



Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Dirección del Talento Humano

Por la estudiante:

Psic. Ind. Ruth Esther CALLE CABEZAS

Bajo la dirección de:

Ing. Gonzalo Augusto FLORES URBANO MSc.

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Octubre de 2016**

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Administrative Strategy to strengthen the Doctrinal Components in the Organizational Climate of the Salesian Polytechnic University of Guayaquil

**Ruth Esther CALLE CABEZAS¹
Gonzalo Augusto FLORES URBANO²**

Resumen

La contratación masiva de docentes para cumplir con requisitos de disposiciones nacionales restó prioridad a la inducción del personal en temas de doctrina Salesiana por lo que limita la oportunidad de percibir los principios y valores de la institución. El presente trabajo de investigación pretende establecer una estrategia administrativa apoyada en un Plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales en el clima laboral de la Universidad Politécnica Salesiana. El mismo se realizó a través de la revisión bibliográfica documental y el uso de la técnica cuantitativa de la encuesta a un grupo de docentes de la institución y directivos, la cual mediría los conocimientos de la doctrina salesiana y establecería las falencias o las áreas que deben ser reforzadas a través de un plan de capacitación. Los resultados obtenidos nos darán la base para diagnosticar el nivel en que se encuentran los conocimientos sobre los componentes doctrinales salesianos que repercuten en su accionar y en el testimonio de los valores morales y principios universales que se expresan en el clima organizacional. Como conclusión general se determina que luego del diagnóstico efectuado se pudo establecer una estrategia administrativa que fortalezca los componentes doctrinales en los docentes, mejorando las conductas individuales y grupales dentro de la institución.

Palabras clave: | Estrategia administrativa, plan de capacitación, componentes doctrinales, clima organizacional, cultura organizacional.

Abstract

The massive hiring of teachers to comply with requirements of national provisions lessen priority to the induction of personnel in terms of Salesian doctrine, which limits the opportunity to perceive the principles and values of the institution. This research aims to establish an administrative strategy supported by a Training Plan to strengthen the doctrinal components in the labor atmosphere of the Salesian Polytechnic University. The same was done through the bibliographic review of documents and the use of the quantitative technique through the survey of a group of teachers of the institution along with career area board managers, which would measure the knowledge of Salesian doctrine and establish the shortcomings in areas that need to be strengthened through a training plan. The results obtained will give us the basis to diagnose the level of knowledge about the Salesian doctrinal components that impact on their actions and on the testimony of the moral values and universal principles expressed in the organizational atmosphere. As a general conclusion, it is determined that after the diagnosis made it was possible to establish an administrative strategy that strengthens the doctrinal components of teachers, improving individual and group behaviors within the institution.

Key words | Administrative Strategy, Training Plan, Doctrinal Components, Organizational Climate, Organizational Culture

¹ Psicóloga Industrial. Universidad Estatal de Guayaquil – Ecuador. E-mail: ruth_esther1@yahoo.com

² Magíster en Planificación, Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Universidad Estatal de Guayaquil. chaloflores@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a nivel mundial se han preocupado en el pasado y en el presente por volverse más competitivas en el mercado, utilizando estrategias administrativas que le permitan tomar el control sobre el clima dentro de sus organizaciones para generar en el capital social, un compromiso laboral que se manifieste en su accionar diario, todo esto con el fin de volverse más competitivas en un mercado cada vez más globalizado, razón por la cual, han empleado diversas estrategias administrativas de acuerdo a su necesidad interna y externa tanto en empresas públicas como privadas.

Es de vital importancia mejorar los climas organizacionales de las instituciones para que los trabajadores se sientan motivados e identificados con su lugar de trabajo, por esta razón el presente trabajo tiene como objetivo, establecer una estrategia administrativa apoyada en un Plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales de los salesianos en el clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) sede Guayaquil, ya que es un elemento esencial generador de satisfacción en el trabajo; factor que además desencadena el sentido de identidad institucional. El establecimiento de esta estrategia administrativa permitirá diseñar un plan de capacitación que contribuya a la difusión de los componentes doctrinales salesianos.

La estructura del presente trabajo inicia con el marco teórico, en el que se definen términos relacionados con este *paper*, tales como estrategia, estrategia administrativa, componentes doctrinales, clima y cultura organizacional, así como también plan de capacitación. Detalla las

bases teóricas en las que se sustenta la investigación. A continuación, se explica la metodología y el diseño de la investigación documental determinando el universo y la muestra de los colaboradores de la UPS, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados como la encuesta a los docentes. Del análisis de los resultados obtenidos se desarrolla la propuesta determinando la adecuada estrategia administrativa a través de un plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales de los salesianos en el clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones, referencias bibliográficas y los respectivos anexos.

La Universidad Politécnica Salesiana

La UPS ha experimentado en los últimos años cambios significativos debido a la implementación de normativas nacionales como la evaluación y acreditación de las Instituciones de Educación Superior. Frente a estas exigencias que motivan y direccionan el cambio, le corresponde a la universidad, en cuanto al subsistema social, responder a los desafíos de adecuación, previniendo su transformación a los nuevos contextos (Pérez, Maldonado & Bustamante, 2006). A esto se suman los factores internos, que en el caso de la Universidad Politécnica Salesiana (UPS) vive el proceso de un crecimiento visualizado en el incremento de estudiantes, la contratación acelerada de docentes y la ampliación estructural.

En la UPS sede Guayaquil, según lo reporta el documento “La UPS en cifras” registrado en la sección de transparencia de su página web, indica que el volumen de matrícula aumentó a 7044 estudiantes en el periodo 2015-2016, como resultado de la propuesta de universalización y

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

democratización del acceso a la educación superior ecuatoriana. A su vez, este crecimiento de estudiantes matriculados exigió incrementar la contratación e inserción de docentes. En los años 2011 al 2014 hubo un incremento de docentes en un 57.63% que corresponde al ingreso de 204 docentes. Sin embargo, del periodo 2015-2016 se visualiza un descenso de docentes contratados (27.34%) que corresponde a 76 docentes menos en la nómina, como consecuencia de la falta de aplicación de las normas salesianas.

