

UNIVERSIDAD MARCELINO CHAMPAGNAT

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA



TÍTULO DE LA TESIS

INFLUENCIA DE UN PLAN DE SENSIBILIZACIÓN SOBRE EL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA EN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN.

NOMBRE DE LA AUTORA

Delia Milagros Bazán Cortez

Asesor: Elías Lozano Salazar

Tesis para optar el grado académico de
Maestro en Evaluación y Acreditación de la Calidad de Instituciones Educativas.

LIMA – PERÚ

2017

DEDICATORIA

A mis padres José y Margarita por el ejemplo de responsabilidad inculcada en mi
persona.

A mis hermanas María y Janet por el ejemplo del trabajo en equipo.

A mi esposo Edgard, a quien agradezco sus cuidados y compañía en cada clase.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi Centro Educativo Diocesano, quien me brindó la oportunidad de ser gestora del cambio para la mejora continua.

Así como también a la Universidad Marcelino Champagnat por el perfil de una educación en valores que inculca en sus estudiantes.

II. ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ÍNDICE.....	III
RESUMEN.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	X
III. Planteamiento del problema	
3.1 Descripción del problema.....	1
3.2 Formulación de problema.....	10
3.3 Justificación.....	11
3.4 Limitaciones.....	12
IV. Marco teórico	
4.1 Antecedentes.....	13
4.2 Bases teóricas.....	16
4.2.1. Plan de sensibilización.....	16
4.2.1.1. Sensibilización.....	16
4.2.1.2. Elementos que influyen en la sensibilización.....	17
4.2.1.3. Importancia de la sensibilización.....	18
4.2.1.4. Plan de sensibilización.....	18
4.2.2. Clima Organizacional	
4.2.2.1. Definición de clima organizacional.....	21

4.2.2.2. Teorías del clima organizacional.....	23
4.2.2.3 Enfoques del clima organizacional.....	27
4.2.2.4 Características del clima organizacional.....	28
4.2.2.5 Clima organizacional en una institución educativa en un proceso de autoevaluación.....	29
4.2.2.6. Dimensiones del clima organizacional.....	35
4.3 Definición de términos básicos o marco conceptual	
4.3.1. Plan de sensibilización.....	42
4.3.2. Clima organizacional.....	42
V. Objetivos	
5.1 Generales.....	44
5.2 Específicos.....	44
VI. Hipótesis	
6.1 General.....	45
6.2 Específicas.....	45
VII. Metodología	
7.1 Tipo de investigación.....	46
7.2 Diseño de investigación.....	46
VIII. Variables	
8.1 Variable Independiente.....	47
8.2 Variable dependiente.....	47
8.3 Variable interviniente.....	47

8.4 Variable de control.....	48
8.5 Población.....	48
8.6 Instrumentos y materiales.....	50
8.6.1. Instrumentos.....	50
8.6.2. Estructura del plan de sensibilización.....	52
8.6.3. Procedimiento.....	55
IX. Resultados	58
X. Discusión.....	62
XI. Conclusiones	66
XII. Recomendaciones.....	68
REFERENCIAS.....	69

APÉNDICES

- Cuestionario (Apéndice A)
- Plan de sensibilización (Apéndice B)
- Consentimiento Informado (Apéndice C)

Lista de tablas

	Pág.
• Tabla 1 Población docente de la institución educativa, por género	49
• Tabla 2 Población docente de la institución educativa , por edad.....	49
• Tabla 3 Estructura general del plan de sensibilización	52
• Tabla 4 Grado de significatividad para datos.....	58
• Tabla 5 Nivel en las dimensiones del clima organizacional en docentes antes de aplicar el plan de sensibilización	59
• Tabla 6 Nivel en las dimensiones del clima organizacional en docentes después de aplicar el plan de sensibilización	59
• Tabla 7 Comparación de las medias del pre test y post test para las dimensiones del clima organizacional, para muestras relacionadas	60

Lista de figuras

	Pág.
• Figura 1. Clima de trabajo y organizaciones que aprenden	35
• Figura 2. Comparación de las medias del pre test y post test para las dimensiones del clima organizacional, para muestras relacionadas	60

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes de una institución educativa en proceso de autoevaluación. El diseño fue cuasi experimental. La población estuvo conformada por 137 docentes (101 mujeres y 36 hombres) de una institución educativa, quienes representaron al grupo experimental y se les aplicó el cuestionario clima organizacional, para medir el clima antes y después de la aplicación del plan de sensibilización. Entre los principales resultados se halló la influencia de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, hallando una mejora significativa en el clima, aunque se mantiene en el mismo nivel regular- alto, pero se percibe la tendencia hacia el nivel alto – muy alto.

Palabras claves: autoevaluación, calidad, clima organizacional, plan de sensibilización.

ABSTRACT

The purpose of this research was to determine the influence of an awareness program on the organizational climate among teachers of an educational institution by using self-evaluation process. The design was quasi experimental. The population was made up of 137 teachers (101 women and 36 men) from an educational institution, who represented the experimental group. The organizational climate questionnaire was used to measure the climate before and after the implementation of the awareness program. Among the main results were the influence of the implementation of the teacher awareness program, considering a significant improvement in the climate, although it remains at the same regular-high level, but the trend towards the high-very high level is perceived.

Key words: awareness plan, organizational climate, quality, self-evaluation.

INTRODUCCIÓN

El proceso de autoevaluación en una institución educativa, permite mejorar la calidad de servicio educativo, a su vez precisar el rol protagónico del maestro, quien juega un rol importante en el desarrollo formativo de los estudiantes; resulta interesante preocuparnos por las necesidades de su entorno, siendo uno de estos aspectos, el clima organizacional.

El clima organizacional está muy remarcado en las grandes y pequeñas empresas, sobretodo porque delibera la percepción que tiene el empleador por su entorno, considerando a sus jefes, compañeros, etc.

Por otro lado las instituciones educativas vienen trabajando en planes de mejora en respuesta a estos procesos de autoevaluación dadas por el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de Calidad Educativa, ya que en su matriz remarca, un factor importante, soporte al desempeño docente, señalando la importancia en la implementación de todo un sistema que facilite al docente, el trabajo armonioso para conseguir resultados óptimos en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

El presente estudio plantea el siguiente problema: ¿Influye un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes, de una institución educativa en proceso de autoevaluación?

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes de una institución educativa en proceso de autoevaluación, y entre los objetivos específicos, describir el clima organizacional en docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una

institución educativa, así como compararlos en ambos momentos. Se formuló como hipótesis general: Un plan de sensibilización durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa, mejora el clima organizacional en docentes y entre las hipótesis específicas: el clima organizacional en docentes es baja antes de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa; el clima organizacional en docentes es alta después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa, finalmente existen diferencias significativas del clima organizacional en docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa.

La investigación pretende ser un aporte para mejorar el clima organizacional considerando las dimensiones de comunicación, motivación, confianza, participación y la influencia que surgen en ella con la aplicación de un plan de sensibilización; a su vez permitiría replicar e implementar programas de sensibilización, no solo para maestros, sino también para padres de familia, estudiantes y personal en general.

Para la investigación se utilizó el cuestionario que midió la percepción de clima organizacional en docentes, validado por expertos de la Universidad San Ignacio de Loyola, en el que explora cuatro dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación institucional, así como también se elaboró el plan de sensibilización estructurado en sesiones, que pretendió

concertar compromisos institucionales que faculden el mejoramiento sostenido del nivel de clima organizacional; dicho plan permitió lograr resultados significativos para la investigación que se detalla, de una manera más extensa, en el contenido posterior.

III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hay un consenso en las naciones acerca de una idea central: La educación es un componente indispensable de todos los tipos de desarrollo (Picón, 2015). Si esto es así, es impensable que un país pueda lograr su desarrollo humano sostenible, su desarrollo científico, tecnológico, cultural e integral en una perspectiva transformadora, sino es capaz de construir una educación inclusiva de calidad y un sistema educativo de acorde con los tiempos en que vivimos y que facilite el logro de un buen gobierno de la educación. Por eso el Estado debe garantizar el acceso total a este derecho para el correcto desarrollo de la persona y para el fomento de una cultura democrática y de paz. El énfasis ha estado siempre en la formación docente para la educación básica regular, y si bien no es discutible el papel fundamental de atención de esta formación educativa, no debe significar la desatención de otro factor o aspecto, pues el desarrollo de la educación está igualmente condicionado a la atención de diversos grupos estudiantiles. Uno de los mayores objetivos del sistema educativo en nuestra sociedad, es lograr el desarrollo integral del estudiante, el cual comprende un avance progresivo del aprendizaje al pasar de un grado a otro; sin embargo, durante las prácticas pedagógicas se observa la importancia del entorno y de todos los actores que influyen en este proceso de aprendizaje. La responsabilidad de mejorar la calidad de la educación no

es una tarea exclusiva del centro educativo (IPEBA, 2013), se requerirá del trabajo articulado con las diversas instancias de gestión del Estado y la contribución de la sociedad civil, para brindar el soporte que los centros educativos requieren para fortalecerse.

La revisión de estudios realizados a nivel local aportan elementos para comprender cómo participan los directores, docentes, personal administrativo y estudiantes en la gestión del centro educativo, dando evidencias que existe un gran desfase entre el discurso referido al fortalecimiento de una cultura de participación en la gestión y los procesos vividos en los centros educativos (Chuquilín, 2005; Contreras, 2006; León y Staeheli, 2000)

Esto conlleva a discurrir en la educación como proyecto y concretarla en educación de calidad, a su vez nos reta a abordar dimensiones que exceden el ámbito de la escuela como servicio y como institución. Debe enfatizarse la calidad de la condición humana, del proceso de humanización de los estudiantes, de la relación institución educativa y comunidad.

La educación es de calidad cuando está dirigida a satisfacer las aspiraciones del conjunto de los sectores integrantes de la sociedad a la que está dirigida (Muñoz, 2003).

Lo valioso sería reconocer en base a qué están hechas esas aspiraciones y a qué necesidades responden institucionalmente. Al referirse a una educación con calidad se direcciona a la transformación, innovación, al desarrollo de estrategias que motiven y promuevan el cambio que se desea.

Para el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE, 2015), es pertinente partir de la convicción de hacer las cosas bien pues humaniza a las personas encontrando sentido en su quehacer. La calidad incluye la participación de la comunidad; la calidad implica crítica y autocrítica, así como acceder a conocimientos socialmente significativos.

Aunque no existe una definición única de ‘calidad’, la mayoría de los intentos por definirla recogen dos perspectivas fundamentales. En primer lugar, que el desarrollo cognitivo es un objetivo primordial de la educación, y que la eficacia de ésta se mide por su éxito en lograr ese objetivo. En segundo lugar, que la educación debe promover el desarrollo creativo y psicológico, respaldando los objetivos de la paz, la ciudadanía y la seguridad, fomentando la igualdad y transmitiendo los valores culturales mundiales y locales a las generaciones futuras (Díaz, et al 2015).

Reconocer la calidad de un sistema educativo implica un ineludible compromiso profesional bajo dos propósitos: primero para tomar decisiones que se orienten a mejorar la calidad de un sistema concreto y segundo para realizar evaluaciones sobre una situación concreta que permita tomar decisiones para reorientar y reajustar procesos educacionales (Aguerrondo, s.f.,p.1).

Pero este servicio se da en función a diversos indicadores de calidad, siendo “un indicador de calidad la descripción de un componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento” (Casanova, 2012, p.5).

Ante ello podríamos señalar que calidad educativa responde a la percepción del actor con respecto al servicio, así como también se basa en la utilidad social, desarrollo humano, de bienestar y de sociedad, contribuyendo a la reflexión.

La ley del SINEACE N° 28740 – Art. 1 señala: El Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa es el conjunto de organismos, normas y procedimientos estructurados e integrados funcionalmente, destinados a definir y establecer los criterios, estándares y procesos de evaluación, acreditación y certificación a fin de asegurar los niveles básicos de calidad que deben brindar las instituciones las que se refiere la ley general de educación N° 28044 y promover su desarrollo cualitativo.

Uno de los procesos de evaluación que señala esta Ley del SINEACE, para el mejoramiento de la calidad educativa es la autoevaluación de la gestión pedagógica institucional y administrativa, que está a cargo de los propios actores de la institución educativa, siendo ella un requisito fundamental e indispensable de todo el proceso de acreditación.

El SINEACE espera que la institución elabore un plan de mejora, para superar las debilidades encontradas en el proceso de la autoevaluación institucional.

El primer paso para el proceso de autoevaluación es la sensibilización ya que representa un espacio reflexión institucional, y luego éste se convierte necesario para las diferentes etapas y sostener así el compromiso de la comunidad educativa.

Para la Organización de las Naciones Unidas, para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 1997) reconoce que una educación y una sensibilización apropiada constituye uno de los pilares a favor de la sostenibilidad.

La sensibilización debe ser un proceso de facilitación, reflexión y concientización del personal hacia el cambio, que generen condiciones capaces de crear un ambiente favorable para la implantación del modelo de calidad. El éxito de los cambios depende del compromiso de los directivos y del personal de la empresa. Aún a pesar que existe la resistencia al cambio (Fleitman, 2008, p. 244).

La sensibilización permite el reconocimiento de las fortalezas y oportunidades de mejoras de la institución, a través de un proceso de interacción con estudiantes, docentes, directivos, administrativos, estudiantes egresados y padres de familia.

Los programas de sensibilización, permiten gestar el proceso de autoevaluación en escenarios maduros, consientes y comprometidos con el mejoramiento y el avance del proceso.

Al hablar de calidad y de mejorar el servicio nace la importancia y la necesidad de querer hacerlo y llevar un trabajo en conjunto y a una implicación corresponsable de la comunidad educativa. Este querer hacer solo se hace frente si se tiene las características necesarias de poder convencer con el ejemplo, a esta comunidad.

El termino calidad educativa está inmersa en los temas de acreditación, por ende de la autoevaluación, siendo una de las finalidades de este proceso establecer y desarrollar acciones pertinentes de gestión de la calidad, a fin de mejorar sus procesos, resultados, clima organizacional, y la satisfacción de los estudiantes y los padres de familia, señalándolo así Gómez y Macedo (2010) promover la creciente participación de padres de familia y comunidad en general, en la educación de sus hijos y en el mantenimiento y mejoramiento de los servicios educativos, se torna de vital importancia.

Con respecto al clima organizacional, en la actualidad se ha extendido de manera progresiva y es más frecuente su uso para comprender qué es lo que sucede al interior de las instituciones. Su abordaje no es sencillo ya que cada organismo tiene sus particularidades. Guillén, Gala y Velázquez (2000) coinciden que, cuando se explora el ambiente institucional, la visión puede estar centrada en la organización, en los individuos o en su interacción.

Pero toda organización tiene características específicas, y éstas forman parte del desarrollo organizacional que se establece, siendo factores claves de la gestión, las acciones, el desempeño y los nuevos retos. Un elemento fundamental es el clima organizacional, el cual repercute en las condiciones que lograrán el cumplimiento de los objetivos establecidos, y es un factor determinante en la gestión educativa.

