE HABILIDADES SOCIALES, LIDERAZGO
Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN DIRECTIVOS Y DOCENTES DE
ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES, SUBVENCIONADOS Y PARTICULARES
DE LA CIUDAD DE TEMUCO.

Tesis

Realizada por:
Sara Amor Díaz Jara
Marcela Alejandra González Llancajón
Pamela Bradieth Ortega Bustos

Profesor guía:
Carlos Dreves Rivera.

Diciembre 2005
Temuco-Chile

Agradecimientos

A nuestro Dios por darnos la oportunidad de crecer y de superar una etapa más de nuestras vidas. Por hacernos creer que todo es posible con dedicación y esfuerzo.

A nuestras familias por el apoyo incondicional brindado, por la paciencia y amor demostrado en cada uno de sus actos.

A nuestras compañeras tesis, por la perseverancia, amistad y comprensión.

A nuestro profesor de tesis, quien nos guió durante este proceso y que fomento en cada una de nosotras, distintas capacidades.

A cada uno de los profesores que influyeron en la educación que hemos tenido y que sin duda formaran parte de nuestra vida personal y profesional.

A nuestros compañeros, con los cuales hemos compartido largos años, en los cuales fuimos creciendo en sabiduría, madurez, amor a la profesión y a la vida.

Dedicatoria

A mi Padre Celestial y a Jesucristo, por darme la fuerza y una visión adecuada en mi vida y por darme la maravillosa bendición de tener una familia, que ha hecho posible que estudie y progrese en lo profesional. A mis amados padres, por sus consejos, su amor y cuidados. A mis amigos que me han fortalecido y ayudado en todo momento, haciendo más livianas mis cargas. A mis compañeras de tesis, en quienes encontré verdaderas amigas. Y a Edison, mi compañero por la eternidad, por el amor, equilibrio y alegrías que da a mis días, por su apoyo incondicional. A todos ellos infinitas gracias.

Sara

A mi familia que me ha prestado apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida, pero por sobre todo a mi mamá que ha confiado en mí. A Dios que me ha dado fortaleza para seguir adelante a pesar de la adversidad y a mi pequeña hija por siempre esperarme con una luz de alegría que me revive después de un día difícil. A todos mis amigos por estar presentes siempre conmigo.

Marcela

A Jesús mi compañero fiel de las largas noches de trabajo, de los días de alegría y de los de tristeza, a mis familias, a mis amigos, a la comunidad Adsis, a Jeannette, a todos por estar siempre dándome fuerzas para continuar con esperanzas hasta el final. Y a tantos que de una u otra forma colaboraron con sus gestos y palabras de aliento. Y a mis compañeras de tesis por su comprensión y amistad.

Pamela

Resumen

La presente investigación es de naturaleza cualitativa, y de carácter descriptiva. Está inserta dentro del proyecto titulado “Un aporte a la gestión educativa en tiempos de innovación: significados e instrumentos de medición en habilidades sociales, liderazgo y clima”, DIUCT 2004. Pretende conocer las representaciones sociales que tienen directivos y docentes de establecimientos de dependencia municipal, particular subvencionada y particular pagada de la ciudad de Temuco, que se encuentran en proceso de innovación educativa, sobre los conceptos de habilidades sociales, liderazgo y clima escolar.

Las técnicas utilizadas en la recogida de datos fueron entrevistas semi estructuradas. Los instrumentos utilizados fueron guiones de entrevista de elaboración ad-hoc.

En la primera fase se realizaron los contactos con los sujetos de estudio, con el fin de solicitar autorizaciones y coordinar las entrevistas individuales, con los directivos para los temas a investigar. En la segunda fase se realizaron las entrevistas. El total de entrevistas fue de 21, efectuadas en un periodo de dos meses de recolección de datos. El análisis comenzó con la transcripción de cassette a papel. Luego se realizó la codificación en forma individual, y posteriormente la codificación abierta para construir categorías y árboles de códigos que describen las representaciones de los sujetos entrevistados.

En general, los entrevistados representan los conceptos de habilidades sociales y liderazgo como las características personales y conductuales, que les permiten comunicarse y guiar dentro de la gestión escolar de una manera eficiente. El concepto de clima organizacional es representado por las características individuales reflejados en la personalidad, comportamiento y por las características organizacionales, determinada por la estructura de la institución y por la gestión que realizan los integrantes de ésta.

Se plantea que las habilidades sociales son asociadas a las relaciones interpersonales y estas se encuentran presente en cada concepto estudiado, pues a través de estas relaciones se genera un clima organizacional armonioso y un liderazgo compartido, ambos esenciales para la efectividad en la gestión escolar.

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
MARCO CONCEPTUAL	6
Representaciones sociales	7
Habilidades sociales	10
Liderazgo	14
Clima Organizacional.....	18
METODOLOGIA	21
Participantes	21
Diseño	22
Instrumentos.....	23
Procedimiento	23
RESULTADOS	26
Resultados Habilidades Sociales	26
Resultados del Liderazgo.....	47
Resultados para el Clima Organizacional	67
Modelo teórico de las relaciones entre los conceptos estudiadas	76
DISCUSION	79
CONCLUSIONES	97
ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.	101
REFERENCIAS	102
ANEXOS	105
Anexo A. CRONOGRAMA. (Carta Gantt).....	105
Anexo B: Guión de entrevistas semiestructuradas habilidades sociales	106
Anexo C. Guión de entrevistas semiestructuradas Liderazgo.....	107
Anexo D. Guión de entrevistas semiestructuradas Clima Organizacional.....	108

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la educación chilena se encuentra en un proceso orientado al mejoramiento de los niveles de calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje, como también de los procesos de gestión que se realizan al interior de las instituciones educacionales. El sistema educativo requiere de profesionales directivos y docentes que se involucren en el desarrollo de sus establecimientos con todas sus capacidades y valores. Ello implica contar con habilidades sociales, capacidades de liderazgo y la generación de ambientes propicios para la sana convivencia de todos los integrantes de este sistema.

Uno de los factores críticos identificados en la eficacia escolar es la calidad de los procesos de gestión al interior de los establecimientos educacionales, es por esto que se ha definido una nueva etapa de la reforma, donde el énfasis está puesto en la obtención de resultados educativos. Basado en lo anterior, el Ministerio de Educación, a través de su división de educación general, ha enfocado su accionar en la gestión integral de los establecimientos escolares, mediante la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, que permitan la implementación de procesos de mejoramiento institucional continuo. Para esto, se ha basado en la aplicación de un modelo de calidad de la gestión escolar, que contribuya a un óptimo funcionamiento administrativo de la escuela y asegure las condiciones pedagógicas en la formación de generaciones futuras (MINEDUC, 2004).

Para asegurar una gestión de calidad, es importante considerar a los directivos como gestores y líderes capaces de delegar responsabilidades, que el sistema educacional esté en adaptación permanente, donde los integrantes participen en la toma de decisiones y donde, finalmente, las adaptaciones son de acuerdo a las necesidades de los beneficiarios. Por lo tanto, en la gestión escolar estarían involucradas todas las actividades y acciones que se realicen en el centro educativo y de cuya articulación y buena realización dependen los aprendizajes de calidad de los estudiantes (Rodríguez, 2001).

En este contexto, la gestión escolar es definida por Cantero y Celman (2001) como un proceso de tipo interactivo e inter-subjetivo, ubicado en un ámbito organizacional y orientado al gobierno de las escuelas, que incluye dinámicas interpersonales, grupales e institucionales, de carácter reflexivo e intencional, que en cada caso concreto, combinan y acentúan distintas estrategias, mediante el recurso de la autoridad y la influencia, para la satisfacción de determinados intereses y el logro de un conjunto de objetivos. Por su parte, Ezpeleta (1990) define gestión escolar como el conjunto de estrategias para acercar las formas de operación institucional del servicio educativo a la finalidad específica de la escuela, tal es ofrecer enseñanza y provocar aprendizajes.

La calidad educativa demanda: cobertura escolar para todos, mejores medios y recursos técnicos para elevar los índices de rendimiento escolar, mayor capacitación y perfeccionamiento para los docentes de manera que respondan a las expectativas de las personas implicadas y a sus intereses, mayor autonomía y participación efectiva, con el fin, de que la educación promueva una vida de calidad para una sociedad avanzada, y los resultados formativos respondan a las expectativas de la comunidad escolar.

Para esto, es necesario centrarse en los beneficiarios, desarrollar una visión clara acerca de donde se desea llegar, utilizar métodos sistemáticos con base realista, determinar metas claras y específicas de mejoramiento, trabajar en equipo, y finalmente evaluar y controlar los avances para los logros previamente establecidos. Pensar que la calidad no sólo está relacionada con resultados, sino con los procesos que pueden llevar a ellos. Hay que tener en cuenta que la sociedad actual posee un gran dinamismo y que los cambios, la adaptación ya no son espontáneos.

La gestión debe realizarse de acuerdo a un sistema justo, equitativo, de respeto, que potencie el desarrollo de las personas y de la institución. La calidad ha de extenderse a los métodos, procesos, materiales y resultados (MINEDUC, 2003).

La gran demanda que ha generado la reforma educacional hacia los profesores, ha implicado para éstos una reorientación de las prácticas y destrezas

con las que tradicionalmente operaban en los distintos ámbitos de acción en los establecimientos, generando nuevas dinámicas en el proceso educativo. Los profesores han tenido que reestructurar sus formas de trabajo, desde la acción centrada tradicionalmente en lo individual, hacia una que demanda trabajo en equipo, elaboración de proyectos conjuntos, coordinación de acciones, etc. (Aron y Milicia, 1994).

Lograr una mejora en los procesos de gestión escolar, implica la adopción de liderazgo con visión de futuro, demanda directivos que logren motivar y dirigir a los diversos actores, orientándolos a la consecución de metas concretas a mediano y largo plazo (Rodríguez, 2001).

Al existir un mejoramiento continuo en la gestión escolar, se logra que los establecimientos educacionales generen diversas acciones curriculares y administrativas que facilitan a los diversos actores de la comunidad educativa el asumir el rol que les corresponde y se comprometan activamente en la tarea de lograr mejores resultados de aprendizaje en los alumnos.

Dado que todos los procesos de gestión escolar ocurren en un contexto social de múltiples interacciones entre directivos, profesores, padres y alumnos, los cuales son eminentemente subjetivos, resulta valioso explorar la forma en la cual los actores relevantes de una comunidad educacional están percibiendo y definiendo los factores de calidad educativa. Esto se hace más relevante en la medida que cuestiones como liderazgo, clima organizacional o relaciones sociales están fuertemente relacionadas con las percepciones, creencias y representaciones internas, subjetivas de los sujetos. De modo tal que los sujetos en distintos contextos, tendrán visiones diferentes respecto de los factores de gestión escolar.

Por otra parte este proyecto tiene una gran relevancia puesto que se encuentra en el marco de la investigación titulada "UN APOORTE A LA GESTIÓN EDUCATIVA EN TIEMPOS DE INNOVACIÓN: SIGNIFICADOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN EN HABILIDADES SOCIALES, LIDERAZGO Y CLIMA", DIUCT 2004 donde en una primera etapa se realizó un trabajo sobre redes semánticas y posteriormente se construirán los instrumentos de evaluación,

donde el conocimiento sobre las representaciones sociales de los sujetos sirven para contrastar los resultados de la primera fase y dar claridad sobre los conceptos obtenidos a través de la construcción de redes semánticas y por ende para dar pie a la construcción de los instrumentos de la segunda fase.

En este contexto, resulta muy interesante conocer ¿cuáles son las representaciones sociales que directivos y docentes tienen de los conceptos de: habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional en establecimientos educacionales de distinta dependencia de la ciudad de Temuco?. Por esto el objetivo general es conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen de los conceptos de: habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco.

Los objetivos específicos son: (a) conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen del concepto de habilidades sociales en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco, (b) conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen del concepto de liderazgo en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco, (c) conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen del concepto de clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco. (d) conocer las diferencias y/o semejanzas en las representaciones sociales que directivos y docentes tienen de los conceptos de habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco.

A continuación se describen los antecedentes teóricos y empíricos que dan el marco a esta investigación. Posteriormente se presenta el marco metodológico de trabajo, los resultados, el plan de análisis y las conclusiones. Finalmente los anexos que consideran la carta gantt y los instrumentos de recopilación de datos.

CAPITULO 2

MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años, se ha puesto énfasis en el potencial de cambio que implica abordar a la institución escolar como un objeto posible de ser gestionado, en el sentido de gobernar una variedad de procesos interrelacionados que traen profundas consecuencias pedagógicas.

Las habituales desarticulaciones entre lo pedagógico y lo administrativo, entre el aprendizaje que se produce en el aula y la vida cotidiana de la escuela, son puestas en tela de juicio a la hora de detectar los factores causantes de la ineficacia de los procesos escolares (Pini, 2000). La transformación de la educación, no implica olvidar los procesos del pasado, sino ir construyendo lo que debe ser la escuela a partir de lo que es, creando espacios para el debate y la reflexión acerca de las prácticas, de sus características y regularidades, de sus posibilidades y limitaciones en relación con un proyecto transformador.

Las instituciones educativas se hacen cotidianamente, a través de las prácticas pedagógicas y desde los distintos lugares, roles y contextos. La práctica escolar y las relaciones que se dan al interior de la comunidad educativa constituyen la expresión de sus creencias y valores de su cultura, lo que se denomina como currículum oculto del establecimiento educativo.

El aumento de la capacidad de gestión, desde el punto de vista pedagógico como administrativo, resulta imprescindible para que los directivos puedan afrontar los problemas de la educación y los desafíos impuestos a los establecimientos por la complejización de su entorno.

Desde esta perspectiva se plantea que - directa o indirectamente -, las características de los líderes que dirigen los establecimientos educacionales y los procesos educativos, las dinámicas relacionales que caracterizan el clima escolar, y el tipo de habilidades sociales, que se demanda a los actores de escuelas y liceos, han sufrido modificaciones para enfrentar los requerimientos actuales. Esto implica, por tanto, reconsiderar y estudiar los nuevos significados que atribuyen

los diversos actores del sistema educacional, a algunos elementos de la gestión escolar, específicamente habilidades sociales, liderazgo y clima educacional.

La presente investigación relacionada con el mejoramiento de la gestión escolar, pretende, realizar aportes respecto a los significados atribuidos a las habilidades sociales, el liderazgo y el clima educacional, por distintos actores de establecimientos educacionales de Temuco.

Representaciones sociales

A medida que el individuo se desarrolla física, psicológica y socialmente, interactúa con diversos agentes de su medio circundante. En base a estas múltiples y variadas experiencias, se construyen diversas formas de ver la realidad.

Las representaciones de estas realidades conforman, en su esencia, un conocimiento espontáneo y natural, son un proceso resultante de la naturaleza social del pensamiento, surgen y se desarrollan sobre la base de experiencias, informaciones, conocimientos, imágenes y modelos de pensamiento. Todo individuo posee una imagen o representación de las cosas, personas o situaciones, las cuales le permiten desarrollarse personal y socialmente.

La personalidad de los sujetos, su identidad social y la forma en que perciben la realidad están influenciadas por el medio cultural en que viven y por las experiencias concretas con las que se enfrentan a diario. Bruner y Haste (1990), señala que la elaboración del sentido es un proceso social; es una actividad que siempre se da dentro de un contexto cultural e histórico. Esta connotación social del pensamiento, no permite lo estático y por el contrario, plantea la percepción de la vida cotidiana como un continuo intercambio entre las personas; cómo conocen, cómo explican y cómo comunican las vivencias. Desde una mirada complementaria, Berger y Luckman (1995), destacan que los conceptos y significados se modifican en respuesta a los cambios sociales que se van experimentando en cada sociedad.

Ibáñez (1988), señala que la realidad tiene propiedades subjetivas que son construidas de forma incompleta y sesgada por los distintos protagonistas

sociales en función de sus intereses particulares, posiciones sociales, experiencias concretas e influencias culturales. La realidad objetiva se convierte en realidad personal, es decir, la realidad varía con los individuos.

El sujeto construye y acomoda una representación social cuando observa una realidad objetiva y la asimila a la realidad (Ibáñez, 1988). Desde el punto de vista de Bruner (1995), las personas infieren los significados que se van dando en una interacción con otro, y los utilizan en las deducciones que realizan respecto a los nuevos conceptos que adquieren.

Yáñez (1990) expone que las representaciones en su esencia constituyen una manera de ver, entender, interpretar o concebir la realidad. Estas no son un producto casual, ni se encuentran aisladas, pues responden a un sistema basado en la realidad del mundo, tal como es concebido e interpretado por cada grupo sociocultural.

Según la definición de Moscovici (citado en Morales, 1994) una representación social se define como la elaboración de un objeto social para la comunidad, las representaciones, en tanto aparecen en grupos y sociedades en los que el discurso social incluye comunicación, lo cual implica puntos de vistas tanto compartidos como divergentes sobre diversas cuestiones. Se puede observar que para el surgimiento de una representación social se requiere de otros, de una confrontación de ideas.

El concepto de representación ha sido identificado y caracterizado por diversos autores, entre ellos Jodelet (citada en Ibáñez, 1988) quien señala antes que nada concierne a la manera en que nosotros, sujetos sociales aprendemos los acontecimientos de la vida diaria, las características de nuestro entorno próximo o lejano.

Ibáñez (1988) por su parte, destaca que las representaciones sociales tienen dos características: la objetivación y el anclaje. La objetivación vuelve concreto lo abstracto, transforma un concepto en una imagen. El anclaje incorpora a esquemas de interpretación conocidos objetos o situaciones nuevas o desconocidas y así permite manejarlas con mayor comodidad. Por otro lado agrega el mismo autor plantea la composición de una representación es tan

numerosa como variada en cuanto a su naturaleza y procedencia... valores, opiniones, actitudes, creencias, imágenes, informaciones que forman parte de una representación social constituyen un conjunto que nadie dudaría en calificar de heterogéneo.

Yáñez (1990) señala que las representaciones sociales pueden ser consideradas en forma individual y en forma colectiva. Las representaciones individuales se refieren a actitudes originadas en la persona como tal, son producto de una experiencia particular y no precisamente de un carácter grupal. Por otra parte, las representaciones colectivas se caracterizan por ser compartidas por todos o por la mayor parte de los miembros de una comunidad o grupo social, siendo por lo tanto, elementos constitutivos de una realidad mayor, estas a su vez pueden ser resultado de la generalización de representaciones individuales, o también ser resultado de tradiciones y creaciones culturales. Por su parte Feldman, (citado en Bruner y Haste, 1990) postula que las representaciones se van co – construyendo en las interacciones entre díadas o grupos, lo que va generando representaciones sociales, las cuales se manifiestan a través del lenguaje de los sujetos en interacción.

La sociedad proporciona a las personas los conceptos con los cuales piensan y con los cuales construyen sus elaboraciones mentales particulares. Así mismo, la sociedad proporciona, en forma de representaciones colectivas, la matriz a partir de la cual las personas producen sus representaciones individuales. La matriz no es producto del individuo sino que ya está hecha en la sociedad en que vive.

Moscovici (citado en Ibáñez, 1988), a partir de sus investigaciones, indica que existen tres ejes en torno a los cuales se estructuran los componentes de una representación social: la actitud, la información y el campo de la representación.

La *actitud* se manifiesta como la disposición más o menos favorable que tiene una persona hacia el objeto de la representación. El componente actitudinal de las representaciones sociales dinamiza y orienta decisivamente las conductas hacia el objeto representado, suscitando un conjunto de reacciones emocionales.

La *información* sobre los objetos representados varía notablemente tanto en cantidad como en calidad, los diversos grupos sociales y las personas que lo integran, disponen de medios de acceso a la información que son muy variables según diversos objetos.

El *campo de representación*, hace referencia a la ordenación y a la jerarquización de los elementos que configuran el contenido de la misma. Se trata concretamente del tipo de organización interna que adoptan esos elementos cuando quedan integrados en la representación.

La representación social es un concepto macro, apunta hacia un conjunto de fenómenos y de procesos más que hacia objetos claramente diferenciados o hacia mecanismos precisamente definidos. El tipo de realidad social al que apunta el concepto de representación social esta finamente entretejido por un conjunto de elementos de muy diversa naturaleza: procesos cognitivos, interacciones sociales, factores afectivos, sistema de valores.

En relación a estos referentes teóricos sobre la construcción de significados, se hará una revisión de tres ámbitos de estudio de la gestión escolar estos son: habilidades sociales, liderazgo y clima educacional.

Habilidades sociales

El ser humano es un ser social por naturaleza. Desde que nace comienza a interactuar con su medio y es, a través de la interacción con otros, que se consolida el proceso de socialización.

Adaptarse al mundo social requiere de una serie de habilidades que se van desarrollando fundamentalmente de modo implícito a interactuar con los demás. Durante toda la vida se manifiestan importantes cambios en el individuo, no sólo en el aspecto físico, sino también a nivel emocional y social implicando una mayor autonomía, autoafirmación que le permitirán comprender la interdependencia entre las personas y el entorno social. Las habilidades sociales, llevarán a individuo a enfrentar apropiadamente diversas situaciones cotidianas y a resolver efectivamente los conflictos que se le presentan en los diferentes contextos en que se desenvuelve (Arón y Milicic, 1994).

A través de los años el concepto de habilidades sociales ha sido ampliamente estudiado y definido por diversos autores.

Combs y Slaby (citado en Arón y Milicic, 1994) definen habilidades sociales como la habilidad para interactuar con otros en un contexto dado de un modo específico, socialmente aceptable y valorado y que sea mutuamente beneficioso o primariamente beneficioso para los otros. Por su parte, Blanco (citado en Caballo, 1993) define el concepto de habilidades sociales como un conjunto de conductas interpersonales que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente en base a sus intereses y bajo el principio de respeto mutuo. Con relación a este concepto Kelly (citado en Valles y Valles, 1996.) señala que las habilidades sociales son capacidades funcionales discretas y el nivel de importancia o grado de funcionalidad para el sujeto depende de la frecuencia con que esa persona se encuentre en situaciones en las que es necesaria dicha habilidad, así como de la importancia del objetivo a alcanzar.

Ladd y Mize, (citado en Hidalgo y Abarca, 1992) definen las habilidades sociales habilidades cognitivas y las destrezas conductuales organizadas armoniosamente en un curso integrado de acciones, dirigidas a metas interpersonales y culturalmente aceptadas. Finalmente Caballo (citado en Valles y Valles, 1996) las define como un conjunto de conductas emitidas por el individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, derechos de un modo adecuado a la situación, respetando así esas conductas en los demás y resolviendo generalmente los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. Esto implica ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás, expresando opiniones, sentimientos y deseos.

Con la idea de relacionar estas habilidades con su participación en el proceso de Gestión escolar, se suma lo expresado por el MINEDUC (2003) quien afirma que en el marco de la reforma educacional y de los rápidos avances, los cambios permanentes y la incertidumbre que vivimos en la sociedad, demanda profesionales flexibles, responsables, creativos que participen activamente de ella para poder responder a las exigencias de los distintos sistemas sociales. En este

escenario, las personas participan de múltiples situaciones comunicativas, donde se ponen en juego diversas habilidades que permitirán una mejor convivencia escolar, entendida ésta como las interrelaciones entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional. Los directivos, los profesores viven en situaciones sociales e interactúan permanentemente para poder comunicarse con otros, aprender y convivir en un contexto social. Para ello requieren de diversas competencias entre las cuales se encuentran las habilidades sociales que constituyen un aspecto esencial de la vida.

Una persona con un buen nivel de desarrollo de habilidades sociales tendrá mejores posibilidades de:

- Insertarse en su mundo social,
- Participar de él y
- Mantener relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas.

Si bien es cierto, las habilidades sociales pueden ser reconocidas con mayor facilidad en el actuar de una persona existen diferentes elementos del contexto y del individuo que se conjugan para dar como resultado dichas habilidades por lo cual se plantea la existencia de tres dimensiones.

Hidalgo y Abarca (1992) han enfatizado distintas dimensiones en el análisis de las habilidades sociales, focalizando unas más que otras; siendo importante mencionar que todas estas, están interrelacionadas y que es difícil concebir a una independiente de la otra.