Por otra parte, la política de gobierno, exigió a las universidades ecuatorianas el registro en nómina de catedráticos con título de cuarto nivel y el nombramiento de profesores a tiempo completo.

El cumplimiento de las disposiciones nacionales, reporta el logro de indicadores con fines de evaluación y acreditación. La exigencia priorizó temas legales y administrativos; la celeridad del proceso, restó prioridad a la inducción de los nuevos profesionales y la re-inducción al personal antiguo. Los dos procesos indicados, colaboran en presentar el marco doctrinal y operativo institucional que aporta en la integración de las conductas individuales al espíritu que caracteriza a la UPS. De esta manera, el flujo de docentes con relación al tiempo de permanencia y de rotación, la dinámica del servicio académico universitario, el volumen de estudiantes matriculados, la celeridad de respuesta a las exigencias de la normativa nacional, limitan la oportunidad de percibir de manera efectiva y comunitaria, los principios y valores corporativos, así como el conocimiento del sistema preventivo, declarados en los documentos definitorios y normativos institucionales, capaces de

asegurar la identidad y pertenencia al espíritu salesiano.

La identidad y pertenencia debe testimoniarse en la vivencia personal y de grupo, a través de un sistema auto y hetero motivacional que impacte en el comportamiento y en los hábitos de los miembros de la comunidad educativa salesiana. La situación pudiera explicar la generación de sistemas de relaciones interpersonales e intersubjetivas no concebidas dentro del sistema salesiano de convicciones, cuyo desconocimiento, afecta el clima organizacional.

Son abundantes las fuentes doctrinales de los valores corporativos que indican y sostienen la identidad salesiana de la UPS; sin embargo, el desconocimiento de los componentes doctrinales de la identidad salesiana, repercute en su asimilación, comprensión y testimonio de los valores de su identidad, lo que condiciona su expresión cohesionadora dentro del clima (Actualidad en Psicología, 2015)

Objetivo General:

El objetivo general de este trabajo de investigación es establecer una estrategia administrativa apoyada en un Plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales de los salesianos en el clima organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

Objetivos Específicos:

- 1.-Buscar, y procesar información teórica sobre el tema tratado en la investigación.
- 2.-Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación con relación a los componentes doctrinales salesianos.

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

3.-Establecer las prioridades de capacitación a los docentes de nuevo ingreso y docentes con mayor tiempo de permanencia en la Universidad Politécnica Salesiana.

4.-Diseñar el Plan de capacitación para los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana como estrategia administrativa relacionada con temas doctrinales de la institución.

La realización de este trabajo de investigación tiene una relevancia social ya que la UPS se beneficiará mejorando el clima organizacional, una vez llevado a cabo el Plan de capacitación. Además, de hacer un aporte investigativo como referencia para otras organizaciones que pudieran mejorar sus climas de trabajo.

MARCO TEÓRICO

El ser humano valor fundamental en las organizaciones.

Hamburger (2003) en su libro “los valores corporativos”, presenta una escala axiológica; en la que afirma que el hombre dentro de las organizaciones se convierte en el valor fundamental de las mismas, direccionada hacia la generación de contribuciones a su perfectibilidad. (Diccionario de la Lengua Española, 2016). Las prácticas de dirección del Talento Humano deben estar encaminadas a la conciliación entre el individuo como ente social y la organización como espacio social, donde se llevan a cabo las prácticas institucionalizadas. (Calderón, 2006; Ruiz, 2008).

La teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del ser humano en su función del trabajo (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Por su desempeño laboral, el sujeto participa en el sistema

social al cual pertenece. Dicha participación, colabora en la consolidación de la identidad y pertenencia social. En el interior de las organizaciones laborales, el individuo y los grupos de trabajo, establecen relaciones personales, mediante el intercambio de significados mediatizados por la estructura, los recursos y los materiales corporativos (Chiavenato, 2014).

Durkheim (1895) plantea que la sociedad está compuesta por entidades que tienen una función específica integrada. Para Barnard (1938) la organización es “*un sistema de actividades de dos o más personas coordinadas y planificadas con el fin de lograr una meta de dos o más personas*”.³ No obstante, las costumbres, creencias y relaciones organizacionales (Maidana, 2005) pueden caer en un estado de desorganización social o aislamiento del individuo como consecuencia de la falta o incongruencia con las normas sociales.

Max Weber (1947) desarrolló la primera interpretación sistemática sobre la aparición de las organizaciones modernas. Distinguió al grupo corporativo de otras formas de organización social. Indica que el grupo corporativo involucra “*una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños*”⁴. Además, afirma que, las personas establecen vínculos de relaciones en las organizaciones; realizando tareas especializadas con un fin específico que trasciende la vida de sus miembros. La organización tiene fronteras limitadas; sus patrones de orden son inclusivos y excluyentes. La estructura contiene una

³ **Citado:** Eficacia Organizacional, Ediciones Díaz de Santos (1997:5)

⁴ **Citado:** Administración de personal, ECOE Ediciones (2006:85)

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

jerarquía de autoridad y una división del trabajo; asegura el orden una supervisión con personal específico y especializado.

Las organizaciones avanzan en el tiempo, desarrollando una trayectoria que las identifica y genera una memoria colectiva. Su desarrollo depende del control de la información; precisa de reglas y de sistemas de registro, resultado y reporte de la acción prefigurada. En ellas, la burocracia⁵ contribuye a la comprensión y configuración de la organización, debido a su apego a los reglamentos institucionales.