El clima organizacional es un factor directamente proporcional a la calidad educativa, retomando el trabajo colaborativo que se desarrolle en cada institución, es así como el clima organizacional determinará las relaciones interpersonales, además de las propuestas de mejoramiento de la institución propiamente dichas.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc. Entre las consecuencias negativas podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad etc. En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales de acuerdo a como éste se vea afectado o beneficiado. El clima organizacional, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Un

adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

En la línea de esta investigación, en las instituciones educativas, como en toda empresa, el clima organizacional es de vital importancia, por cuanto determina la organización interna o externa, pero la importancia radica en cuanto a la capacidad de la gestión directiva, en promover actividades que motiven constantemente, a los actores educativos, a ser mejor cada día, contando con las facilidades de desempeño laboral. Esta motivación se potenciaría en el proceso de sensibilización, ejecutando mejoras permanentes durante el proceso de la autoevaluación.

Dentro de toda institución educativa se pueden distinguir, a su vez, microclimas atendiendo a determinados contextos que interactúan y coexisten con toda la organización. Sería el caso por ejemplo del clima de los estudiantes, de los directivos, de los padres de familia, de los docentes, etc...Por supuesto un conocimiento profundo de la institución educativa implicaría un análisis no sólo holístico, sino también específico de la diversidad de sub ambientes. Esta aproximación permitiría un mejor diagnóstico para diseñar programas de intervención, por ejemplo, un plan de sensibilización, dirigido y direccionado a la modificación del clima en el ambiente deseado, ya sea para directivos, maestros, estudiantes o padres de familia.

En definitiva siempre se menciona que el estudiante es el actor central del aprendizaje, sin embargo hay importancia en lo que señala Machado (2005) sobre el protagonismo del maestro, ya que constituye un imperativo político y técnico, siendo uno de los focos estratégicos del Proyecto Regional de Educación para la América y el Caribe (PRELAC), por lo que se puede mencionar y tener en cuenta que es el maestro, un actor importante por motivar constantemente , fomentando responsabilidades sociales para avanzar en la calidad y equidad de los sistemas educativos. Ante ello tenemos un compromiso social con el maestro, al resguardar sus motivaciones y estar en constante comunicación con ellos, respondiendo a sus necesidades; desde ahí se puede inferir que un buen plan de sensibilización, busca mejorar el clima organizacional en base a la participación, confianza, motivación y comunicación, durante un proceso de autoevaluación.

3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Problema general

¿Influye un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes de una institución educativa en proceso de autoevaluación?

Problemas específicos

1. ¿Cómo es el clima organizacional de los docentes antes de aplicar un plan de sensibilización durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa?
2. ¿Cómo es el clima organizacional de los docentes después de aplicar un plan de sensibilización durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa?
3. ¿Qué diferencias existen en el clima organizacional de los docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa?

3.3. JUSTIFICACIÓN

La relevancia teórica, de esta investigación, se centra en generar conocimiento en una temática actual muy en boga en la educación peruana, el cual es la sensibilización. En este sentido la investigación pretende ser un aporte en mejorar el clima organizacional considerando los aspectos de comunicación, motivación, confianza, participación y la influencia que surge en ella con la aplicación de un plan de sensibilización.

Desde un punto de vista metodológico, esta investigación, pretende generar plan de sensibilización replicables, que permitan a otros investigadores y a los mismos directores, quienes toman las propias decisiones en un centro educativo, para dar cuenta de sus realidades particulares en torno a la temática tratada, en este caso, mejorar el clima organizacional, en base a la aplicación de un plan de sensibilización en docentes que involucre la motivación, comunicación, participación y confianza.

La relevancia social de esta investigación se centra en el contexto global actual donde el fenómeno de la reforma del servicio educativo, implica elaborar un plan de mejora por una educación de calidad. Y que mejor empezar la sensibilización en el docente, como actor clave en una institución educativa, vinculado al clima organizacional en la motivación, comunicación, participación y confianza.

La relevancia práctica de la investigación está dada por el aporte de la propuesta del plan de sensibilización en docentes y su influencia en el clima

organizacional, ya que es importante mejorar la percepción de los docentes sobre las condiciones y procesos que se originan en el ambiente educativo, así como las expectativas de mejorar la calidad de servicio brindado.

3.4. LIMITACIONES

Una limitación metodológica, al ser una investigación con diseño cuasi-experimental, es que se realizó en una institución educativa, solo a docentes representando una muestra intencionada, no hay asignación al azar, por lo tanto, no podría generalizarse el impacto del estudio, especialmente en las instituciones educativas que están en el proceso de autoevaluación.

La ausencia mínima de docentes durante el proceso de aplicación del programa de sensibilización.

Una limitación situacional, es que el plan de sensibilización estuvo estructurado en 8 meses, 11 módulos, 9 actividades temáticas divididos en 25 sesiones, aplicados en las horas de coordinación de área y grado de los docentes, y teniendo en cuenta las múltiples actividades académicas de programación que presenta la institución educativa, solo podrían realizarse dos sesiones por mes dedicados a cada dimensión.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES

NACIONALES

Pérez (2004) determinó la relación entre el clima institucional y el desempeño docente, según opinión de 100 docentes, dada la muestra no probabilística en las Instituciones Educativas de la red N° 1 Pachacútec Ventanilla. El diseño de investigación fue descriptivo correlacional, se empleó el cuestionario (Bris, 1999) de clima institucional y el cuestionario del desempeño docente. Su principal resultado fue que existe una relación media y positiva entre el clima institucional y el desempeño docente, los docentes tienen una percepción regular sobre el clima institucional en las instituciones educativas.

INTERNACIONAL

Cano (2001). Validó un Modelo de Autoevaluación Institucional, como vía para lograr el mejoramiento continuo de las instituciones de carácter educativo así como de sus integrantes. España (Universidad Nacional de Educación a Distancia) El diseño de la investigación fue exploratorio. El aporte de esta investigación lo señalan en su propuesta de autoevaluación presentándolo en cinco etapas: Planeación, Obtención de Información, Evaluación, Presentación y Estrategias de Mejora; y se contemplan tres niveles de extensión conceptual: área o macro variable, variable e indicador

de valoración, sugiriéndose la utilización de técnicas e instrumentos tanto de observación como de naturaleza interrogativa. Para el desarrollo y operación del modelo propuesto es deseable si no es que necesario.

Cárdenas, Arciniegas; Barrera (2009). Evaluó si el Modelo de intervención en clima organizacional fue efectivo en el clima organizacional en el hospital de Yolapa, Colombia. Se implementó las siguientes cinco fases propuestas por el modelo: 1) análisis del problema, 2) sensibilización, 3) diseño y planeación de estrategias a nivel individual, intergrupalo y organizacional, 4) implementación de estrategias y 5) evaluación del proceso. Se aplicó en dos grupos, experimental y control, analizándose si hubo diferencias significativas en las medias de los grupos; se aplicó la prueba t a las dimensiones de alto riesgo en el clima organizacional, tales como nivel de trabajo ($t = 2,65$), comunicación organizacional ($t = 4,32$) y modelo de gestión ($t = 7,99$), demostrándose que existen diferencias significativas ($p \leq ,01$) entre el grupo experimental y control. Se concluye que la implementación de este modelo logró mejorar el clima organizacional en la entidad.

4.2. BASES TEÓRICAS

4.2.1. Plan de sensibilización

4.2.1.1. Sensibilización

La sensibilización se valida como una excelente herramienta para crear conciencia:

La sensibilización se logra por medio de la reflexión, y abordar aspectos ocultos o naturalizados en las relaciones de poder entre las personas y grupos sociales. Como estrategia de aprendizaje, es una actividad concientizadora que remueve las actitudes indiferentes a un problema social, propicio la acción y busca cuestionar prejuicios a través de la reflexión y el conocimiento. (Instituto Nacional de Mujeres, 2008, p.62).

La sensibilización forma parte del proceso comunicativo, activo, creativo, capaz de potenciar transformación actitudinal y de progreso.

Quiroga (1986) resalta que según se prolongue el proceso comunicativo habrá posibilidades de una mayor permeabilidad para los cambios.

Los espacios de acción comunicativa según Habermas (1994) son espacios privilegiados para intercambiar ideas, experiencias, pensares, saberes y pasiones. Por ello promover la sensibilización y la comunicación es vital para potenciar la disposición al cambio, considerándolo como reto personal para mejorar la motivación y el autoconocimiento.

Sensibilizar, en el sentido literal, se define como la facultad de experimentar sensaciones a partir de los sentidos. Sensibilizar en género implica entonces que las personas que diseñan, instrumentan y ejecutan programas y políticas públicas –es decir, quienes juzgan, administran, elaboran presupuestos, toman decisiones, definen lineamientos de contratación laboral, entre otras actividades del quehacer institucional–, abran los ojos y vean, escuchen, huelan, saboreen y toquen la realidad y la problemática de las desigualdades e inequidades de género.

4.2.1.2. Elementos que influyen en la sensibilización

El proceso de sensibilización hace referencia a la necesidad de establecer un contexto mental en los actores que le permita acercarse a la significatividad de una actividad determinada en las mejores condiciones posibles. La motivación, las actitudes y el control emocional, juegan un rol muy importante. El querer ser agente de cambio implica un compromiso, identificación y acompañamiento en este proceso.

4.2.1.3. Importancia de la sensibilización

La importancia de la sensibilización radica en “la apertura de espacios de reflexión, intercambio y formación de actores, para fortalecer procesos; ponen alcance de la institución procesos de participación de diferentes áreas (Alatorres, 2006, p. 8).

El proceso de sensibilización concientiza claramente lo que se quiere conseguir, para ello se necesita mucha motivación, actitudes positivas y de control emocional.

Según Fleitman (2008) señala que el fomento de actitudes positivas, facilita el trabajo en equipo y el logro de los objetivos, para ello en este proceso de sensibilización se plantean propuestas propositivas, se toma conciencia de los beneficios del cambio, se involucran plenamente, se establece una cultura de calidad y de mejora continua.

4.2.1.4. Plan de sensibilización

Para Ausubel (1968) Todo aprendizaje constructivo, significativo debe comenzar por un estado de motivación o sensibilización, y debe terminar con la comprobación del nivel de progreso alcanzado respecto a las metas iniciales propuestas.

En el aprendizaje, como en cualquier actividad humana, se pueden señalar tres aspectos o dimensiones fundamentales: querer (la voluntad), representada por la sensibilización; poder (la capacidad), en la que incluiríamos la elaboración, personalización

y aplicación; y decidir (la autonomía), en la que estaría la planificación.

Un buen plan estructurado de sensibilización abre espacios de reflexión, intercambio y formación para personas involucrados por el cambio, con la finalidad de fortalecer la organización involucrada, sobretodo en la etapa de autoevaluación.

Pero el plan debe estar organizado y sistematizado por elementos de sensibilización. Un plan que se adecue a las necesidades institucionales trazados incluso por su misión y visión, por ello es muy importante su congruencia.

Los talleres de sensibilización no están rígidamente estructurados. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es la persona (Franco, 2003, p. 3).

El participante se enfrenta así mismo, se conforta con su propia imagen y con la percepción que los demás integrantes del grupo forman parte del cambio buscado.

Es necesario ser congruentes tanto en el contenido como en la mecánica del plan en el que se reflejan los aportes de la educación, la investigación-acción. Una excelente forma de interrelacionarnos con los actores educativos es enfrentándolos a varias situaciones en las que para lograr sus objetivos necesitan articularse en red. El

Plan de Sensibilización no está rígidamente estructurado. Se enfocan en los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que los individuos experimentan como grupo en el aquí y el ahora. Básicamente el sujeto del cambio es la persona. El participante se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

Para esto es necesario que el facilitador desarrolle un ambiente socioemocional de confianza en el que los participantes puedan experimentar nuevas conductas y ensayar respuestas nuevas a situaciones nuevas mediante juegos y dinámicas de grupo.

Sin embargo, hay que ser cautelosos. No cualquiera puede dirigir un Taller de Sensibilización. Para esto se requiere que el facilitador posea un profundo conocimiento de las ciencias aplicadas de la conducta, gran experiencia comprobada en procesos y habilidades grupales y, preferentemente, que haya participado en algún programa de psicoterapia individual y grupal; de lo contrario, si no cuenta con las aptitudes requeridas, puede causar serios daños al equilibrio emocional de los participantes.

4.2.2. Clima organizacional

4.2.2.1. Definición del clima organizacional

Brunet (2011) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en el área de psicología organizacional por Gellerman en 1960.

El clima organizacional para Chiavenato (2009) está referido al ambiente existente entre los miembros de una organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Méndez (2006) se refiere como clima organizacional al ambiente propio de la organización producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables(objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo, destacándose aquí la participación como un elemento clave para medir la percepción del clima organizacional.

Una nota característica que nos permite diferenciar el clima de otros constructos está en que su medida ha de basarse fundamentalmente en la percepción del medio:

Conjunto de características psicosociales de un centro educativo, determinados por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución, que integrados en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono de la institución, condicionante a su vez de los distintos productos educativos (Fernández Díaz y Asencio, 1989, p. 504).

En este sentido, la preocupación y atención otorgada al constructo del clima organizacional, parte de la constatación de que toda persona percibe de un modo determinado la realidad de su trabajo y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicancias que ello conlleva.

Rensis Likert (1946) sostiene que, en la percepción de clima de una organización, influyen una serie de variables causales, tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Otro grupo de variables intervinientes son las motivaciones, las actitudes, la comunicación entre otras. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Consideremos al clima como las percepciones compartidas que tiene el trabajador del ambiente laboral, las cuales tienen

correspondencia con los problemas que convergen la realidad institucional.

4.2.2.2 Teorías del clima organizacional

Según Brunet (2004) menciona dos escuelas de pensamiento: Gestalt y funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Aportando dos elementos de la percepción: captar el orden de las cosas y cómo éstas existen en el mundo, y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a través del pensamiento.

La escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Aquí se subraya la percepción y la participación activa del sujeto.

La escuela Gestalt argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas mencionan que el que trabaja interactúa con su medio y participa en la determinación del clima.

Martin y Colbs (1998) menciona las escuelas estructuralista, humanista, sociopolítica y crítica:

En la escuela estructuralista el clima surge a partir del contexto del trabajo, así como el tamaño, la centralización o la descentralización de la toma de decisiones, los niveles jerárquicos, la tecnología, la regulación del comportamiento individual.

Para la escuela humanista es el conjunto de percepciones que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales y las de su institución.

En la escuela sociopolítica y crítica, menciona que el clima organizacional representa la integridad de sus componentes, así como las actitudes, los valores, los sentimientos de los maestros y de la organización.

Según Kahrt (2010), la escuela de Likert, nos permite estudiar causa efecto, la naturaleza y los climas permitiendo analizar las variables que conforman el clima que se observa. Likert sostiene que en la percepción de climas influyen tres tipos de variables: las causales, intermediarias y finales.

Las causales referidas a la estructura de la institución y su administración: reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras.

Las intermediarias reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa, constituyendo procesos de motivación, actitud, comunicación y toma de decisiones, entre otras.

Las finales es el impacto de las anteriores, validándose en la productividad, ganancias o pérdidas.

Esta teoría menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto la reacción está determinada por la percepción.

La combinación de las variables en mención determina dos tipos de clima:

- Tipo autoritario, sistema autoritarismo explotador, es donde la dirección no confía en sus empleados, de toman decisiones, los trabajadores perciben en un ambiente de temor, las interacciones no son buenas, existe el miedo y la comunicación se da en base a instrucciones.