De acuerdo a lo planteado por Hidalgo y Abarca (1992) las habilidades sociales cuentan con las siguientes dimensiones:

Dimensión ambiental: El contexto en que una persona es criado y educado afecta su competencia social en dos niveles: como fuente de aprendizaje de habilidades sociales y como oportunidades para actualizar lo aprendido. Los contextos más relevantes en el desarrollo social de la persona son el hogar, el trabajo y el grupo de pares. En definitiva esta dimensión, corresponde a la información proveniente del contexto en que se desenvuelve el individuo (refuerzos, consejos, orientaciones, conceptos enseñados, etc.) constituyéndose

dicha información en fuente de aprendizaje para él, a través de las interacciones establecidas con otros, involucrando además, espacios propicios para manifestar lo aprendido, sean estos, espacios físicos, de socialización, de participación u otro.

Dimensión personal: La conducta social, como todas las conductas aprendidas es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Entre estos últimos, se encuentran los factores constitucionales, referidos a la forma de ser observable de una persona. Por ejemplo, su temperamento, género, los factores psicológicos, que aluden a elementos no observables en el individuo, como por ejemplo: sus procesos afectivos y conductuales; es decir, se orienta a los procesos internos de las personas.

Dimensión conductual: se refiere a los atributos específicos de las habilidades sociales, es decir, aquellos rasgos específicos de la interacción social que facilita el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. Uno de los atributos básicos de las habilidades sociales es la apertura, que implica no sólo mostrarse, sino también ser receptivo a la otra persona. Esta dimensión, se refiere a las conductas observables del individuo, a como actúa, se enfrenta, responde o expresa durante la interacción.

Si bien, hablar de habilidades sociales alude a la presencia de una capacidad, esta puede darse en un mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. A este grado de eficiencia se le conoce como competencia social.

Al participar de situaciones de interacción social se pone en juego la competencia social, que hace referencia la capacidad del individuo de adaptar su comportamiento en función de la retroalimentación que recibe (Vallés y Vallés,1996) Se habla de personas competentes socialmente cuando existe un grado de eficiencia general en el ámbito interpersonal que incluyen relaciones exitosas con los demás y un comportamiento que se adecua a las normas que regulan la interacción social y que suponen respeto hacia los propios derechos y los de los demás. Pelechano, (citado en Valles y Valles, 1996), define la

competencia social como un patrón complejo de respuestas que llevan al éxito y al reconocimiento social por parte de los demás y resultan eficaces, tanto para controlar a los demás como a uno mismo en contextos interpersonales. Según Curran, (citado en Arón y Milicic 1994) la competencia social se refiere más bien a un nivel general de eficiencia en el área de las relaciones interpersonales. Desde este punto de vista, una persona es mas o menos competente socialmente, en función del uso que haga de aquellas habilidades sociales con las que cuenta en un momento determinado. Entonces una persona que logra un mayor número de interacciones exitosas lo hace debido a que utiliza apropiadamente sus habilidades sociales, en comparación a otra persona que pese a que pueda contar con un número mayor de habilidades de este tipo, no las utiliza en la forma apropiada o en el momento oportuno. En definitiva, la primera persona se convierte en un individuo, socialmente, mas competente que el segundo.

Liderazgo

Entendemos por gestión escolar al conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela (Lavín, 1997).

La gestión de la educación es el conjunto de decisiones y acciones de los cuadros dirigentes de las instituciones educativas, junto con otros actores, que se ejecutan para el cumplimiento de objetivos educativos, la producción de bienes y servicios educativos y una mayor y más justa distribución de esos bienes y servicios (Pini, 2000).

La gestión en la escuela es un tipo de gestión integral, porque considera todas las actividades que implica la marcha cotidiana de la escuela, así también este proceso debe ser eficaz y para ello es fundamental el liderazgo. Según MINEDUC (2004) el liderazgo es uno de las áreas claves de la gestión escolar de calidad en los establecimientos educacionales, es importante considerar una visión a futuro, donde los directivos logren motivar y dirigir el logro de metas, apoyen la práctica de valores y acciones concretas a mediano y largo plazo y den coherencia a la actuación de todos los actores de la comunidad educativa.

Quienes tienen la responsabilidad de ejercer el liderazgo, son quienes impulsan el desarrollo de la cultura escolar, apoyando y fomentando una gestión de calidad como proceso fundamental para la mejora continua de todos los procesos que ocurren en un establecimiento escolar.

El liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional") (Bolívar, 1997). Por otra parte, si el líder se considera un colaborador que tiene ciertas funciones especializadas, y si su actitud hacia los otros miembros es de respeto profundo por su integridad y su valor, producirá un clima de amistad y cooperación, informalidad y libertad (Knowles y Knowles, 1972). Este líder se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego (López, 2003).

El liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativa excepcional: carisma, la capacidad de ser excepcionalmente atrayente e influyente ante las personas. El liderazgo es un atributo personal, un rasgo que adorna la personalidad de algunas privilegiadas. De ahí nace la frase: "el líder nace, no se hace" (Avilés, *et al*, 1991), Robbins (1999) define liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas. En la actualidad el liderazgo se entiende como un proceso simbólico, a través del cual se define la realidad organizativa y se establece un sentido de dirección y propósito mediante la articulación de una determinada visión compartida (López, 2003).

Desde las diferentes definiciones o percepciones que se han presentado concordamos con la teoría de la atribución del liderazgo que presenta Robbins (1999), esta teoría propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otros individuos. Esta se puede comprender desde el *liderazgo carismático*, entendida como aquella donde los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando

observan ciertos comportamientos y estos los caracteriza: confianza en ellos mismos, con una fuerte convicción de sus creencias, visión, etc. *Líderes transaccionales versus* el transformacional; el primero es donde los individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea; el otro es un tipo de líder que inspira a sus seguidores a la trascendencia de sus propósitos e intereses por el bien de la organización. *Los líderes transformacionales* son individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además poseen carisma y por último se nos presenta el *liderazgo visionario* que se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora.

Una de las tareas esenciales de un líder es crear un clima de confianza, en el cual las personas se sientan trabajando a gusto, sin temores, con libertad de expresarse; un ambiente donde también se favorezca la innovación y en el cual los errores se consideren fuente de aprendizaje. Estas tareas requieren de un líder que produzca “resonancia”, es decir que logre despertar sentimientos positivos y un clima emocional que movilice lo mejor del ser humano (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

El líder es el encargado de la gestión que desarrolla sistemática e intencionadamente procesos institucionales, en sus diversas dimensiones, como el planeamiento, inicio, control, apoyo y evaluación de las nuevas iniciativas para el logro de las metas.

A continuación, se desarrolla más profundamente las distintas dimensiones de la gestión, que para el mejor entendimiento se han clasificado en tres dimensiones, pedagógica-curricular, administrativa-financiera y la dimensión humana.

La pedagógica-curricular; comprende cómo el establecimiento decide y organiza las acciones y recursos de gestión, para asegurar la adecuación, implementación y mejoramiento constante de la oferta curricular. Específicamente se refiere a los objetivos específicos o razón de ser de la institución en la

sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos y las prácticas de evaluación, entre otras (Iplacex, 2005).

La administrativa-financiera; está referida a la distribución del tiempo y el espacio del establecimiento incluye específicamente: Soporte administrativo a los procesos regulares del establecimiento, la gestión de los recursos materiales y de infraestructura, la gestión de los recursos didácticos en función de los procesos pedagógicos, la gestión de recursos humanos y los sistemas normativos y reglamentarios (Iplacex, 2005).

La dimensión Humana: está referida a las relaciones de convivencia en el establecimiento, tanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre si, alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales y empresariales de la zona (Iplacex, 2005).

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata o autoritario, el líder participativo o democrático y el líder de rienda suelta o el deja hacer (Rodríguez, SF).

El líder autócrata o autoritario: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión se centraliza en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia (Rodríguez, SF).

El líder participativo o democrático: Utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones

siempre que sea posible y práctico. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones (Rodríguez, SF).

El líder liberal (Rienda suelta): Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. (Rodríguez, SF).

Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Arón, 1999).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del

comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

El clima organizacional es la propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (Arón y Milicic, 1994).

Los aspectos antes referidos han demandando a los sujetos implicados en la educación a desarrollar nuevas competencias tanto estratégicas como relacionales, que influyen en el clima de los establecimientos educacionales. Este cambio, en la vivencia pedagógica, y las nuevas estructuras relacionales, ha enfrentado a los docentes a vivenciar acuerdos y desacuerdos propios del trabajo en equipo, que en ocasiones potencia y en otras debilita los lazos relacionales, entre los miembros que conviven al interior de cada establecimiento (Arón y Milicic, 1994).

Robbins (1999) el Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del sujeto. Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros.

Arón y Milicic (1994), señalan que el clima escolar afecta a todos: a los estudiantes, a los profesores y a los directivos. El clima social en el contexto escolar, se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos

aspectos del ambiente en el que desarrollan sus actividades habituales. Por lo tanto, así como plantea López (2003) el clima de centro debe ser analizado desde las percepciones de todos los miembros de la comunidad educativa y especialmente de los profesores.

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno de los miembros, interesándose por su bienestar personal.

La exploración del clima organizacional atenderá a los fenómenos descritos, por cuanto, explora las percepciones que docentes y directivos poseen, y que configuran el clima del centro. De acuerdo a esto la presente investigación se basará en la definición de Cornejo y Redondo (2001) quienes señalan que el Clima organizacional es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinada por aquellos factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico y específico confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos.

Por último cabe plantear que se hace especialmente relevante estudiar el Clima organizacional ya que, como amplias investigaciones anteriores lo han referido, el clima escolar influye en la conducta de los miembros del establecimiento educacional especificando que la existencia de un clima favorable generalmente es sinónimo de un buen cumplimiento de los objetivos de la institución. Según López (2003) este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran el sistema escolar.

CAPITULO 3

METODOLOGIA

La presente investigación es de naturaleza cualitativa, y de carácter descriptiva. La naturaleza cualitativa esta dada por la forma de aproximación al fenómeno de las representaciones sociales, desde la perspectiva de los directivos, docentes y administrativos. La investigación cualitativa es un estudio que proporciona una descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento, en contraste con la exposición ofrecida en la investigación cuantitativa (Taylor y Bogdan, 1986). Este método se utilizó por que es el más adecuado para conocer las representaciones sociales de los sujetos de estudio, pues describe lo que los participantes sienten, piensan y creen, acerca de una determinada realidad.

Participantes

Los participantes de la presente investigación fueron directivos y docentes de establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular subvencionado y particular pagado de la comuna de Temuco.

La unidad de estudio está compuesta por 7 sujetos entre los cuales existen directivos y docentes de un establecimiento de cada dependencia municipal, particular subvencionada y particular pagada de la ciudad de Temuco.

Tabla N°1. Identificación de los sujetos entrevistados

Sujeto	Dependencia	Establecimiento	Edad	Género	Función	Experiencia
1	Municipal	Gabriela Mistral	45	Femenino	Docente	21 años
2	Municipal	Gabriela Mistral	65	Masculino	Director	45 años
3	Part. Subvencionada	Montessori	29	Femenino	Docente	4 años
4	Part. Subvencionada	Montessori	44	Masculino	Inspector	20 años
5	Particular Pagado	George Chaytor	40	Femenino	Docente	16 años
6	Particular Pagado	George Chaytor	38	Femenino	Docente	12 años
7	Particular Pagado	George Chaytor	52	Masculino	Director	26 años

Criterios de inclusión

Se incluyó por conveniencia en esta muestra a directivos y docentes que participaron de la primera fase del proyecto titulado “UN APORTE A LA GESTIÓN EDUCATIVA EN TIEMPOS DE INNOVACIÓN: SIGNIFICADOS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN EN HABILIDADES SOCIALES, LIDERAZGO Y CLIMA”, DIUCT 2004, debido a que los establecimientos educacionales donde se trabajó con los sujetos de estudio conocían el proyecto y en la primera fase de este participaron de forma activa dando posibilidad de llegar a ellos de forma más expedita. Otro punto es que estos establecimientos se encuentran en proceso de innovación educativa.

Criterios de exclusión

Se excluirá a los docentes y directivos que cuenten con menos de 3 años de experiencia laboral, y que cuenten con carga horaria inferior a la jornada completa. Además, no se considerarán aquellos establecimientos que fueron de difícil acceso para la primera fase de la investigación.

Diseño

La investigación, es de carácter cualitativo entendida por Watson y Gegeo (Citado en Pérez, 1998) como las descripciones detalladas, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observados incorporando sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones, tal como son expresadas por ellos. Krausse (1995) señala que son procedimientos que posibilitan una construcción de conocimientos que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. Se utilizó un diseño descriptivo, que intento conocer y describir una realidad particular en estudio, siendo los resultados de esta investigación, válidos sólo para la realidad involucrada (Pérez, 1998). Sobre la base del paradigma interpretativo, se buscó conocer conceptos, valoraciones y percepciones desde los mismos sujetos, captando la comprensión

subjetiva que esto poseen en su propio contexto; puesto que lo que la gente hace o dice, está en función de cómo ésta define su mundo (Taylor y Bogdan, 1986).

Instrumentos

Las técnicas utilizadas en la recogida de datos fueron entrevistas semi estructuradas. Las entrevistas semiestructuradas, son aquellas en las que el entrevistador se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular (Cabrero y Richart, 2003)

Las entrevistas, según Ander-Egg (1995) constituye una herramienta que permite obtener información respecto a individuos o grupos. Tiene como fin captar las representaciones e impresiones subjetivas, elaboradas por los participantes (Sacristán y Pérez, 1995). Las entrevistas semiestructurada es en donde el entrevistador se vale de una guía temática que indica las preguntas que habrá de formular

Los instrumentos a utilizar son, guiones de entrevista de elaboración ad-hoc. Los guiones de entrevistas permiten que el investigador cuente con un mayor número de recursos al momento de entrevistar (mayor respaldo), además ofrece un marco más flexible en función de indicadores o fenómenos que deben ser abordados, el orden y la cantidad de preguntas no determinan la dinámica, si no que las diferentes temáticas, mayor libertad para explorar los temas abordados. (Ver anexos B, C y D)

Procedimiento

Fase N° 1

Primero se realizaron los contactos con los sujetos de estudio, con el fin de solicitar autorizaciones y coordinar las entrevistas individuales semiestructuradas con los directivos para los temas a investigar habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional, el contacto con los sujetos se efectuó en compañía del profesor guía de tesis en los establecimientos Montessori y George Chaytor, para el contacto del liceo Gabriela Mistral asistieron las alumnas en reiteradas ocasiones para coordinar las entrevistas. En este primer

acercamiento se solicitó permiso para llevar a cabo la investigación en el establecimiento, además de acordar las fechas y horas de las entrevistas, en otras ocasiones los directivos nos derivaron a las secretarías, quienes coordinaron las entrevistas según la disponibilidad horaria de los sujetos.

Fase N° 2

Una vez contactados los sujetos de estudio, cada uno de ellos fue entrevistado por dos investigadoras, se realizaron tres entrevistas distintas a cada participante una de cada concepto. Se comenzó por el establecimiento de dependencia particular subvencionada Montessori, producto de la disposición del establecimiento con la investigación. Luego, se procedió a investigar en el establecimiento de dependencia particular pagada George Chaytor y se finalizó con el Liceo de niñas Gabriela Mistral. Las entrevistas de habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional, se realizaron una vez por semana, debido a la pesada carga horaria de los sujetos y para efectos de no contaminar los resultados, cada una tuvo una duración aproximada de 30 minutos, salvo con el director del George Chaytor, quien solicitó que se le realizarán las tres en una misma sesión por el poco tiempo disponible para atenderlos. El total de entrevistas fue de 21, efectuadas en un periodo de dos meses, con un total de 630 minutos, en recolección de datos.

Plan de Análisis

La primera fase de análisis comenzó con la transcripción de cassette a papel, de las grabaciones del primer grupo de sujetos entrevistados, se codificó, lo que incluye todas las operaciones a través de las cuales los datos son fragmentados, conceptualizados y luego articulados analíticamente de un modo nuevo. Los conceptos y categorías generados a través de la codificación tienen el carácter de hipótesis que son contrastadas en momentos posteriores del análisis (Krause, 1995) la primera codificación se realizó en forma personal, luego se realizó una codificación abierta (en grupo) para construir categorías y árboles de códigos (carácter descriptivo), posteriormente se escribieron los resultados.

La segunda fase comenzó con el segundo grupo de entrevista a partir de los resultados preliminares, estas se transcribieron, y codificaron individualmente, y se compararon entre los investigadores y el juez experto (Prof. Guía e investigador del proyecto DIUCT 2004), luego se generaron en algunas ocasiones nuevas categorías de códigos y se escribieron los resultados preliminares.

La tercera fase parte con las entrevistas al tercer grupo de sujetos, la transcripción de la información. Inmediatamente se hizo la codificación personal y abierta, se comparo con los resultados anteriores, está comparación se realizó entre los investigadores y el juez experto.

Las entrevistas se realizaron hasta saturar los datos. Entendida como la contrastación de los primeros datos obtenidos con los siguientes, los cuales son corregidos habitualmente sobre la base de la nueva evidencia, este análisis continua hasta que los nuevos datos ya no entregaran nueva información (Krausse, 1995).

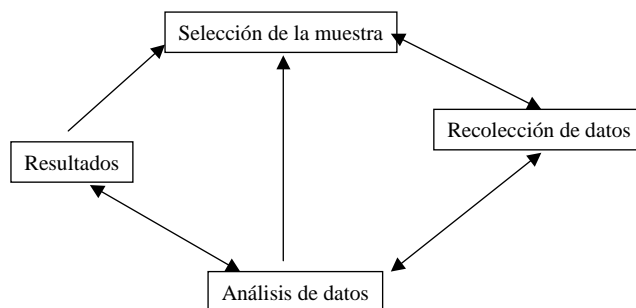


Figura N° 1: Interacción entre recolección de datos, análisis y elaboración de resultados.

CAPITULO 4

RESULTADOS

A continuación se describen los resultados obtenidos en la investigación. En primer lugar, se describen los conceptos de habilidades sociales, liderazgo y clima organizacional, y posteriormente los mismos conceptos, esta vez diferenciados por dependencia municipal, particular subvencionada, y particular pagada.

Resultados Habilidades Sociales

La representación social general de todos los sujetos investigados, insertos en las distintas dependencias sobre el concepto de habilidades sociales está descrita, como la capacidad que tienen los individuos para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y características conductuales, que les permiten desarrollarse satisfactoriamente con los diferentes integrantes de la gestión escolar, sintiéndose socialmente competentes. Desde esta perspectiva el árbol de códigos (Fig. N° 2) presenta cinco dimensiones por las cuales los individuos entrevistados reconocen y realizan la representación social del concepto de habilidades sociales. Estas son; comunicación, competencia social, gestión escolar, dimensión personal y dimensión conductual.

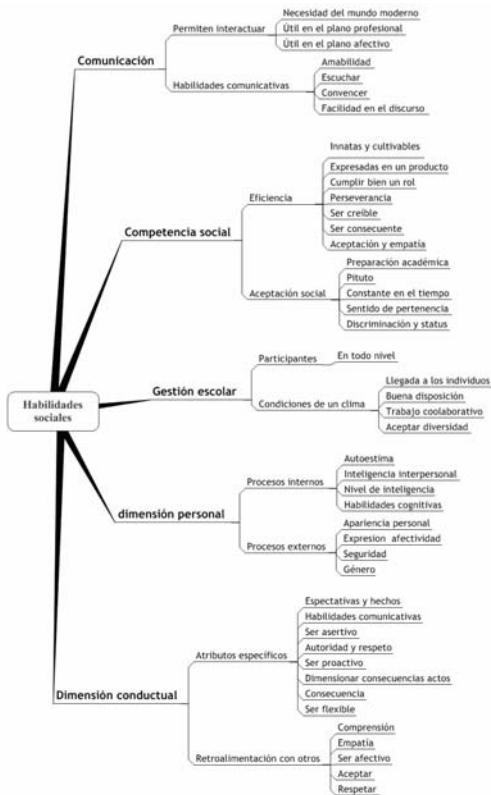


Figura Nº 2: Árbol de códigos para habilidades sociales obtenidas de las distintas dependencias.

La primera dimensión está descrita, por el concepto de comunicación, entendida como el proceso que permite la interacción y la socialización entre las personas. En cuanto a esto, los entrevistados señalan que la comunicación es una necesidad del mundo moderno y que sería muy importante en los planos de responsabilidad profesional y afectivo que se dan al interactuar en sociedad.

"A pesar del mundo del Internet, es necesario comunicarse personalmente con las personas" (1-5)

"Las habilidades serian por ejemplo el comunicarse o las habilidades que debería tener un profesor, en varios planos de responsabilidad, en un plano de profesional desde el punto de vista de su carrera, de sus ramos de su asignatura, y en un plano afectivo al relacionarse. (1-3)

En segundo lugar, dentro de la comunicación los entrevistados señalan el concepto de habilidades comunicativas, como las características específicas de las habilidades sociales que facilitarían la comunicación, dentro de las cuales estaría la amabilidad, el escuchar, el convencer y la facilidad de discurso.

"Las habilidades sociales involucran la capacidad de vender tu idea, de convencer, de liderar". (3,1)

"Las habilidades sociales, serían la capacidad de comunicar cosas de una manera creíble. Porque a veces sientes que te comunicas regio, pero en realidad el resto no te está entendiendo nada". (4-3)

La segunda dimensión de las habilidades sociales descubierta, es la competencia social, definida como el mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. Dentro de la competencia social, lo primero que se encuentra es el concepto de eficiencia, definida como la capacidad de utilizar las habilidades sociales en el momento oportuno. Los entrevistados señalan que esta eficiencia estaría dada por habilidades que son innatas y por otras que también se pueden desarrollar. Además, mencionan que las habilidades sociales se expresan en un producto y que se verían reflejadas en la competencia social, en el buen desempeño de roles, en ser creíble, en ser perseverante, ser consecuente y en la aceptación y empatía.

"Pienso que es una capacidad para poder relacionarse con las personas, y esa facilidad es algo que uno cultiva no cae por arte de magia, supone un ritmo permanente, se aprende desde pequeño, uno no va a la academia diplomática a aprenderlo todo en un instante" (5-1)

"Son las competencias que una persona en forma innata tiene para socializar y compartir con las demás personas. Si, porque hay algunas que se pueden desarrollar, y otras que se adquieren. Las sociales creo que son innatas, eso es lo que yo he visto en las personas, en mis alumnos" (7 -1,2)

Además, dentro de la competencia social encontramos la aceptación social, definida como el grado de seguridad y rol que poseen los individuos dentro de una organización en la sociedad. Los entrevistados señalan que la aceptación social, estaría determinada por la preparación académica, la constancia en el tiempo, el sentido de pertenencia y la discriminación.

"De preparación profesional, incluso puede estar dado de que carrera o de que casa de estudio tu egresas, esto puede influir en la capacidad o habilidad que tengas para comunicarte por los demás (1-4)

"Las personas pueden ser muy hábiles en las relaciones interpersonales, a lo mejor eso las puede hacer triunfar, obtener logros, pero creo que para mantenerlos en el tiempo se deben demostrar otras habilidades"(2-3)

"Yo considero la aceptación, como sentirse aceptado, cuando uno se siente parte del grupo, que es importante para el grupo, y cuando se siente como uno más, siente la seguridad del grupo" (2-5)

"Pero hay otros, que por tener el pelo rubio, ascendencia nórdica, tener apellidos extraños, tienen las puertas abiertas, hay otros factores que también intervienen, como por ejemplo el pertenecer a una mayoría o minoría" (3-3)

La tercera dimensión de las habilidades sociales descubierta es la gestión escolar, entendida como todas las actividades que implica la marcha cotidiana de la escuela. Dentro de toda gestión escolar, se encuentran los participantes, que son cada uno de los integrantes que desarrollan un rol específico dentro de la gestión educativa de una institución. Los entrevistados señalan que las habilidades sociales estarían presentes en todos los niveles de la gestión.