También, de la vacuidad de la burocratización de los procesos organizacionales, deriva la expresión de los comportamientos contraproducentes, acciones arbitrarias que trasgreden las normas organizacionales (Vaamond, Delgado, & Omar, 2012, p. 250). Estos comportamientos son nominados como antisociales, desviados, conductas intencionadas, disfuncionales, etc.

Estrategia

El término estrategia tiene diferentes acepciones tanto en el campo militar de donde proviene su origen y que fue aplicado al campo organizacional. La estrategia descrita por Robbins (2014) afirma que son: “Los planes que determina como logrará la organización su propósito” (p.240)

Chiavenato (2014) afirma en cambio que la estrategia es: “La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con miras en alcanzar sus objetivos a largo plazo”, dados estos conceptos hay que afirmar que la estrategia no es en sí un fin, sino un

medio que no ofrece certeza sino la probabilidad de algo futuro a cumplirse que debe ser evaluada y reevaluada para adaptarla y readaptarla a los cambios que enfrenta la organización.

Hay que remarcar los beneficios de las estrategias entre ellos según Chiavenato (2014) dice que: “a) Determinan la dirección y orientan las actividades de la organización, b) Focalizan e integran los esfuerzos de las personas, c) Define el rumbo que se va a seguir y d) Finalmente proporciona coherencia interna”.

Si bien son muchos los beneficios que aportan las mismas ya que dirigen las conductas del grupo social que persigue una meta en común y aplicarlas y darles seguimiento implica lograr las metas planteadas.

Estrategia Administrativa

Las estrategias administrativas son usadas en las empresas debido a que ayudan a dirigir las actividades de las mismas hacia los objetivos establecidos; si se enfoca en el Departamento de Gestión de Talento Humano, una de las estrategias utilizadas se encuentra en el subsistema de capacitación a través del cual se adquieren conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para cumplir con los objetivos organizacionales. Pero este subsistema se vale de un Plan de capacitación organizado y estructurado para tener control del mismo, ya que si no se mide lo que se implementa en el plan no se puede controlar; en este caso se habla de los comportamientos deseados cuando se tiene conocimiento de la doctrina salesiana.

⁵ **Citado:** Burocracia de Max Weber, Santos María Socorro (2009)

Componentes doctrinales

La filosofía de la Universidad Politécnica Salesiana se fundamenta en su misión de donde nacen los componentes doctrinales:

“La Universidad Politécnica Salesiana es una institución de educación superior humanística y politécnica, de inspiración cristiana con carácter católico e índole salesiana; dirigida de manera preferencial a jóvenes de los sectores populares; busca formar honrados ciudadanos y buenos cristianos, con capacidad académica e investigativa que contribuyan al desarrollo sostenible local y nacional”.

Esta definición de la misión debe guiar la conducta de los miembros de la organización en su quehacer diario. Esta contiene los componentes fundamentales doctrinales que se procede a detallar a continuación:

Los salesianos se fundamentan en valores y en el sistema preventivo. De acuerdo a una búsqueda exhaustiva en los documentos institucionales de la UPS. (Ver Anexo 1), los mismos que no se encuentran establecidos de manera escrita y tampoco divulgada.

El valor es aquello en lo que creen los integrantes de una organización y que los une. De acuerdo a Salgueiro (2016) afirma que “los valores son creencias y que une a otras personas a trabajar con ellas” (p.21). En la mayoría de las empresas los valores no suelen estar escritos, pero existen de una forma implícita... Salgueiro afirma que se deben definir, expresar y lograr consenso (Salgueiro, 2005).

Puntos de vista del Sistema Preventivo

La expresión más característica y expresiva del espíritu salesiano es el sistema preventivo. No como teoría sino como una actitud en la educación. La palabra sistema dentro del contexto salesiano de Don Bosco sugiere la idea de plenitud, es decir, una experiencia orgánica, una propuesta articulada hacia el dinamismo pedagógico integral donde converge la formación: social, moral y religiosa.

El sistema preventivo, se expresa en un proyecto formativo de educación en el cual está basada la educación Politécnica Salesiana que nace de la presencia atenta y amorosa hacia los jóvenes, en este nuevo sistema educativo el docente se gana al alumno, también conocido como la experiencia preventiva que tiende a convertirse en “sistema” de:

- **Asistencia**
- **Educación**
- **Socialización**

Educar para Don Bosco es “**prevenir**” en todas las acepciones posibles. Y por lo tanto esta acción involucra una actitud especial del educador y un conjunto de intervenciones de amor, razón y fe.

Educar requiere del conocimiento de los problemas sociales juveniles de nuestro tiempo. Se expresa en las siguientes actitudes:

- Acoger
- Dar la palabra
- Comprender

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

- Educar a cada uno a encontrarse a sí mismo
- Acompañar a los jóvenes en un camino de recuperación de valores y de confianza.
- Comprometer a los jóvenes en experiencias que les ayuden a captar el sentido del esfuerzo diario.
- Ofrecer instrumentos básicos para que se ganen la vida.
- En que sean capaces de actuar como sujetos responsables.
- Conlleva a la reconstrucción de las razones para vivir descubriendo una nueva visión de la vida más positiva.
- Renovada capacidad de diálogo.

Un estilo o método pedagógico para la acción basado en su experiencia familiar que intenta: Proponer, estimular, hacer crecer, animar a las personas que lleguen a ser lo que originalmente es y debe ser. El mismo que incluye su proyecto de vida, que está dentro de su vocación personal.

Es un método concebido para la masa, el cual tiene eficacia en el trato terapéutico de casos difíciles, de muchachos con problemas. Este método exige la preocupación por cada personalidad en donde cada uno ocupa un puesto central del proceso educativo.

Tiene un sentido de perspectiva, ya que los jóvenes ingresan a la universidad para formarse e insertarse en una sociedad pluralista; en donde deben trabajar por la justicia y la paz con crecientes responsabilidades sociales y políticas.