El sistema autoritarismo paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se definen en los rangos inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para

motivar a los empleados. Se da la impresión que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

- Tipo participativo consultivo, la dirección tiene la confianza en sus empleados, toman las decisiones en equipo, usan recompensas y castigos ocasionales. Se percibe un ambiente dinámico y la administración en base en objetivos por cumplir.

En el sistema participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados, las decisiones se toman en grupo, la comunicación está clara, motivan haciéndolos participar. Todos forman un equipo para lograr objetivos.

Para la presente investigación, se consideró dos teorías fundamentadas por Bris (1999) donde señala que el enfoque estructuralista y humanista hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otras e influyen en el comportamiento de las personas.

Por lo que se deduce que el clima organizacional es un factor que afecta la efectividad del personal que labora en toda organización, ya que este influye en los caracteres del individuo en forma positiva o negativa de acuerdo a la motivación que se aplique en dicha organización.

4.2.2.3. Enfoques de clima organizacional

Rodríguez (2012) menciona los diferentes enfoques catalogando diferentes aspectos el clima organizacional:

Aspecto realista: El clima consiste en la descripción de las características de la organización, que diferencian a unas organizaciones de otras, son relativamente perdurables e influyen en la relación de las personas con el medio laboral.

Aspecto subjetivo: Se considera al clima como un atributo de las personas, es de carácter subjetivo y su origen está en las percepciones que tienen los sujetos acerca de las diferentes características del contexto laboral. Se pone el énfasis, pues, en las variables individuales, a diferencia del anterior, que lo ponía en las características de la organización.

Aspecto interaccionista: El clima consiste en las percepciones personales globales que reflejan la interacción entre ambos tipos de factores: objetivos y subjetivos.

Se trata de interrelacionar el aspecto subjetivo u objetivo, pues según los autores que siguen estos aspectos, las perspectivas del clima no se deben solo a las características subjetivas u objetivas, sino a los esfuerzos de los individuos para comprender la organización y los roles que se desarrollan en esta.

4.2.2.4. Características del clima organizacional

El sistema en una organización proyecta un determinado clima organizacional, influyendo en las actitudes y el comportamiento de los individuos. Las actitudes manifiestas pueden vincularse a aspectos como desempeño, producción, satisfacción, adaptación, etc., revistiéndola de ciertas características.

En tal sentido, es posible asumir que el clima organizacional, como menciona Gil y Alcocer (2003), posee las siguientes características:

- El clima se circunscribe al ambiente laboral.
- Ellas son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese contexto ambiental.
- El clima repercute en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable mediadora entre el sistema organizacional y el comportamiento individual.

Las características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, diferenciándose entre las organizaciones, así como a nivel intraorganizacional.

El clima, las estructuras y características organizacionales, así como los individuos que la componen, conforman un sistema interdependiente y dinámico.

4.2.2.5. Clima Organizacional en una Institución Educativa en un proceso de autoevaluación.

Si bien es cierto el clima organizacional ha sido impulsado para realizar mejoras en toda institución, el medirlo también implica el desarrollo profesional de todo maestro. Chiang, Núñez y Huerta (2005) señalan que el clima organizacional en el ámbito educativo ha crecido rápidamente, por ser considerada una opción para lograr mejoras en las prácticas educativas y en la percepción que tienen los actores educativos al respecto.

Méndez (2006) sostiene que la evaluación del clima organizacional identifica una serie de elementos internos de la institución educativa de carácter formal (productos) e informal (proceso), para analizar cómo afectan estos comportamientos de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, y cómo influyen en su motivación laboral.

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar el ambiente interno de una organización en este caso por la investigación, una institución educativa. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1993), la variable clima como variable dependiente, es la que analiza como un “efecto de ...” por lo que valida la estructura organizacional y los programas de adiestramiento; el primero incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización y el segundo, con respecto a los programas pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.

Dentro de las prácticas más importantes del clima organizacional se encuentran las intervenciones enfocadas a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total.

He de referir que el ambiente de la Institución Educativa implica las relaciones de sus miembros entre sí (docentes, administradores, y directivos), así como las relaciones mutuas de toda la

comunidad educativa (estudiantes, padres y maestros).

Desde estas conceptualizaciones el clima educativo no surge desde una dimensión individual, centrándose en un sujeto, sino

que se constituye desde las percepciones del colectivo.

En el mismo sentido Arón y Milicic (1999) refieren que el clima organizacional escolar reúne las características atmosféricas que rodean a los actores de los centros educativos, considerando las características de cómo el contexto escolar proporciona (o no) las condiciones para que las personas, miembros del sistema escolar, se desarrollen armónica e integralmente.

Lo anterior nos lleva a considerar el escenario nacional de calidad que se está desarrollando en el marco de la reforma educativa peruana, escenario sobrecargado de numerosos cambios e innovaciones, que provoca inevitablemente manifestaciones de malestar docente, y en donde hemos de reflexionar respecto a cómo lo anterior origina también cambios en el entorno relacional de un centro educativo.

Al intervenir el Clima en contextos educativos debemos ser conscientes que estamos en un escenario muy sensible. La reforma educativa ha movilizadodiversos procesos de cambios e innovaciones, que se han traducido en mejoras, pero que al mismo tiempo han acarreado importantes evidencias de agotamiento o desgaste profesional en los docentes. Cuando plantean que “un clima organizacional insatisfactorio se relaciona fuertemente con el desgaste profesional de los docentes, se refiere al desgaste profesional, al agotamiento docente, lo que se manifiesta en sentirse excesivamente tensionado, irritable, pesimista y agotado física y emocionalmente.

Mujica et al. (2007) señala que la gestión del clima organizacional debe influir en la calidad y productividad en el trabajo, ya que constituye un compromiso y una responsabilidad para los directivos, sobre todo para establecer la calidad como valor fundamental que ha de incorporarse en las normas administrativas, a través de indicadores de gestión.

“Un indicador de gestión es parte fundamental del mejoramiento de la calidad del trabajo y de la organización, debido a que es un medio rápido de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo” (Mujica, 2007, p. 292).

Por lo que la gestión del clima organizacional, más aún en proceso de autoevaluación debe hacerse mediante la utilización de indicadores de gestión ya que ello propiciará la calidad y efectividad del trabajo realizado en los diferentes niveles de la organización. La aplicación de un indicador de gestión buscará un mejoramiento continuo del ambiente del trabajo, determinando comportamientos organizacionales.

“Los directivos deben establecer un ambiente que permita la participación de todos los maestros para mejorar la calidad...”
(Mujica y Pérez, 2007, p. 298).

Apoyar más en la gestión de la institución, promover el trabajo en equipo, comunicar y dar participación a los maestros en la toma de decisiones y mejorar el ambiente de trabajo, constituyen aspectos importantes para que el trabajo fluya en función a los indicadores de calidad en gestión.

IPEBA (2013) señala que una institución educativa en pleno proceso de autoevaluación ejecuta espacios de reflexión sobre cómo se desarrolla la gestión educativa, es decir cómo nuestras acciones y procesos institucionales, pedagógicos y administrativos, se concentran en lograr que todos los estudiantes alcancen una formación integral esperada. Dicho proceso de autorregulación implementa estrategias de mejora y desarrolla una mirada en común, más constructiva y reflexiva sobre lo que hacemos.

En la misma matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular, según IPEBA (2013), que presenta 5 factores, 12 estándares y 43 indicadores, precisamente el clima organizacional está remarcado en el factor 1, denominado dirección institucional, en el estándar 3 que señala: contamos con un estilo de liderazgo participativo que asegura el mantenimiento de una visión en común, y la adecuada organización y articulación de nuestras funciones para dar soporte a la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje, especificado en el indicador 3.3 en el que pone de manifiesto: implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño.

Por ello es importante promover una cultura de mejora, es decir, que a partir de la autoevaluación que realicemos y de la información obtenida se tomen decisiones y se implementen mejoras, considerando al clima organizacional, como eje importante.

4.2.2.6. Dimensiones del clima organizacional

Si bien las características expuestas tipifican el clima en una organización, son las dimensiones quienes cumplen un rol importante en este proceso interactivo. Además para Bris (1999) señala que trabajar sobre el clima supone hacerlo sobre dimensiones relevantes de la vida de los centros educativos, tales como la comunicación, motivación, confianza y participación. Todas ellas, junto con sus relaciones e interrelaciones, configuran la personalidad de las instituciones y uno de los indicadores más relevantes de la calidad.

Finalmente, conociendo de la realidad escolar española, Bris (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones:

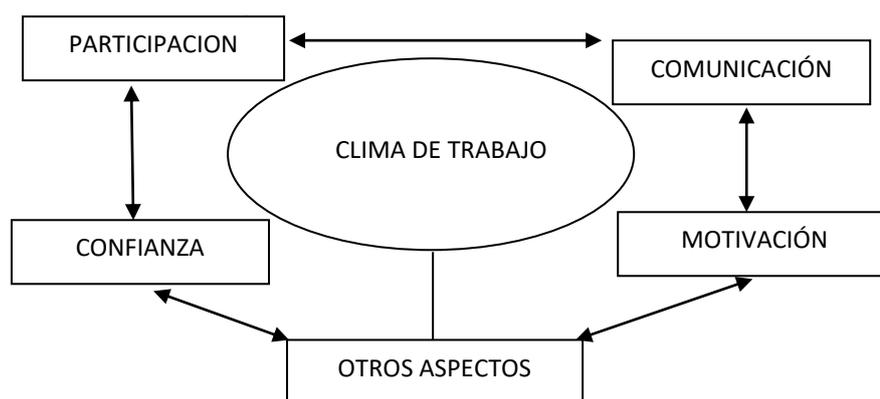


Figura 1 Clima de trabajo y organizaciones que aprenden, tomado de Educar 2000.

Comunicación

- Traslado de información
- Rapidez / agilidad
- Respeto
- Aceptación
- Normas
- Espacios y horarios
- Ocultar información.

Motivación

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Prestigio
- Autonomía

Confianza

- Confianza
- Sinceridad

Participación

- En las actividades
- Órganos colegiados
- El profesorado propicia la participación
- Grupos formales e informales
- Equipos y reuniones de trabajo
- Coordinación

Otros aspectos

- Método de dirección / gestión / control
- Procesos de control
- Conoce el contexto de trabajo
- Se implica en el contexto de trabajo
- Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- Necesidades y demandas de su entorno
- Convivencia / disciplina y normas
- Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- Planificación y funcionamiento del centro

Para esta investigación se lo se han tomado en cuenta las dimensiones que determinan el clima en una institución educativa, según Bris (1999) fundamentado en Tagiuri, ya que su investigación refiere en conocer mejor el clima de trabajo que se vive en los centros educativos públicos (infantil, primaria y secundaria) en el ámbito de gestión; las causas que el profesorado de esos centros señalan como determinantes y algunas propuestas o alternativas de actuación formuladas desde los mismos colegios e institutos.

- a) La comunicación.- Es la relación comunitaria humana que consiste en la emisión y recepción de mensajes.

La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto (Reviere, s.f. p. 120).

La comunicación establece su influencia e importancia en el logro de una visión compartida. La comunicación se convierte en una herramienta clave para coordinar la difusión y adaptación de los cambios. Cuando todos los actores educativos unen sus esfuerzos hacia un mismo objetivo se puede decir que el esfuerzo es dirigido hacia el logro de una visión compartida. La comunicación se convierte en una verdadera estrategia dinámica capaz de adaptarse de una manera rápida.

Para Moreno (2009) el proceso de comunicación está influenciado por el contexto donde ocurre, ya sea por el contexto social, cronológico, cultural u organizacional. La calidad de la información es importante porque nos ayuda a mejorar, pero no siempre será el camino a todas las soluciones.

“La comunicación fomenta la motivación” (Robbins, 2004, p.284) ya que ellos tendrían claridad acerca de lo que

tienen que hacer y cómo lo ejecutan.

- b) Motivación.- grado en que se encuentra motivado el docente en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del docente. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.

Chiavenato define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

- c) Confianza.- grado de confianza que el docente percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.

Según Laurence Cornu, doctora en filosofía señala que la confianza es una hipótesis sobre la conducta futura del otro. Es una actitud que concierne el futuro, en la medida en que este futuro depende de la acción de otro. Es una especie de apuesta que consiste en no inquietarse del no-control del otro y del tiempo.

Para la psicología social y la sociología, el término confianza consiste en la idea que se forja una persona sobre las conductas que realizan los de su alrededor. Es el pensamiento con el cual una persona cree que será capaz de actuar de una cierta manera frente a una determinada situación.

- d) Participación.- grado en que el docente y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el docente propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro.

De manera general Rebollo y Martí (2002) señalan que la participación no es una finalidad en sí misma sino un medio para conseguir algo, advierten que debe ser comprendida como un derecho y no como un mero cumplimiento formal. Si se asumiera como ambos autores sugieren debe entenderse no únicamente como un derecho a reunirse, sino como un derecho a conformarse

en grupos para lograr un objetivo, y ejercerse como un proceso que no se trate solamente de la convocatoria para conformar al grupo, sino para el logro, seguimiento y evaluación de objetivos.

En la matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de educación básica regular mencionada por Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (2013), propone aspectos a considerar en la evaluación de cada indicador que directamente involucra las dimensiones del clima organizacional señaladas tales como:

Factor 1 - Dirección institucional: se menciona la participación en la elaboración del PEI y el conocimiento del mismo.

Factor 2 - Soporte al desempeño docente: se menciona la confianza depositada en los docentes, en los procesos motivacionales que presentan.

Factor 3 - Trabajo continuo con las familias y la comunidad: se menciona la manera cómo se participa en las actividades institucionales y la forma cómo se comunica a los padres de familia e incluso cómo se involucra a toda la comunidad.

Factor 4 - Uso de la información: se aplica la evaluación tanto a los docentes como a los estudiantes como medio de comunicación del proceso enseñanza aprendizaje.

Factor 5 – Infraestructura y recursos para el aprendizaje, se toma en cuenta el proceso de comunicación y motivación docente para mejorar los requerimientos que faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje y de esta manera se participa en la mejora de la gestión.

4.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

4.3.1. Plan de sensibilización

Conjunto de actividades organizadas para generar la sensibilización con efectos de incrementar el clima organizacional docente, durante la autoevaluación institucional.

Un plan de sensibilización es un documento elaborado por los responsables del sistema de calidad, en el cual se han establecido los propósitos, estrategias, actividades, variables, y lineamientos que se deben seguir para lograr que las personas que integran una organización comprendan las mediciones de lo que cuesta no tener calidad.(Rodríguez, 2012, p.12)

4.3.2. Clima organizacional

Es la percepción que tiene el actor de las estructuras y procesos que ocurren a nivel institución.

El medio ambiente donde se desarrolla la organización y sus miembros y que influye en sus comportamientos es el clima organizacional, el cual actuando de manera conjunta con los demás pilares de la organización, conforman una unidad eficiente en la manejo de la institución.

El clima organizacional es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por

los miembros de la organización (Chiavenato, 2009, p. 261).

V. OBJETIVOS

5.1 Generales

Determinar la influencia de un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes de una institución educativa en proceso de autoevaluación.

5.2 Específicos

1. Describir el clima organizacional en docentes antes de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa.
2. Describir el clima organizacional en docentes después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa.
3. Comparar el clima institucional en docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa.