"Creo que son importantes al nivel de profesorado, en relación con los alumnos, y a nivel administrativo también" (4- 7)

Además, dentro de la gestión escolar, las habilidades sociales generarían las condiciones para un buen clima educativo. Este clima es entendido como las

características que debe tener la gestión escolar y que están dadas por las habilidades sociales de los participantes. Según los entrevistados las condiciones de un buen clima, generadas por la existencia de habilidades sociales serían: la llegada a los individuos, la buena disposición, el trabajo colaborativo y la aceptación de la diversidad.

"Sí, en cómo llegas al alumno, en cómo llegas a los apoderados, en cómo enfrentas los problemas... Como maestro uno de debe tener mucho cuidado y por eso son muy importante las habilidades sociales porque tu tiene que llegar a todos los persona del curso y tienes que saber cómo hacerlo" (4-8)

"La disposición, la buena disposición. Pienso que es una habilidad para mejorar o el compartir con otros personas para colaborar" (7-5)

La cuarta dimensión de las habilidades sociales descubierta, es la dimensión personal, que comprende la conducta social que, como todas las conductas aprendidas, es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. En primer lugar, se encuentran los procesos internos que son procesos personales propios de cada individuo. Los entrevistados señalan como procesos internos del individuo, importantes en el desarrollo de habilidades sociales: la autoestima, la inteligencia interpersonal, el nivel de inteligencia y las habilidades cognitivas.

"Una persona con habilidades sociales debe tener una buena autoestima, esta influye muchísimo en la capacidad, en la seguridad que tenga para relacionarse" (2-8)

"Es la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos al percibir y establecer distinciones en los estados de ánimo, las intenciones, las motivaciones y los sentimientos de otras personas" (4-5)

"La inteligencia esta en todo, por que además hay distintos tipos de inteligencia, el caso de la inteligencia interpersonal es fundamental para las habilidades sociales." (4 -9)

En segundo lugar, dentro de la dimensión personal se encuentran los procesos externos, que son los procesos personales que se ven evidenciados en alguna conducta o concepto de exterioridad. Entre ellos los entrevistados señalan la apariencia personal, la afectividad, la seguridad y el género.

"La apariencia personal tanto exterior como interior. O sea la física y la prestancia, eso es súper importante. Además la efectividad, es lo que controla las emociones, entonces si te dejas llevar por los impulsos estamos mal (7- 8)

"Yo creo que un gesto o una sonrisa de un profesor logra mas que cualquier cosa (1-7)

"La seguridad, es la tranquilidad de poder transmitir lo que realmente se quiere decir" (4-10)

"Si, a lo mejor genéticamente, las mujeres tiene una habilidad extraordinaria, la verdad que en un grupo tiene confianza, se expresan libremente, por eso uno las admira, a los hombres les cuesta más, maduran más tarde" (3-5)

La última dimensión de las habilidades sociales descubierta, es la dimensión conductual. Esta dimensión, hace referencia a los atributos específicos de las habilidades sociales, es decir, aquellos rasgos de la interacción social que facilitan el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. En primer lugar, se encuentran dentro de esta dimensión los atributos específicos, que son aquellas características propias de la conducta de un individuo con habilidades sociales. Entre estas características los entrevistados señalan las expectativas, las habilidades comunicativas, el ser asertivo, la autoridad y respeto, el ser proactivo, la capacidad de dimensionar la consecuencias de los actos, ser consecuente y ser flexible.

"Porque se nota cuando una persona quiere ser bien conceptualizado por sus jefes o sus superiores, por ejemplo en reuniones técnicas, en

reuniones de profesores, dónde debe ser capaz de dirigirse de dar a conocer ideas claras, eso es muy importante" (1-13)

"La habilidad de ser empático, la capacidad de comunicar ideas, de ser receptivo, respetuoso, amable y considerado (3 - 1)

"Bueno la inteligencia es muy importante. Las personas sin inteligencia cometen muchos errores. La inteligencia es la luz que le da a uno la capacidad de decir en el momento adecuado lo correcto" (5-14)

"Al verlo uno nota de inmediato, y te hablo de un profesor encachado, en términos que sabe dirigirse a sus estudiantes, tiene cierta autoridad no que le teman sino que respeten, de como maneje a un grupo... (1-9)

"Influye en que la gente no sabe dimensionar lo que puede ocurrir con determinada actitud, una torpeza" (5-16)

"Uno lo nota en la manera de expresarse de una persona, en la manera de comportarse, que sea consecuente con lo que dice con lo que hace y que sea su forma de vida". (1 -9)

En segundo lugar, dentro de esta dimensión, se encuentra la retroalimentación con otros que son las conductas que demuestra el individuo con habilidades sociales en su interacción con los otros. Según los individuos entrevistados, estas serían: la comprensión, la empatía, el ser afectivo, el aceptar y el respetar a los demás.

"Mira, antes para mí sería ser tolerante" (1-8)

Ser empático, por supuesto que determina en el sentido, en que nos vamos relacionar de acuerdo en como nos vamos a sentir dentro de un grupo o obviamente eso va a determinar el nivel de participación que voy a tener a nivel global fuera de un grupo (2-15)

"Pienso que claro la comunicación es importante pero también creó que por ejemplo... yo tengo aquí la lista del cumpleaños de todos los profesores y paradocentes y saludó la gente. A los varones les regalo

una tarjetita, y a las damas la voy a saludar le entregó una florcita que vale veinte pesos eso hago con todas profesoras, auxiliares, paradocentes y no me olvido nunca. (5-7)

"La aceptación, el poder aceptar lo bueno y lo malo de las personas, hay que quererlos como son" (6-5)

"Sino hay respeto no hay entendimiento, porque la descalificación no está de moda se llega hasta ahí no más, pasa un poco porque uno hace bien para que no hagan mal con uno entonces llegamos a un tema profético no hagas con otros lo que no quieres que hagan contigo" (5-15)

Habilidades Sociales en la dependencia municipal

A continuación, se describen los resultados de las representaciones sociales de los entrevistados del Liceo de niñas Gabriela Mistral dependencia de tipo municipal de Temuco con respecto al concepto de habilidades sociales.

La representación social para los sujetos investigados insertos en una dependencia municipal, sobre el concepto de habilidades sociales es descrita como la capacidad que tienen para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y comportamientos que le permiten ser socialmente competentes. Desde esta perspectiva el árbol de códigos (Fig. N° 3) presenta cuatro dimensiones por las cuales los individuos entrevistados reconocen y realizan la representación social del concepto de habilidades sociales. Estas son: la comunicación, la competencia social, la dimensión personal y la dimensión conductual.

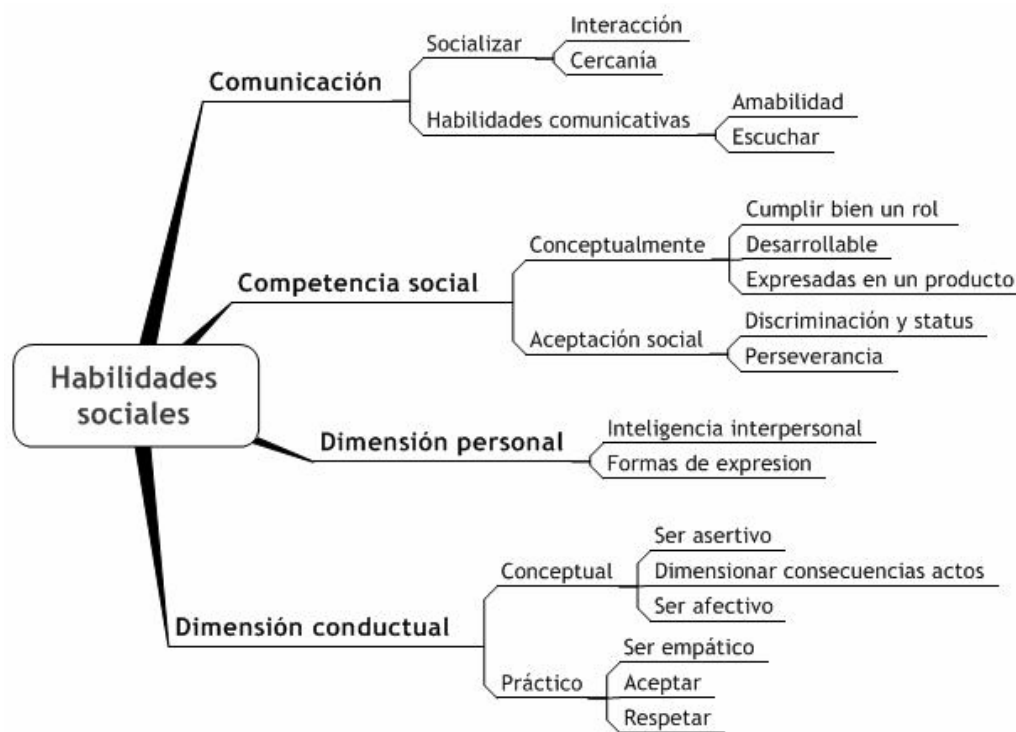


Figura N°3: Árbol de códigos para habilidades sociales en la dependencia municipal.

La primera dimensión, es la comunicación y es entendida como el proceso que permite la interacción entre las personas. Lo primero que se obtiene en esta dimensión, es el concepto de socialización, como el proceso por medio del cual los individuos interactúan con otros. El segundo punto dentro de la comunicación, son las habilidades comunicativas que son definidas por los entrevistados como las características individuales que debe tener una persona para comunicarse con otras en forma adecuada, como por ejemplo la amabilidad y el escuchar.

"... Cuando alguien dice no cierre la puerta hoy no atiende a nadie más, las personas que no tienen esa facilidad de ser amables se les hace muy difícil el relacionarse". (5-1).

La competencia social, es la segunda dimensión de las habilidades sociales de la dependencia municipal descubierta y corresponde al mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. Esta dimensión comprende lo conceptual o como los sujetos definen las habilidades sociales. Lo primero que señalan los entrevistados es que los individuos con habilidades sociales deben

cumplir bien un rol, que la competencia social es desarrollable y que es expresada en un producto.

"Es ser bueno en lo que uno hace, tratar de hacer bien el rol que le ha asignado la sociedad..." (6 - 2)

"Pienso que el ser competente socialmente es una capacidad para poder relacionarse con las personas, y esa facilidad es algo que uno cultiva no cae por arte de magia, supone un ritmo permanente, se aprende desde pequeño, uno no va a la academia diplomática a aprenderlo todo en un instante" (5-1)

"La competencia, está referido el producto que uno va entregar, la persona que es competente tiene que entregar un producto final y eso se cuantifica se puede valorizar..."(5 -2)

"Principalmente, el sentirse aceptado se da por las ganas, la perseverancia, la constancia, la visión, la comunicación, la llegada, el sentirme aceptado no se da solamente por el éxito económico, para mi éxito es sentirse feliz con lo que uno hace... " (6 – 3)

Además, esta dimensión comprende el concepto de aceptación social definida como el grado de seguridad y/o aceptación que los individuos perciben dentro de una organización en la sociedad. La aceptación social estaría determinada primeramente por la discriminación y status y contrapuesta con la perseverancia.

"Bueno este país siempre ha tenido una trayectoria conservadora, discriminatoria y las personas que no tienen alguna condición de cuna se les hace muy difícil llegar arriba. Y eso atraviesa Chile, sobre todo lo apellidos usted los nombra y la gente no les hace la reverencia solo porque ya no se usa" (5 -3)

La tercera dimensión de las habilidades sociales de la dependencia municipal descubierta, es la dimensión personal entendida como todas las conductas aprendidas como resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Esta dimensión se orienta a los procesos internos de las personas. Los entrevistados señalan, que los procesos internos de las

personas involucrados con las habilidades sociales serian la inteligencia interpersonal y las formas de expresión.

"La inteligencia esta en todo, porque además, hay distintos tipos de inteligencia, el caso de la inteligencia interpersonal es fundamental para las habilidades sociales " (6 -9)

"Cuando uno conversa es importante tener el gesto amable, no parco, por complicada que sea la situación no puede tener uno una actitud confrontacional. Hacer que la persona se sienta mal es fácil. ¿Qué gana cuando se hace abuso de poder? (5 - 9)

La dimensión conductual, es la última dimensión de las habilidades sociales de la dependencia municipal descubierta y corresponde a los atributos específicos de las habilidades sociales que facilitan el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. Lo primero que señalan los entrevistados, es lo conceptualmente esperado en las conductas de los sujetos con habilidades sociales. Esto seria el ser asertivo, tener la capacidad de dimensionar las consecuencias de los actos y ser afectivo.

"Bueno la inteligencia es muy importante. Las personas sin inteligencia cometen muchos errores. La inteligencia es la luz que le da a uno la capacidad de decir en el momento adecuado lo correcto." (5- 14)

"Hay gente que no se soporta por ejemplo, no se saluda y se produce situaciones lamentables por la incapacidad de medir las consecuencias de sus tratos o actitudes..." (5- 16)

"Pienso que claro la comunicación es importante pero también creó que por ejemplo... yo tengo aquí la lista del cumpleaños de todos los profesores y paradocentes y saludó a la gente. A los varones les regalo una tarjetita, y a las damas las voy a saludar les entregó una florcita..." (5- 7)

Lo segundo que señalan son las conductas esperadas en la práctica de un individuo con habilidades sociales. Estas serian el ser empático, aceptar y respetar a los demás.

"... sin empatía se avanza más lento no hay llegada a la persona, y ocurre situaciones que son a veces muy difíciles, hay gente que no se soporta por ejemplo". (5-16)

"La aceptación, el poder aceptar lo bueno y lo malo de las personas, hay que quererlos como son" (6 -5)

Habilidades Sociales en la dependencia particular subvencionada

A continuación, se describen los resultados de las representaciones sociales de los entrevistados del colegio Montessori, correspondientes a la dependencia particular subvencionada de Temuco, con respecto al concepto de habilidades sociales.

La representación social para los sujetos investigados, insertos en una dependencia particular subvencionada, sobre el concepto de habilidades sociales esta descrita, como la capacidad que tienen para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y conductuales, que permiten al individuo participar activamente de la gestión escolar y ser socialmente competentes. Desde esta perspectiva, el árbol de códigos (Fig. N°4) presenta cinco dimensiones por los cuales los individuos de la dependencia subvencionada entrevistados, reconocen y realizan la representación social del concepto de habilidades sociales. Estas son la comunicación, la competencia social, la gestión escolar, la dimensión personal y la dimensión conductual.

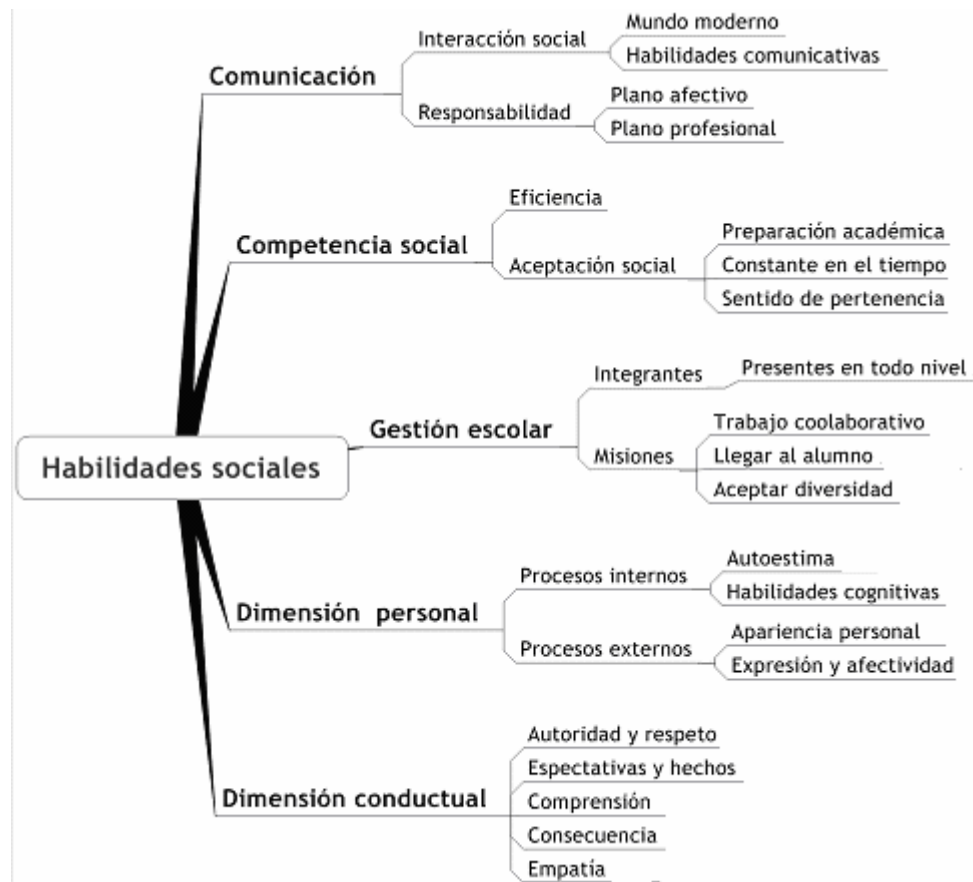


Figura N°4: Árbol de códigos para habilidades sociales en la dependencia particular subvencionada.

La primera dimensión es la comunicación, entendida como la interacción entre las personas. Lo primero que se obtiene en esta dimensión, es el concepto de interacción social definida como el proceso a través del cual los individuos se comunican y establecen relaciones sociales. Esta interacción social sería muy importante debido a las características del mundo moderno y se realizaría por medio de habilidades comunicativas.

"Hoy en día se habla mucho de la globalización, de la tecnología, de los avances. Creo que el concepto de comunicación y de relación humana es importante, a pesar de que la comunicación es instantánea, también debo comunicarme en el sentido en que yo debo socializar". (2-4)

"Habilidades sociales, para mí las habilidades sociales son aquellas que tienen que ver con la comunicación o las características que tiene que tener una persona para comunicarse en forma adecuada con otras. Tener empatía por ejemplo, ser tolerante, saber escuchar, utilizar un vocabulario acorde, no se utilizar a lo mejor una sonrisa para comunicarse (1 -1)

Lo segundo que se obtiene de la comunicación es la responsabilidad del individuo, entendida como el grado de compromiso frente a un grupo social y que favorece la comunicación en relaciones sociales. Los entrevistados señalan, que para una buena comunicación la responsabilidad se da en un plano afectivo y profesional.

"... no confundir un profesor buena onda con alguien que te deje hacer cualquier cosa, escuchando con muy buena onda con muy buena llegada con los estudiantes, muy responsable no van a estar capeando clases ni mucho menos, tiene que ver con su responsabilidad en el plano profesional y afectivo " (1-7)

La segunda dimensión de las habilidades sociales descubierta es la competencia social, entendida como la capacidad del individuo de adaptar su comportamiento en función de la retroalimentación que recibe. Lo primero que los entrevistados señalan, es que la competencia social estaría dada por la eficiencia al relacionarse.

"Ser competente quiere decir tener la capacidad, la habilidad, la destreza de poder relacionarse e interactuar socialmente de forma efectiva" (2- 2)

La competencia social comprende además la aceptación social, definida como el grado de aceptación que el individuo tiene al momento de interactuar en una determinada situación. Los entrevistados señalan, que la aceptación social es afectada por factores externos como la preparación académica, la constancia y el sentido de pertenencia.

“La preparación desde el punto de vista profesional, incluso puede estar dado de que carrera o de que casa de estudio tu egresas, puede influir en la capacidad o habilidad que tengas para comunicarte por los demás (1-4)

“yo puedo ser muy hábil en las relaciones interpersonales, a lo mejor eso me puede hacer triunfar, obtener logros, pero creo que para mantenerlos en el tiempo uno también debe demostrar otras habilidades” (2-3)

"Empecemos en como yo considero la aceptación, creo que uno se siente aceptado, cuando se siente parte del grupo, que es importante para el grupo, y cuando se siente como uno más, siente la seguridad del grupo". (2-5)

La tercera dimensión descubierta, es la gestión escolar entendida como todas las actividades que implica la marcha cotidiana de la escuela. Los entrevistados señalan, que las habilidades sociales serian importantes para los distintos integrantes de la gestión escolar, que su ejercicio fomenta la participación del trabajo colaborativo, que serian fundamentales para llegar al alumno y finalmente para aceptar la diversidad de personalidades.

"Creo que son importantes al nivel de profesorado, en relación con los alumnos, y a nivel administrativo también". (2 -6)

"A nivel de profesora el trabajo en conjunto también es importante porque uno no es una isla, uno es parte de una comunidad educativa". (2 -6).

"En la gestión escolar las habilidades sociales son fundamentales, pues no sólo es importante el contenido, la habilidad social es importante para ir más allá de lo que es el alumno en sí, para captar las situaciones, para seguirla, y a lo mejor llegar a conocer otros antecedentes". (2-6 / 1-7)

"Ah bueno enormemente, trabajamos con seres humanos, especialmente con jóvenes, con adolescentes, con personas en formación. Tiene que ver con aceptar a los estudiantes con sus diferentes estilos de aprendizajes, con sus diferencias" (1-7).

La cuarta dimensión de las habilidades sociales es la dimensión personal, entendida como todas las conductas aprendidas como resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Esta dimensión comprende los procesos internos de los individuos. Los entrevistados señalan, que los procesos internos de las personas involucrados con las habilidades sociales serian la autoestima y el manejo de habilidades cognitivas.

"Una persona con habilidades sociales debe tener una buena autoestima, esta influye muchísimo en la capacidad, en la seguridad que tenga para relacionarse" (2-8)

" Yo puedo ser muy hábil en las relaciones interpersonales, a lo mejor eso me puede hacer triunfar, obtener logros, pero creo que para mantenerlos en el tiempo uno también debe demostrar otras habilidades como las cognitivas, capacidades de manejo, de organización, por lo tanto la habilidad social seria un complemento una ayuda" (2 -3)

Además, mencionan conceptos de procesos más externos como la apariencia personal y la afectividad.

"Yo pienso que el que puede y tiene habilidades sociales lo es con o sin estatura, por ejemplo" (1 -12)

"Yo creo que un gesto o una sonrisa de un profesor logra mas que cualquier cosa" (1- 7)

La dimensión conductual, es la última dimensión de las habilidades sociales descubierta en la dependencia particular subvencionada y corresponde a los atributos específicos de las habilidades sociales. Los entrevistados señalan, que las conductas específicas de una persona con habilidades sociales seria la autoridad con respeto, la posesión de expectativas reflejadas en hechos, la comprensión, la consecuencia y la empatía.

"Al verlo uno nota de inmediato, y te hablo de un profesor encachado, en términos que sabe dirigirse a sus estudiantes, tiene cierta autoridad no que le teman sino que respeten, de como maneje a un grupo" (1 -9)

"Porque se nota cuando una persona quiere ser bien conceptualizado por sus jefes o sus superiores, por ejemplo en reuniones técnicas, en reuniones de profesores, dónde debe ser capaz de dirigirse de dar a conocer ideas claras" (1-13)

El se atento y comprensivo, muchas veces los que vienen a conversar conmigo traen problemas, no se debe perder la calma..." (1-8)

"Ser empático, por supuesto que determina en el sentido, en que nos vamos relacionar de acuerdo en como nos vamos a sentir dentro de un grupo o obviamente eso va a determinar el nivel de participación que voy a tener..." (2-15)

Habilidades Sociales en la dependencia particular pagada

A continuación se describen los resultados de las representaciones sociales de los entrevistados del colegio George Chaytor, dependencia particular de Temuco con respecto al concepto de habilidades sociales.

La representación social para los sujetos investigados insertos en una dependencia particular, sobre el concepto de habilidades sociales, es descrita como la capacidad que tienen los individuos para interactuar y comunicarse, sobre la base de habilidades personales y comportamientos que les permiten desarrollarse satisfactoriamente en la gestión escolar siendo socialmente competentes. Desde esta perspectiva, el árbol de códigos (Fig. N°5) presenta cinco dimensiones por las cuales los individuos de dependencia particular entrevistados, reconocen y realizan la representación social del concepto de habilidades sociales. Estas son: la comunicación, la competencia social, la gestión escolar, la dimensión personal y la dimensión conductual.