El Sistema requiere de un ambiente de:

- Familiaridad
- Optimismo
- Franqueza
- Alegría y
- La participación de relaciones interpersonales amistosas.
- Amistad: la cual es el camino para la apertura y la confianza

Se debe dejar espacios de formas asociativas para que a través de los pequeños compromisos comunitarios se preparen para las formas más amplias de participación civil y eclesial.

Clima Organizacional

Kurt Lewin (1947) en sus investigaciones, introduce el concepto de “espacio vital” (Chiavenato, Teoría General de la Administración, 2014, p. 86) para definir la totalidad de los hechos que determinan la conducta de un individuo en un momento dado. El espacio vital se convierte en el ambiente que alberga al individuo y a los grupos.

Malena (2008) dice que este ambiente o espacio vital, se relaciona con las necesidades y expectativas de vida, actuales y futuras del individuo, y como consecuencia las personas, adquieren un valor positivo en ese ambiente. Al contrario, cuando no satisface necesidades y expectativas de vida, produce un estado de tensión intensiva, que entorpece la percepción afirmativa del ambiente.

También cabe afirmar que la palabra clima procede de la meteorología y hace referencia al estado de las condiciones atmosféricas que influyen sobre determinada zona. Esta metáfora,

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

colabora a interpretar al clima organizacional como el conjunto de circunstancias con significado, que rodean a una persona y al grupo; caracterizan y condicionan una situación. (Valsecchi, 2015). Este término va unido al de homeostasis, (Enciclopediasalud.com 2009) o capacidad que tiene el cuerpo para autorregularse a fin de mantener el equilibrio frente a los cambios producidos en el medio externo y así continuar con normalidad su funcionamiento. Cuando esta capacidad es sobrepasada, ciertos aspectos físicos deben suplir la diferencia que provoca el desequilibrio biológico.

La homeostasis, vista en el plano organizacional, es interpretada como la interacción, los intercambios, las adecuaciones y las adaptaciones entre las personas, los grupos que suceden dentro de la organización en el marco de situaciones vitales, percibidas por las personas en su entorno laboral. Esta percepción sensible, emocional y racional, puede dar lugar a diferentes respuestas, conductas o comportamientos: conformidad, satisfacción, confianza, regulación, evitación, indiferencia, etc. Ubillus & Ugarte (2008) afirman que mantener la homeostasis del clima es preocuparse por el presente para repercutir en el futuro.

Según Robbins (2013) la percepción es uno de los factores biológicos a través del cual se percibe el clima de la empresa; debido a que las personas organizan e interpretan lo que sucede a su alrededor para darle significado al entorno en el que trabajan.

Judge (2013) afirma que “el mundo, en términos del comportamiento, es el mundo según lo que percibimos”; las interpretaciones que resultan del proceso,

condicionan los comportamientos dentro del ambiente de trabajo. Al mismo tiempo, las interpretaciones y los comportamientos que los vinculan, son influenciados por las características personales del perceptor.

Entonces, medir el clima laboral según Guillen (2013), es determinar las percepciones de las personas acerca de las características de la organización e incluyen sus interpretaciones que se vuelven psicológicamente significativos para la persona o grupo de personas Chiavenato (2011) acerca del ambiente o entorno laboral propiciado a través de las estructuras, políticas, normas, tareas, niveles jerárquicos, procesos, procedimientos, estilo de dirección, factores infraestructurales, etc.

Con relación al diseño organizacional (Rodríguez, Díaz, Fuentes & Martín, 2004) Schneider, (1975) al referirse a las organizaciones señalan una serie de rasgos del clima organizacional, traducido a prácticas y procedimientos organizacionales.

La influencia de clima organizacional puede ser analizado desde las perspectivas del contexto humano y desde las perspectivas de la estructura de la organización (Lozano, Chacón Moscoso, Sanduvete Chávez, & Pérez Gil, 2014)

La consideración de estos factores, contribuye en la toma de decisión sobre las mejoras que pretenden disminuir las actitudes negativas de los empleados hacia el trabajo, también pretende incrementar los niveles de satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. (Seco, 2006) lo que repercute en las motivaciones (Casas, Repullo, Lorenzo, y Cañas, 2002, citado en Antonio Lozano Lozano, 2014).

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Lozano, Chacón Moscoso, Sanduvete Chávez, & Pérez Gil, (2014) afirman que la búsqueda de un entorno laboral en el que predomine el concepto del hombre psicológico (Calderón, Milena, & Giraldo, 2006) le da a la organización estabilidad. Dicha atención es una inversión a largo plazo que produce resultados sostenibles. Estas nociones guardan relación con: a) el impacto sobre las actitudes de los empleados. En este sentido, detectar y atender las fuentes de conflicto, contribuye a transformar la manera de percibir e interpretar, proponiendo una forma positiva respecto al puesto de trabajo en relación al todo de la organización. Robbins & Judge (2013) afirman que dentro de las actitudes hacia el trabajo, el compromiso organizacional se correlaciona con la alta productividad.

Es posible encontrar disonancias entre lo que la empresa predica y lo que en la realidad hace y permite. Esta indeterminación, genera conductas disruptivas a nivel organizacional e interpersonal. Omar, Vaamonde, & Uribe, (2012) afirman que las conductas contraproducentes (CCP) son aquellas que se apartan de las normas a nivel organizacional e interpersonal; pudiendo ser formas de conductas graves o leves, debiendo ser controladas.