VI. HIPÓTESIS

6.1. General

Un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa, mejora el clima organizacional en docentes.

6.2. Específicas

H1. El clima organizacional en docentes es baja antes de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa.

H2. El clima organizacional en docentes es alta después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación de una institución educativa.

H3 Existen diferencias significativas del clima organizacional en docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en una institución educativa.

VII. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de investigación

Según Sánchez (2006), la investigación es de tipo experimental ya que el experimento por ser deliberado, aleja al investigador de situaciones normales o naturales o de la vida diaria; así como presupone procedimientos de control más riguroso. Pero se ha aplicado la estadística descriptiva porque permite obtener mediciones de la situación en cada momento experimental; así como también la estadística inferencial porque nos lleva a tomar decisiones para muestras relacionadas.

Este tipo de investigación tiene como objetivo evaluar la influencia del plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes.

7.2. Diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Batista (2014) la investigación responde a un diseño cuasi experimental, donde manipulan deliberadamente al menos, una variable independiente, en este caso el Plan de Sensibilización Docente, para observar la influencia sobre el clima organizacional, solo que difieren de los experimentos verdaderos en el grado seguridad o confiabilidad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En los diseños cuasi experimentales los sujetos no se asignan al azar

a los grupos, ni se emparejan, sino que dichos grupos ya estaban formados antes del experimento.

VIII. VARIABLES

8.1. Variable Independiente

Plan de sensibilización en docentes, conjunto de actividades dados estructurado en 8 meses, 11 módulos, con 9 actividades temáticas divididos en 25 sesiones incluyendo la aplicación del pre test y post test, implementados con materiales audiovisuales, folletos, charlas y links de interés, según dimensión del clima organizacional.

8.2. Variable dependiente

Clima organizacional, es la percepción que tiene el actor de las estructuras y procesos que ocurren a nivel institución.

Es el puntaje obtenido en el cuestionario de clima organizacional de Bris 1999, cuyas dimensiones son: motivación, comunicación, participación y confianza. Aplicados en docentes antes y después del plan de sensibilización.

8.3. Variable interviniente

Siendo la investigación experimental, basándonos en (Hernández, Fernández y Batista 2014), señalo que las variables que pudieron

afectar de forma positiva o negativa en la aplicación del plan de sensibilización para mejorar el clima organizacional, fueron:

- a) Estilo de gestión
- b) Ambiente físico
- c) Niveles remunerativos

8.4. Variables de control

Las variables que pueden afectar el clima organizacional, pueden ser

- a) Institución educativa particular
- b) Edad entre 22 y 62 años
- c) Sexo mujer y hombre
- d) Grados de estudios (maestrías, diplomados, etc)

8.5. Población

- a) Población

La población para la presente investigación estuvo comprendida por 137 docentes de una institución educativa del distrito de Los Olivos.

La razón por la cual se seleccionó la institución educativa fue porque se encuentra en proceso de autoevaluación.

b) Características de la población

La tabla N° 1 muestra que 137 docentes representan el 100%, del cual 73.72 % son mujeres y el 26.28% son hombres.

Tabla 1:
Población docente de la institución educativa, por género.

	Número de Docentes	Porcentaje
Mujeres	101	73.72
Hombres	36	26.28
Total	137	100.00

En la tabla N°2 se observa que el quinto intervalo, que oscila entre 43-47 años de edad, está representando por el mayor porcentaje 24.82% del total. El menor porcentaje de 2.92% lo observamos en el octavo intervalo que representa la edad entre 58-62 años.

Tabla 2:
Población docente de la institución educativa, por edad.

HOMBRES Y MUJERES		
Intervalos	Frecuencias absolutas	Frecuencias relativas (%)
[22 --- 27]	7	5.11
[28 --- 32]	13	9.49
[33 --- 37]	24	17.52
[38 --- 42]	31	22.63
[43 --- 47]	34	24.82
[48 --- 52]	12	8.76
[53 --- 57]	12	8.76
[58 --- 62]	4	2.92
	137	100.00

Por ser un diseño cuasi experimental y al manipular la única variable independiente, Plan de sensibilización en docentes, para observar su influencia sobre el clima organizacional, los sujetos no se asignan al azar a los grupos, ni se emparejan, sino que ya son grupos intactos, es decir grupos conformados antes del experimento. Por lo que la población estuvo considerada por 137 docentes de una institución educativa, quienes representaron el grupo experimental.

8.6. Instrumentos y Materiales

8.6.1 Instrumento

Cuestionario de clima organizacional (Apéndice A)

El nombre del instrumento es “Cuestionario Clima Institucional” cuyo autor es Bris, editado en el año 1999. Este instrumento explora las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación institucional, el ámbito de aplicación fue en la Universidad de Alcalá de Henares, España, dirigido a profesores de diversos centros públicos de infantil, primaria y secundaria. La administración fue individual y colectiva, con una duración aproximada de 10 minutos; siendo el objetivo evaluar el clima institucional; su validez se basó en un estudio factorial exploratorio con varios grupos de profesores y dio

como resultado 4 dimensiones del clima de trabajo agrupados en cuatro grandes factores (comunicación, motivación, confianza y participación).

Se ha probado la fiabilidad de medida del instrumento completo y de cada una de sus dimensiones mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, que ha resultado muy alto (mayor que 0,9).

La adaptación fue realizada por Yolanda Pérez Huamán de la Universidad San Ignacio de Loyola en el 2010. El campo de aplicación fue dado por docentes de los niveles de inicial, primaria y secundaria de la EBR. La validez de contenido fue dada por opinión de cinco expertos de la Universidad San Ignacio de Loyola a través del índice de V de Aiken 0,98. La confiabilidad por consistencia interna, a partir del análisis del coeficiente de consistencia interna de Alfa de Cronbach de 0,948. El test está constituido por 30 ítems distribuidos en 4 dimensiones:

I. Comunicación, constituido por 6 ítems.

II. Motivación, constituido por 7 ítems.

III. Confianza, constituido por 5 ítems.

IV. Participación, constituido por 12 ítems.

La calificación para cada dimensión estará dada en cuatro niveles:

Alta –Muy Alta (4-5)

Regular – Alta (3-4)

Baja - Regular (2-3)

Muy baja - Baja (1-2)

8.6.2. Estructura del plan de sensibilización

Estructurado en 8 meses, 11 módulos, con 9 actividades temáticas divididos en 25 sesiones incluyendo la aplicación del Pre y Post test, considerando dos criterios: el primero orientado por el Aprendizaje Significativo de David Ausubel y el criterio del Sistema Educativo Peruano de considerar el bimestre de labor académica. Dirigido por la comité de calidad quién presentará al consejo directivo y maestros, el desarrollo de actividades temáticas según las dimensiones del clima organizacional: comunicación, participación, confianza y motivación (ver anexo B)

a) Objetivo general del plan de sensibilización

Concertar compromisos institucionales que faculten el mejoramiento sostenido del nivel de clima organizacional, para la mejora del clima.

Tabla 3:

Estructura General del Plan de Sensibilización

MES	MÓDULO	Actividades TEMÁTICAS	OBJETIVO	Nº SESIONES	EJECUTOR	DIRIGIDO A
Abril	Presentación y aprobación del plan	“ Nos autoevaluamos camino a la calidad”	Informar sobre el proceso de mejora continua y aprobar el plan de sensibilización docente.	1	Coord. Calidad	Consejo Directivo
	Implementación del CC - Aplicación del pre test	“ Cómo lograré mejorar en el BUP”	Procesar el concepto de calidad en el BUP, convirtiendo el problema en una solución viable.	1		Consejo Directivo
Mayo	Comunicación Asertiva		Comunicar asertivamente lo que se pretende lograr con la mejora continua y lo aplica en diferentes situaciones con el entorno.	1		Comité de Calidad
Junio	Dimensión - Comunicación	“ Nos comunicamos BUP”	Comprometer a la comunidad a ser parte del cambio, aplicando una comunicación asertiva.	1		Consejo Directivo
			Identificar los factores e indicadores que influyen para lograr una buena comunicación.	2		Comité de Calidad
		“ Nos comunicamos en base a nuestra misión y visión”	Comunicar nuestro compromiso desde el rol que cumplimos en la IE. Asegurar que todos los docentes estén	2	Comité de Calidad	Maestros

Julio	Dimensión - Motivación	“ motivación mejora continua”	Mi la	informados y entiendan las normas, procesos y perfil institucional.			
				Reconocer el cambio como parte de la mejora continua.	1	Coord. Calidad	Consejo Directivo
				Identificar qué tipo de liderazgo ejerzo como actor educativo.	1	Coord. Calidad	Comité de Calidad
Agosto	Dimensión - Confianza	“ Confío en mí y en ti”		Reconocer el cambio como parte de la mejora continua.	2	Comité de Calidad	Maestros
				Comprender mejor las dudas y temores	1	Coord. Calidad	Consejo Directivo
				Detectar los casos resueltos y validar la forma de gestionarlos.	1	Coord. Calidad	Comité de Calidad
Setiembre	Dimensión – Participación	“ Soy parte del BUP y tú?”		Identifica la importancia de un líder en un equipo de trabajo.	2	Comité de Calidad	Maestros
				Ejecutar estrategias de autoayuda en el área que desempeñamos.	1	Coord. Calidad	Consejo Directivo
				Identificar los puntos débiles en la solución de problemas frecuentes en el BUP.	1	Coord. Calidad	Comité de Calidad
Octubre	Demostramos lo que aprendimos	“ Calidad en construcción “		Identificar el apoyo y la buena organización de trabajar en equipo.	2	Comité de Calidad	Maestros
				Identificar el apoyo ya la buena organización de trabar en equipo.	2	Coord. Calidad	Consejo Directivo
				Evidenciamos la aplicación de cada una de las dimensiones a mejorar nuestra labor docente.	2	Comité de Calidad	Maestros

Noviembre	Aplicación del post test		Medir los efectos del plan de sensibilización docente sobre el clima organizacional.	1	Comité de Calidad	Maestros
	Analizamos resultados	“Calidad en construcción”	Medir los efectos del plan de sensibilización docente sobre el clima organizacional.	1	Coord. Calidad	Comité de Calidad Consejo Directivo
	Presentamos resultados			1	Coord. Calidad	Comité de Calidad Consejo Directivo
	TOTAL			25		

8.6.3. Procedimientos

El proceso que se llevó a cabo para realizar la investigación fue:

- a) Se elaboró la carta de solicitud de aplicación de la investigación, al director de la institución educativa.
- b) Se ejecutó la reunión con los docentes para informarles sobre el plan, y se les solicitó el consentimiento informado para su aplicación (Apéndice C).
- c) Se realizó la investigación documental, para sustentar las bases teóricas.
- d) Se aplicó en forma grupal el instrumento pre test “clima organizacional” (Apéndice A).
- e) Se aplicó y ejecutó el plan de sensibilización, en docentes (Apéndice B).

- f) Se aplicó en forma grupal el instrumento pos test “ clima organizacional”
- g) Se procesó datos, con software estadístico SPSS versión 19 (versión instalada en la máquina) y se realizó el análisis estadístico.
- Prueba de Kolmogorov-Smirnov para averiguar si los datos se aproximan a una distribución normal.
 - Descriptivo: de las medidas de tendencia central se utilizó sólo la media, ya que se compararon las medias para cada dimensión y en los dos momentos, de la aplicación.

Se utilizó la medida de dispersión, desviación estándar, porque lo usamos como referencia para ver cuánto pueden alejarse los datos con respecto a la media.
 - Inferencial: se aplicaron las pruebas paramétricas t de student para muestras relacionadas, con prueba t se comparan las medias y las desviaciones estándar, logrando significatividad y lo que nos ayudó a tomar decisiones.
- h) Se interpretó los resultados, y se comprobó las hipótesis de la investigación.

- i) Se desarrolló las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

IX. RESULTADOS

Para analizar los datos obtenidos, se realizó la Prueba de normalidad utilizando la técnica de Kolmogorov-Smirnov, de los resultados obtenidos se observa que en las dimensiones de motivación, confianza y participación, los datos se aproximan a una distribución normal, mientras que en la dimensión de comunicación tiene una distribución asimétrica (Tabla 4).

Tabla 4

Grado de significatividad para datos.

Dimensión	Media (Post - Pre)	Significatividad	
Comunicación	5.00	0.00	Asimétrico
Motivación	5.04	0.39	Simétrico
Confianza	5.69	0.26	Simétrico
Participación	8.02	0.32	Simétrico

Se observa que antes de aplicar el plan de sensibilización los docentes obtienen un nivel baja regular en las dimensiones de comunicación y confianza, a diferencia de las dimensiones de motivación y participación donde logran un nivel regular alta. Se obtiene así un nivel regular – alta de clima organizacional, con un puntaje de tres 3.08 (Tabla 5).

Tabla 5

Nivel en las dimensiones del clima organizacional en docentes antes de aplicar el plan de sensibilización.

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Media / # preguntas	Nivel
Comunicación	17.91	3.13	2.98	Baja Regular
Motivación	21.34	4.08	3.05	Regular Alta
Confianza	14.9	3.24	2.98	Baja Regular
Participación	39.72	3.31	3.31	Regular Alta
PROMEDIO			3.08	Regular Alta

Se observa que después de aplicar el plan de sensibilización los docentes obtienen un nivel regular - alta en las dimensiones de comunicación, motivación y participación, mientras que en la dimensión confianza se obtuvo un nivel de alta - muy alta. Se obtiene así un incremento en el nivel regular-alta con un puntaje de 3.92 (Tabla 6).

Tabla 6

Nivel en las dimensiones del clima organizacional en docentes después de aplicar el plan de sensibilización

Dimensión	Media	Desviación Estándar	Media / # preguntas	Nivel
Comunicación	22.91	1.33	3.82	Regular -Alta
Motivación	26.38	1.82	3.77	Regular -Alta
Confianza	20.59	1.47	4.12	Alta Muy -Alta
Participación	47.74	2.67	3.98	Regular -Alta
PROMEDIO			3.92	Regular - Alta

Al comparar el clima institucional en docentes antes y después de aplicar un plan de sensibilización, durante el proceso de autoevaluación en la institución educativa, se observa que hay una diferencia significativa en las medias de cada dimensión, para muestras relacionadas. Además que el clima institucional en el pre test presenta un promedio de 3.08 y en el post test presenta un promedio de 3.92, por lo que se

detecta una diferencia de 0.84, determinando así que el plan de sensibilización mejoró el clima institucional. (Tabla 7).

Tabla 7

Comparación de las medias del pre test y post test para las dimensiones del clima, para muestras relacionadas.