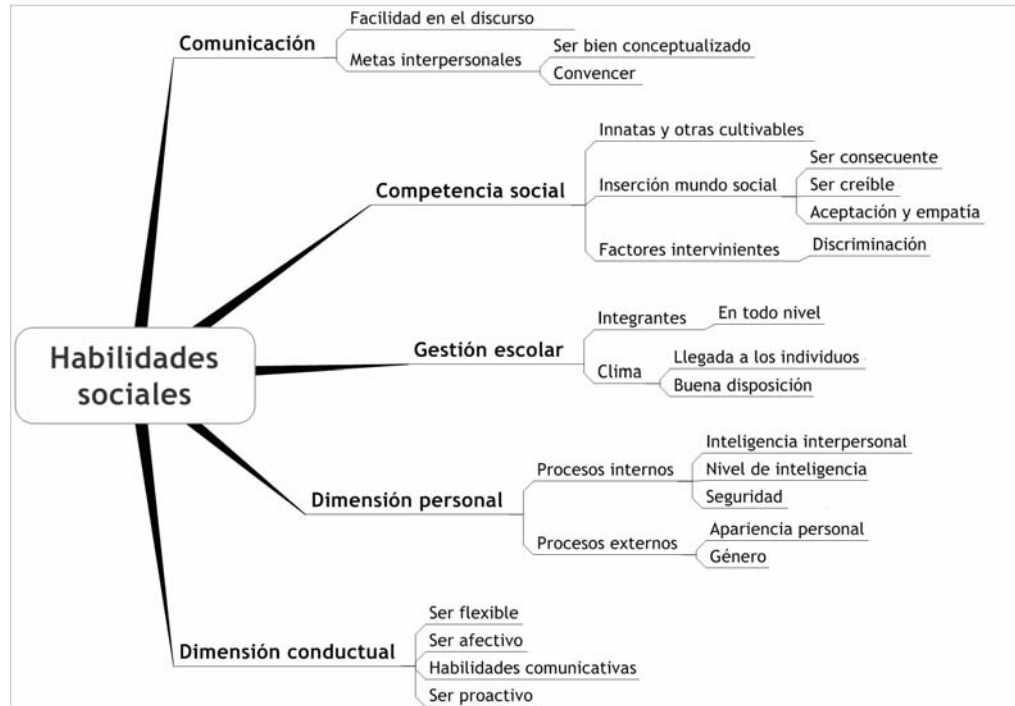


Figura N°5: Árbol de códigos para Habilidades Sociales en la dependencia particular pagada.

La primera dimensión es la comunicación, entendida como el proceso que permite la socialización entre las personas. Lo primero que se obtiene en esta dimensión, es el concepto de facilidad en el discurso como características principal para una buena comunicación.

"Las habilidades sociales serían la capacidad de comunicar cosas de una manera creíble. Porque es esto siente que te comunicas regio y todo pero en realidad el resto no te está entendiendo nada" (4-3)

Lo segundo que se obtiene dentro de la comunicación, es el concepto de metas interpersonales, entendidas como las metas y/o expectativas dirigidas al proceso de socialización y aceptación del grupo al que pertenece el sujeto. Para los entrevistados estas metas estarían dirigidas al ser bien conceptualizado y a la habilidad de poder convencer a los demás.

"Las capacidades para comunicarse involucran, la capacidad de generar buenas críticas en los demás" (3,1)

"...además, involucran la capacidad de vender tu idea, de convencer, de liderar" (3,1)

La competencia social, es la segunda dimensión de las habilidades sociales de la dependencia particular descubierta y corresponde al mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. Primeramente, los sujetos señalan la naturaleza de las habilidades como competencias que son de tipo innato o desarrollables.

"El que el individuo no tenga habilidades sociales implica un trabajo extra, debe trabajar un poco más que otros para obtenerlas" (3 -3)

Lo segundo que señalan dentro de la competencia social, es que al insertarse en un mundo social las habilidades sociales permiten ser consecuente, ser creíble, aceptar y tener empatía.

"De dos formas uno puede ser consecuente, como lo dicen, que dice, como lo venden, como convence, y por otro lado como su conducta es consecuente con sus principios" (3 -2)

"Tiene que ver con la credibilidad creo yo, o sea lo que tú estás diciendo tiene que ser lo que tú estás viviendo o sino no hay credibilidad. Además tiene que ver con la empatía, en ser capaz de reconocer que uno se equivoca, eso te da la credibilidad también " (4 - 3)

"Depende de quien venga esa mirada, por ejemplo una persona que tiene pocas habilidades sociales, que no comunica mucho, puede ser perfectamente aceptada, pero también depende de quien está al otro lado, de cómo ve a esa otra persona, de que tenga esa capacidad para poder entender por qué esa persona se comporta así, la empatía otra ves" (4 - 6)

Por último, dentro de la competencia social, se encontraría la existencia de un factor interviniente, entendido como aquel que afectaría la eficacia de las habilidades sociales, este factor sería la discriminación.

"Pero hay otros, que por tener el pelo rubio, ascendencia nórdica, tener apellidos extraños, tienen las puertas abiertas, hay otros factores que también intervienen, como por ejemplo el pertenecer a una mayoría o a una minoría" (3 -3)

La tercera dimensión de las habilidades sociales de la dependencia particular descubierta es la gestión escolar que comprende las características de todas las tareas cotidianas que se realizan en un establecimiento educacional. Lo primero que señalan los entrevistados, es que las habilidades sociales están y serían útiles para todos los integrantes de la gestión escolar, esto es directivos, profesores, alumnos y paradocentes.

"Las habilidades sociales son importantes en el ámbito de mis pares, con los padres apoderados y también en la sala de clases con mis alumnos" (4- 7)

Además, dentro de la gestión escolar debiera existir un trabajo armónico y efectivo. Los entrevistados señalan que un buen clima logra una llegada en los alumnos y genera una buena disposición.

"Sí, en cómo llegas al alumno, en cómo llegas a los apoderados, en cómo enfrentas los problemas...como maestro uno de debe tener mucho cuidado y por eso son muy importante las habilidades sociales porque tu tiene que llegar a todos los persona del curso y tienes que saber cómo hacerlo, porque el cómo es súper importante" (4 -8)

"La disposición, la buena disposición. Pienso que es una habilidad para mejorar o el compartir con otros personas para colaborar" (7 -5)

La cuarta dimensión de las habilidades sociales descubierta es la dimensión personal que comprende la conducta social que, como todas las

conductas aprendidas es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Lo primero que señalan los sujetos, sería la existencia de procesos internos como la inteligencia interpersonal, el nivel de inteligencia y la seguridad al expresarse.

"Claro que sí, en todo ámbito no sólo en el colegio sino que en los negocios ahora prima eso, porque lado le vas a buscar, tener la Inteligencia para llegar a la persona, donde le buscas para qué enganche contigo o donde encuentras algo en común para poder llegar a lo que tú quieres" (4 -5)

"No se, porque a la mejor alguien que no tiene tanta capacidad intelectual puede si desarrollar las habilidades sociales y moverse con eso o sea, es que cada uno tiene desarrollado algún lado. La gente generalmente que tiene mucha inteligencia tiene por lo general muchas habilidades sociales" (4 - 12)

"La seguridad, es la tranquilidad de poder transmitir lo que realmente se quiere decir" (4-10)

Además, la dimensión personal comprende la existencia procesos externos, definidos por los entrevistados como los conceptos de la apariencia personal y el género del individuo.

"Es importante, no es algo a lo que le daría el 100% de importancia porque lamentablemente vivimos en un mundo que como te presentas te miran. Y es así lamentablemente en Chile. Esto puede cambiar rotundamente después de un tiempo, pero la primera impresión es no sé por ejemplo: eso muy común en la gente fijarse en cómo estás vestida " (4 - 11)

"si, a lo mejor genéticamente, las mujeres tiene una habilidad extraordinaria, la verdad que en un grupo tiene confianza, se expresan libremente, por eso uno las admira, a los hombres les cuesta más, maduran más tarde" (3 -5)

La dimensión conductual, es la última dimensión de las habilidades sociales de la dependencia particular descubierta y corresponde a los atributos específicos de las habilidades sociales. Los sujetos entrevistados señalan como atributos conductuales de una persona con habilidades sociales la flexibilidad, la afectividad, las habilidades comunicativas y el ser proactivo.

"... el ser flexibles, no tan cerrados, hacer el trabajo agradable porque estamos todos los días viéndonos la cara, yo siempre les digo para que nos vamos enojar que sentido tiene que nos enojemos lleguemos a una solución para los dos" (4-1)

"En realidad la habilidades sociales están relacionadas con la afectividad y ésta es súper importante la sala de clases. Porque como profesor se debe tener la capacidad para poder llegar a los alumnos y alumnos sientan que tú estás siendo empático con ellos, que tú los entiendes que uno puede tener ciertas flexibilidades ante ciertas situaciones" (4 -7)

"La habilidad de ser empático, la capacidad de comunicar ideas, de ser receptivo, respetuoso, amable y considerado" (3 - 1)

"Reconozco a una persona con habilidades sociales por su forma de ser, dispuesta a trabajar a colaborar, con disposición a preguntar, si no sabe algo, que sea proactiva, que no se quede ahí no mas, que no se interese, es una capacidad que uno la nota en las personas (7 -6)

Resultados del Liderazgo

Se presenta en este árbol de codificación (Fig. N° 6) los resultados obtenido para la dimensión de liderazgo, en las tres dependencias con las que trabajamos realizando entrevistas a directivos y docentes de liceos municipales, particular subvencionado y particular pagado.

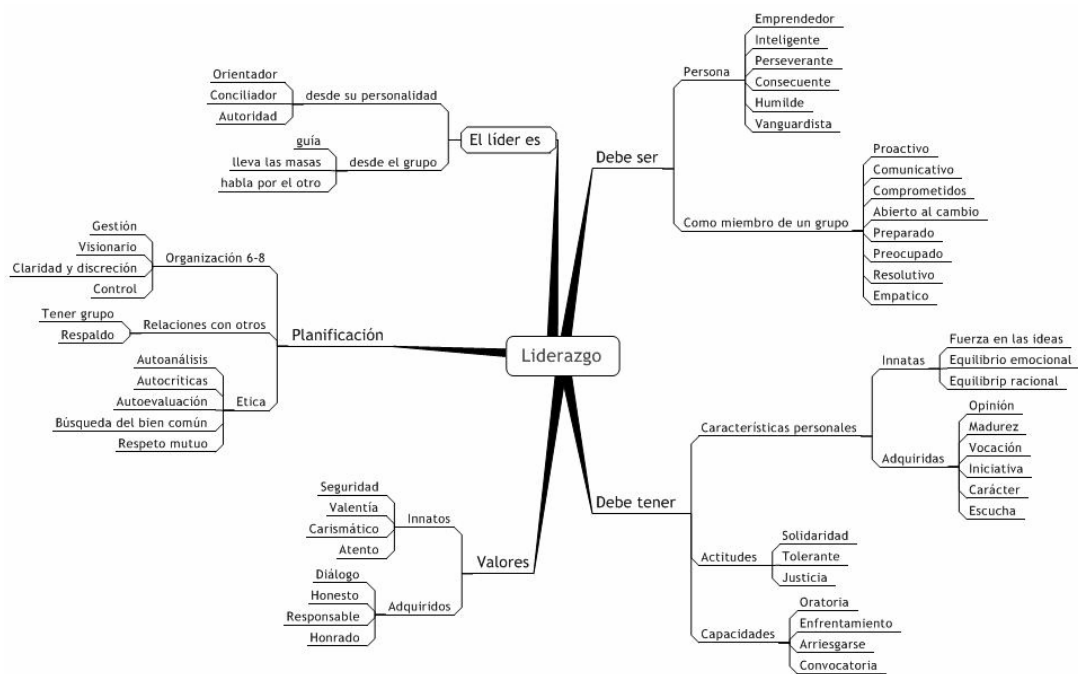


Figura N° 6: Árbol de códigos para el liderazgo de las distintas dependencias.

El liderazgo desde las representaciones sociales de los sujetos desprende los siguientes resultados. Se entiende el liderazgo desde cinco dimensiones el líder es, el deber ser y el deber tener del líder, los valores que presenta el líder y finalmente la planificación del líder.

La primera dimensión según los sujetos es que un líder “es” y este ser se ve, desde los entrevistados a través de su personalidad y desde el grupo en el cual participa el individuo.

El líder es según los sujetos desde su personalidad es un orientador, es un conciliador, y también para algunos aparece que el líder es una autoridad.

“...un líder tiene la capacidad de llevar la voz de un grupo, tiene que ver con la personalidad, con sus experiencias previas...” (7-3)

“A nivel de los alumnos, es dar a conocer sus experiencias, guiarlos, orientarlos organizarlos, ayudar a lo que ellos plantean funcione...” (6-8)

“...es muy útil en el manejo de grupos, en un conciliador...” (5-1)

“También hay líderes que son muy mandones, autoritarios ...” (7-5)

El líder es visto desde los miembros de su grupo, como un guía, como aquel que lleva las masas, o como el individuo que habla por el otro, sin temor.

"...a veces son los mismos pares que te dicen que lo hagas, porque tu siempre hablas ..." (7-3)

"...los lideres, tienen el rol de guiar, para tener un objetivo, una meta, trabajar para cumplirla..."(1- 8)

"...esta el líder que es capaz de llevar a las masas ..." (7-5)

"...reconozco a un líder cuando también veo a una persona que está hablando por el resto ..." (7-4)

La segunda dimensión de un líder es el deber "ser" y desde la representaciones sociales de los sujetos entrevistados este deber "ser" está asociado al deber ser como persona y al deber ser como miembro de un grupo.

En relación al deber ser del líder los sujetos destacan el ser emprendedor, ser perseverante, ser consecuente, ser humilde, para tener llegada a todos

"...emprendedores entendido como personas ambiciosos..." (3.6)

"Perseverante son constante, persistente en su ideas e ideales..." (3-6)

"...no puede andar buscando excusas, no puede dejar de pelear por lo que cree debe ser consecuente..." (5-7)

"...humilde, claro no puede andar vanagloriándose de sus logros, eso le pone barreras al resto..." (5-6)

Se desprende de las entrevistas que un líder como miembro de un grupo debe ser un líder proactivo, ser comunicador, ser comprometido, debe ser una persona abierta al cambio, debe ser preparado, resolutivo y empático.

"...tiene mucha facilidad para comunicarse ..." (3-4)

"...hay que estar abiertos al cambio ..." (7-9)

"...tiene que estar muy bien preparado, conocer cosas ..." (4-2)

"...preocuparse si esta marchando bien o no..." (7- 10

"...las decisiones de un líder tienen una serie de engranajes, que las impulsan, sólo no puede..."(4-1)

"La empatía es una necesidad, es un factor dentro de las relaciones humanas ..." (5-8)

La tercera dimensión es para los entrevistados el deber "tener", y estas se comprenden por ellos desde tres subdimensiones que son: las características, las actitudes y capacidades que debe tener el líder.

La primera subdimensión son las características personales que debe tener un líder, los entrevistados la perciben de dos maneras las características personales innatas y las características personales adquiridas.

Los sujetos ven las características personales innatas en un líder en la fuerza de las ideas, la fuerza con que las plantean, además del equilibrio emocional y racional que el líder debe tener.

"...el líder al dar su opinión, le pone fuerza a sus ideas, con lo cual provoca sensaciones de seguridad en quienes lo rodean..." (2-17)

"...tiene que ser una persona con una equilibrada capacidad emocional, como primera cosa, un líder no puede salirse de las casillas..."(4-3)

"...tiene que tener un raciocinio lógico, muy controlado, tiene que hacer el esfuerzo por no producir descontrol..."(4-3)

Características personales adquiridas que el líder debe tener según los entrevistados esta dada por la opinión que dan los líderes, el grado de madurez, el carácter y el nivel de escucha que presenta el líder.

"...este líder tiene opinión, conoce muy bien el medio..."(2-17)

"...la actitud de un líder debe ser de madurez en relación al criterio, raciocinio..." (3-3)

"La primera condición que tiene que tener un líder es un carácter, no puede ser un tipo introvertido..." (4- 2)

“...mucha oreja, recordar que uno tiene dos orejas y una sola boca y debemos escuchar...” (5-3)

La segunda subdimensión que perciben los sujetos participantes en el deber “tener” son las actitudes y estas son entendidas desde la actitud solidaria, la actitud tolerante y la actitud de justicia.

“...la actitud solidaria, compartir lo que uno posee, una palabra, un aliento, a veces, eso es, lo que se necesita...” (4-4)

“La actitud tolerante... No, puede ser un líder intolerante, tiene que ser con todas las personas igual ...”(4-4)

“La actitud de justicia y ser con todo iguales y pedir que todos hagan lo que tienen que hacer...” (4-4)

La tercera subdimensión de lo que debe tener el líder son las capacidades y según los entrevistados son capacidad de oratoria, la capacidad de enfrentamiento, la capacidad de arriesgarse y por último, la capacidad de convocatoria.

“...esas se van formando y reforzando con el tiempo como por ejemplo dominio de la oratoria.” (1-4)

“...tiene la capacidad de poder enfrentar el grupo, ...” (7-1)

“...esta ese otro líder que si tienen la capacidad de arriesgarse...” (7-5)

“...tienen capacidad de convocatoria, congregan personas...” (3-2)

Dentro del concepto de liderazgo se presentan los valores como un referente importante para los entrevistados, y estos valores se perciben desde dos tópicos, los valores innatos y los valores adquiridos en las relaciones interpersonales.

El primer tópico de los valores desde las representaciones sociales son los valores innatos que perciben los entrevistados, y estos son la seguridad en sí mismos, la valentía, el ser carismático y atento.

"...reconozco a un líder cuando tengo frente a mí una persona que es capaz de plantear sus ideas claras y con seguridad, firmeza..." (7-4)

"...valentía, se arriesga por lo que piensa y quiere lograr..." (5-6)

"...súper importante es ser carismático y encantar a la gente..." (7-2)

"...debe estar atento, no puede estar esperando actuar cuando la situación se le viene encima, debe pensar mucho antes..." (5-7)

Valores adquiridos son el segundo tópico dentro de los valores y según los participantes los valores adquiridos con el trato y las relaciones que presentan los líderes son el diálogo, la honestidad, la responsabilidad y el ser honrado.

"...el diálogo, las cosas hay que conversarlas, hablarlas." (4- 9)

"...honesto pues aquí se ve la honradez de un..." (7- 2)

"...responsabilidad, el ir cumpliendo con lo que se proponen..." (3-3)

"...dentro de un líder se debe encontrar los valores universales como la honradez, el ser transparente..." (4-6)

La última dimensión del liderazgo que se obtiene de las entrevistas es la planificación, esta se encuentra dividida en tres subdimensiones, la primera es la organización, la segunda es la relación con los otros y la tercera es la ética.

"...un curso se planifica, allí se plantea, se escucha y luego viene el apoyo de las bases, ellos planifican para llevar a cabo sus ideas." (3-9)

Dentro de la organización los entrevistados destacan en los líderes la gestión, las visiones de futuro, la claridad y discreción en el hacer y el control que debe mantener.

"...la función de los líderes es llevar todas las iniciativas... en donde se realice una mejor gestión..." (7-12)

"...capacidad de otorgar otras visiones, otros puntos de vista más a futuro..."(1-1)

"...tener claridad y discreción en el hacer..." (5-3)

"...en esa planificación la variable control es fundamental, se debe saber en que etapa de la planificación se está, y para ello se debe supervisar" (2-15)

La segunda subdimensión de la planificación dentro de liderazgo apunta a las relaciones con otros, puesto que es importante tener un grupo, y un respaldo de esté para llevar a cabo la planificación.

"Un líder necesita estar acompañado de varias personas porque sólo no puede ..." (4-1)

"...provoca sensaciones de seguridad en quienes lo rodean y generando por parte de ellos un fuerte respaldo, al verlo tan seguro..." (2-17)

En la planificación aparece un componente ético, que es la tercera subdimensión, que los entrevistados la ven desde el autoanálisis de reconocerse delineando caminos para otros, y desde la autocrítica, de las cosas que va decidiendo solo o acompañado otros componentes éticos que perciben los sujetos participantes es la búsqueda del bien común, del beneficio para el grupo con que se trabaja, así también esta presente el respeto mutuo.

"...pues estamos delineando un camino, que me provoca... principalmente de un autoanálisis" (1-5)

“...la capacidad de autocrítica, es súper importante no sufrir mareos de altura...” (7-6)

"...cuando trabajo con otros directores, ellos son pares, el deseo de hacer las cosas en beneficio de las instituciones que representamos, del bien común..." (4-5)

“...tengo que tener absoluto respeto por los que están a mi alrededor y yo espero lo mismo para conmigo...” (7-7)

Resultado para Liderazgo en la dependencia municipal

A continuación, se darán a conocer las representaciones sociales, en el árbol de codificación (Fig. N°7) el cual ilustra los resultados obtenidos en la dependencia municipal para el concepto de liderazgo, de los directivos y docentes entrevistados.

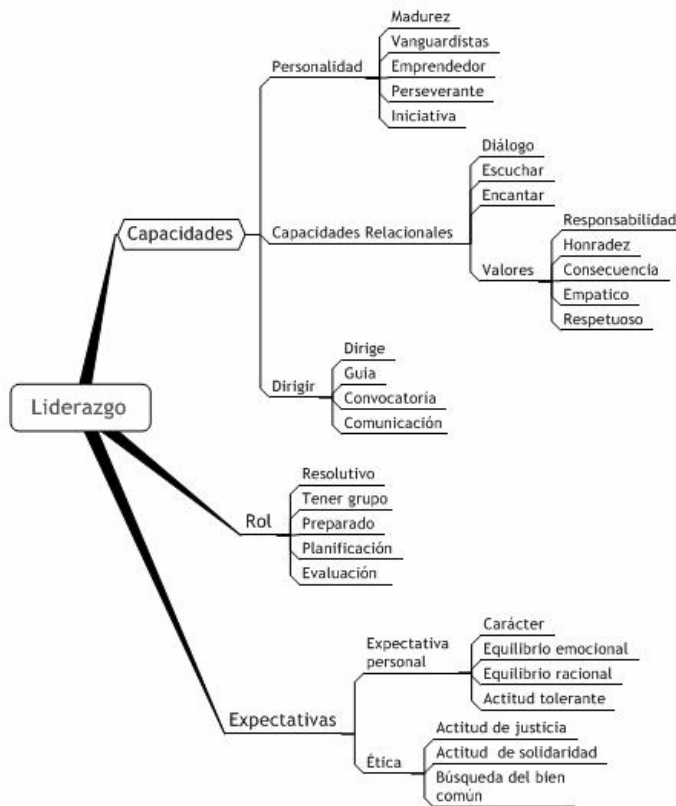


Figura N°7: Árbol de códigos para el liderazgo de la dependencia municipal.

El liderazgo se comprende desde la dependencia municipal, desde tres dimensiones; las capacidades del líder, su rol, y las expectativas que se tienen de un líder.

La primera dimensión que manifiestan los sujetos en las entrevistas son las capacidades, y éstas entendidas como las facultades que posee el individuo, con las cuales se desenvuelve, en lo cotidiano. Las capacidades, las dividen en tres subdimensiones las personales o referentes a la personalidad del individuo, capacidades relacionales y las capacidades para dirigir. Los sujetos reconocen esto en la iniciativa, facilidad para comunicarse en grupo y de dirigir.

"Tu lo ves en las alumnas, que tiene mucha facilidad para comunicarse, tienen facilidad de palabra, con gestos, pueden lograr manejar muchas situaciones, y generalmente son pesquisados dentro de los cursos, son parte de la directiva, tienen iniciativa van armando actividades, siempre están a la vanguardia un paso adelante del resto..."(3-4)

De acuerdo a las representaciones que hicieron los sujetos las capacidades personales o de personalidad son todas aquellas que hacen referencia a la particularidad de cada individuo, y éstas son vistas desde, la madurez, lo emprendedor y perseverante.