Cultura Organizacional

El término cultura como concepto dentro de la estructura organizacional, reside en que las personas, a través de los grupos formales e informales, desarrollan un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores que guían la vida institucional. (Morales, Ramírez, & Rodríguez, 2009). “La cultura es el conjunto de creencias, símbolos, lemas, héroes, y rituales... manifestados y celebrados en la institución”. Deal y

Kennedy, (1982) citado en Morales, Rodríguez y Ramírez (2009, 13)

Páez, Fernández, Ubillus, & Zubieta, (2004) señalan que uno de los componentes, de toda cultura, son las creencias, los valores compartidos, y según Taylor (2006) estas creencias se generan por los mensajes intercambiados, organizados, interpretados que dan significado al entorno en el que son producidos, distribuidos y vivenciados, dentro de una espiral dinámica, cíclica y dialéctica que, de manera reversible, retroalimenta y consolida la cultura de la organización (Krieger, 2005; Ivancevich, 2003; Gómez, 2002)

Entonces la cultura es lo que las personas crean a partir de los mensajes recibidos acerca de cómo se espera que se comporten (Taylor, 2006, p.33). El grupo social capta las señales que se muestran, en el ambiente, como identidades colectivas; frente a ello, los individuos adaptan su comportamiento a lo que el colectivo de la organización requiere de ellos; esto es como se deben hacer las cosas. (Ritter, 2008; Guerrero, 2009; Portuando, 2014) Manes, (2008) afirma que, a la cultura organizacional, a más de ser considerada en el plano del esquema del comportamiento concreto: costumbres, tradiciones, hábitos; debe ser inferida como sistema de control que rige los comportamientos de las personas a través de fórmulas, reglas, proyectos, programas. Rocher y Barney (1968, citado en Morales, Rodríguez y Ramírez, 2009 p. 13) afirman que la cultura son formas de pensar, sentir y actuar más o menos formalizadas. Formas aprendidas y compartidas por un grupo social, transmitidas de generación en generación a través del aprendizaje social, lo que enriquece la memoria histórica colectiva. La cultura de la organización está

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

constituida por el sistema de creencias fundacionales; por ello, constituyen la guía del comportamiento del grupo que se declara en la visión y misión corporativas.

Es entonces que la espiral dinámica, está contenida de creencias y hábitos, manifestados en conductas o comportamientos. (Montealegre, 2007). Los intercambios, las relaciones interpersonales e intersubjetivas -de individuos y grupos-, constituye la identidad y cultura de la organización, cuya transmisión, asimilación, reproducción y transformación, cohesiona a los integrantes de la organización. (Pirela, 2009; Pirela, 2010)

De acuerdo a Shein (1992) leído en una publicación de Manes (2008) sostiene que la cultura organizacional tiene tres niveles: Estructuras, valores adoptados y supuestos básicos. Ahora definiré que son los valores: Son principios orientadores y transversales, aparecen en las estrategias, metas, filosofías, racionalmente asumidas y justificadas por las organizaciones sociales, en las que pueden encontrarse normas y pautas instituyentes que se institucionalizan.

Jiménez, (2008) dice que en una organización los valores se vuelven en el marco del comportamiento que deben tener sus integrantes. Estos dependen del propósito para el cual fue constituida e instituida la empresa; y de su proyección en el futuro. Los mismos que inspiran y movilizan las actitudes y acciones pertinentes para lograr los objetivos de vida personal y laboral/organizacional. El enunciado general acerca de los valores, dentro de las empresas, se debe evidenciar en la vivencia durante el quehacer cotidiano con sentido empresarial (Cañedo, 2008; Soto, 2009; Romero, 2006).

Se afirma entonces que la cultura son los lineamientos generales; es la médula de una organización que da sentido, orienta, justifica y explica los comportamientos de las personas en el desempeño de sus funciones y acciones, a través de sus puestos de trabajo, expresa los valores, comparte un lenguaje especializado. Determina el modo de funcionamiento organizacional.

Araque (2007) subraya la importancia de los valores, las creencias compartidas e insiste en que afectan el comportamiento de los individuos en las organizaciones sociales. Los valores son los cimientos de la cultura organizacional que mueven las conductas de los miembros de un grupo social, como en el caso empresarial, para lograr sus propósitos respecto a la productividad, el compromiso, la satisfacción de los miembros. Factores que debieran verse testimoniados y traslucidos en la satisfacción y confianza de los clientes y usuarios del negocio. Los valores, las conductas y actitudes son constructos acerca de la personalidad, aparecen relacionados e interdependientes entre sí.

El comportamiento evidencia la coherencia de las personas que viven de acuerdo con los valores, en sintonía con lo que cree y con sus expectativas de vida. Parafraseando esto a la organización se diría que, la organización vale en la medida en que sus miembros viven sus valores.

La actitud es la disposición de actuar; está influenciada por las creencias (declaraciones), por los estados afectivos (sentimientos y emociones) y por los valores. (Una palabra a la cual se le otorga significado). Por lo que el comportamiento no se da en el vacío; se genera en el individuo a través de sus

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

creencias, las mismas que son un “estado mental, dotado de un contenido representacional, semántico y proposicional; susceptible de ser verdadero o falso. Dada su conexión con otros estados mentales y otros de contenidos proposicionales, es causalmente relevante o eficaz respecto de los deseos, las acciones y otras creencias del sujeto”. (Martín, 2005, p. 2)

Las creencias compartidas son uno de los factores generadores de la cultura; factor unificador, cohesionador e integrador normativo que tributa a la cohesión de la identidad corporativa. El proceso es percibido como una secuencia sistémica de relaciones intersubjetivas entre los miembros de una organización, las mismas que debieran ser promovidas a través de la gestión administrativa, sensible, de la misma institución en función de su consolidación para fortalecer la cultura y hacerla funcional y fuerte; esto significa que las percepciones del grupo social sean homogéneas y realistas, tengan significados compartidos, etc.

Se deduce entonces que el clima puede ser entendido como una medida de percepción compartida de la cultura por los miembros a través de los valores. De acuerdo a estudios realizados en el área del comportamiento organizacional. Robbins (2013) dice que la actitud son los juicios que las personas hacen al evaluar objetos, individuos y/o eventos. De allí que las actitudes tienen tres componentes: cognitivo, afectivo y conductual. En el área cognitiva se encuentran las creencias (valores) y opiniones, resultado de las interpretaciones personales y de grupo. En el área afectiva, el segmento emocional o sentimental. Por último, están las intenciones volitivas que deciden comportarse de cierto modo y

asumir una postura que distingue al individuo.