Dimensiones	Condición	Media	DE	t	Sig
Comunicación	Pretest	17.91	3.13	-18.77	0.000
	Posttest	22.91	1.33		
Motivación	Pretest	21.34	4.08	-14.74	0.000
	Posttest	26.38	1.82		
Confianza	Pretest	14.90	3.24	-17.26	0.000
	Posttest	20.59	1.47		
Participación	Pretest	39.72	5.90	-13.89	0.000
	Posttest	47.74	2.66		

Para afianzar la influencia del plan de sensibilización presento:

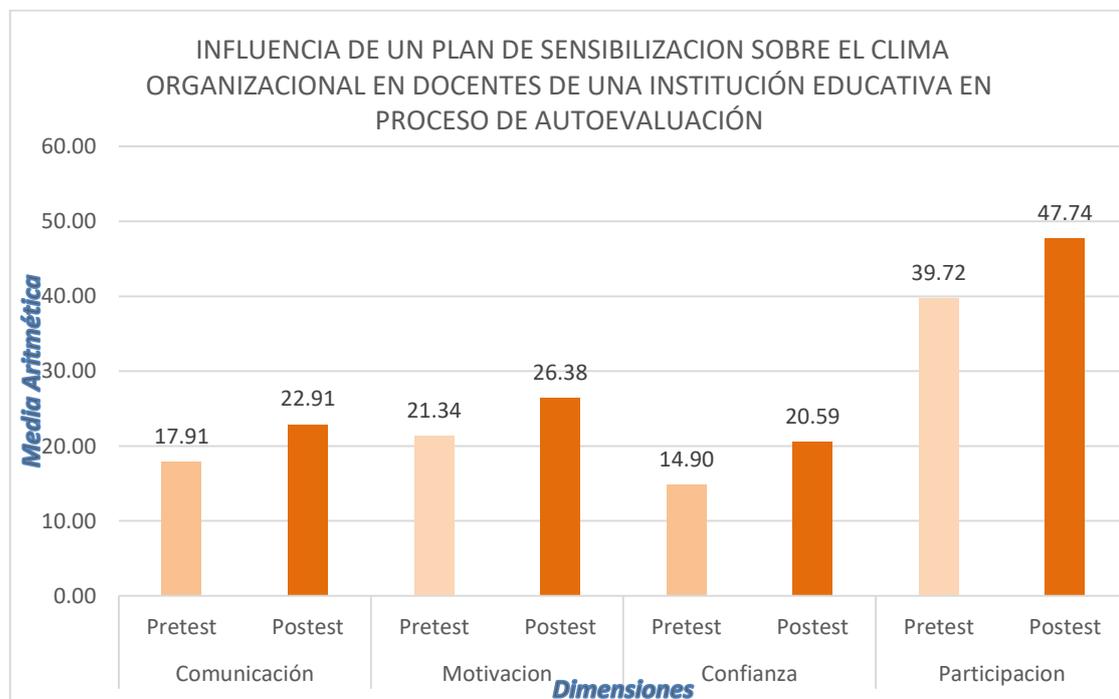


Figura 2 *Comparación de las dimensiones del clima, antes y después de aplicar el plan.*

Después de la aplicación del plan de sensibilización en docentes cada una de las dimensiones mejoraron, incrementando la media en COMUNICACIÓN 5 puntos, MOTIVACIÓN 5.04 puntos, CONFIANZA 5.69 puntos y PARTICIPACIÓN 8.02 puntos (Figura 2).

X. DISCUSIÓN

El presente estudio determinó que el plan de sensibilización sí influyó sobre el clima organizacional en docentes, en una institución educativa en proceso de autoevaluación.

Antes de la aplicación del plan de sensibilización en docentes el clima se encontraba al límite inferior del nivel Regular Alta, con una puntuación de 3.08 con tendencia al nivel Baja -Regular.

Si analizamos cada una de las dimensiones antes de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, vemos que la dimensión más valorada es la PARTICIPACION con 3.31, seguido de MOTIVACIÓN 3.05, y situándose en los niveles más bajos la COMUNICACIÓN con 2.98, donde las variables se refieren a la fluidez de la información, a la aceptación de las propuestas de los miembros y a la funcionalidad de las normas; el mismo puntaje se obtuvo en la dimensión CONFIANZA, donde las variables intervinientes fueron el grado de confianza y sinceridad, el respeto por los espacios de cada maestro e incluso el trato amical entre ellos.

Las variables que intervienen en la dimensión de la COMUNICACIÓN especifican que los procesos comunicacionales no estaban claros, no se contaba con una agenda a tratar en las reuniones con maestros de área y grado, no se verificaba que los requerimientos y necesidades de los maestros llegaran a subdirección o a dirección e incluso no se validaba que sean atendidos. Las variables en la dimensión CONFIANZA, mostraban que los maestros no tenían la seguridad de su actuar en el

entorno que los rodeaba sobre todo por los procesos a seguir, había desorientación en las coordinaciones de las actividades.

Pero luego de la aplicación se logró mejorar la puntuación de clima organizacional con 3.92 encontrándose en el mismo nivel pero con tendencia al nivel alta- muy alta, este resultado indica que el clima organizacional mejoró luego de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, ya que sólo le faltaría 0.08 para llegar al nivel de alta – muy alta.

Luego de la aplicación del plan de sensibilización en docentes vemos que la dimensión más valorada es la CONFIANZA con 4.12, seguida de la PARTICIPACIÓN con 3.98, y a la vez observamos incremento significativo (comparando el antes) en las dimensiones de COMUNICACIÓN con 3.82 y MOTIVACIÓN con 3.77.

Este incremento responde al plan de sensibilización que contiene procesos claros a seguir, puesto que si la COMUNICACIÓN mejoró es porque se ejecutaron estrategias tales como: aplicación de actas, elaboración de agenda y se respetó los espacios de las reuniones de área y grado. Y es que la comunicación es clave para la coordinación eficaz en la toma de decisiones ya que influye y fomenta directamente en la MOTIVACIÓN y de esta forma el maestro tendría la satisfacción de hacer sus actividades más coordinadamente.

Es importante señalar que globalmente la mejora del clima organización no llega a un nivel claro de Alto –Muy Alto, aunque queda muy cerca, pero la aplicación del plan marca un proceso de cambio paulatino. Deberíamos considerar que el 45.26 %

de la población está por encima de los 43 años, y precisamente a esta edad es más difícil romper paradigmas de formación y de cambio.

En lo referente a las dimensiones todas incrementaron luego de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, por ello se puede definir que el clima mejoró.

Sin embargo el impacto positivo se observa luego de la aplicación del plan de sensibilización, pues justamente estas dos dimensiones: COMUNICACIÓN y CONFIANZA mejoran de nivel - Regular Alta – y Alta Muy Alta, respectivamente.

Antes de la aplicación del plan de sensibilización, la dimensión MOTIVACIÓN presenta un puntaje de 3.05 en el nivel - Regular Alta – al igual que después de la aplicación del plan de sensibilización con un puntaje de 3.77, observándose una mejora de 0.72, pues habría que considerar sus variables de grado de satisfacción, el tipo de reconocimiento, el grado de percepción y de autonomía en el centro y la forma del desarrollo de las relaciones interpersonales, que impactaron favorablemente.

La dimensión de PARTICIPACIÓN, luego de la aplicación del plan de sensibilización obtuvo una mejora de 0.67 (3.31 antes de la aplicación del plan) a 3.98, y a pesar que hay una tendencia a cambio de nivel de – Alta Muy Alta- , se mantiene en el mismo nivel, pues habría que considerar que las variables que mejoraron fueron la participación en actividades tanto de maestros como de consejo directivo, la forma de trabajo en equipo y el respeto por los acuerdos; esto significa que estos aspectos aun debemos seguir reforzando, como fomentar las relaciones de confianza entre tus compañeros de equipo, ya que esto permite crear un ambiente de trabajo mucho más participativo, eficiente, creativo e innovador y de calidad.

La influencia del plan de sensibilización en docentes hizo que el clima organizacional mejore, pues la estructura del plan respondió a los procesos de autoevaluación de la institución educativa, ya que permitió identificar el nivel del clima organizacional, señalado en el factor 1, indicador 3.3, de la matriz de IPEBA (2013), así como también permitió adquirir experiencia en la mejora continua en la gestión educativa, planteándonos la posibilidad de elaborar el plan de mejora y superar las debilidades encontradas.

Es así que la dimensión de COMUNICACIÓN, respondió a la interacción clave para la coordinación eficaz de procesos y adaptación al cambio; la MOTIVACIÓN, permitió que el grado de satisfacción mejore ya que el resultado de una buena comunicación es la motivación; la CONFIANZA se tornó en la seguridad del actuar de cada docente y afianzó los lazos de sinceridad entre pares; finalmente la PARTICIPACIÓN se evidenció en la mejora del actuar en las actividades académicas.

El plan de sensibilización identificó las fortalezas de la gestión, modificó estrategias, reorientó esfuerzos, solicitó apoyo específico a diversas instancias directivas, fortaleció el trabajo en equipo y se establecieron nuevas formas como relacionarse entre pares, finalmente contribuyó en el empoderamiento de la institución educativa y los hizo responsables de propio proceso de mejora.

De la misma forma como en los antecedentes mencionados en esta investigación, tales como Pérez quién determinó la relación media positiva entre el clima institucional y el desempeño docente; Cano quien validó un modelo de autoevaluación considerando las estrategias de mejora en las instituciones educativas y Cárdenas quien validó también un modelo de intervención en clima organizacional,

considerando en una de sus fases la sensibilización, con lo mencionado se afianza que esta investigación es un gran aporte ya que el plan de sensibilización en docentes mejoró el clima organizacional.

XI. CONCLUSIONES

- La aplicación del plan de sensibilización en docentes de una institución educativa durante el proceso de autoevaluación, influyó en la mejora del clima organizacional.

Para esta investigación, el clima organizacional se definió como la percepción que tiene el actor de las estructuras y procesos que ocurren a nivel de la institución; y el plan de sensibilización se validó como el conjunto de actividades organizadas para generar la sensibilización, con mejoras al clima organizacional en docente, durante la autoevaluación institucional. El plan de sensibilización respondió a cada una de las variables a medir, según las dimensiones de comunicación, motivación, confianza y participación.

- Antes de aplicar el plan de sensibilización en docentes, el clima organizacional obtiene un promedio de 3.08 ubicándolo en el nivel regular – alta. Se detectaron algunas variables que representaron debilidades de la gestión educativa, pero que sirvieron para fortalecer el plan de sensibilización y enmarcar acciones de mejora, sobre todo en las dimensiones de COMUNICACIÓN Y CONFIANZA, que presentaron el nivel baja- regular.
- Después de aplicar el plan de sensibilización en docentes, el clima organizacional obtiene en promedio 3.92 ubicándolo en el nivel regular – alta. El clima organizacional tiene tendencia favorable luego de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, existen diferencias significativas de mejora en las dimensiones de COMUNICACIÓN y CONFIANZA, ya que se

pasó del nivel – Baja Regular – a – Regular Alta- , y de – Baja Regular - a – Alta Muy Alta – respectivamente.

Lo que enmarca el plan es la formalidad de las reuniones y los espacios de comunicación y sobre todo lo que conlleva la toma de decisiones y la solución de problemas, como aspectos importantes en brindar un servicio educativo de calidad.

- Al comparar el clima organizacional en docentes antes y después de la aplicación del plan de sensibilización en docentes, se observó que hay significatividad para muestras relacionadas, ya que mejoró 0.84 con respecto a promedios totales. Debemos considerar que la mejora continua es todo un proceso y demanda de 2 a 3 años, según el marco del SINEACE. Las cuatro dimensiones: confianza, participación, comunicación y motivación mejoraron como tal, después de la aplicación del plan de sensibilización.

XII. RECOMENDACIONES

- El plan de sensibilización está estrechamente ligado con el proceso de autoevaluación para la mejora continua, por ello se debería ampliar el proceso de investigación referente al plan de sensibilización.
- Identificar los procesos de gestión educativa, durante el inicio del proceso de la autoevaluación, partiendo del clima organizacional.
- Realizar más estudios sobre efectos de plan de sensibilización en clima organizacional de instituciones educativas tanto particulares como estatales.
- Replicar el plan de sensibilización, no sólo en maestros, sino también en estudiantes, padres de familia, personal administrativo en general. Validarlo desde la nueva matriz de evaluación para la acreditación de instituciones de educación básica regular, considerando que ahora el nuevo documento, aprobado casi al finalizar la presente investigación, noviembre 2016, considera el clima institucional como un solo factor 3 denominado “convivencia y clima institucional”, donde una vez más perfilan la importancia de las dimensiones trabajadas, ya que lo mencionan en los criterios a evaluar, tales como: comunicación efectiva, participación activa, valoración y motivación.
- Fortalecer programas de inducción de sensibilización al comité de calidad en cada institución educativa.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (s.f.). ¿Es posible impartir educación de calidad con menores costos? *Revista trimestral en educación comparada*, 27 (2), 1. Organización de las naciones unidas para la educación, la ciencia y la cultura.
- Alatorre, A. (2006). *Estrategias de sensibilización para dar a conocer los problemas socio-ecológicos y promover la acción*. Red de transición. Madrid, España: Taurus.
- Aron, A. y Milicic, N. (1999). *Clima social escolar y desarrollo personal: Un programa de mejoramiento*. Santiago de Chile, Chile: Andrés Bello.
- Asencio y Fernández (1991). El clima de las instituciones de Educación Superior. *Revista Complutense de educación*. 2, (03), 501-518.
- Asencio, I y Fernández, I (1999). *El clima de las instituciones de Educación Superior*. Madrid, España. Taurus.
- Ausubel, D. (1968). *Educational psychology a cognitive view*. New York, Estados Unidos: Holt, Rinhort and Wiston.
- Álvarez, L. (1993). *La nueva organización. Una versión a través de la cultura*. Cali, Colombia: Centro Editorial Univalle.
- Benjumea, M (2008) *Gestión del talento humano*. Bogotá, Colombia Fundación Universitaria.

- Blake, O. (1997). *La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones*. Argentina.
- Blanch, JM (2007). *Psicología social del trabajo*. Jn. M Aguilar y A. Reid (Coords) Tratado de Psicología Social. Perspectiva Sociocultural. México – Barcelona: Anth ropos – UAH.
- Bris, M (1999). *Clima de trabajo y participación en las organizaciones y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalà-MEC.
- Bris, M (2000) *Clima de Trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá, España: Departamento de Educación Educor 27. 103-117.
- Bris, M (2000). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria* (Tesis Doctoral, Universidad Alcalá de Henares).
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Francia: Trillas.
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Casanova, A. (2009). *La inclusión educativa, un horizonte de posibilidades*. Madrid, España: La Muralla, S.A.
- Cano, M (2001). *La autoevaluación institucional como medio para conocer la realidad y transformarla* (Tesis Maestría en Administración, Universidad Veracruzana, España).
- Cárdenas, L. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *Internacional Journal of Psychological Research*,2 (2), 121-127. <http://www.redalyc.org/pdf/2990/299023513005.pdf>

Castro, O y Castillo, J. (2012). Sensibilización y disposición al cambio en la formación de formadores: Perspectivas y retos. *Revista Electrónica Educare*, 16, 73-80. Universidad Nacional Heredia, Costa Rica. <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194124704003.pdf>.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw-Hill.(2° ed.).

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Gran Hul Interamericana. (7° ed.)

Chiavenato, I. (2009). *Administración Recursos Humanos* (1° ed) Colombia Mc. Graw Hill.

Chuquilin, J. (2005). *¿Cómo se desarrollan los procesos de innovación en gestión institucional en IE públicas de educación secundaria*. Recuperado de: <http://boletin.fundacionequitos.org/11/11.8htm>.