"...la actitud de un líder debe ser, de madurez en relación al criterio, raciocinio..."(3-3)

"...emprendedores entendido como personas ambiciosos ..." (3.6)

"...perseverantes son constantes, persistentes en su ideas ..." (3-6)

La segunda subdimensión de las capacidades son las capacidades relacionales son entendidas por los entrevistados como las facultades que posee el individuo, para mantener relaciones con otros a través del dialogo, la escucha, y por los valores como la responsabilidad, la honradez, consecuencia, la empatía y el ser respetuoso en el trato.

"Fundamentalmente el diálogo, las cosas hay que conversarlas..."(4-9)

"...escuchar es fundamental, es la única forma de enterarse..." (3-5)

"...responsabilidad, el ir cumpliendo con lo que se proponen..." (3-3)

"...se debe encontrar los valores universales como la honradez ..." (4-6)

"El respeto es una posición que uno va ganando con los que hace y con lo que no hace ..." (4-7)

"La empatía es una necesidad, es un factor dentro de las relaciones humanas, para poder llegar a acuerdos ..." (5-8)

La capacidad para dirigir según los participantes tiene relación con lo siguiente. Aquí el dirigir es comprendido por los sujetos como la actitud de encaminar, conducir a un lugar determinado, a unas metas en común, el líder en este caso tiene facilidad para convocar y para comunicarse y se ayuda de ello para dirigir al grupo.

"Un líder es una persona que dirige, que decide..." (4-1)

"tienen la capacidad de ser seguida por otros, que tiene muchos que lo siguen..." (3-1)

"...tienen capacidad de convocatoria, congregan personas..." (3-2)

"...tiene mucha facilidad para comunicarse, tienen facilidad de palabra, con gestos, pueden lograr manejar muchas situaciones..." (3-4)

La segunda dimensión del liderazgo, que ven los sujetos entrevistados es el rol, comprendido como el papel que cumple un individuo en determinados momentos, y de acuerdo a las entrevistas, el rol pasa por ser resolutivo, tener un grupo que le acompañe, estar preparado, planificar y evaluar los procesos periódicamente.

"... ser resolutivo es uno de sus roles..." (4-1)

"...tiene que estar muy bien preparado, conocer cosas porque tiene que responder de inmediato..." (4-2)

"...un curso se planifica, allí se plantea, se escucha y luego viene el apoyo de las bases..." (3-9)

"...evaluábamos cada cierto tiempo en reuniones..."(3-10)

La última dimensión que se observa en los resultados de las entrevistas son las expectativas, que es lo que se espera de un individuo, en determinados momentos, de acuerdo a su posición. Los entrevistados dividen las expectativas en dos ámbitos, el primer lugar ocupado por la expectativa personal y lo segundo son las expectativas éticas del individuo.

La expectativa personal del liderazgo, son aquellas esperanzas de lo que tienen que hacer, lo que esperan de un líder desde su personalidad según los sujetos entrevistados es que el líder, tenga carácter, el equilibrio emocional y racional y una actitud tolerante.

"La primera condición que tiene que tener un líder es un carácter ..." (4-2)

"...tiene que ser una persona con una equilibrada capacidad emocional, como primera cosa, un líder no puede salirse de las casillas..."(4-3)

"...la actitud tolerante... No, puede ser un líder intolerante, tiene que ser con todas las personas igual..."(4-4)

Desde las representaciones sociales de los sujetos se observa que están las expectativas éticas en relación al líder, que considera una actitud de justicia, de solidaridad y por sobre todo la búsqueda del bien común.

"... me baso en los valores universales, como norma ética o como norma de vida..." (4-6)

"La actitud de justicia y ser con todo iguales..." (4-4)

"...la actitud solidaria, compartir lo que uno posee, una palabra, un aliento, a veces, eso es, lo que se necesita..." (4-4)

"...cuando trabajo con otros directores, ellos son pares, el deseo de hacer las cosas en beneficio de las instituciones que representamos, del bien común..."(4-5)

Resultados para el Liderazgo en la dependencia particular subvencionada

La figura N°8 ilustra las representaciones sociales como resultado de las entrevistas realizadas tanto a directivos como docentes, de dependencia particular subvencionada de la ciudad de Temuco.

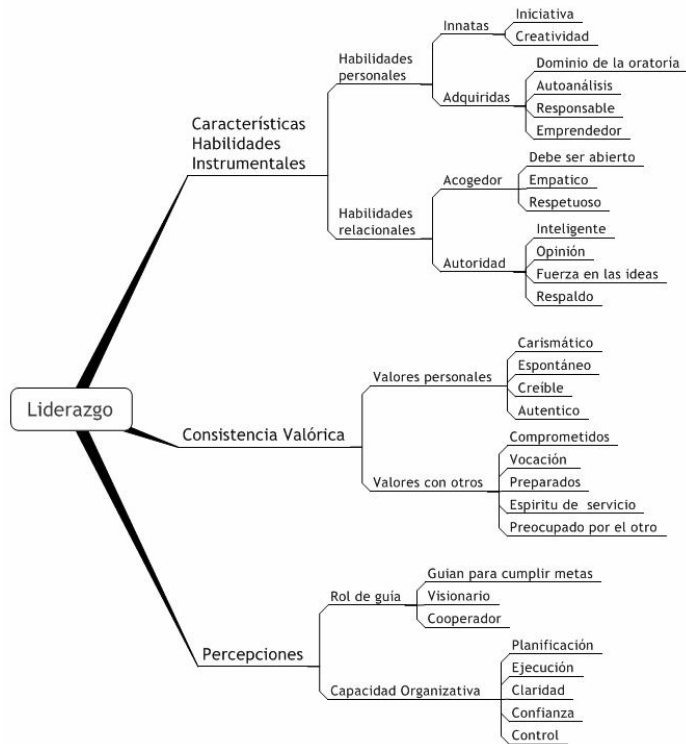


Figura N°8: Árbol de códigos para el liderazgo en la dependencia particular pagada.

Desde las representaciones sociales de obtienen los siguientes resultados, para el concepto de liderazgo desde la dependencia particular subvencionada se identifican tres dimensiones que son: las características, habilidades

instrumentales del liderazgo, la consistencia valórica de quien ejerce el liderazgo, y percepciones asociadas a este comportamiento.

La primera dimensión que representan los sujetos son las características, habilidades instrumentales del liderazgo, se señala que las habilidades instrumentales son aquellas que se van desarrollando fundamentalmente de modo implícito al interactuar con los demás, donde los sujetos entrevistados las diferencian entre habilidades personales y relacionales.

"...aquí en se ven habilidades personales, donde cada uno se sitúa según su personalidad, pero también están las habilidades relacionales en relación al comportamiento en los grupos..." (1-1)

Las habilidades personales son aquellas características propias del sujeto, y se pueden entender como aquellas innatas o adquiridas, las primeras son según los entrevistados aquellas habilidades con cuales el individuo "nace". Las adquiridas por los sujetos son incorporadas en el transcurrir de los años además de irse reforzando con el tiempo. En este sentido, los sujetos manifiestan:

"...líderes innatos son aquellos que aunque, no tengan una preparación, igual sobresalen..." (2-2)

"...algunos nacen con mucha iniciativa y creatividad, que se refleja en las actividades..."(1-1)

"...habilidades para ciertas áreas, esas se van formando y reforzando con el tiempo como por ejemplo dominio de la oratoria..."(1-4)

"...los líderes somos personas que estamos ante alumnos... pues estamos delineando un camino, que me provoca...principalmente de un autoanálisis..." (1-5)

Por otra parte, los participantes identifican en los líderes habilidades de tipo relacional, y corresponde a aquellas que permiten vincularse eficientemente con

otros, dentro de estas esta el ser acogedor y el sentido de autoridad. El primero se entiende desde la mirada a la apertura, de empatía.

"...recibir una crítica o sugerencias, es signo de apertura..." (2-9)

"...La empatía en el sentido de relación social, creo que es fundamental en un líder, tener buenas relaciones a nivel social, personal y humano..." (1-6)

En segundo lugar tenemos la autoridad que presenta el líder por su posicionamiento ante las situaciones, para ellos es necesario la inteligencia, pues debe presentarse ante las situaciones, debe tener una opinión clara, fuerza en las ideas y por último y lo más importante respaldo, el apoyo de su entorno.

"Un líder es una persona inteligente, con capacidad de respuesta inmediata..."(2-4)

"...este líder tiene opinión, conoce muy bien el medio en que se envuelve, y por ello puede dar a conocer las mejores estrategias para guiar..."(2-17)

"...el líder al dar su opinión, le pone fuerza a sus ideas..." (2-17)

La consistencia valórica, es la segunda dimensión del liderazgo descubierta en los entrevistados y corresponde al nivel de consecuencia, entre las actitudes y aptitudes y apunta a la unificación de la persona, desde el pensar, decir y hacer, esta dimensión se estructura desde dos ámbitos, el primero desde los valores personales y el segundo en relaciones con los otros.

En cuanto a los valores personales los entrevistados mencionan que son aquellos valores que son inherente a cada individuos, como el ser carismático, espontáneo, creíble y autentico. Estos valores los posee el líder y los demuestra en su actuar.

"Por sobre todo, debe ser natural, que no se vean las situaciones forzadas, sino que se vea de parte de él, una situación que nace de lo que siente"(1-6)

Los valores que describen los entrevistados en relación al compartir con otros, son aquellos valores que se refuerzan en el socializar, se ponen en función con respeto al otro, entre ellos los entrevistados reconocen, el ser comprometido, hacer por vocación, la preparación, la instrucción, además de poseer un espíritu de servicio y el estar preocupado por el otro.

"...comprometidos y participativos, los líderes los ven en los microcentros, que lideran para llevar al curso a una meta..."(1-9)

"...todas las personas que tienen vocación son líderes, son guías, persona a seguir, porque se nota la buena disposición y el agrado y el respeto cuando trabajan..."(1-5)

"... deben tener autoridad, deben tener incluso hasta un tono de voz distinto..." (2-2)

"...tienen espíritu de servicio y algunos valores..." (1-1)

"Los alumnos en el sentido práctico, la preocupación por el otro..."(1-9)

La tercera dimensión del liderazgo son las percepciones, aprensiones e ideas que tienen los individuos de un líder, estas percepciones las visualizan los participantes desde el rol de guía y la capacidad organizativa.

Referente al rol de guía los sujetos identifican al líder con un rol, entendido como aquel que conduce a un grupo, además los perciben como visionario, y cooperadores.

"Líderes, tienen el rol de guía, para tener un objetivo, una meta ..." (1-8)

"...además tiene la capacidad de otorgar otras visiones, otros puntos de vista más a futuro..."(1-1)

"...otro es la solidaridad en el sentido de la cooperación con los demás, no debe ser egoísta..."(1-2)

Dentro de las percepciones, la capacidad organizativa es importante pues los entrevistados apuntan al desempeño, aquí está el planificar, ejecutar, la

claridad en los objetivos, la confianza y el control, estos son considerados importantes dentro de la labor del líder.

“...con su capacidad principalmente de planificar, ver los objetivos, que sean claros, también deben poner medios y ejecutar lo propuesto...”(2-5)

“...en la planificación la variable control es fundamental, se debe saber en que etapa de la planificación se esta, y para ello se debe supervisar...”(2-15)

Resultados para el Liderazgo en la dependencia particular pagada

Los resultados obtenidos del concepto de liderazgo en el establecimiento George Chaytor de dependencia particular pagada se muestran a continuación en la figura N° 9.

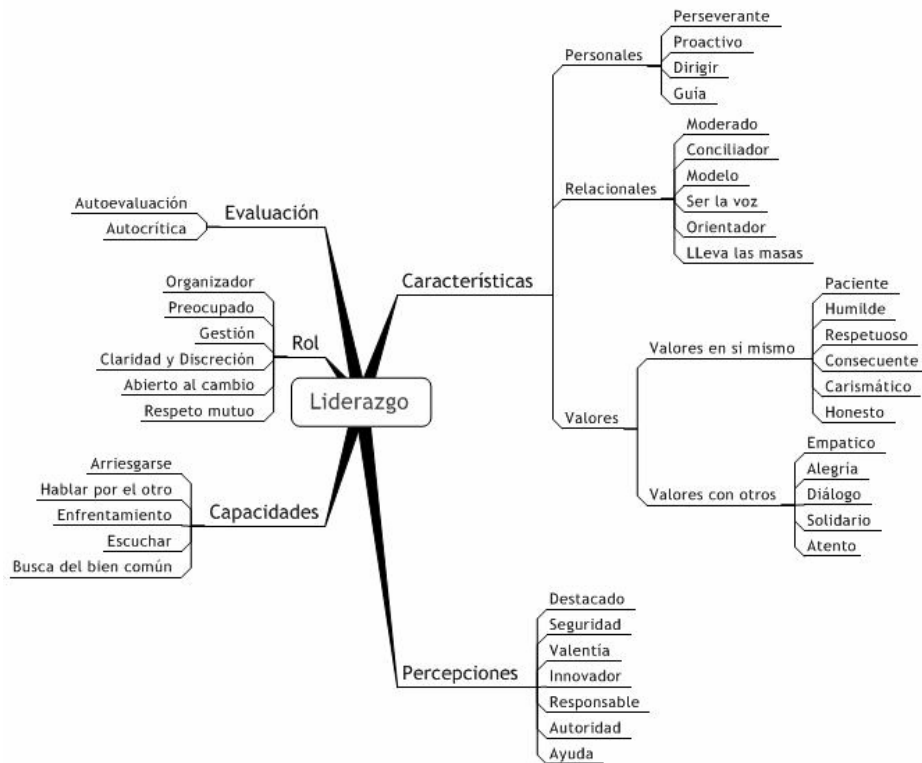


Figura N° 9: Árbol de códigos para Liderazgo en la dependencia particular pagada.

El liderazgo desde la institución educativa particular pagada se representa socialmente desde cinco dimensiones que son: las características del liderazgo, los valores que presentan estos líderes, las percepciones y capacidades de los líderes, el rol de líder y la evaluación que se realiza en el liderazgo.

La primera dimensión que los sujetos entrevistados reconocen son ciertas características o cualidades en los líderes, que las dividen en dos tipos puntuales que son: las características personales, las características relacionales y por último las características valóricas.

“... hay características que la persona que es líder tiene, unas son propias y otras no, que se ven en el compartir, en el trabajo en equipo, por ejemplo en los alumnos, cuando se juntan para hacer un beneficio, para alguien que lo necesita, hay también se ven los valores de los chicos.” (6-2)

Dentro de las características personales los sujetos que participaron de la investigación destacan los siguientes tópicos para el liderazgo, la perseverancia, el ser proactivo, el poder dirigir, orientar y guiar.

“...perseverantes en la acción, en lo que hacen, no tanto en lo que dicen, sino más bien en el ejemplo, y en lo que estén dispuesto a sacrificarse por sus ideas...”(5-4)

“...las características que debe tener un líder es ser proactivo, hacer cosas, no dejarse estar...” (7-2)

“...de dirigir, de orientar, mostrar el camino, el rumbo, entre otras características” (7-2)

“A nivel de los alumnos, es dar a conocer sus experiencias, guiarlos en las iniciativas...” (5-9)

En las características relacionales los sujetos entrevistados reconocen en un líder, el ser moderado, ser un conciliador, ser la voz, orientar a sus pares, y llevar las masas.

“...un líder se debe ser una persona moderada, no puede ser líder una persona confrontacional...” (7-2)

“Una persona que es reconocida como guía, como inspiración, como ejemplo, como modelo, y que por lo mismo es muy útil en el manejo de grupos, en un conciliador.” (5-1)

“...un líder tiene la capacidad de llevar la voz de un grupo, tiene que ver con la personalidad, con sus experiencias previas...” (7-3)

“...orientarlos con el fin de que los demás comprendan como funcionan las cosas organizarlos, ayudar a lo que ellos plantean funcione...” (6-8)

“...esta el líder que es capaz de llevar a las masas, pero esta ese otro que si tienen la capacidad de arriesgarse...” (7-5)

En las características aparecen también los valores como tercera subdimensión y estos los entrevistados los ven desde dos ámbitos valores en sí mismo, y los valores con otros.

Los valores que presenta el líder en sí mismo según los entrevistados son la paciencia, la humildad, el ser respetuoso, la consecuencia, lo carismático y honesto.

“Los valores que debe tener un líder es ser paciente, que actúa escuchando y no siendo impulsivo...” (5-6)

“...humilde, claro no puede andar vanagloriándose de sus logros...” (5-6)

“Deben ser respetuosos escuchando a los demás dándoles su espacio...” (5-3)

“...no puede andar buscando excusas, no puede dejar de pelear por lo que cree, debe ser consecuente...” (5-7)

“...súper importante es ser carismático y encantar a la gente...” (7-2)

“...honesto, pues aquí se ve la honradez...” (7-2)

Las representaciones sociales para el liderazgo desde el punto de vista de las características, aparecen los valores con los otros que para los participantes son la empatía, la alegría, el diálogo, la solidaridad y el estar atento a lo que sucede alrededor.

“La empatía es una necesidad, es un factor dentro de las relaciones humanas, para poder llegar a acuerdos, a consensos, cuando uno es capaz de ponerse en los zapatos del otro todo es más fácil de llegar a acuerdos...” (5-8)

“Depende del líder, alegría, porque cuando llegamos a cuarto, tercero, una alegría por que los hemos visto desde niños... uno dice ah en algo contribuí” (6-6)

“...solidarios, se preocupan de sus compañeros, eso se ve en los alumnos, bueno y también en los líderes más adultos...” (6-3)

“...debe estar atento, no puede estar esperando actuar cuando la situación se le viene encima, debe pensar mucho antes...” (5-7)

La segunda dimensión son las percepciones de los entrevistados sobre el liderazgo, aquí tenemos las siguientes subdimensiones el ser destacado, la seguridad del líder, la valentía ante los sucesos, la innovación, el sentido de responsabilidad, de autoridad y la ayuda dentro de un grupo.

“...pero para mi un líder es una persona que se destaca por algo” (6-2)

“...valentía, se arriesga por lo que piensa y quiere lograr...” (5-6)

“Un líder debe ser una persona innovadora, activa que busca por todos lados lo mejor y toma decisiones oportunas...” (6-1)

“...responsables que asumen su posición y trabajan por lo que se les da...” (6-3)

“... autoritarios, no es mi estilo que existan un líder por autoridad...” (7-5)

“...un líder ayuda a mejorar tu sistema organizacional, a mejorar tu institución y así todos apostamos con un granito de arena, para mejorar incluso el país.” (7-13)

En tercer lugar de las dimensiones están las capacidades entendidas como las facultades que posee el individuo, con las cuales se desenvuelve, y los sujetos entrevistados advierten la capacidad de arriesgarse, de hablar por el otro, de enfrentarse, de escuchar y de buscar del bien común.

“...esta ese otro líder que si tienen la capacidad de arriesgarse...” (7-5)

“...reconozco a un líder cuando también veo a una persona que esta hablando por el resto, generalmente usa el plural, no el yo...” (7-4)

“...tiene la capacidad de poder enfrentar el grupo, de enfrentar las instancias en que otros no se atreven...” (7-1)

“...mucha oreja, recordar que uno tiene dos orejas y una sola boca y debemos escuchar...” (5-3)

“...buscar el bien común, proponiendo nuevas ideas...” (7-9)

El rol entendido como la capacidad de desenvolverse de un sujeto en determinadas instancias, según las entrevistas es la cuarta dimensión y los entrevistados reconocen el rol de organizador, de preocupación, de gestión, el rol de tener claridad y discreción, se estar abierto al cambio y de generar respeto mutuo.

“A nivel de los alumnos, es dar a conocer sus experiencias, guiarlos, orientarlos organizarlos, ayudar a lo que ellos plantean funcione” (6-8)

“...preocuparse si esta marchando bien o no...” (7-10)

“...llevar todas las iniciativas... donde se realice una mejor gestión, llevar la voz de mi grupo en lo bueno...” (7-12)

“...saber cuales son los elementos que pueden debilitar el tema, la institución, tener claridad y discreción en el hacer...” (5-3)

“...estar dispuesto a innovar sobre todo en el ámbito pedagógico, hay que estar abiertos al cambio...” (7-9)

“...tener absoluto respeto por los que están a mi alrededor y yo espero lo mismo para conmigo...” (7-7)

Por último tenemos la evaluación y los individuos entrevistados distinguen dentro del liderazgo dos dimensiones importantes que son: la autoevaluación y la autocrítica en relación con los demás sujetos, y pensando en lo mejor para la institución.

“La evaluación permanente, autoevaluación, siempre estar conversando, en contacto con su gente, de saber que es lo que esta pasando...” (7-10)

“...la capacidad de autocrítica, es súper importante no sufrir mareos de altura, porque cuando tu sufres eso pasas a quedarte solo...” (7-6)

Resultados para el Clima Organizacional

La representación social para los sujetos entrevistados en los establecimientos de dependencia municipal, particular subvencionada y particular pagada sobre el concepto de clima organizacional esta determinada por la dimensión personal y la organizacional. En la dimensión personal se diferencian las características individuales y del equipo donde los valores y actitudes de los sujetos se evidencian por medio de la personalidad y el comportamiento a la hora interaccionar en trabajos de grupo. Con respecto a la dimensión personal la estructura y la gestión de los establecimientos van a estar fuertemente determinadas por la parte administrativa y funcional sobre la base de la visión y como se lleve la ejecución de esta. En relación con lo anteriormente expuesto, se ilustra un árbol de códigos (Fig. N°10) producto de la codificación de las entrevistas sobre clima organizacional realizado a los sujetos de estudio.

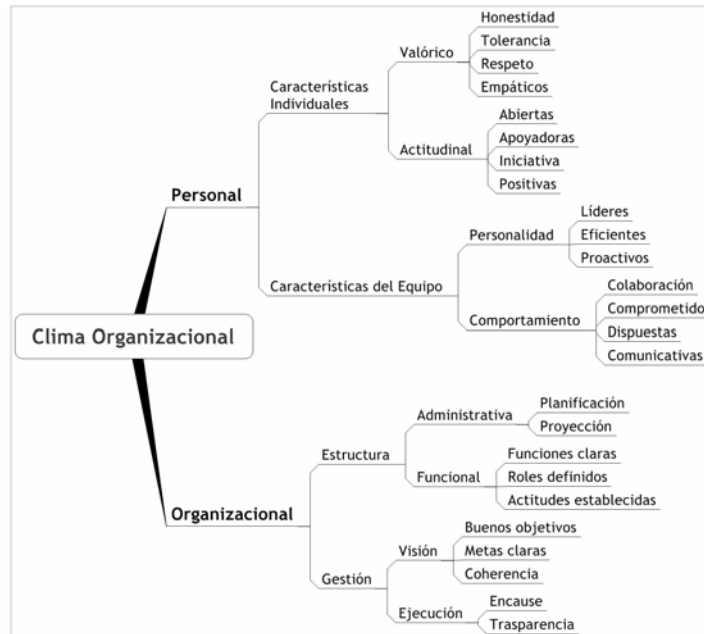


Figura N° 10: Árbol de códigos sobre la representación social de clima organizacional para establecimientos de dependencia municipal, particular subvencionada y particular pagada.

La primera dimensión correspondiente al ámbito personal que es señalada por los sujetos como las características que tienen los individuos donde se encuentran los aspectos valóricos y actitudinales que influyen y se hacen visibles en las relaciones grupales por medio de la personalidad y el comportamiento, donde se menciona la existencia de personas líderes, eficientes y con capacidad de comunicar. En relación a esto los sujetos mencionan.

“Yo creo que el clima organizacional, esta dado por las relaciones humanas que se establecen producto de las interacciones entre todos los integrantes de un centro educacional y para esto las personas deben contar con distintas características que favorezcan un buen trabajo en equipo,...” (4-2)

“El trabajo en equipo muchas veces se ve sobrepasado por la personalidad de algunos colegas,.....” (7-3)

Con respecto a la dimensión organizacional, los sujetos mencionan que corresponde a la estructura administrativa y funcional como a su vez a la gestión basada en la visión y a la ejecución de la misma; donde es necesario que los roles, las funciones y las actitudes queden establecidas para que exista claridad a nivel administrativo. A su vez la visión va a estar determinada por los objetivos y las metas lo que da un encauce y transparencia a la ejecución de lo que se pretenda realizar.