Robbins (2013) afirma que los individuos manifiestan un número limitado de actitudes hacia el trabajo: La satisfacción laboral, el compromiso organizacional, compromiso del empleado, involucramiento satisfacción y entusiasmo de un individuo con el trabajo que realiza. Se observa entonces que el apego emocional que tienen los individuos con la organización y la creencia en los valores como un estándar de la responsabilidad que tienen hacia la empresa.

Valores corporativos

La realidad intangible, construida a partir de la constitución e intercambio de las creencias –en este caso, corporativas-, se expresa a través del lenguaje que tiene naturaleza y propósito cultural. Uno de los mecanismos de expresión, exteriorización y extroversión del lenguaje, es la palabra. La palabra al transmitir información, mediatiza la construcción de la realidad, constituida de significados y sentidos que, a través de ella, es pronunciable.

El significado construido, a partir de la transmisión e intercambio de la palabra, son las declaraciones sobre lo que, para el individuo, es el sentido de la palabra en sí misma. De esta manera, para dos personas, una misma palabra, no significa lo mismo, por lo que se pueden generar tipos de realidades actitudinales, en base a su conocimiento, experiencia e interpretación.

Hablar de la cosmovisión de un grupo social, es decir, de su cultura, implica la transmisión de los valores transmutados a signos lingüísticos, compuestos del

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

significante que evoca significados (Cobley & Janz, 2004). El signo evoca el significado de la relación convencional, regida por reglas acordadas que operan en una comunidad de hablantes. La comunidad de hablantes es la organización que determina –declara y pronuncia- los valores que la orientan, constituyen, consolidan y que, por ello, se institucionalizan, dando cuerpo e intención a la organización.

Los valores son compartidos, aceptados y practicados por las personas que componen una organización. Bolívar (1993) citado por Páez, Fernández, Ubillus, & Zubieta, (2004) hace referencia a la característica colaborativa de la cultura. Las acciones que el grupo social realiza, deben ser coherentes con los valores. Esta sintonía, beneficia a la organización y es termómetro que evidencia el nivel de satisfacción y confianza laboral.

En oposición a lo afirmado, la falta de valores institucionales o su débil divulgación, difusión y promoción, lo mismo que las debilidades de su asimilación y práctica, en un contexto de abundancia de actividades no conectadas, discontinuas y no percibidas como integrales, contribuye a generar una cultura individualista, no favorable en orden al cumplimiento de las metas o de la productividad deseada, planificada.

Fernández (s.f.) indica que la axiología es una disciplina filosófica que estudia los valores. Cuando se estudia los valores fuera del ámbito filosófico y se aplica a otros campos específicos de la actividad humana, como en el caso empresarial, toma el nombre de “teoría de los valores”. Desde el punto de vista corporativo, “los valores son asumidos por un grupo humano de manera libre, consciente y

voluntaria; guían el ser y el quehacer dentro de la organización” (Fernández, s.f. p. 25)

Fernández, (s.f.) define dos dimensiones para el valor: económico y filosófico; en lo filosófico fue usado en sentido moral. Abbagnano (1966, citado en Fernández, s.f. p. 35) sostiene que “el valor no es la preferencia o el objeto de la preferencia, sino más bien lo preferible, lo deseable; el objeto de una anticipación o de <espera normativa>”.

Cuando se habla de una “espera normativa” en la teoría de los valores, se refiere a “principios generales que rigen a la empresa y a sus miembros” (Fernández, s.f. p.42) describe lo que las personas deben considerar bueno o malo en las conductas diarias de su desempeño al interior de la organización. El valor justifica a la **conducta**, sinónimo de toma de postura que expresa la personalidad.

Los principios axiológicos son leyes racionales que controlan la consecuencia de los actos. Los valores son internos, subjetivos; representan la fuerza que orientan la conducta.

El valor conduce a la acción. La práctica no asentada en los valores, es vacía; provoca situaciones de mediocridad que desdibujan la posibilidad humana.

Los valores proporcionan los contenidos para orientar la formulación del juicio de valor que determina si las acciones son buenas o malas. Las acciones del comportamiento están reguladas por las creencias de los imaginarios sociales. Las acciones poseen, declaran, manifiestan y transmiten una carga afectiva perceptible y percibida.

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Beneficios de los valores aplicados en la institución.

Entre los beneficios que los valores aportan a la organización, a continuación, se nombran los señalados por Hamburguer (2008):

- Humanizan las relaciones en la organización.
- Dan sentido a la vida laboral.
- Cohesionan los grupos.
- Aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios.
- Forja confianza y credibilidad de los clientes en la empresa.
- Otorgan sentido de pertenencia de los empleados.

Plan de Capacitación.

El Plan de capacitación es un instrumento usado dentro del subsistema de capacitación para llevar a cabo programas de entrenamiento, y desarrollo con el fin de mejorar las competencias de los empleados a nivel de conocimiento, habilidades o destrezas y actitudes para que sean eficaces y eficientes en sus puestos de trabajo.

METODOLOGÍA

El tipo de diseño de investigación que se utilizó es de campo, porque se analiza una situación en el lugar real donde se desarrollan los hechos que se investigan. La presente investigación se realizó en la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil en la que tanto directores de carrera como docentes llenaron una encuesta de manera personal con relación al tema de investigación. Es cuantitativo porque utiliza magnitudes numéricas que son tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

Universo y muestra

Tabla 1.
Universo y Muestra de la UPS

Grupo	N	n
Directores de Carrera	7	3
Docentes	208	143
TOTAL	215	146

La siguiente fórmula determina el tamaño de la muestra sobre la cual se va a trabajar

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

N= población total

Z α = 1.96, para un nivel de confianza del 95%

p = proporción esperada (ejemplo: 5%=0.05).

q = 1-p (En este caso q = 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (deseamos un 2%; ósea, 0.02)

Aplicando la fórmula obtenemos que el tamaño de la muestra es:

n = 146

Métodos y Técnicas

Métodos.