Contreras, B. (2006). *Micro política escolar: estilo de liderazgo de una directora y participación de los docentes y alumnos en la gestión escolar. Estudio de un caso de un centro educativo de Lima norte* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

Chiang, M., Salazar, M., Huerta, P. y Núñez, A. (2009). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal: Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Revista Universum*, 23(2), 66-85. http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071823762008000200004&script=sci_arttext

Díaz-Salazar, R y Colella, L. (2015). El descenso de la calidad educativa: un análisis crítico. *Revista de Educación y Educadores*, 18 (2), 287-303. Universidad de

Cundinamarca, Colombia. <http://www.unicundi.edu.co/index.php/revista-caminos-educativos>.

Educación sin barreras (2011). *Programa de sensibilización*. Ministerio de Educación de Ecuador.

ENISA (2006). *Guía del Usuario: Elaborar programas de sensibilización sobre la seguridad de la información*. <http://bookshop.europa.eu/es/gu-a-del-usuario>.

Fernández, M. y Asencio, I. (1989). Concepto del clima institucional, apuntes de educación. Dirección y Administración, 32.
<http://www.raco.cat/index.php/Educar/article/download/20736/20576>

Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Pax-México

Franco, M. (2003). Desarrollo organizacional y talleres de sensibilización. <http://gestiopolis.com>

Gairín, J (2013). *La autoevaluación institucional como vía para mejorar los centros educativos*.
http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Gairin_1_Unidad_6.pdf

García, M. (2008). *Guía metodológica para la sensibilización en género: una herramienta didáctica para la capacitación en la administración pública*. Vol 3. México: Impreso en México /Instituto Nacional de las Mujeres.

García, N. y Rojas, M. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento en las Instituciones Educativas*. Costa Rica.

- Gil, F. y Alcócer, C. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid, España: Alianza.
- Gómez, L. y Macedo, J. (2010). Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el siglo XXI. *Revista Investigación educativa*, 14(26), 39-49. <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/4179/3336>
- Guillén, C., Gala, F. y Velázquez, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. España: Mc Graw- Hill.
- Guía del Docente para la sensibilización en favor de una educación de calidad (2014). *Publicación anual por la Organización de las Naciones Unidas, la Ciencia y la Cultura*. Francia: Autor.
- Habermas, J. (1994). *Teoría de la acción comunicativa. Racionalidad de la acción y racionalidad social*. Madrid, España: Taurus.
- Hart, R. (2008). *Vida cotidiana en las instituciones educativas, planificación, rutina y clima institucional*. Buenos Aires, Argentina: Centro de publicaciones educativas y material didáctico.
- Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.
- Instituto Nacional de Mujeres. (2008). *Manual para la sensibilización de servidores y ciudadanía para la política pública de mujeres y equidad de género*. Bogotá, Colombia.

Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica. (2013). Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de Educación Básica Regular. Lima.

Karl, M. (2010). *Clima institucional escolar y gestión directiva*. Argentina: Universidad Abierta Interamericana.

Laurence, C. (s.f.) La confianza. Trust. <https://confias.wordpress.com/que-es-la-confianza/>

León, E. y Staeheli, M. (2000). *Cultura escolar y ciudadanía*. Investigaciones etnográficas en Ayacucho y Lima. Lima: Tarea.

Likert, R. (2009). *Teoría del Clima Organizacional*. Chile: Universidad de los Andes.

López, W. (1993). Investigación representativa. En Ardila, R. (eds). *Psicología en Colombia social e histórica*. Bogotá, Colombia: Terusmundo.

Machado, A. (2005). Protagonismo docente en el cambio educativo. *Revista PRELAC*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666s.pdf>

- Martin, M. y Colbs. (1998). *Clima de trabajo y participación en las organizaciones y funcionamiento de los centros de educación infantil, primaria y secundaria*. España: Ministerio de Educación y Cultura. Universidad de Alcalá
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Colombia: Centro Editorial-Universidad del Rosario.
- MINDES (2013) *Plan de sensibilización para la implementación del Sistema de Control Interno en el programa nacional en contra de la violencia familiar y sexual*. Lima, Perú.
- MINEDU (2005-2015). *Plan Nacional de Educación para todos. Hacia una educación de calidad con equidad*. Lima, Perú.
- Moreno, M. (2009). Eugenesia liberal y mejora de capacidades humanas mediante tecnologías convergentes. México: UNAM.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2007). Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la universidad. *Revista de Educación Laurus* 13 (24), <http://www.redalyc.org/articulo.66?id=76111485014>
- Muratta, R., Pareja, A. y Matalinares, M. (2012). *Construcción de Instrumentos para Psicología y Educación*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Muñoz, C. (2003). *Educación y desarrollo socioeconómico en América y el Caribe* (1° ed). Universidad Iberoamericana, A.C.

- Pérez, B. (2004). *El proceso de sensibilización*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España: Educación Fundación Encuentro.
- Picón, C. (2007). *Congreso internacional, reformas y escuelas para el nuevo siglo. Innovaciones educativas en el Perú*. Recuperado de: <http://www.fondep.gob.pe/wp-content/uploads/2014/01/MIBPE-FONDEP.pdf>
- Quiroga, A.(1986). *Enfoques y perspectivas en psicología social. Organización escolar en desarrollo profesional*. Buenos Aires: Cineo.
- Ramos, D. (2012). *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>.
- Rebollo, O. y Martí, J. (2002). *Fines para la participación ciudadana: beses, métodos i técnicas*. Brasil: Oranisme autónom
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, G. (2012). Pla de sensibilización: <https://es.scribd.com>
- Riviere, E. (sf). *El proceso grupal del psicoanálisis*. Nueva Visión. Isbn.
- Rodríguez, G. (2004). Clima escolar. *Revista digital. Investigación y Educación*.
- Salazar, C. (2015) Diseño y validación de un instrumento de evaluación del clima organizacional en centros escolares del nivel superior. *Revista Iberoamericana de Educación* (Nº67, pp.181-196).

- Salgado, F. (2009). *La gestión del clima organizacional por parte de los equipos directivos de los actos educativos y su incidencia en las dinámicas sociales e institucionales* (Tesis de Maestría – Universidad de Sevilla).
- SINEACE (2015). *Calidad en educación y derroteros*. Lima, Perú: Súper gráfica E.I.R.L.
- Toro, F. (1998). Distinciones y Relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de psicología ocupacional*, 17(2).
- Toro, F. (2000). Clima organizacional, satisfacción del personal y percepción de la calidad de servicio por los clientes. *Revista Interamericana de la psicología ocupacional*, 19, 16-23.
- UNESCO. (1997). Educación para un futuro sostenible: una versión transdisciplinaria para una acción concertada. *Revista trimestral en educación comparada*, 40 (1) 95-97.
- Vega, D. (2006). Clima organizacional. *Revista diversitas – Perspectivas en Psicología*, 2 (2) 112-115.

APÉNDICES

Apéndice A
CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Estimado Maestro (a):

Agradecemos su colaboración por su aporte en el desarrollo del cuestionario de Clima Organizacional.

SEXO: (F) (M)

EDAD: _____

Por favor, siga Ud. las siguientes instrucciones:

1. Lea cuidadosamente y de forma clara los enunciados de las preguntas.
2. No deje preguntas sin contestar.
3. Marque con un aspa en sólo uno de los cuadros de cada pregunta.

1. Muy bajo 2. Bajo 3. Regular 4. Alto 5. Muy alto

		1	2	3	4	5
	COMUNICACIÓN					
1	¿Cuál es el nivel de la comunicación, respecto a la fluidez de la información en este centro educativo?					
2	¿Cómo considera la rapidez en el traslado de la información en este centro educativo?					
3	¿Cómo considera usted el nivel de aceptación de las propuestas entre los miembros de este centro educativo?					
4	¿Cómo considera usted la funcionalidad de las normas que afectan a este centro educativo?					
5	¿Cómo inciden los espacios y horarios de la Institución Educativa en la comunicación?					
6	¿Considera usted que en este centro educativo se oculta información?					
	MOTIVACIÓN					
7	¿Cómo calificaría el grado de satisfacción existente en este centro educativo?					
8	¿Cómo calificaría el grado de reconocimiento del trabajo que se realiza en este centro educativo?					
9	¿Cómo le parece que percibe el maestro su prestigio profesional, cómo cree que se valora?					
10	¿Cómo considera que es el grado de autonomía existente en este centro educativo?					

11	¿En qué grado le parece que el maestro se siente motivado en este centro educativo?					
12	¿Qué grado de motivación le otorga a las condiciones de trabajo en este centro educativo?					
		1	2	3	4	5
	MOTIVACIÓN					
13	¿Cuál es el grado de relaciones interpersonales en este centro educativo?					
	CONFIANZA					
14	¿Cómo calificaría el grado de confianza que se vive en este centro educativo?					
15	¿Cómo calificaría el grado de sinceridad en las relaciones en este centro educativo?					
16	¿Considera usted que existe respeto por los espacios de cada integrante de este centro educativo?					
17	¿Qué grado de importancia le da al trato amical entre los compañeros de trabajo?					
18	¿Considera usted útil reunirse fuera de la Institución para continuar el trabajo de este centro educativo?					
	PARTICIPACIÓN					
19	¿Cómo le parece que es la participación en las actividades de este centro educativo por parte de los maestros?					
20	¿En su opinión cual es el grado de participación de los miembros del Consejo Educativo?					
21	¿Cómo percibe usted la participación de los maestros en el Consejo Educativo?					
22	¿Cómo propicia la participación el maestro en las deliberaciones y decisiones entre maestros?					
23	¿Cómo propicia la participación el maestro en las deliberaciones y decisiones con los padres de familia?					
24	¿Existe la tendencia del profesorado para formar parte de diversos grupos?					
25	¿Cuál es el grado en que ayudan a los grupos formales en las actividades de este centro educativo?					
26	¿Cómo es el nivel de trabajo en equipo en su Institución Educativa?					
27	¿Cómo valora el desarrollo de las reuniones en este centro educativo?					

28	¿Cómo considera la formación del maestro para trabajar en equipo?					
29	¿Cómo le parece el número/frecuencia de reuniones en este centro educativo?					
30	¿En este centro educativo existe una buena coordinación entre los maestros?					

¡Muchas gracias por sus aportes, siempre dispuestos a mejorar!

Apéndice B
PLAN DE SENSIBILIZACIÓN

1. Objetivos:

- Generales

- a. Concertar compromisos institucionales que faculten el mejoramiento sostenido del nivel de clima organizacional, para la mejora del clima organizacional.
- b. Institucionalizar la aplicación del plan de sensibilización para efectos de incrementar el clima organizacional docente que facilite la mejor orientación en la formulación de los planes de gestión: PEI, PCI, RI,...y en los procesos de control.
- c. Motivar y comprometer al actor docente en el proceso de sensibilización como elemento estratégico para mejorar el clima organizacional.

- Específicos:

- a. Mejorar el sistema de la comunicación en los maestros de la institución educativa del distrito de los Olivos.
- b. Mejorar el sistema de participación en los maestros de la institución educativa del distrito de los Olivos.
- c. Mejorar la dimensión de la confianza en los maestros de la institución educativa del distrito de los olivos.
- d. Mejorar el sistema de motivación en los maestros de la institución educativa del distrito de los olivos.

2. Estructura:

El plan de sensibilización está eestructurado en 8 meses, 11 módulos, con 9 actividades temáticas divididos en 25 sesiones incluyendo la aplicación del pre test y pos test; dicho plan está enfocado en los docentes, considerado como principal actor en un centro educativo, con actividades propuestas para ser ejecutadas y monitoreadas por el comité de calidad.

Estas pueden ser ajustadas a la realidad del contexto, de cada grupo y de sus necesidades específicas.

En la ejecución es importante la iniciativa de la mejora continua, que en este caso lo propone la coordinadora de calidad, quien está inmersa en el consejo directivo del centro educativo; luego ella es quien propone el plan de sensibilización al consejo directivo, para que una vez sea aprobado entrene al comité de calidad y progresivamente se aplique las actividades temáticas tanto al consejo directivo como a los maestros.

Se plantean actividades correlacionadas por mes, sujetas a la programación anual del Centro Educativo, sin descuidar ningún actor docente.

a. Planificación y Valoración:

- **Crear el equipo inicial encargado del programa**

El Comité de calidad será el responsable del proceso de planificación para el programa de sensibilización

docente. La meta principal de este equipo será planificar y organizar la iniciativa mediante la realización de las actividades temáticas, previstas en esta primera fase.

- **Adoptar un enfoque de mejora continua**

Adoptar un enfoque de mejora continua, contribuirá a alcanzar los objetivos de las iniciativas de sensibilización y brindará una plataforma sólida para programas futuros o de seguimiento. Las mejoras deben gestionarse con una perspectiva integral a fin de incluir los esfuerzos y obtener beneficios reales y duraderos.

Para apoyar un programa de sensibilización es importante llegar a un acuerdo sobre los siguientes principios para el cambio:

Identificar e involucrar a las principales partes interesadas: COMITÉ DE CALIDAD – CONSEJO DIRECTIVO - DOCENTES en los procesos de toma de decisiones, planificación, aplicación y evaluación.

Establecer un objetivo claro para los criterios de valoración de la mejora continua, previa consulta con las principales partes interesadas.

Definir con claridad las funciones, competencias y responsabilidades.

Vincular e integrar los principales elementos de la mejora continua.

Gestionar los riesgos y eliminar los obstáculos que dificultan el cambio.

Aportar liderazgo en todos los niveles del proceso de cambio, especialmente en el comité de calidad.

Establecer una comunicación abierta, honesta, clara y oportuna.

Permitir la adopción de enfoques flexibles para adaptarse a las necesidades de las distintas partes interesadas.

Apoyar y gestionar el cambio, facilitando los recursos necesarios.

Prestar apoyo a la formación y el desarrollo para lograr un cambio de comportamiento y de clima organizacional.

Aprender de experiencias anteriores y en curso, crear capacidades para el cambio y celebrar los logros conseguidos.

- **Obtener el apoyo de la dirección y la financiación necesaria**

Obtener el apoyo del consejo directivo y el patrocinio del programa de sensibilización es probablemente el aspecto más crucial de la iniciativa. Es esencial lograr un consenso entre los responsables de la toma de

decisiones sobre la importancia y la oportunidad de financiar y elaborar programas de sensibilización docente, que aportará a la organización en general.

- **Análisis coste / beneficio**

Para que el programa de sensibilización docente tenga éxito será necesario realizar una solicitud formal de fondos para esta iniciativa. Si la organización ya cuenta con personal con la experiencia necesaria, estas personas deberán asignarse a la iniciativa. De lo contrario, los costes incluirán el salario de un coordinador de calidad así como los gastos derivados del desarrollo, la producción y la distribución de los materiales del programa de sensibilización.

- **Determinar cuáles serán las ventajas del plan de sensibilización docente a fin de obtener el apoyo de la dirección y la financiación necesaria.**

Un programa de sensibilización sobre el clima organizacional deberá:

Representar un punto de referencia y un motor para una serie de actividades de sensibilización, formación y educación relacionadas con clima organizacional, algunas de las cuales ya pueden existir, pero posiblemente deban ser objeto de una mayor coordinación y optimización.

Transmitir las directrices o prácticas recomendadas importantes que sean necesarias para mejorar el clima organizacional.

Facilitar información general y específica sobre clima organizacional.

Informar a las personas de sus responsabilidades en relación al plan de sensibilización docente.