“Si las cosas no están claras es imposible que exista un buen clima, ya que la gente pasa por encima de otra producto de que los roles o las funciones que les corresponden no están claras ni definidas.”(3-5)

Clima Organizacional en la dependencia municipal

La representación social para los sujetos que fueron entrevistados en el establecimiento municipal corresponde, a la organización institucional acorde a las relaciones interpersonales allí establecidas, donde las características personales van a influir en las interacciones grupales. Acorde a lo estipulado a continuación se presenta el siguiente árbol de códigos (Fig. N°11) para este establecimiento, donde se distinguen dos dimensiones, las cuales corresponden a las relaciones interpersonales y a la organización institucional.

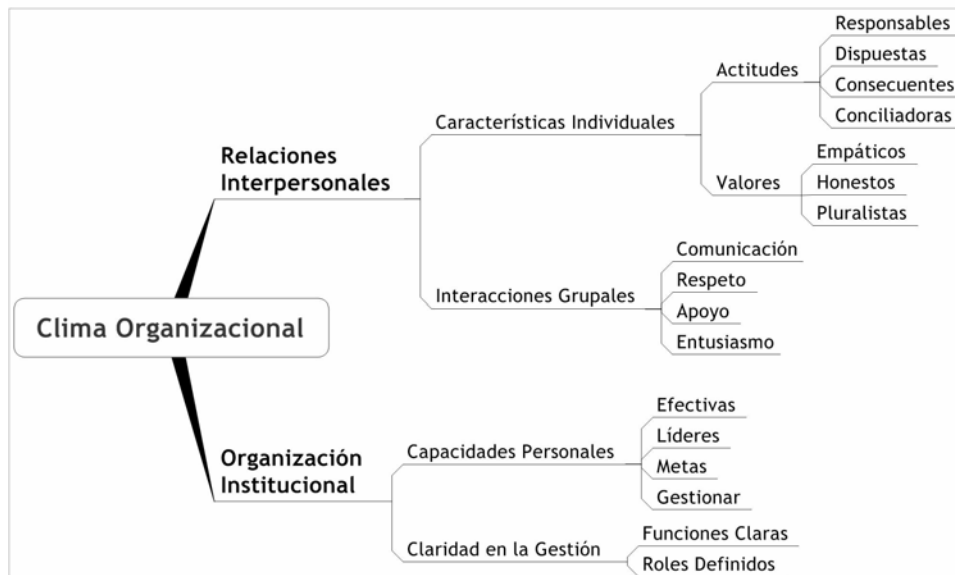


Figura N°11: Árbol de códigos sobre la representación social de clima organizacional para establecimientos de dependencia municipal.

En cuanto a las relaciones interpersonales los sujetos mencionan que estas se encuentran fuertemente determinadas por las características individuales y las interacciones grupales que se establecen dentro de un sistema escolar, las primeras se refieren a todos aquellos indicadores que son condicionantes en las relaciones interpersonales y que determinan el clima que se da en una institución, en cuanto a las interacciones grupales, actitudes y valores como honestidad, empatía y responsabilidad contribuirán en la formación de un ambiente propicio en dicha institución. De acuerdo con lo anteriormente expuesto los sujetos mencionan:

“Las relaciones interpersonales son entendidas como el ambiente, la interacción, la comunicación que se da entre los distintos involucrados en el sistema escolar.” (4-1)

“... de repente me siento muy sola en el trabajo como profesora; cuando nos falta Fidel, que es el que nos saca el material (guías), se paraliza

todo, tienes que andar pidiendo y nadie se hace responsable ni te ayuda...” (4-4)

“Es muy importante que cuando se trabaja con muchas personas logres ser conciliadora, aceptar las diferencias, ser pluralista...” (4-7)

“Cuando tú eres empático puedes lograr una mayor y mejor comprensión de las situaciones ajenas.” (3-6)

En relación con la organización Institucional, los sujetos mencionan que esta corresponde a todo lo que se realiza dentro de la institución, con el fin de que exista armonía, donde las capacidades personales, entendidas como aquellas características de las personas que les permiten trabajar de forma profesional y capacitada y la claridad que exista en la gestión va a contribuir en el buen desempeño de la institución. También cabe mencionar que conceptos como efectividad, liderazgo, funciones y roles claros son para los entrevistados relevantes a la hora llevar una institución. Por lo tanto los sujetos manifiestan lo siguiente.

“Es importante que cada individuo tenga y cumpla un rol determinado donde tenga plena conciencia de lo que debe hacer y que así mismo lo realice de forma efectiva” (4-6)

“Todos debemos tener conocimiento y asimilación de lo que nos corresponde hacer y en que momento intervengo para solucionar problemáticas y en fin para el beneficio de la institución.”(3-5)

Clima Organizacional en la dependencia particular subvencionada

La representación social para los sujetos entrevistados en establecimientos de dependencia particular subvencionada sobre clima organizacional, consiste en el producto de las relaciones humanas donde se distinguen el trabajo en equipo y las características individuales que son fuertemente determinados por la gestión realizada al interior de la institución. En el siguiente árbol de códigos, (Fig. N°12) se ilustra los resultados obtenidos producto de la codificación de las entrevistas

realizadas a los sujetos de estudio, donde se presentan dos dimensiones: las relaciones humanas y la buena gestión.

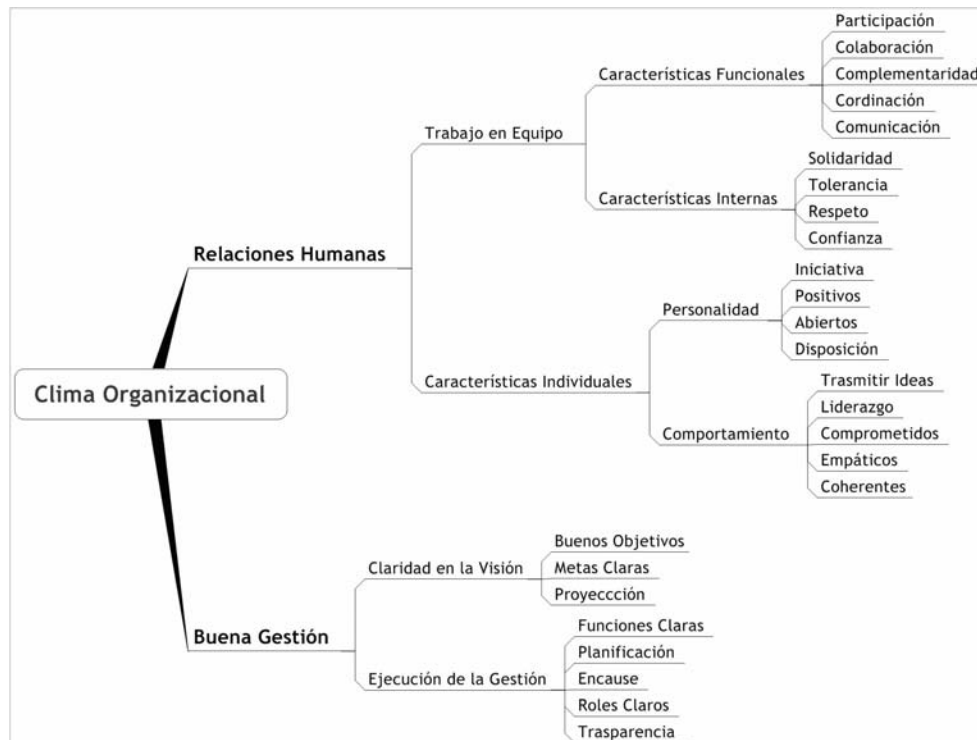


Figura N° 12: Árbol de códigos para clima organizacional para establecimientos de dependencia particular subvencionada.

En cuanto a las relaciones humanas, los sujetos señalan que estas corresponden al producto de toda interacción entre individuos de forma implícita como explícita, donde intervienen el trabajo en equipo y las características individuales.

Con respecto al trabajo en equipo los sujetos diferencian tanto características funcionales como internas; las primeras corresponden a como se lleva a cabo el trabajo, donde mencionan conceptos como participación, coordinación, colaboración, entre otros. Las características internas corresponden a aquellas que son propias de las personas, pero que influyen de manera determinante en la relación con los demás, donde los sujetos señalan conceptos como tolerancia y respeto.

En relación con las características individuales se menciona que estas corresponden a patrones asociadas a la personalidad y al comportamiento. En este sentido los sujetos manifiestan:

"Yo creo que parte fundamental del clima organizacional son las relaciones humanas, como se llevan las personas entre si, una interacción, participación, disposición y también el sentirse parte de la institución, comprometidos con esta". (1-3)

"Yo creo que las personas en el ámbito organizacional, deben tener ciertas características que la hagan trabajar bien en equipo, tienen que ser abiertas a trabajar en un departamento determinado, deben ser respetuosos a las normas y entre profesores, tolerantes con las diferencias de los demás..."(2-6)

"Cuando existe una buena relación, uno se da cuenta por el grado de comunicación en el trabajo grupal, cuando se conversa, dialoga y se discute un tema cualquiera se puede llegar a cosas concretas."(2-13)

"El respeto influye y determina las relaciones humanas, en el sentido en que a partir del respeto hacia mí, yo también voy a tener respeto hacia los demás..."(1-16)

La segunda dimensión corresponde a la buena gestión, esta se basa en la claridad que existe en la visión de la institución, donde los sujetos mencionan que deben existir buenos objetivos, metas claras y proyección. En relación con la ejecución de lo que se pretende realizar, los sujetos señalan que deben existir funciones claras, una buena planificación, encause, roles definidos y por sobre todo transparencia.

"Para que exista una buena gestión tiene que haber un reglamento interno, donde las funciones y los roles estén claros lo que permite armonía.." (2-5)

Resultados para Clima Organizacional en la dependencia particular pagada

La representación social para los sujetos de establecimientos de dependencia particular pagada corresponde al producto, crecimiento o desarrollo institucional que se encuentra determinado por la estructura y el funcionamiento de ésta, pero sin descuidar las relaciones sociales que se establecen. Con relación a esto y producto de la codificación de las entrevistas realizadas, se presenta el siguiente árbol de códigos (Fig. N° 13) donde se identifican dos dimensiones, las cuales corresponden: al crecimiento y desarrollo institucional y a las relaciones sociales que se generan en la misma.

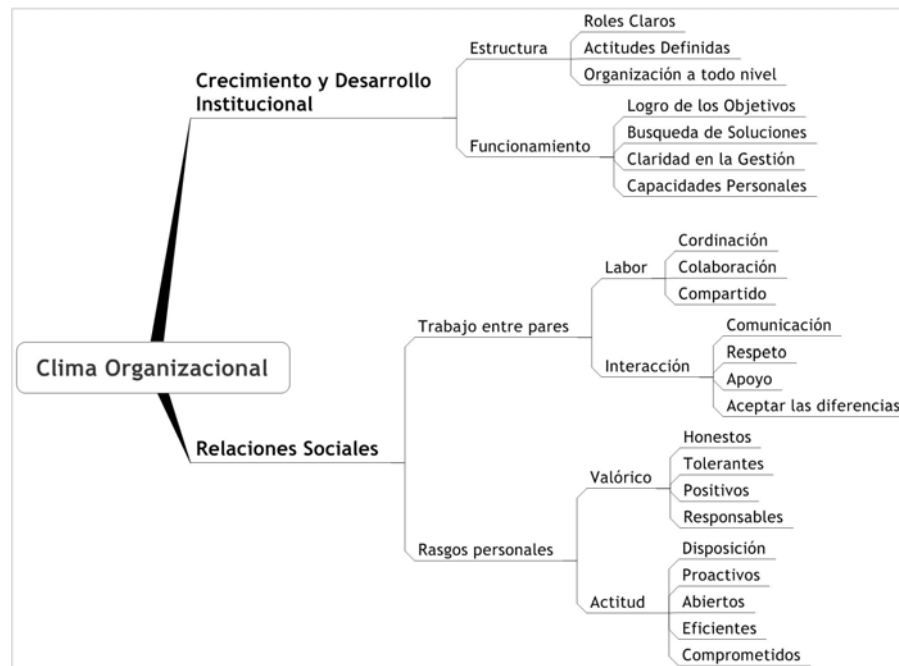


Figura N°13: Árbol de códigos clima organizacional para establecimientos de dependencia particular pagada.

Con relación al crecimiento y desarrollo Institucional los sujetos señalan que ésta determinado tanto por el cómo esta estructurado el establecimiento como también por el funcionamiento que se lleva dentro de este. Es así que mencionan:

"El clima organizacional tiene que ver con todo el desarrollo de lo que es una institución... "(7-1)

“El clima corresponde a como esta estructurado el sistema dentro del lugar en que trabajas, donde es necesario aclarar los roles, dejar establecido las actitudes; tanto de las personas que laboran, los estudiantes, los apoderados, las familias...” (5-2)

Además de lo mencionado anteriormente, ésta depende de la organización que se produzca a todo nivel.

“... en la medida en que las cosas no estén bien establecidas, no habrá una buena organización del sistema y por lo tanto se pueden producir problemas con las personas que integran el sistema educativo...” (5-4)

“Para empezar la gestión debe realizarse con claridad, ésta referida a los roles; la honestidad para mí es esencial, además de tener la capacidad de autocrítica, escuchar las sugerencias de otros y de tomarlo de forma positiva porque va en beneficio de la organización.” (5-5)

“..el clima .es el espíritu colectivo que se genera dentro de una institución” (6-1)

Las relaciones sociales se generar producto del trabajo entre pares, donde los rasgos personales son influyentes en la interacción entre los individuos.

“...como se llevan las personas, como trabajan, si lo hacen de forma colaborativa, si comparten experiencias, todo eso...” (7-1)

El trabajo entre pares esta influenciado por la labor, que se refiere a como se llevan actividades y la interacción que corresponden a como se ve el trato entre los participantes.

“...lo importante es hacer un trabajo colaborativo, donde cada uno cumpla ciertos roles en el equipo, lo que a veces no es fácil por la disposición de las personas.” (5-11)

“... para que halla un buen clima tiene que haber honestidad, capacidad de asumir errores, de decir al otro si se equivocó y de saber como decirlo; en la medida en que yo tengo buena comunicación con un colega el trabajo se hace mucho más fácil, más cordial, eficiente.....” (5-15)

"Para mí es súper importante que el que trabaja conmigo y el que este a mi lado me diga si me equivoque, o me diga de este manera es mejor, utilicemos este otro método, me ha dado resultados, y apoyarte en lo bueno que tu puedes hacer."(5-10)

"Las diferencias referidas a lo social, económico, cultural, racial, etárea, lo que corresponde a lo diverso, distinto." (6-8)

Dentro de los rasgos personales encontramos los aspectos valóricos y los actitudinales. Lo valórico corresponde a las características internas de los individuos y lo actitudinal referido a lo visible de la personalidad.

"Las personas positivas que trabajen y tengan humor, que tengan una buena disposición a compartir sus experiencias, material y que en definitiva no se encuentre sobrepasado." (7-2)

"Creo que lo primero y súper importante es querer que la organización en que trabajas surja, en que sea cada ves mejor, sentirse parte de la institución, responsable de lo que haces en el puesto en que te encuentres." (5-13)

"...tu puedes estar muy ocupado, tener muchas cosas que hacer, pero siempre puedes abrir puertas, dejar espacios y eso es signo de una buena disposición..." (6-12)

"Cuando tu tienes una buena actitud, todo va hacer más positivo; por lo tanto, el trabajo va ser más eficiente." (5-17)

Modelo teórico de las relaciones entre los conceptos estudiadas

Del análisis de los resultados obtenidos de las representaciones sociales de los diferentes conceptos estudiados, a continuación (Fig. N°14) se presenta un modelo teórico relacional que permite observar la forma en cómo se vinculan clima, liderazgo y habilidades sociales.

Contexto: Establecimientos educacionales de enseñanza media: municipales, particular subvencionado, particular pagado, urbanos, que están en proceso de innovación, de clase media baja y alta.

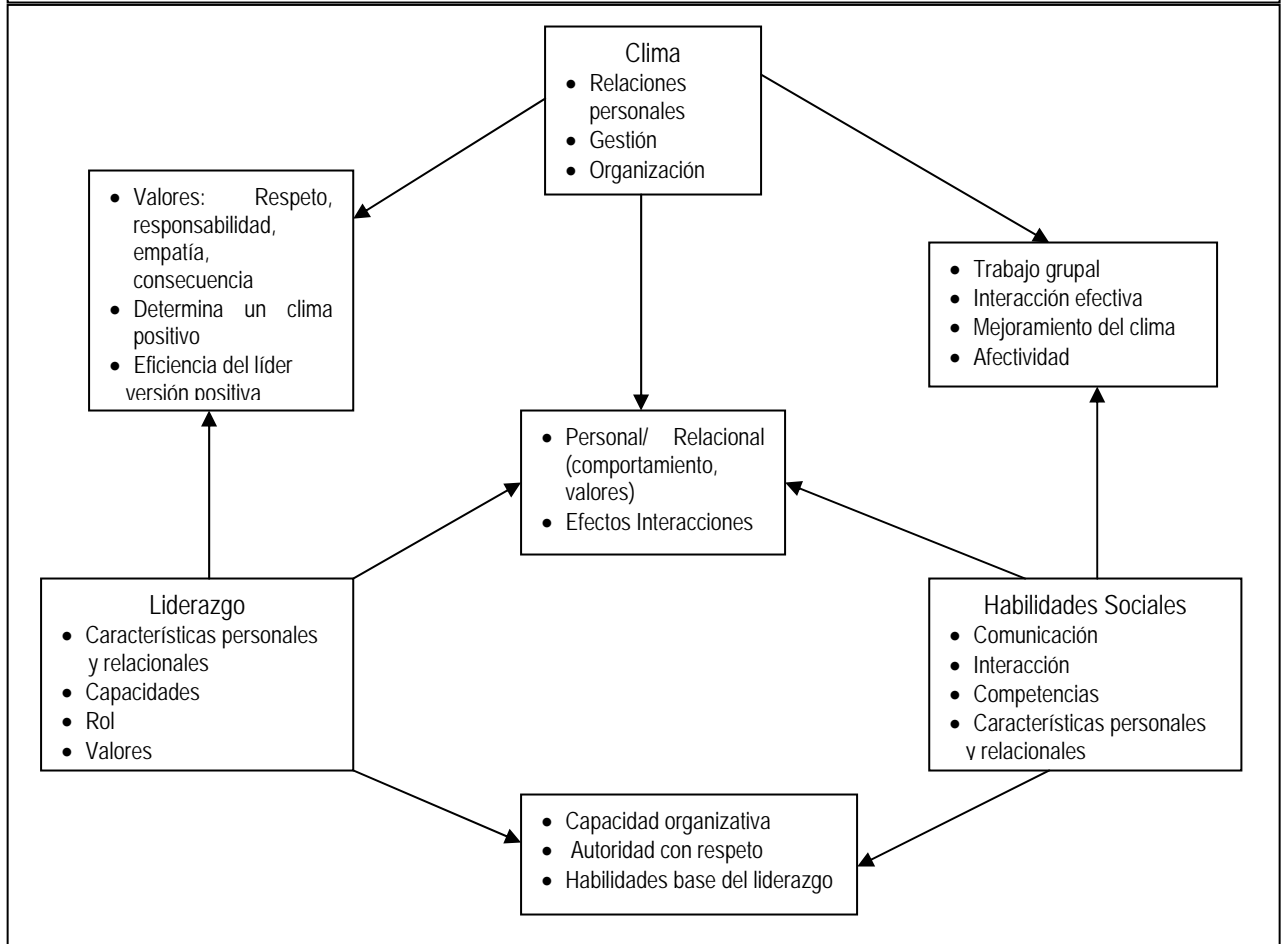


Figura N° 14: Modelo de relaciones entre los conceptos clima, liderazgo y habilidades sociales en los establecimientos de dependencia municipal, particular subvencionada y particular pagada.

La relación observada entre clima y liderazgo se da en los valores, la determinación de un clima positivo y en la eficiencia del líder, por su parte, la relación entre clima y habilidades sociales esta determinada por el trabajo grupal, las interacciones, el mejoramiento del clima y la afectividad, la relación entre liderazgo y habilidades sociales se refleja en la capacidad organizativa, en la autoridad con respeto, se ve que las habilidades sociales son la base del liderazgo. Finalmente, en la intersección de los 3 conceptos, se observan los

aspectos personales/relacionales que dan cuenta de las características individuales del sujeto y su relación con el grupo en que participa, esto se demuestra en su comportamiento y en los valores (respeto, responsabilidad, empatía, consecuencia).

En segundo lugar se presentan los efectos interaccionales, entendida por los sujetos entrevistados, como las relaciones sociales adecuadas o efectivas.

CAPITULO 5

DISCUSION

A partir de los resultados obtenidos como resultado de la investigación desarrollada con directivos y docentes de establecimientos educacionales de las distintas dependencias, a continuación se discutirán las representaciones sociales de los conceptos de liderazgo, habilidades sociales y clima organizacional a la luz de los antecedentes teóricos y empíricos disponibles. Una representación social, desde Moscovici (citado en Morales, 1994), es la elaboración de un objeto social para la comunidad, las representaciones, en tanto aparecen en grupos y sociedades en los que el discurso social incluye comunicación, lo cual implica puntos de vistas tanto compartidos como divergentes sobre diversas cuestiones.

En cuanto a la representación social del concepto de habilidad social, en las tres dependencias educacionales, se asocia en forma común a las dimensiones de comunicación, competencia social, características personales y conductuales.

Para todos los sujetos de las distintas dependencias, el concepto central de las habilidades sociales es la comunicación, entendida por los entrevistados como el proceso que permite la interacción entre las personas y el establecimiento de relaciones sociales. Además, hacen referencia en forma reiterada al uso de habilidades comunicativas como herramientas que permiten la interacción entre las personas, o las características individuales que debe tener una persona para comunicarse con otras en forma adecuada. Entre ellas estaría la amabilidad, el escuchar y utilizar un vocabulario adecuado, entre otras. Uno de los entrevistados señala: *“Para mí las habilidades sociales, son aquellas que tiene que ver con la comunicación o las características que tiene que tener una persona para comunicarse en forma adecuada con otras... Tener empatía por ejemplo, ser tolerante, saber escuchar, utilizar un vocabulario acorde, no se utilizar a lo mejor una sonrisa para comunicarse...”* (1 -1). En relación a esto, Blanco (citado en Caballo, 1993) define el concepto de habilidades sociales como un conjunto de conductas interpersonales que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente.

Cabe señalar que, para los sujetos entrevistados, la comunicación juega un papel fundamental para quienes tengan habilidades sociales. Esta comunicación se traduce en la utilización de habilidades comunicativas, fundamentalmente el manejo de vocabulario y oratoria (lo que involucra elocuencia, convencimiento) mientras que, para los autores señalados es relevante el concepto de interacción social en habilidades sociales, entendida por los autores como la capacidad de relacionarse con otros sin necesariamente ser la comunicación la herramienta adecuada, sino más bien una serie de conductas interpersonales como el respeto, la comprensión, la afectividad entre otras.

Otro concepto común a todas las dependencias educacionales, es la competencia social entendida por los entrevistados como el mayor o menor grado de eficiencia a la hora de interactuar con otros. Uno de los entrevistados señala: *“Ser competente quiere decir tener la capacidad, la habilidad, la destreza de poder relacionarse e interactuar socialmente de forma efectiva.”* (2- 2). Conforme a esto (Vallés y Vallés, 1996) señalan que “al participar de situaciones de interacción social se pone en juego la competencia social, que hace referencia a la capacidad del individuo de adaptar su comportamiento en función de la retroalimentación que recibe”. Se habla de personas competentes socialmente cuando existe un grado de eficiencia general en el ámbito interpersonal que incluyen relaciones exitosas con los demás y un comportamiento que se adecua a las normas que regulan la interacción social y que suponen respeto hacia los propios derechos y los de los demás.