Para la ejecución de este trabajo se utilizó el método de investigación empírico el mismo que utiliza la observación con el propósito de descubrir el tema en estudio, acumula datos por medio de la observación que luego son analizados e interpretados.

Técnicas:

La técnica cuantitativa utilizada es la encuesta aplicada tanto a directivos como a docentes.

Instrumentos de Investigación:

Arias (2012) afirma que la aplicación de las técnicas permite obtener información que debe ser guardada para luego procesarla, analizarla, e interpretarla y para ellos se utilizan los instrumentos de recolección de datos; los mismos que permiten registrar y almacenar la información.

Resultados

A continuación, se mostrarán los resultados con sus tablas y gráficos y un detalle de análisis de cada una de las preguntas aplicadas en la hoja de encuesta tanto a Directores de carrera como a los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana.

Análisis de resultados de la encuesta a docentes.

Pregunta No. 1 Género de los docentes.

Tabla 2

Género de los docentes de la UPS

Sexo	Frecuencia	Porcentaje %
Masculino	54	38%
Femenino	89	62%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

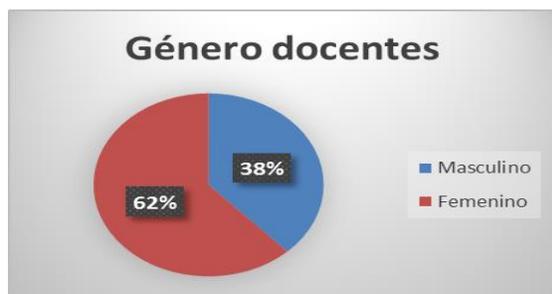


Figura 1 Género de los docentes

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

De los docentes encuestados el 38% corresponde al género masculino y el 62% corresponde al género femenino por lo que la mayor fuerza de trabajo lo ejercen las mujeres dentro de la institución educativa. Lo que implica que no hay equidad de género debido a la deserción del personal masculino para poder cumplir o trabajar con las doctrinas salesianas.

Pregunta 2: ¿Conoce lo que es la Preventividad en la Salesianidad?

Tabla 3

Conocimiento de la Preventividad en la Salesianidad.

Alternativas	# Docentes	%
SI	51	36%
NO	92	64%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

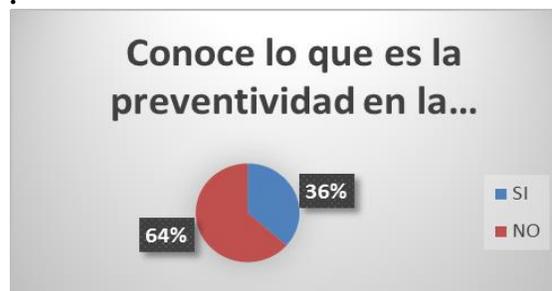


Figura 2 Conocimiento de la Preventividad en la Salesianidad

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 36% de los docentes que corresponde a 51 personas respondieron que sí; mientras que el 64% que corresponde a 92

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

personas respondieron que desconocen acerca del tema de la Preventividad salesiana. Este número de docentes es alto; por lo que, se requiere afirmar este tipo de conocimiento para poder funcionar de manera eficaz y eficiente como docentes.

Pregunta 3: ¿Conoce los rasgos característicos del Sistema Preventivo?

Tabla 4

Conocimiento de los Rasgos característicos del Sistema Preventivo

Alternativas	# Docentes	%
Si	20	14%
No	123	86%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora



Figura 3 *Conocimiento de los Rasgos característicos del Sistema Preventivo*

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

En el siguiente cuadro de acuerdo a los resultados el 86% que corresponde a 123 docentes desconocen los rasgos característicos del Sistema Preventivo por lo que se considera una mayoría con relación al total general de docentes. Sólo un 14% afirma conocerlo el mismo que corresponde a 20 docentes, siendo éstos la

minoría dentro del grupo encuestado. Este es un tema muy importante dentro de la doctrina salesiana; por lo que al desconocerlo es necesario que los docentes tengan conocimiento en este tema.

Pregunta 4: ¿Conoce usted los íconos y la interpretación de los mismos en el Sistema Preventivo Salesiano como pedagogía concreta?

Tabla 5

Conocimiento de los íconos del Sistema Preventivo.

Alternativa	# Docentes	%
Si	26	18%
No	117	82%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora



Figura 4. *Conocimiento de los íconos del Sistema Preventivo*

Fuente: UPS

Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

En esta pregunta el 82% de los docentes que corresponden a 117 personas responden que no conocen acerca de los íconos del Sistema Preventivo Salesiano, este conocimiento es necesario; ya que, determina el comportamiento de los docentes dentro del aula de clases y fuera de ella en su relación con los alumnos;

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

por lo que no se vive este sistema en el diario quehacer de la universidad y la misma forma parte de su cultura; mientras que el 18% que corresponde a 26 docentes afirman conocerlo, pero aun en este conocimiento no se lo vive dentro del aula de clases; por lo que, es necesario reafirmarlo para que se vivencia en las aulas de clases y fuera de ella.

Pregunta 5: ¿Considera usted que recibir inducción (capacitación) acerca del sistema preventivo Salesiano le permitirá adaptarse rápidamente a las conductas que se desea de usted en el trabajo?