- **Seleccionar el personal y los materiales necesarios para el programa**

En esta fase del proceso es necesario determinar el personal y los materiales necesarios. Un primer paso lógico consiste en comenzar a buscar los recursos necesarios dentro de la propia organización. Por el ejemplo la misma conformación del comité de calidad de las diferentes áreas (docente, administrativa, mantenimiento, padres de familia, directivo) ya es una gran fortaleza ya que se considera como un grupo de estudio donde se apoyan del internet que ofrece una amplia variedad de información tanto gratuita como de pago. Una rápida búsqueda de términos como «sensibilización sobre el clima organizacional» podría resultar sumamente útil. Si bien resulta fácil acumular una gran cantidad de información sobre productos y servicios conexos, es muy importante recopilar la

información de forma sistemática, pues de este modo se facilita el resto de las fases. Una vez reunida toda la información deberá examinarse detenidamente la lista de recursos internos y externos apropiados al plan de sensibilización.

- **Preparar el plan de trabajo**

Cuando ya se ha optado cuál será el objetivo del plan y se ha constituido el comité de calidad, se recomienda preparar un plan de trabajo. En esta fase, el plan de trabajo tan sólo abarcará las principales actividades para las que se identificarán los recursos, plazos y etapas.

- **Definir las metas y los objetivos**

A la hora de elaborar un programa de sensibilización es importante empezar por definir lo que se pretende alcanzar, en este caso mejorar el clima organizacional. Recuerde que hasta que los objetos no estén claros, será muy difícil intentar planificar y organizar un programa, y su evaluación resulta totalmente imposible. A continuación presentamos una serie de preguntas que le ayudarán a fijar las metas y objetivos del programa.

¿Existe ya un programa de sensibilización docente sobre el clima organizacional? o bien esta tarea es una nueva iniciativa en su organización? ¿Existen otros

programas de sensibilización que podrían servir de ejemplo probado y validado o de punto de partida? ¿Se tendrá el programa sólo a la sensibilización docente? ¿Qué temas concretos deberá abarcar el programa? ¿Qué temas conexos deberán también incluirse? ¿Con qué frecuencia se pondrá el programa en contacto con las personas? Definir los grupos destinatarios. Reviste una importancia crucial definir el público al que irá dirigida la iniciativa de sensibilización.

He aquí algunas preguntas que le ayudarán a definir los grupos destinatarios: ¿A quién va destinado el programa de sensibilización? ¿Tienen los grupos destinatarios las mismas necesidades o sus necesidades de información son distintas? ¿Se trata de grupos que necesitan información totalmente diferente? ¿Tienen los grupos destinatarios el mismo nivel de conocimientos o éste es distinto en cada uno de ellos? ¿Qué forma de comunicación deberá utilizarse para transmitir el mensaje en el marco del programa de sensibilización? ¿Cómo perciben los grupos destinatarios la cultura de sensibilización organizacional? ¿Se la toman, por lo general, en serio o no la consideran muy importante?

- **Definir indicadores para cuantificar los resultados del programa**

La eficacia de los programas de sensibilización docente y su capacidad de mejorar el clima organizacional puede cuantificarse. Es indispensable evaluar las campañas o programas para conocer su eficacia, así como para utilizar los datos obtenidos para adaptar estas iniciativas a fin de que tengan aún mejores resultados. Existen 4 dimensiones para cuantificar el clima organizacional:

Comunicación	Motivación	Confianza	Participación
--------------	------------	-----------	---------------

- **E**

stablecer un punto de partida para la evaluación

En el apartado anterior hemos presentado algunos parámetros para evaluar la eficacia de un programa de sensibilización. Sin embargo, para poder utilizar estos parámetros es necesario establecer un punto de partida basado en el estado actual. Al determinar la situación de antemano podremos detectar las ventajas generadas por el plan de sensibilización docente. Las evaluaciones nos ofrecen una excelente oportunidad para determinar los elementos que producen los mejores resultados, así

como aquellos que producen resultados menos favorables.

- **Documentar las conclusiones sacadas**

Tras completar todas las fases de esta primera etapa, es necesario dedicar cierto tiempo a determinar y documentar las conclusiones que se han sacado hasta ese punto del programa. El proceso descrito a continuación puede utilizarse para identificar, documentar y transmitir las conclusiones sacadas. Sin embargo, esto no implica que las conclusiones sólo puedan documentarse tras un proceso de grupo. Dependiendo del entorno y condiciones del programa, debe existir un medio para que los distintos miembros del comité encargado del programa puedan escribir notas o contar experiencias y transmitir las a una persona encargada de registrarlas e introducirlas en un registro o base de datos, en este caso existirá el libro de actas, firmada culminando cada reunión

- **Consejos para realizar sesiones de comentarios constructivos**

Estudie la posibilidad de que los miembros del comité traigan a la reunión las ideas ya documentadas sobre las que han reflexionado. Si el diálogo se estanca, esté

preparado para exponer problemas surgidos en programas anteriores y la forma en que fueron abordados. Una buena herramienta para buscar posibles mejoras son las notas de las reuniones de situación o los registros de problemas. Si las personas no registran las conclusiones sacadas como ellos mismos las ven, probablemente dichas conclusiones se pierdan. Debe invitarse a los miembros del equipo que lleven registros o diarios durante el programa. Estos pueden servir para preparar las sesiones informativas. Debe pedirse a los miembros del equipo que realicen sus comentarios o sus anotaciones en registros y diarios de forma reflexiva, ya que éstos pueden llegar a ser parte del programa en un momento dado. Estudie la posibilidad de añadir a los informes de situación una sección sobre conclusiones sacadas a fin de poder identificar fácilmente estas conclusiones al final de cada fase o del propio programa. Programe de forma estratégica los momentos adecuados para captar las conclusiones sacadas. Normalmente, el mejor momento para sacar conclusiones y mejorar la gestión del programa es al final del mismo.

b. Ejecución y gestión

- **Confirmar el equipo encargado del programa**

En la segunda fase, el programa pasa a su etapa de ejecución. Cada uno de los miembros del comité debe desempeñar un papel específico en la aplicación y gestión de la iniciativa. Antes de la puesta en marcha del programa, debe confirmarse el comité que se encargará tanto de la ejecución como de los resultados.

- **Examinar el plan de trabajo del plan de sensibilización docente**

Antes de poner en marcha el plan, ponga al día el plan de trabajo y fije las fases del plan a fin de que éstas se ajusten a las metas y objetivos, así como las necesidades presupuestarias.

- **Poner en marcha y aplicar el plan de sensibilización docente**

La labor realizada en las etapas anteriores, junto con la de la fase anterior, puede parecer larga y burocrática, pero en este momento todo el tiempo dedicado a determinar los requisitos, diseñar la solución y mejorar los resultados se verá compensado, dado que la ejecución transcurrirá sin problemas y con mayor eficacia. Una vez elaborado un plan bien redactado y contando con los recursos necesarios para llevarlo a cabo ha llegado el momento de pedir la

ayuda a sus compañeros y a los proveedores externos seleccionados para crear y realizar el programa con el fin de obtener los beneficios del programa de sensibilización sobre el clima organizacional.

- **Transmitir las comunicaciones**

El plan de sensibilización docente transmite mensajes a grupos destinatarios seleccionados. Ahora es el momento de aplicar el plan de comunicaciones y dar a conocer lo trabajado tanto en las reuniones de área como de grado. Estos comentarios brindarán una valiosa información que deberá tenerse en cada inicio de actividad.

- **Documentar las conclusiones sacadas**

Una vez que el programa se haya puesto en marcha y aplicado, es importante recopilar las conclusiones sacadas durante esta segunda fase. Para ello debe repetirse el procedimiento realizado al final de la fase I. Será interesante comparar la evolución histórica del programa a partir de esta perspectiva de aprendizaje.

Tabla 1:

Programación del mes de abril

Presentación y aprobación del plan de sensibilización docente	
Actor:	Actividad:
Consejo Directivo“	“Nos Autoevaluamos – Camino a la Calidad”
Indicador: Informar sobre el proceso de mejora continua y aprobar el plan de sensibilización docente.	Descripción: En la primera reunión de coordinación de inicio del año se da a conocer el informe de todo el proceso de Autoevaluación, así como también la necesidad de continuar con el proceso de sensibilización, a través de la aprobación del plan presente.

Tabla 2:

Programación del mes de mayo

Implementación del comité de autoevaluación – aplicación del 1° cuestionario	
Actor:	Actividad:
Consejo Directivo	“ Cómo lograré mejorar en el BUP”
Indicador: Procesar el concepto de calidad en el BUP, convirtiendo el problema en una solución viable. Comunicar asertivamente lo que se	Descripción: Reunión Mensual con equipo directivo. Seguimiento de casos específicos y soluciones expuestas. Cada reunión contará con una agenda previa, y un acta correspondiente, evaluándose los problemas y la solución a ella.

pretende
lograr con la
mejora
continua y lo
aplica en
diferentes
situaciones
con el entorno.

Actor:	Comité de Calidad	Actividad:	“ Cómo lograré mejorar en el BUP”
---------------	----------------------	-------------------	-----------------------------------

Indicador:	Comunicar asertivamente lo que se pretende lograr con la mejora continua y lo aplica en diferentes situaciones con el entorno.	Descripción:	Reunión la primera quincena de mes. Video: Comunicación Asertiva (Rosa Quinta - Inteligencia Emocional y Autoconocimiento) https://www.youtube.com/watch?v=AMNR3mzgUGk Análisis del video. Identificación de elementos de la comunicación asertiva desde casa y a nivel de compañeros. Se presentará el plan de sensibilización docente, y el análisis de su ejecución.
-------------------	--	---------------------	--

Tabla 3:

Programación del mes de junio

Dimensión : Comunicación	
Actor:	Consejo Directivo
Actividad:	“ NOS COMUNICAMOS BUP ”
Indicador:	Comprometer a la comunidad a ser parte del cambio, aplicando una comunicación asertiva.
Descripción:	<p>Reunión Mensual con equipo directivo.</p> <p>Presentación de CARTEL - COMUNICACION</p> <p>Seguimiento de casos específicos y soluciones expuestas de la reunión anterior.</p> <p>Cada reunión contará con una agenda previa, y un acta correspondiente, evaluándose los problemas y la solución a ella.</p> <p>Se le solicitará que narren un ejemplo aplicativo de la técnica del sándwich en alguna situación laboral.</p>
Actor:	Comité de Calidad
Actividad:	“ NOS COMUNICAMOS BUP ”
Indicador:	Identificar los factores e indicadores que influyen para lograr una buena comunicación.
Descripción:	<p>Reunión quincenal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizaremos una dinámica de aplicación de comunicación asertiva. Ej.: La coordinadora de calidad ingresa y le llama la atención a uno de los calidenses por no haber cumplido con uno de los objetivos de la reunión. Luego de ello se analiza la situación en forma grupal, llevando el caso a la aplicación de la técnica del sándwich.

-
2. Lectura y análisis de las dimensiones de clima organizacional – Comunicación.
 3. Pegaremos afiches de COMUNICACIÓN en todas las aulas y oficinas.
 4. Se evaluará, en base a las primeras encuestas aplicadas, las estrategias a mejorar, según los resultados, incluso al informe de la evaluación piloto por la UMCH.
 5. Presentación de CARTEL – COMUNICACIÓN

Actor:	Maestros	Actividad:	NOS COMUNICAMOS EN BASE A NUESTRA MISION Y VISION
Indicador:	Comunicar nuestro compromiso desde el rol que cumplimos en la IE. Asegurar que todos los docentes estén informados y entiendan las normas, procesos y perfil institucional.	Descripción:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de CARTEL - COMUNICACION 2. En las reuniones de área trabajaremos la ficha N° 01 con respecto a la comunicación (anexo) https://www.youtube.com/watch?v=YO9ziLfBOn8 3. En las reuniones de grado trabajaremos la ficha N° 02 (anexo) https://www.youtube.com/watch?v=j-MtfYfxW9M

Tabla 4:

Programación del mes de julio

Dimensión: Motivación			
Actor:	Consejo Directivo	Actividad:	“Mi motivación: la mejora continua”
Indicador:	Reconocer el cambio como parte de la mejora continua.	Descripción:	Reunión Mensual / Agenda/ Lectura de acta de la reunión anterior y registro de cumplimiento de acuerdos. Dinámica: ¿qué puedo hacer distinto para obtener otros resultados? Ej.: formas de recoger un lapicero, de ir a casa, de ir a la oficina, hemos cambiado de posición las oficinas? Inspirado en el video https://www.youtube.com/watch?v=vq7k1KPrKA0 Presentación de CARTEL - MOTIVACION
Actor:	Comité de Calidad	Actividad:	“Mi motivación: la mejora continua”
Indicador:	Identificar qué tipo de liderazgo ejerzo como actor educativo.	Descripción:	Presentación de CARTEL – MOTIVACION. Dinámica: Inspirado en el video: https://www.youtube.com/watch?v=har9HJrMfvI

Lectura y análisis de las dimensiones de clima organizacional – Motivación.

Análisis de video:
<https://www.youtube.com/watch?v=vq7k1KPrKA0>

Liderazgo en práctica – David Fishman

Actor:	Maestros	Actividad:	“Mi motivación: la mejora continua”
Indicador:	Reconocer el cambio como parte de la mejora continua. Comprender mejor las dudas y temores que nos afectan en el momento de correr riesgos y enfrentar cambios Analizar del grado de satisfacción de los participantes respecto a sus puestos de trabajo Detectar los valores esenciales que orientan	Descripción:	Presentación de CARTEL – MOTIVACION Tiempo necesario: De 30 a 45 minutos. Tamaño del grupo: De 15 a 20 personas. Materiales necesarios: * Billetes simulados de 100 euros * Una hoja de ítems a subastar para cada participante * Tarjetas pequeñas * Un martillo de subasta (opcional) Desarrollo: El formador/a preparará de antemano una lista de beneficios posibles relevantes para los participantes (no más de dos beneficios por persona) y repartirá una copia de la misma a cada participante

nuestra
acción

numerando los beneficios.

Al final del texto aparece una lista posible (el formador podrá agregar o suprimir beneficios de la lista acorde a las características del público). Cada beneficio será escrito en una tarjeta indicando que la misma certifica la propiedad del mismo. El formador anunciará que se rematarán por separado los distintos beneficios otorgando los mismos al mejor postor.

Beneficios propuestos:

- * *Un aumento salarial del 200 por ciento*
 - * *Reconocimiento de nuestro trabajo por la Dirección General .*
 - * *Días libres por reemplazos numerosos a maestros.*
 - * *Semana de vacaciones de estudiantes completa para maestros.*
 - * *Estudios post grado pagados por el centro educativo.*
 - * *Jubilación anticipada con excelentes condiciones.*
 - * *Coche y chófer de la empresa disponible para salidas.*
 - * *Nombramiento como subdirector*
 - * *Una sala de maestros amplia y con vista panorámica, por área.*
 - * *Reconocimiento y afecto de parte de nuestros colegas*
 - * *Horario de trabajo flexible*
 - * *Baño privado por áreas.*
 - * *Un ordenador moderno*
 - * *Un descanso (siesta) de una hora después de la comida*
 - * *Un refrigerador por área.*
 - * *Asistencia a dos congresos en el exterior por año*
 - * *Bibliografía profesional gratuita e ilimitada*
 - * *Guardería infantil dentro del centro educativo.*
-

-
- * *Secretaria por área.*
 - * *Una hora pagada de gimnasio por día durante el horario de trabajo*
 - * *Máquina de café expresso en nuestra sala de maestros.*
 - * *Ser designado "empleado del año" en el centro educativo.*
 - * *Cambio de puesto de trabajo para ser jefes de área.*
 - * *Elección de nuestro jefe directo*
 - * *Transformarnos en el jefe de nuestro jefe*

Las ofertas se harán de cien en cien.