También esta dimensión hace alusión al grado de aceptación social que los individuos logran al ser socialmente competentes. La aceptación social es definida por los entrevistados como el grado de seguridad que poseen los sujetos en el desempeño de su rol dentro de una organización en la sociedad. Uno de los entrevistados señala: *“uno se siente aceptado, cuando se siente parte del grupo, que es importante para el grupo, y cuando se siente como uno más, siente la seguridad del grupo”* (2-5). Pelechano, (citado en Valles y Valles, 1996), define la competencia social como un patrón complejo de respuestas que llevan al éxito y al reconocimiento social por parte de los demás y resultan eficaces, tanto para

controlar a los demás como a uno mismo en contextos interpersonales. Lo que difiere de lo expuesto de los sujetos, en la medida que la aceptación de un sujeto en un grupo, tendría un alto peso en lo que éstos entienden por competencia social.

Por otra parte, los sujetos señalan que las habilidades sociales se verían afectadas negativamente por factores externos a la competencia social, a la hora de interactuar con otros. Entre estos factores influyentes estaría primeramente la preparación académica. Uno de los entrevistados señala: *“Hay varios factores. De preparación primero que desde el punto de vista profesional, incluso puede estar dado de que carrera o de que casa de estudio tu egresas, puede influir en la capacidad o habilidad que tengas para comunicarte por los demás (1-4)*. Esto concuerda con la dimensión ambiental de las habilidades sociales planteadas por Hidalgo y Abarca (1992) quienes plantean que el contexto en que una persona es criado y educado afecta su competencia social en dos niveles: como fuente de aprendizaje de habilidades sociales y como oportunidades para actualizar lo aprendido. Los contextos más relevantes en el desarrollo social de la persona son el hogar, el trabajo y el grupo de pares. En definitiva esta dimensión, corresponde a la información proveniente del contexto en que se desenvuelve el individuo (refuerzos, consejos, orientaciones, conceptos enseñados, etc.) constituyéndose dicha información en fuente de aprendizaje para él, a través de las interacciones establecidas con otros, involucrando además, espacios propicios para manifestar lo aprendido, sean estos, espacios físicos, de socialización, de participación u otro.

Otros factores negativos señalados por los sujetos entrevistados de las distintas dependencias son las referencias (“pituto”) y la discriminación social. Como mencionan algunos de los entrevistados: *Si nosotros necesitamos un profesor, pero si al mismo profesor lleva aquí varios años y dice sabe usted, que yo lo conozco, se como trabaja, quien es muy importante saber eso” (1-4)*. *A veces por tener el tener el pelo rubio, ascendencia nórdica, tener apellidos extraños, se tienen las puertas abiertas, hay otros factores que también intervienen, como por ejemplo el pertenecer a una mayoría o a una minoría” (3 - 3)*. Estos factores se contradicen con lo señalado por Curran, (citado en Arón y

Milicic, 1994) quien plantea que la competencia social se refiere más bien a un nivel general de eficiencia en el área de las relaciones interpersonales. Desde este punto de vista, una persona es más o menos competente socialmente, en función del uso que haga de aquellas habilidades sociales con las que cuenta en un momento determinado. Entonces una persona que logra un mayor número de interacciones exitosas lo hace debido a que utiliza apropiadamente sus habilidades sociales, en comparación a otra persona que pese a que pueda contar con un número mayor de habilidades de este tipo, no las utiliza en la forma apropiada o en el momento oportuno. En definitiva, la primera persona se convierte en un individuo, socialmente, más competente que el segundo.

La dimensión personal, es otra de los puntos comunes de las representaciones sociales de los individuos de las distintas dependencias educacionales. A esta dimensión se asocian las representaciones de los sujetos en cuanto a los elementos internos de las personas con habilidades sociales. Según los entrevistados entre ellas estarían, la inteligencia interpersonal, la seguridad, la autoestima, la expresión y afectividad. Como señalan los entrevistados en los siguientes párrafos: *“en todo ámbito... tener la Inteligencia para llegar a la persona, donde le buscas para qué enganche contigo o donde encuentras algo en común para poder llegar a lo que tú quieres”* (4-5); *“La seguridad, es la tranquilidad de poder transmitir lo que realmente se quiere decir, eso ayuda bastante en como te relacionas con otros.”* (4-10); *“Una persona con habilidades sociales debe tener una buena autoestima, esta influye muchísimo en la capacidad, en la seguridad que tenga para relacionarse”* (2-8); *“Yo creo que un gesto o una sonrisa de un profesor logra mas que cualquier cosa”* (1- 7); *“Cuando uno conversa tener el gesto amable, no parco, por complicada que sea la situación no puede tener uno una actitud confrontacional, prepotente. Hacer que la persona se sienta mal es fácil. Hacer abuso de poder”* (5 – 9). En relación a esto, Hidalgo y Abarca (1992) señalan que la conducta social, como todas las conductas aprendidas, es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Entre estos últimos, se encuentran los factores constitucionales, referidos a la forma de ser observable de una persona,

por ejemplo, su temperamento, género, los factores psicológicos, que aluden a elementos no observables en el individuo, como por ejemplo: sus procesos afectivos y conductuales; es decir, se orienta a los procesos internos de las personas.

Para finalizar, la última dimensión común a todas las dependencias educacionales es la dimensión conductual, definida como los atributos específicos de las habilidades sociales, es decir, aquellos rasgos específicos de la interacción social que facilita el intercambio social y que están presentes en las personas socialmente competentes. Según los entrevistados, entre estos atributos estaría el ser flexible, la afectividad, ser proactivo, inspirar autoridad y respeto, ser comprensivo, ser consecuente, ser empático, ser asertivo, aceptar y brindar y recibir respeto. En relación a estos atributos conductuales de las habilidades sociales, los entrevistados señalan: *“Reconozco a una persona con habilidades sociales por su forma de ser, dispuesta a trabajar, a colaborar, con disposición a preguntar, si no sabe algo, que sea preactiva...”* *“Al verlo uno lo nota de inmediato, y te hablo de un profesor encachado, en términos que sabe dirigirse a sus estudiantes, tiene cierta autoridad no que le teman sino que respeten, tiene manejo de grupo...”* (1-9). *“El aceptar lo bueno y lo malo de las personas, hay que quererlos como son”* (6 -5).

Todos estos atributos conductuales concuerdan con lo definido por Caballo (citado en Valles y Valles, 1996) cuando define las habilidades sociales en lo conductual *“las habilidades sociales son un conjunto de conductas emitidas por el individuo en un contexto interpersonal que expresa sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones, derechos de un modo adecuado a la situación, respetando así esas conductas en los demás y resolviendo generalmente los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. Esto implica ejercer los derechos personales sin negar los derechos de los demás, expresando opiniones, sentimientos y deseos.*

Las representaciones sociales de los sujetos entrevistados de las distintas dependencias, en relación al concepto de habilidades sociales presentan también una diferencia. Esta está centrada en la mención al concepto de gestión escolar,

definida por los entrevistados como todas las actividades que implica la marcha cotidiana de la escuela e incorporada dentro de la representación que hacen del concepto de habilidades sociales los individuos que participan de las dependencias particular subvencionada y particular, quienes la señalan como la instancia cotidiana donde se ponen a prueba las habilidades sociales. El concepto de gestión escolar no adquiere tal importancia para la dependencia municipal.

Para los entrevistados las habilidades sociales jugarían un papel predominante en todos los participantes de la comunidad educativa siendo ellos los integrantes que desarrollan un rol específico en la gestión educativa de una institución. Como lo señala uno de los entrevistados: *“Las habilidades sociales son importantes en el ámbito de mis pares, con los padres apoderados y también en la sala de clases con mis alumnos”*. (4- 7). *“Creo que son importantes al nivel de profesorado, en relación con los alumnos, y a nivel administrativo”* (2-6).

Esta utilización de las habilidades sociales en la cotidianidad de la institución educativa generaría según los entrevistados, condiciones para un clima escolar. Para ellos estas condiciones que se presentan en la gestión escolar están dadas por las habilidades sociales de los participantes y generarían una llegada a los participante de la comunidad escolar, buena disposición al trabajo, participación en trabajo colaborativo y aceptación por la diversidad. Los entrevistados señalan estas condiciones en los siguientes párrafos: *“Sí, en cómo llegas al alumno, en cómo llegas a los apoderados, en cómo enfrentas los problemas...como maestro uno de debe tener mucho cuidado y por eso son muy importante las habilidades sociales porque tu tiene que llegar a todos los persona del curso y tienes que saber cómo hacerlo, porque el cómo es súper importante”*. (4-8); *“La buena disposición. Pienso que es una habilidad para mejorar o el compartir con otros personas para colaborar (7 –5). “A nivel de profesora el trabajo en conjunto también es importante porque uno no es una isla, uno es parte de una comunidad educativa”* (2- 6); *“Ah bueno enormemente, porque no trabajamos con máquinas, trabajamos con seres humanos, especialmente con jóvenes, con adolescentes, con personas en formación”*; *“Tiene que ver con aceptar a los estudiantes con sus diferentes estilos de aprendizajes, con sus diferencias”* (1-7).

En relación a las habilidades sociales frente a su participación en el proceso de Gestión escolar, el MINEDUC (2003) afirma que en el marco de la reforma educacional y de los rápidos avances, los cambios permanentes y la incertidumbre que vivimos en la sociedad, demanda profesionales flexibles, responsables, creativos que participen activamente de ella para poder responder a las exigencias de los distintos sistemas sociales. En este escenario, las personas participan de múltiples situaciones comunicativas, donde se ponen en juego diversas habilidades que permitirán una mejor convivencia escolar, entendida ésta como las interrelaciones entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional. Los directivos, los profesores viven en situaciones sociales e interactúan permanentemente para poder comunicarse con otros, aprender y convivir en un contexto social. Para ello requieren de diversas competencias entre las cuales se encuentran las habilidades sociales que constituyen un aspecto esencial de la vida. Una persona con un buen nivel de desarrollo de habilidades sociales tendrá mejores posibilidades de insertarse en su mundo social, participar de él y mantener relaciones interpersonales satisfactorias y efectivas.

En síntesis, la representación social del concepto habilidades sociales para los sujetos esta descrita como la capacidad que tienen los individuos, para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y características conductuales, que les permiten desarrollarse satisfactoriamente con los diferentes integrantes de la gestión escolar sintiéndose socialmente competentes.

En cuanto a la dimensión de liderazgo, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directivos y docentes de establecimientos educacionales de las distintas dependencias, a continuación se presentan las similitudes y diferencias que presenta el concepto en las distintas dependencias.

El liderazgo desde la dependencia municipal, específicamente del Liceo Gabriela Mistral, del particular subvencionado Liceo Montesorri, y desde la dependencia particular pagada Liceo George Chaytor indican que se puede comprender el liderazgo en cinco dimensiones: El líder “es” el líder debe “ser”, el

líder debe “tener”, los valores que presenta el líder y la planificación en el liderazgo. Aquí, el líder “es y el deber “ser” del líder aparece recurrente la personalidad y también la mirada al grupo. En relación a la personalidad fue recurrente la noción de reconocer al líder como guía “...*el líder es una persona que es reconocida como guía, como inspiración, como ejemplo, como modelo, y que por lo mismo es muy útil en el manejo de grupos, en un conciliador...*” (5-1), pero desde el grupo es comprendido como aquel que habla por otro, “...*reconozco a un líder cuando también veo a una persona que esta hablando por el resto, generalmente usa el plural, no el yo, porque el yo no sirve...*” (7-4)

Desde lo expuesto se puede interpretar que la representación social que tienen los entrevistados esta en estrecha relación la definición que nos entrega López (2003) que dice que el líder se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego, aquí la capacidad de tener relacionarse socialmente aparece un detonante para llevar acabo un buen liderazgo.

También aparece una visión del líder en algunos casos como autoridad “*También hay líderes que son muy mandones, autoritarios...*” (7-5) aquí resuena la definición de Rodríguez (SF) del líder autócrata o autoritario quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

En el deber tener del líder, los entrevistados lo comprenden desde tres dimensiones las características personales tanto innatas y adquiridas, las actitudes y las capacidades, aquí esta que el líder “...*tiene que ser una persona con una equilibrada capacidad emocional, como primera cosa, un líder no puede salirse de las casillas...*”(4-3) y “...*lo que tiene que tener un líder es un carácter, no puede ser un tipo introvertido, tiene que estar siempre adelante dando la cara...*” (4- 2) el líder debe tener “... *actitud de justicia y ser con todo iguales y pedir que todos hagan lo que tienen que hacer*” es una de las actitudes que se consideran como influyente en el tipo de liderazgo.” (4-4), también ellos hablan “...*de un líder que tenga actitudes, habilidades para ciertas áreas, esas se van*

formando y reforzando con el tiempo como por ejemplo el dominio de la oratoria.” (1-4); se aprecia que el liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativa excepcional: carisma, la capacidad de ser excepcionalmente atrayente e influyente ante las personas. El liderazgo es un atributo personal, un rasgo que adorna la personalidad de algunos privilegiados. De ahí nace la frase: “el líder nace, no se hace” (Avilés, *et al*, 1991).

En todas las dependencias, de una u otra forma los valores se consideran parte del liderazgo y la empatía, la responsabilidad, el carisma son los mas mencionados “...*súper importante es ser carismático y encantar a la gente, eso ayuda mucho al liderazgo de una persona.*” (7-2) “...*responsabilidad, el ir cumpliendo con lo que se proponen, eso ayuda para que le sigan...*” (3-3) además que los sujetos comprenden la importancia de tener un grado respeto entre los miembros del grupo. Por otra parte, si el líder se considera un colaborador que tiene ciertas funciones especializadas, y si su actitud hacia los otros miembros es de respeto profundo por su integridad y su valor, producirá un clima de amistad y cooperación, informalidad y libertad (Knowles y Knowles, 1972). Esto ayuda sobremanera a generar un clima de trabajo agradable y motivador para el desempeño laboral.

Por último en las representaciones sociales de los entrevistados la planificación, apuntando a tres ejes la organización, las relaciones con otros o con el equipo de trabajo y la ética, está mirada concuerda con lo que plantea Bolivar (1997) en relación a que el liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional") esto se evidencia en las siguientes afirmaciones “...*la función de los líderes es llevar todas las iniciativas, todas las inquietudes a otra instancia en donde se realice una mejor gestión, llevar la voz de mi grupo en lo bueno, en lo malo, en lo positivo que se proponga, intentar que a tu grupo le vaya bien, que estén contentos, tranquilos, en el sentido sin temor y así a tener mejores resultados...*” (7-12) desde aquí se

puede interpretar la idea del rol de líder, como gestor, y como armador de una dinámica comunitaria, con trabajo compartido. A la vez si miramos la siguiente afirmación *“Un líder necesita estar acompañado de varias personas porque sólo no puede. Las decisiones de un líder tienen una serie de engranajes, que las impulsan, sólo no puede...”*(4-1). Podríamos deducir que nos encontramos ante un líder democrático o participativo aquel que utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Se fomenta la participación del equipo en la toma de decisiones (Rodríguez, SF).

Dentro de las representaciones sociales se presenta también una mirada distinta donde se reconoce *“... la capacidad de otorgar otras visiones, otros puntos de vista más a futuro...”*(1-1) que tienen los líderes lo cual nos sitúa ante un liderazgo visionario que se sustenta en la capacidad de crear y articular una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una organización o unidad organizacional que traspone las fronteras del presente y lo mejora (Robbins, 1999).

En general el liderazgo se plantea, dentro de la gestión se percibe en gran medida desde la dimensión humana que está referida a las relaciones de convivencia en el establecimiento, tanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre si, alude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados; como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales y empresariales de la zona (Iplacex, 2005).

En las distintas dependencias aparecen ciertas similitudes entre ellas, una de ellas son los valores que en la dependencia particular subvencionada y particular pagada están divididos en dos tópicos valores en si mismos entendidos como los valores que son inherentes de la persona y los valores en relación al grupo que son aquellos que se ven reflejados en el trato, en cambio en la dependencia municipal los valores se representan en una sola dimensión, no se

hace distinción entre valores en si mismo y los valores en relación a otros, sin embargo los valores se repiten para todas dependencias y estos son *“La empatía es una necesidad, es un factor dentro de las relaciones humanas, para poder llegar a acuerdos, a consensos, cuando uno es capaz de ponerse en los zapatos del otro todo es más fácil de llegar a acuerdos...”* (5-8), *el ser respetuoso “Deben ser respetuosos escuchando a los demás dándoles su espacio...”*(5-3) así también *“El respeto es una posición que uno va ganando con los que hace y con lo que no hace, eso es también la consecuencia, de ir todo en una sola línea.”*(4-7) además de la honestidad y la honradez. Y según MINEDUC (2004) el liderazgo es uno de las áreas claves de la gestión escolar de calidad en los establecimientos educacionales, es importante considerar una visión a futuro, donde los directivos logren motivar y dirigir el logro de metas, apoyen la práctica de valores y acciones concretas a mediano y largo plazo y den coherencia a la actuación de todos los actores de la comunidad educativa. Los sujetos entrevistados reflejan en sus opiniones la práctica de los valores, como un elemento importante para la gestión educativa y por ende para el clima educativo.

Otra de las similitudes importantes es el ver al líder como un guía, *“...los líderes, tienen el rol de guiar, para tener un objetivo, una meta, trabajar para cumplirla...”*(1- 8) esto concuerda con Robbins (1999) quien define liderazgo como la capacidad de influir en el grupo para que logre metas. También tenemos como similitud entre las distintas dependencias la planificación que lleva el líder o aquella en la cual participa el líder *“...un curso se planifica, allí se plantea, se escucha y luego viene el apoyo de las bases, ellos planifican para llevar a cabo sus ideas.”* (3-9) lo que coincide con lo que plantea López (2003) que en la actualidad el liderazgo se entiende como un proceso simbólico, a través del cual se define la realidad organizativa y se establece un sentido de dirección y propósito mediante la articulación de una determinada visión compartida.

Las percepciones son otra similitud y estas apuntan a las capacidades que ven los sujetos algunas de ellas son que el líder es *“...persona que es capaz de plantear sus ideas claras y con seguridad, firmeza...”* (7-4) además que *“...un líder ayuda a mejorar tu sistema organizacional, a mejorar tu institución y así*

todos apostamos con un granito de arena, para mejorar incluso el país” (7-13) desde estas entrevistas se coincide con Robbins(1999) quien propone que el liderazgo es simplemente una atribución que la gente hace acerca de otro individuo.

Según Goleman, et al (2002) una de las tareas esenciales de un líder es crear un clima de confianza, en el cual las personas se sientan trabajando a gusto, sin temores, con libertad de expresarse; un ambiente donde también se favorezca la innovación y en el cual los errores se consideran fuente de aprendizaje. Esta confianza se refleja en el diálogo que se menciona o en la comunicación a la cual se refieren los sujetos de estudio: *“Fundamentalmente el diálogo, las cosas hay que conversarlas, hablarlas. No discutir los problemas, cuando uno parte, por discutir, no llega a nada, solo llega a la agresión. Los problemas están, se conversan, se solucionan, pero no se discuten.” (4-9)*, esto representa la búsqueda de un buen clima de trabajo.

Ahora en cuanto a las diferencias entre los establecimientos lo que resuena en la dependencia particular subvencionada y que no aparece en las otras es el concepto de autoritario, como se puede observar en el siguiente extracto de una entrevista *“También hay líderes que son muy mandones, autoritarios...” (7-5)*, según Rodríguez (SF) esto se responde a un estilo de liderazgo autoritario donde la respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. Se prima la disciplina, la obediencia al líder y la eficacia.

Al realizar una comparación entre las dependencias tenemos que la municipal, plantea expectativas en referencia a un líder con equilibrio emocional y racional, además surge la idea de un líder con carácter "La primera condición que tiene que tener un líder es un carácter, no puede ser un tipo introvertido, tiene que estar siempre adelante dando la cara. " (4-2) y a la vez "...tiene que tener un raciocinio lógico, muy controlado, tiene que hacer el esfuerzo por no producir descontrol..."(4-3). En la dependencia particular subvencionada resuena la cooperación y ayuda *"...otro es la solidaridad en el sentido de la cooperación con los demás..."(1-2)* y en dependencia particular pagada aparece la capacidad de arriesgarse y la capacidad de enfrentamiento como se observa a continuación

"...esta ese otro líder que si tienen la capacidad de arriesgarse..."(7-5) y "...tiene la capacidad de poder enfrentar el grupo, de enfrentar las instancias en que otros no se atreven."(7-1). Esto último se puede comprender desde el liderazgo carismático, entendido como aquella donde los seguidores hacen atribuciones de capacidades de liderazgo heroicas o extraordinarias cuando observan ciertos comportamientos y estos les caracteriza: confianza en ellos mismos, con una fuerte convicción de sus creencias, visiones (Rodríguez, SF).

En síntesis, la representación social del liderazgo es para los sujetos entrevistados la capacidad de guiar a un grupo determinado, siendo el líder un individuo modelo digno de seguir, este posee una serie de valores como respeto, responsabilidad, empatía, honradez, etc que le permiten desenvolverse con soltura dentro su grupo, además el líder es una persona íntegra, arriesgada, consecuente, que busca el bien común de acuerdo a los objetivos y metas de su institución

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a directivos y docentes de establecimientos educacionales de las distintas dependencias, a continuación se analiza y discute la representación social del concepto "clima organizacional". Los sujetos mencionaron que ésta se encuentra determinada por dos dimensiones, la personal y la organizacional; donde las características valóricas y actitudinales a nivel individual y grupal en relación a la dimensión personal influyen en la personalidad y en el comportamiento; en tanto la dimensión organizacional, se encuentra determinada por la estructura de la institución y por la gestión que realizan los integrantes de ésta, donde la parte administrativa y funcional contribuyen con la visión y la ejecución de los planes conjuntos.

Los elementos que se destacan producto del análisis realizado, corresponden a las relaciones humanas o interacciones sociales que se encuentra formando parte de la dimensión personal, como a su vez la claridad tanto en las funciones como en los roles.

Con respecto a la dimensión personal, los sujetos señalan que corresponden a todas las características que influyen a nivel personal, como

grupal, donde se encuentran valores y actitudes. Del mismo modo se mencionan conceptos como honestidad, respeto y empatía por la parte valórica y además positivas, abiertas y apoyadoras que son características que no deben faltar en las personas para trabajar en equipo. Al mismo tiempo los sujetos de estudio señalan que dentro del ámbito personal los individuos deberían tener características que son determinantes a la hora de formar grupos, ellos distinguen entre las características referidas a la personalidad y al comportamiento, donde el liderazgo, la eficiencia, la colaboración y la comunicación determinan el grado de relaciones humanas que se generen producto de toda interacción.

En relación a lo anteriormente expuesto los sujetos señalan: *“Yo creo que una parte fundamental del clima organizacional son las relaciones humanas, como se llevan las personas entre sí, lo que motiva una buena relación, participación, disposición y por sobre todo sentirse parte de la institución, comprometidos.”* (1-3). Y a la vez *“Yo pienso que las personas en el ámbito organizacional, deben tener ciertas características que la hagan trabajar bien en equipo, tienen que ser abiertos a trabajar en un departamento determinado, deben ser respetuosos de las normas, tolerantes con las diferencias de los demás...”* (2-6). Además *“Las personas que integran un grupo deben ser líderes, positivas, tener buenos objetivos, metas claras, capacidad de organizar, de transmitir ideas. Debe haber disposición al cambio, a las críticas, al pensamiento del otro, a comunicar, a aceptar lo distinto...”*(1-7)

Según Arón y Milicic (1994), el clima escolar afecta a todos: a los estudiantes, a los profesores y a los directivos; por lo tanto, el clima social en el contexto escolar, se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el que desarrollan sus actividades habituales.

Sin embargo, es López (2003) quien señala que el clima puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran el sistema escolar.