Los participantes deberán planificar sus compras tratando de adquirir aquellos ítems que consideren más importantes para su desenvolvimiento en el trabajo.

Una vez finalizada la subasta el formador llevará a cabo un debate que podrá incluir las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los beneficios que cada uno se propuso comprar y por qué?
- ¿Quién debió cambiar su plan original y cuáles fueron sus elecciones alternativas?
- ¿Qué sintieron los participantes durante el remate a nivel personal (incertidumbre, temores, presión, etc.)?
- ¿Qué moraleja podemos sacar del juego respecto a nuestra vida laboral real?

MOTIVACION CON DAVID FISHMAN:
Video:

Tabla 5:

Programación del mes de agosto

Dimensión : Confianza

Actor:	Consejo Directivo	Actividad:	¡Confío en mí y en ti!
Indicador:	Detectar los casos resueltos y validar la forma de gestionarlos.	Descripción:	Reunión Mensual. Presentación de CARTEL – CONFIANZA Video: https://www.youtube.com/watch?v=doR3s0bNB4o Seguimiento de casos específicos y soluciones expuestas.
Actor:	Comité de Calidad	Actividad:	¡Confío en mí y en ti!
Indicador:	Identifica la importancia de un líder en un equipo de trabajo.	Descripción:	Presentación de CARTEL – CONFIANZA Dinámica LIDER LIDER LISTOS! Se colocarán en redondela y el facilitador en medio mencionará: LIDER LIDER LISTOS y el equipo responderá ¡Sí! Y se realizarán muecas cada vez más rápidos y con intensidad en la voz, luego de unos ensayos, le tocará a alguien del equipo repetir las muecas

y diversas; se permite la participación de 4 personas como máximos!!!
<https://www.youtube.com/watch?v=N4DcHLsU5bA>)

Lectura y análisis de las dimensiones de clima organizacional – Confianza.

Actor:	Maestros	Actividad:	¡Confío en mí y en ti!
Indicador:	Ejecutar estrategias de autoayuda en el área que desempeñamos.	Descripción:	Reunión de área y grado: Presentación de CARTEL – CONFIANZA Video motivador: https://www.youtube.com/watch?v=doR3s0bNB4o En las reuniones de área responderemos ¿qué situación hemos solucionado y cómo?

Tabla 6:

Programación del mes de setiembre

Dimensión : Participación			
Actor:	Consejo Directivo	Actividad:	SOY PARTE DEL BUP Y Tù?
Indicador:	Identificar los puntos débiles en la solución de problemas frecuentes en el BUP.	Descripción:	Reunión mensual con equipo directivo. Presentación de CARTEL – PARTICIPACION Seguimiento de casos específicos y soluciones

			expuestas.
Actor:	Comité de Calidad	Actividad:	SOY PARTE DEL BUP Y ¿TÚ?
Indicador:	Identificar el apoyo y la buena organización de trabajar en equipo.	Descripción:	<p>Reunión quincena de mes.</p> <p>Presentación de CARTEL – CONFIANZA</p> <p>Dinámica “trabajo en equipo”: Se formarán 2 equipos, se les entregará números del 1 al 9 y el facilitador mencionará números para que formen, el equipo más rápido en formar, será el ganador. Se analizará en general las impresiones respectivas. (https://www.youtube.com/watch?v=7gM9ky_LxmY)</p> <p>a. ¿cómo nos hemos sentido en esta dinámica?</p> <p>b. ¿qué elementos influyen para ponernos de acuerdo?</p> <p>Lectura y análisis de las dimensiones de clima organizacional – Confianza.</p>
Actor:	Maestros	Actividad:	SOY PARTE DEL BUP Y ¿TÚ?
Indicador:	Identificar el apoyo y la buena organización de trabajar en	Descripción:	<p>En las reuniones de área abordarán la ficha de trabajo N° 05.</p> <p>En las reuniones de grado trabajarán con la ficha de</p>

equipo.	trabajo N° 06 Presentación de CARTEL – CONFIANZA
---------	--

Tabla 7:

Programación del mes de octubre

Demostramos lo que aprendimos			
Actor:	Consejo Directivo / Comité de Calidad y Maestros	Actividad:	Taller “Calidad en construcción”
Indicador:	Evidenciamos la aplicación de cada una de las dimensiones a mejorar en nuestra labor docente.	Descripción:	El comité de calidad elaborará grupos de trabajo para grabar un video, presentar una dramatización, o un canto donde se evidencie la aplicación de lo trabajado en las dimensiones del clima organizacional.

Tabla 8:

Programación del mes de octubre

Aplicación del 2do cuestionario.

Actor:	Maestros	Actividad:	“Calidad en construcción”
Indicador:	Medir los efectos del plan de sensibilización docente sobre el clima organizacional.	Descripción:	Se aplicará el cuestionario al personal docente en una reunión técnico pedagógico. Se colgará en página web los productos elaborados.

Tabla 9:

Programación del mes de noviembre

Analizamos resultados

Actor:	Comité de Calidad	Actividad:	“Calidad en construcción”
Indicador:	Medir los efectos del plan de sensibilización docente sobre el clima organizacional.	Descripción:	Se realizará el procesamiento de datos y el análisis respectivo.

c. **Evaluación y modificación**

- Realizar evaluaciones

Como se señala en la fase a, es posible cuantificar la eficacia de un plan de sensibilización docente y su influencia sobre clima organizacional. La aplicación de los cuestionarios antes y después permite evaluar los avances realizados.

- Revisar los objetivos del programa, a la vista de los resultados desde el punto de vista de la eficacia. ¿Qué ha logrado el comité de calidad? ¿Se han materializado los beneficios? De ser así, será sin duda motivo de celebración. Si no lo es, ¿qué debe hacerse para lograr los resultados deseados? ¿O es necesario modificar los objetivos? La revisión de los objetivos permite realizar una valoración seria.
- Aplicar las conclusiones sacadas. ¿Qué conclusiones pueden aplicarse para incrementar la eficacia y el éxito del programa en el futuro? Lo más importante es aprender de experiencias pasadas, tanto las positivas como las que no lo han sido tanto, y luego poner en práctica lo aprendido.
- Modificar el programa en caso necesario, las experiencias obtenidas desde la puesta en marcha del programa ofrecen conocimientos e ideas para hacer las modificaciones necesarias, a fin de conseguir mejores resultados. Puede ser necesario

modificar todas y cada una de las actividades y tareas realizadas.

La clave consiste en introducir las modificaciones sin perder de vista los objetivos y las metas del programa.

- Poner de nuevo en marcha el programa. Ahora que se han introducido modificaciones en el programa sobre la base de las conclusiones sacadas hasta el momento, el siguiente paso consiste en reactivar el programa y llevar a cabo las tareas descritas en la fase b. Este paso proporciona una oportunidad única para hacer un seguimiento de otros temas o de reforzar aquellos incluidos en etapas anteriores.

CARTELES



COMUNICACIÓN



CONFIANZA



MOTIVACIÓN



PARTICIPACIÓN



“NOS COMUNICAMOS EN BASE A NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN - BUP”

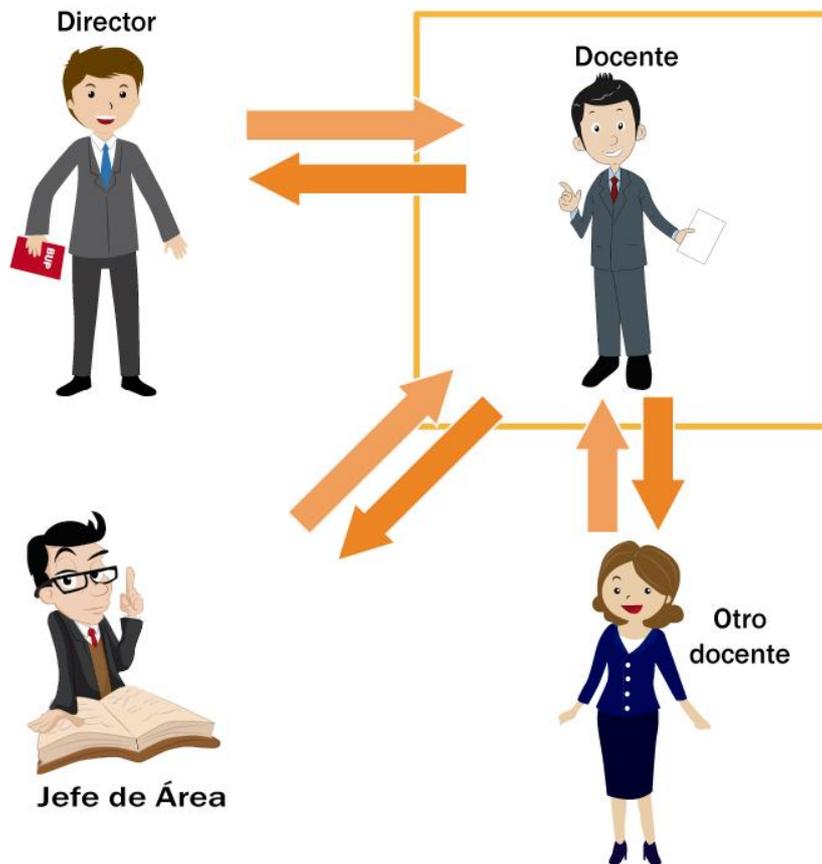
FICHA N° 01 - POR ÁREA



Breve historia de la Comunicación

www.youtube.com/watch?v=YO9ziLfBOn8

Quiero comunicarme: www.youtube.com/watch?v=j-MtfYfxW9M





“NOS COMUNICAMOS EN BASE A NUESTRA MISIÓN Y VISIÓN - BUP”

FICHA N° 02 - POR GRADO

MISIÓN

Somos una Institución Educativa Católica Diocesana que tiene como base al “hombre imagen de Dios” y a “Jesucristo, redentor del hombre”. Ofrece un servicio educativo en los niveles de Inicial, Primaria y Secundaria con sólidos principios éticos y morales que permiten a la Comunidad Educativa encontrarse consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con Dios. Prepara a nuestros estudiantes para la vida en respuesta a las exigencias y requerimientos del siglo XXI; comprometiéndolos a construir una sociedad más justa, fraterna y cristiana. Valora sus tradiciones y costumbres. Fortalece el conocimiento cultural, científico y tecnológico; cuenta con docentes investigadores e innovadores, y con una buena infraestructura educativa.

VISIÓN

El Proyecto Educativo 2012-2016 del CEPD “El Buen Pastor” fortalecerá su liderazgo como uno de los mejores colegios de la capital del Perú y, en particular, será el referente de los colegios de Lima Norte, garantizando:

- Una formación integral, humanista, cristocéntrica y de calidad que se sustenta en la práctica de valores y virtudes cristianas.
- Una educación en libertad que propicie la convivencia reflexiva y crítica respecto a su entorno natural y social.
- El cultivo de tradiciones familiares, nacionales y universales respetando las diferencias étnicas, culturales y de género.
- La capacidad de discernimiento para resolver problemas personales o de su entorno y de este modo aprender a tener un proyecto de vida que dé prioridad al trabajo y la búsqueda del bien común.

Para lo cual potenciará los recursos humanos mediante una formación permanente de acuerdo al avance cultural, científico y tecnológico; además contará con una buena infraestructura de acuerdo a las exigencias y necesidades de la educación del mundo moderno.



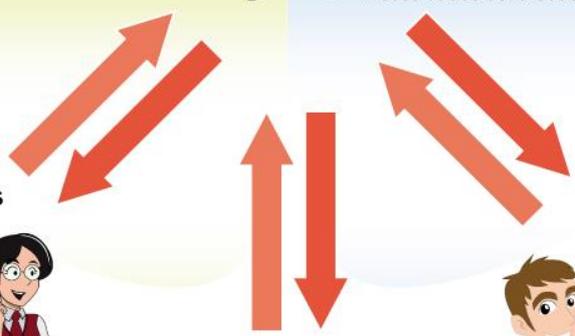
Estudiantes



Maestros



PP.FF.





“NOS MOTIVAMOS PARA GENERAR AMBIENTES GRATOS”

FICHA N° 03 - POR ÁREA





"CONFÍO EN MÍ Y EN TI"

FICHA N° 04



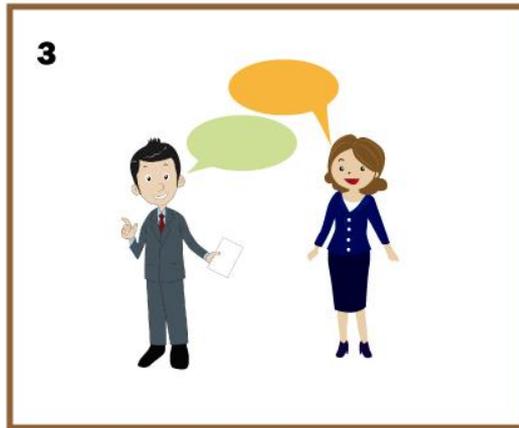
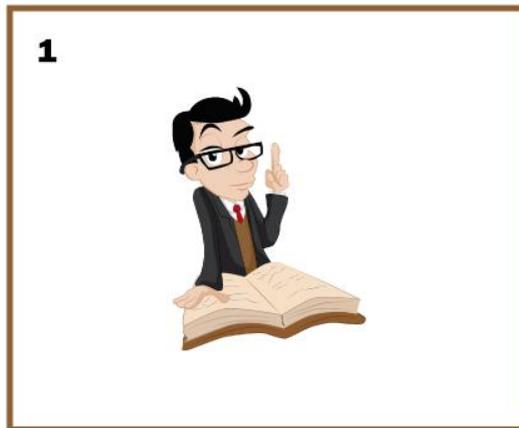


"SOY PARTE DEL BUP. ¿Y TÚ?"

FICHA N° 05

Respondo:

1. ¿Con qué imagen me identifico en el BUP por área?



Porque _____

Apéndice C

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación: **INFLUENCIA DE UN PLAN DE SENSIBILIZACION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA EN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN**, será presentada para la obtención de la maestría en la Facultad de Educación de la Universidad Marcelino Champagnat. La realización está a cargo de la estudiante firmante abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Mg. Griselda Gonzales.

El objetivo de contar con la información solicitada datos generales(edad, sexo, especialidad, área académica) para las encuestas, y la participación de las actividades del plan de sensibilización es de evaluar los efectos del plan de sensibilización docente sobre el clima organizacional durante el proceso de autoevaluación en el CEP Diocesano EL BUEN PASTOR – Los Olivos.

Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

[Nombre]

[Código UMCH]

Yo _____, representante del CEP Diocesano EL BUEN PASTOR – Los Olivos autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica: **INFLUENCIA DE UN PLAN DE SENSIBILIZACION SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN DOCENTES DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA EN PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN** Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación,

autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

[Nombre y apellido]
[Cargo dentro de la organización]
[DNI]