Según los sujetos la dimensión organizacional, se encuentra determinada por la estructura que posea la institución, a nivel administrativo y funcional; sin descuidar la gestión que se lleva cabo, por medio de la visión del establecimiento, pero por sobre todo de la ejecución de esta. La planificación a nivel administrativo es de suma importancia para dejar establecidos; roles, funciones y hasta actitudes. En relación a la gestión, los entrevistados señalan que los buenos objetivos y la coherencia que exista entre las metas propuestas y lo que se pretenda realizar además de la transparencia va a contribuir al crecimiento de dicha institución. Por lo que se menciona *“Primero que nada tiene que haber un clima organizacional sano, en el sentido en que no este contaminado, tiene que haber un reglamento interno donde las funciones y roles estén claros, para que exista también armonía, buena gestión, en fin un clima organizacional adecuado, bueno, positivo.”* (2-5). Del mismo modo señalan *“Si claro, es que en la medida en que las cosas no estén bien establecidas, no halla una buena organización del sistema, no va haber claridad y por ende ambigüedad y eso se va a prestar para tener problemas con la gente, de una u otra manera frente a la gestión, frente a tus deberes y a tus derechos.”*(5-4). También se menciona *“El clima se basa en la organización del sistema, el cómo este estructurado va a determinar la posición del establecimiento frente a nuevas situaciones; hoy en día tenemos que estar abiertos al cambio...”* (7-9)

Es así como Cornejo y Redondo (2001) señalan que el Clima Educativo es el conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinada por aquellos factores estructurales, personales y funcionales de la institución que, integrados en un proceso dinámico y específico confieren un peculiar estilo a dicho centro, condicionante a la vez de los distintos procesos educativos

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

En relación a las distintas dependencias se encontraron algunas similitudes de la representación social de clima organizacional; la cual corresponde a las relaciones interpersonales, sociales o humanas que se establecen dentro de la institución educacional. Donde los sujetos señalan: *“Para que exista un buen clima organizacional, las personas que integran cualquier institución deben saber respetarse, aprender de los demás, ser consecuentes con lo que dicen y hacen, ya que así se va generar armonía, un buen ambiente..”*(3-6)

De acuerdo a las relaciones interpersonales los sujetos mencionan que se encuentran determinadas por un factor interno o individual asociado a los valores y actitudes; además del ámbito grupal donde la interacción influye en la calidad de estas relaciones.

Los aspectos antes referidos han demandando a los sujetos implicados en la educación a desarrollar nuevas competencias tanto estratégicas como relacionales, que influyen en el clima de los establecimientos educacionales. Estas nuevas estructuras relacionales, ha enfrentado a los docentes vivenciar acuerdos y desacuerdos propios del trabajo en equipo, que en ocasiones potencia y en otras debilita los lazos relacionales, entre los miembros que conviven al interior de cada establecimiento (Arón y Milicic, 1994).

Es así que ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Arón, 1999).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo

y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.) (López, 2003)

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. (Arón y Milicic, 1994).

Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros.

En cuanto a las diferencias encontradas estas apuntan al ámbito de la gestión, organización y crecimiento y desarrollo de la institución.

Con respecto a la buena gestión como lo mencionan los sujetos del establecimiento particular subvencionado, ésta corresponde a la claridad que existe en la visión y en la ejecución de la misma, donde conceptos como transparencia y proyección fueron mencionados con mayor énfasis.

En relación con la organización, los sujetos del establecimiento municipal mencionaron que esta corresponde o más bien esta determinada por las capacidades de los integrantes del sistema escolar donde efectividad, liderazgo y la capacidad de buscar soluciones son términos muy importantes a su parecer, del mismo modo mencionan que debe existir claridad en la gestión donde primeramente los roles y las funciones deben estar claras y definidas.

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que

atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones. (Arón y Milicic, 1994).

Por último, el crecimiento y desarrollo institucional para los sujetos del establecimiento particular pagado, esta sobre la base de la estructura y el funcionamiento de la institución, en cuanto a la primera los roles y las actitudes deben quedar bien establecidas, donde se note una organización a todo nivel; y con respecto al funcionamiento, es esencial llegar a lograr los objetivos que fueron planteados en una primera instancia.

Como señala Cornejo y Redondo (2001) el clima escolar influye en la conducta de los miembros del establecimiento educacional especificando que la existencia de un clima favorable generalmente es sinónimo de un buen cumplimiento de los objetivos de la institución

Finalmente cabe señalar que el clima organizacional es la propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos producto de esta investigación se presentan las siguientes conjeturas.

Las representaciones sociales de los sujetos entrevistados de las distintas dependencias sobre el concepto de habilidades sociales, esta descrita como la capacidad que tienen los individuos para interactuar y comunicarse sobre la base de habilidades personales y características conductuales, que les permiten desarrollarse satisfactoriamente con los diferentes integrantes de la gestión escolar, sintiéndose socialmente competentes.

En primer lugar se debe señalar que las habilidades sociales son de vital importancia para los sujetos entrevistados, pues las asocian a el ser humano como un ser social. Ellos brindan especial vinculación a las habilidades sociales con el concepto de la comunicación, entendida como el proceso que permite la interacción y la socialización entre las personas. En cambio los autores que se refieren al tema plantean las habilidades sociales mas asociadas al concepto de interacción social. Para esta comunicación los individuos señalan la importancia de habilidades comunicativas, que facilitarían este proceso.

En relación a la competencia social los entrevistados creen que las habilidades sociales son perfectamente desarrolladas y que están fuertemente determinadas por el contexto sociocultural en el que se desenvuelve el sujeto. La preparación académica de los individuos y la implicancia de factores externos como la discriminación determinarían además, el grado de aceptación social de las personas, influyendo esto en la eficiencia de la habilidades sociales expresada a la hora de interactuar con otros.

Con respecto a la utilización de habilidades sociales en las actividades cotidianas de la escuela, los entrevistados mencionan, que estas son importantes en cada uno de los integrantes que desarrollan un rol específico dentro de la gestión educativa de una institución, desde los roles directivos con sus funciones administrativas, desde el rol de alumno en la formación de presidencias de cursos y centros de alumnos y en el rol de padres y apoderados en el desarrollo de

centros generales de padres. De esta manera las habilidades cumplirían la función de mejorar las relaciones sociales favoreciendo un buen ambiente en toda la comunidad educativa. Esta armonía en el ambiente educativo esta dada fundamentalmente por los conceptos de brindar y recibir respeto. Cabe señalar que el concepto de habilidades sociales asociado a la gestión escolar, se evidencia sólo en la dependencia particular y particular subvencionada, no así en la dependencia municipal.

Por último, los entrevistados destacan características personales y conductuales de los sujetos que demuestran habilidades sociales, colocando especial interés en los conceptos de autoestima y en el concepto de afectividad. El primero atiende a la seguridad con que el individuo establece relaciones con otros y el segundo hace referencia al trato del sujeto con las demás personas.

El liderazgo se representa socialmente por cinco dimensiones las cuales corresponden a: el líder "es", el deber ser del líder, el deber tener del líder, los valores y la planificación, esto se puede interpretar como que los sujetos, dan gran relevancia a las características personales y las capacidades que ven desde las percepciones y las expectativas que cada individuo se propone para un líder. Los valores son transversales a cada dimensión del liderazgo, encontrándolos en todas las dependencias de una u otra forma. La planificación destaca con tres características, la primera en relación a la organización ya sea en la institución o en el trabajo en equipo, otra característica es la ejecución, de lo programado, donde mayoritariamente se apunta a una ejecución compartida en el sentido de comunicar y dialogar lo que se va realizando y muy cerca de esta característica esta el control, que determina la supervisión de la ejecución, este se plantea como periódico, con el fin de poder ir mejorando las cosas durante la misma ejecución.

Se puede considerar al liderazgo como precursor de una buena gestión, ya que el líder es quién junto a un equipo toma las decisiones, que se ejecutan para el cumplimiento de metas, dentro de cada institución.

En cuanto a las semejanzas del liderazgo entre las dependencias están los valores, que se consideran parte del liderazgo donde la empatía, la responsabilidad, el respeto, el carisma son los más mencionados, así también

aparece como similitud la representación de un líder democrático, el cual trabaja con y para la gente.

En las diferencias para el liderazgo en las distintas dependencias, tenemos: la visión del líder desde el sector particular subvencionado como autoritario, así también hay diferencias al entender al líder, pues para el establecimiento municipal este líder tiene que tener un carácter y un equilibrio emocional y racional, para otros está la relación cercana de cooperación y ayuda, en cambio para la dependencia particular pagado la visión de líder apunta a la capacidad de hablar sin miedo, y a la capacidad de enfrentamiento del líder.

La representación social del clima organizacional para los sujetos entrevistados se encuentra bajo la influencia de dos dimensiones las cuales corresponden a la dimensión personal y a la dimensión organizacional. La primera esta determinada por las características individuales y grupales de todos los integrantes del sistema escolar. En cambio la segunda dimensión se encuentra determinada por la estructura del establecimiento y por la gestión realizada. Cabe mencionar que los sujetos han señalado que las relaciones personales son determinantes a la hora de generar un buen ambiente o clima y mencionan además que son la base del clima organizacional, pero del mismo modo mencionan que la gestión va a influir en la claridad que exista tanto en los roles que desempeñan los integrantes como en las funciones de los mismos, puesto que si esto no queda establecido, el funcionamiento de todo lo referente a la institución en el ámbito administrativo y en lo personal va a llevar a una ambigüedad que no propicia una armonía y calidad en el ambiente.

Con respecto a los distintas dependencias visitadas cabe señalar que en el ámbito personal todos coinciden que las relaciones humanas son la base del clima. Con respecto al ámbito organizacional los sujetos distinguen entre el desarrollo y crecimiento de la institución, con la organización de la misma y la gestión que se realiza; puesto que la dependencia municipal señala que el clima se basa en la organizacional a todo nivel, en cambio en la dependencia particular subvencionada apuntan más a la gestión que realizan los directivos, apuntando no solamente a lo directores. Por último, los sujetos de la dependencia particular

pagada atribuyen al clima la dimensión del crecimiento y desarrollo de la institución.

También cabe mencionar que los sujetos entrevistados coinciden según los autores consultados sobre el concepto de clima organizacional en lo referente al ámbito personal (relaciones interpersonales o sociales como lo señalan).

Con respecto a la relación entre los conceptos estudiados, se señala que las habilidades sociales asociadas a las relaciones interpersonales corresponden al ámbito que se encuentra presente en cada concepto estudiado, pues a través de estas relaciones es que se genera un clima organizacional armonioso y un liderazgo compartido, ambos esenciales para la efectividad en la gestión escolar.

ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

Todos los aspectos recogidos y estudiados en esta investigación dan a conocer como piensan, sienten y creen los sujetos de los contextos investigados, sobre los conceptos de habilidades sociales, liderazgo y clima, siendo esto un aporte a la gestión educativa de estos establecimientos en tiempos de innovación.

En cuanto a la metodología utilizada, en esta investigación cualitativa de el diseño descriptivo, lo que permitió conocer las representaciones sociales de los sujetos.

Los instrumentos utilizados (guiones de entrevistas semiestructuradas) fueron adecuados, pues permite cierta flexibilidad, en pos de obtener el máximo de información sobre los temas a investigar. Pero teniendo en cuenta que las representaciones sociales se construyen en interacciones entre diadas y grupo, es por ello, que la investigación pudiese haber incluido la realización de grupos focales, donde los individuos crearan significados compartidos a través de la interacción y, estos dieran mayor información sobre su realidad.

Finalmente el procedimiento utilizado fue riguroso, lo que facilitó el análisis, en el cual se utilizó estrategia de triangulación con el debido análisis, en forma individual, grupal y con el juez experto (profesor guía).

REFERENCIAS

- Ander-egg, E (1995) Teoría de la investigación social. Edit Lumen. Buenos Aires Argentina.
- Arón, A y Milicic, (1994). Vivir con otros: Programa de desarrollo de habilidades sociales. Editorial Universitaria, Santiago. Chile.
- Arón, A (1999) Clima social escolar y desarrollo personal. Un programa de mejoramiento. Santiago. Editorial Andrés Bello.
- Avilés M, Cárcamo M, Araya E (1991) Qué significa ser dirigente? .Edit. Cide. Santiago. Chile.
- Berger, P y Luckmann, T (1995). La construcción social de la realidad. Buenos Aires. Argentina.
- Bolívar, A (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.): El liderazgo en Educación. (pp. 25-46). Madrid: UNED.16
- Bruner, J y Haste, H (1990). La elaboración de sentido. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- Bruner, J (1995). Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva. Ediciones Paidós. Barcelona. España.
- Caballo, V (1993). Manual de evaluación y entrenamiento de habilidades sociales. Editorial Siglo XXI, Madrid, España.
- Cabrero y Richart (2003) en Técnicas de Recogida de datos. http://perso.wanadoo.es/aniorte_nic/apunt_metod_investigac4_9.htm. Visitada 20/05/05
- Cantero, G y Celman, S (2001).La gestión escolar en condiciones adversas. Revista Iberoamericana de Educación, Nº 25, Enero-Abril. Argentina.
- Cornejo, R y Redondo, J (2001). El clima escolar percibido por los alumnos de enseñanza media. Viña del mar: Ultima Decada Nº 15, CIDPA.
- Ezpeleta, J (1990), "El Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria mexicana". Revista Mexicana de Sociología, núm. 2, Abril-Junio, México, IIS-UNAM, pp. 13-93.
- Goleman, D, Boyatzis, R y Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional. Edit. Plaza & Janes S. A. Barcelona. España.

- Hidalgo, G. Abarca, N (1992). Comunicación interpersonal. Programa de entrenamiento de habilidades sociales. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.
- Ibáñez, J (1988). Ideologías de la vida cotidiana. Editorial Sandai, Barcelona. España.
- Iplacex, Instituto Profesional (2005) Introducción a la Gestión Educacional. Texto de estudio 1º semestre. Pedagogía en Educación Media Técnico Profesional. Chile.
- Knowles, M y Knowles, H (1972) Como Desarrollar Mejores Directores. Edit. Diana. Mexico.
- Krause, M (1995) La investigación cualitativa. Un campo de posibilidades y desafíos. Revista "Temas de Educación". Nº 7. pp 19-39 ISSN 0716-7423.
- Lavín, S (1997) El Proyecto Educativo Institucional Como Herramienta de Construcción de Identidad. PIIE, Santiago. Chile.
- López, J (2003). Dirección de centros educativos. Editorial Síntesis, S. A. Madrid. España.
- MINEDUC (2003). Política de Convivencia Escolar. http://biblioteca.mineduc.cl/documento/revista_308.pdf. Visitada el 14/05/05
- MINEDUC (2004). Autoevaluación. Guía para los establecimientos educacionales. http://biblioteca.mineduc.cl/documento/revista_309.pdf. Visitada el 20/05/05
- Morales, F (1994). Psicología social. Editorial Mc Graw – Hill. Barcelona. España.
- Pérez, G (1998) Investigación Cualitativa. Retos e Interrogantes tomo I, Método . Edit. La Muralla, Madrid. España.
- Pini, M (2000) El Proyecto Educativo Institucional Como Herramienta de Gestión para los Directivos de las Escuelas. www.reduc.cl. Visitada el 15/05/05.
- Robbins S (1999) Comportamiento Organizacional. 8Edit. Pearson Educación. México. p 346-376.
- Rodríguez, E (SF) El liderazgo y sus estilos. www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo/estilos-liderazgo.shtml#esstilos. Visitada el 24/06/05.
- Rodríguez, D (2001). Gestión Organizacional. Elementos para su estudio. Ediciones Universidad Católica de Chile. Chile.

- Sacristán, G y Pérez, A (1995). Comprender y transformar la enseñanza. Edit Morata, Madrid. España.
- Taylor, S y Bogdan, R (1986) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significado. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.
- Valles, A y Valles, C (1996) Las Habilidades sociales en la escuela. Una propuesta curricular .Editorial. EOS. Madrid. España.
- Yáñez, C (1990). Representaciones, conceptos estructurales, una aporte al método. Editorial Abya – Yala & Corporación Educativa Mocac. Quito. Ecuador.

Anexo B: Guión de entrevistas semiestructuradas habilidades sociales

Objetivo General	Categorías	Subcategoría	Preguntas
<p>Conocer las representaciones sociales que tienen los directivos y docentes de liderazgo, habilidades sociales, y clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco.</p> <p>Objetivo Especifico Conocer las representaciones sociales que directivos, docentes y administrativos, tienen de las habilidades sociales en establecimientos educacionales de distinta dependencia, de la ciudad de Temuco</p>	<p>Las habilidades sociales son las habilidades para interactuar con otros en un contexto dado de un modo específico, socialmente aceptable y valorado y que sea mutuamente beneficioso o primariamente beneficioso para otros</p> <p>Combs y Slaby (citado en Aron y Milicic, 1994)</p> <p>Vivir con otros programa de desarrollo de habilidades sociales.</p> <p>La competencia social como un patrón complejo de respuestas que llevan al éxito y al reconocimiento social por parte de los demás y resultan eficaces, tanto para controlar a los demás como a uno mismo en contextos interpersonales. Curran (citado en Arón, 1994)</p> <p>La conducta social, como todas las conductas aprendidas es el resultado de una interacción entre determinantes ambientales y personales. Entre estas se encuentran las referidas a la forma de ser observable de una persona. Hidalgo (1992)</p> <p>Las habilidades sociales son un conjunto de conductas interpersonales que permiten comunicarse con los demás de forma eficiente en base a sus intereses y bajo el principio de respeto mutuo Blanco (citado en Caballo, 1993)</p> <p>Se habla de personas competentes socialmente cuando existe un grado de eficiencia general en el ámbito interpersonal que incluyen relaciones exitosas con los demás y un comportamiento que se adecua a las normas que regulan la interacción social y que suponen respeto hacia los propios derechos y los de los demás. Pelechano, (citado en Valles y Valles, 1996),</p>	Conceptos	<p>¿Qué son las habilidades sociales?</p> <p>¿Qué es ser competente?</p>
		Creencias	<p>¿Por qué esta dado el éxito social y personal en nuestra sociedad?</p> <p>¿Son las habilidades sociales importantes en nuestra sociedad?</p> <p>¿Cómo cree que influyen las habilidades sociales en ser socialmente aceptado?</p> <p>¿Son las habilidades sociales importantes en la gestión escolar?</p>
		Ideas	<p>¿Qué componentes tendrían las habilidades sociales</p> <p>¿De qué manera las habilidades sociales mejoran el interactuar con otras personas?</p> <p>¿Creé que el desarrollo de las Habilidades sociales influye en el beneficio de la escuela?</p>
		Características personales	<p>¿Qué características personales tiene una persona con habilidades sociales?</p> <p>¿Cómo se da cuenta una persona posee habilidades sociales?</p> <p>¿Qué rol cumple en la competencia social el género?</p> <p>¿Qué rol cumple en la competencia social en la apariencia personal?</p> <p>¿Qué rol cumple en la competencia social la inteligencia?</p> <p>¿Que rol cumple en la competencia social las conductas efectivas?</p> <p>¿Hay relación entre las expectativas de la persona y sus habilidades sociales?</p> <p>¿Qué rol cumple e la competencia social la inteligencia?</p> <p>¿Qué relación existe entre las habilidades sociales de una persona y los logros que alcanza?</p>
		Características conductuales	<p>El manejo de habilidades sociales</p> <p>¿mejora las relaciones interpersonales?</p> <p>¿Qué conductas identifican a una persona con habilidades sociales?</p> <p>¿Creé usted que mediante el comportamiento de los demás pude haber una autorregulación de la propia conducta?</p>
		Relaciones interpersonales	<p>¿Creé usted que el buen uso de las habilidades sociales favorece y fomenta relaciones exitosas?</p> <p>¿Qué habilidades sociales favorecen buenas relaciones interpersonales?</p>

Anexo C. Guión de entrevistas semiestructuradas Liderazgo.

Objetivo General conocer las representaciones sociales que tienen los directivos y docentes de liderazgo, habilidades sociales, y clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco.			
Objetivo Especifico	Categorías	Subcategorías	Preguntas
Conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen del liderazgo en establecimientos educacionales de distinta dependencia, de la ciudad de Temuco	El liderazgo debiera situarse entre concebirlo como un gestor eficiente (rol de liderazgo "profesional"), identificable con la posición formal ocupada por una persona (dirección); y como tarea moral amplia, expresión cualitativa de una organización dinámica y comunitaria, y -como tal- una función difusa entre todo el profesorado (liderazgo moral o "funcional") (Bolívar, 1997). El líder se vale de los vínculos sociales que establece con los otros miembros, sus características personales, su capacidad comunicativa, sus conocimientos sobre la materia u otras destrezas que pone en juego (López, 2003). El liderazgo está ligado a una cualidad personal, relativa excepcional: carisma, la capacidad de ser excepcionalmente atrayente e influyente ante las personas [...]El liderazgo es un atributo personal, un rasgo que adorna la personalidad de algunas privilegiadas. De ahí nace la frase: "el líder nace, no se hace (Avilés, <i>et al</i> , 1991) Liderazgo como "la capacidad de influir en el grupo para que logre metas Robbins (1999). En la actualidad el liderazgo se entiende como un proceso simbólico, a través del cual se define la realidad organizativa y se establece un sentido de dirección y propósito mediante la articulación de una determinada visión compartida (López, 2003).	Creencias	¿Qué es un líder? ¿Qué creencias asocias a un líder?
		Actitudes	¿Qué actitudes asocias a un líder? ¿Cómo reconoces las actitudes de un líder? ¿UD. Cree que las actitudes definen el tipo de liderazgo? ¿Cuáles y por que?
		Emociones	¿Qué emociones te genera un líder?
		Valores y antivalores	¿Que valores debe tener un líder? ¿Qué valoran de un líder? ¿Qué antivalores no debiera tener un líder? ¿Cómo sitúa el respeto dentro del liderazgo? ¿Qué opina de la empatía dentro del liderazgo?
		Rol	¿Qué rol tiene un líder? ¿Cómo define el planeamiento de nuevas iniciativas el líder? ¿Qué estrategias utiliza el líder para llevar el control de las situaciones?
Tipos de líderes	¿Qué tipos de líderes conoce? ¿Qué caracteriza a estos líderes? ¿Cuáles son las funciones de estos líderes? ¿Qué estrategias utilizan para llevar a cabo sus funciones?		

Anexo D. Guión de entrevistas semiestructuradas Clima Organizacional

Objetivo General conocer las representaciones sociales que tienen los directivos y docentes de liderazgo, habilidades sociales, y clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la ciudad de Temuco.			
Objetivo Especifico	Categoría	Subcategorías	Preguntas
Conocer las representaciones sociales que directivos y docentes tienen del concepto de clima organizacional en establecimientos educacionales de dependencia municipal, particular-subvencionado y particular de la comuna de Temuco.	El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional. Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Arón, 1999). Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación,	Definiciones	¿Qué es el clima organizacional? ¿Cuáles son las características del clima organizacional?
		Creencias	¿Las relaciones sociales influirán en el clima organizacional? ¿Una buena gestión dependerá del clima organizacional que se genere dentro de los establecimientos educacionales?
		percepciones	¿Cuáles son las condiciones para que se genere un clima organizacional que permita una buena gestión? ¿De que forma el clima escolar favorece una buena gestión?
		Factores intrínsecos	¿Qué características de la personalidad pueden influir en el clima organizacional?
		Factores extrínsecos	¿Qué factores influyen en las relaciones entre pares? ¿Cómo se demuestra el apoyo entre pares? ¿En el establecimiento se trabaja habitualmente en equipo?
		Trabajo en equipo	¿Cuáles son las características del trabajo en equipo que influyen en el clima organizacional? ¿Que indicios nos muestran la existencia de buenas o malas relaciones entre los pares? ¿La comunicación es importante para el trabajo en equipo?
		Disposición Actitud hacia la colaboración	¿Cuáles son los factores que nos muestran una buen disposición ante la toma de decisiones? ¿De que forma una buena actitud influye en la toma de decisiones? ¿Se demuestra optimismo, energía y entusiasmo?