Tabla No 6
Necesidad de inducción acerca del sistema Preventivo Salesiano

Parametro	# Docentes	%
De acuerdo	80	56%
Parcialmente de acuerdo	45	31%
Parcialmente en desacuerdo	8	6%
Desacuerdo	10	7%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora



Figura 5 Necesidad de inducción acerca del sistema Preventivo Salesiano

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 56% que corresponde a 80 docentes afirman estar de acuerdo en recibir inducción acerca de la Preventividad Salesiana; mientras que el 31% que corresponde a 45 docentes se encuentran

parcialmente de acuerdo. Por lo que el grupo mayoritario pasa a ser fuerza en la implementación de recibir inducción en temas doctrinales. Entre parcialmente en desacuerdo y desacuerdo se encuentran 18 personas que corresponden al 13% se refleja en esta respuesta la poca importancia que se le da al tema doctrinal.

Pregunta 6: ¿Es necesario establecer un plan de capacitación a todos los docentes de la UPS en temas de doctrina salesiana?

Tabla 7.
Elaboración de un Plan de capacitación.

Alternativa	# Docentes	%
Si	130	91%
No	13	9%
TOTAL	143	100%

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora



Figura 6 Necesidad de elaborar un Plan de capacitación

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 91% que corresponde a 130 docentes afirman que es necesario establecer un plan de capacitación a todos los docentes en temas doctrinales salesiano mientras que el 9% que corresponde a 13 docentes no están de acuerdo. Por lo que se

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

procederá a establecer un plan de capacitación en temas doctrinales para fortalecer el clima de la UPS.

Encuesta aplicada a Directores de carrera de la Universidad Politécnica Salesiana.

Pregunta 1: ¿Considera usted que el docente recién incorporado tiene los conocimientos acerca de los valores que se viven dentro de la Universidad Politécnica Salesiana?

Tabla 8
Conocimiento de los valores de la UPS

BAJO	MEDIO	ALTO
100%	0%	0%

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

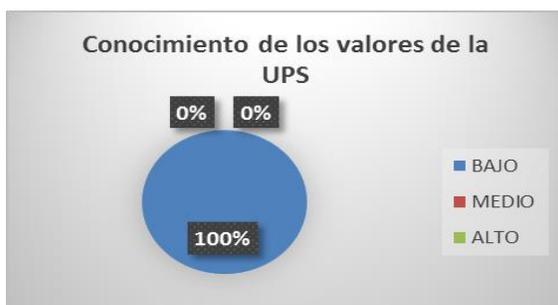


Figura 7 Conocimiento de los valores de la UPS
Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 100% que corresponde a 3 personas afirma que su personal se encuentra en un nivel bajo de conocimiento acerca de los valores que se viven dentro de la Universidad Politécnica Salesiana. Por lo que, la falta de conocimiento de los valores y la no práctica de los mismos conllevan a que los comportamientos tengan una dispersión axiológica no alineados a lo que se espera de ellos

Pregunta 2: ¿Los docentes dentro de la carrera que usted dirige conocen lo que es la Preventividad dentro de la Salesianidad?

Tabla 9
Conocimiento de la Preventividad salesiana.

BAJO	MEDIO	ALTO
100%	0%	0%

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

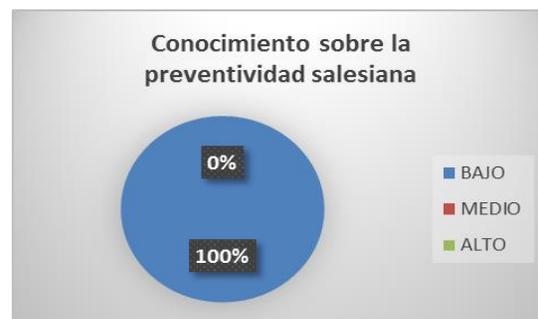


Figura 8 Conocimiento de la Preventividad en la Salesianidad
Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación.

El 100% que corresponde a 3 personas califican a su personal en el nivel bajo de conocimiento sobre la Preventividad salesiana; por lo que, hace falta reforzar a través de inducción este tema, ya que de continuar con el desconocimiento de los mismos las actitudes de los docentes no será la esperada en sus labores de docencia.

Pregunta 3: ¿Los docentes dentro de la carrera que usted dirige tienen el conocimiento de los rasgos característicos del Sistema Preventivo?

Tabla 10
Conocimiento de rasgos característicos del sistema Preventivo

BAJO	MEDIO	ALTO
100%	0%	0%

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Elaborado por: Autora

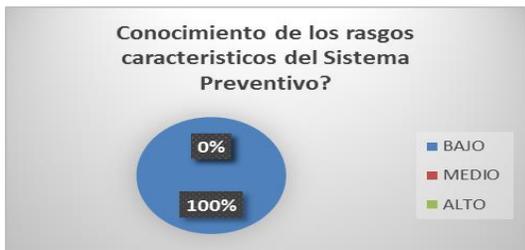


Figura 9 Conocimiento de rasgos característicos del sistema Preventivo

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 100% de los directores que corresponde a 3 personas califica en esta pregunta a su personal en el nivel bajo; Ante este resultado es necesario dar a conocer los mismos para que se identifiquen con ellos y los vivencien dentro de las aulas de clases.

Pregunta 4: ¿Los docentes conocen los íconos característicos y su significado dentro del sistema Preventivo?

Tabla 11
Conocimiento de los íconos del sistema Preventivo Salesiano

BAJO	MEDIO	ALTO
100%	0%	0%

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

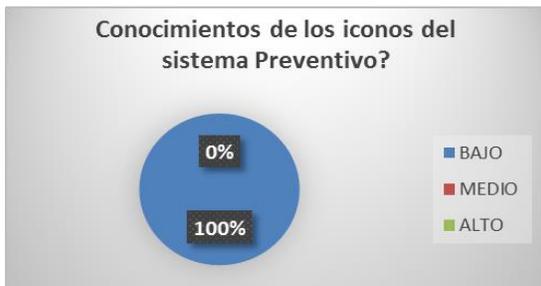


Figura 10 Conocimiento de los íconos del sistema Preventivo Salesiano

Fuente: UPS

Discusión e interpretación

El 100% de los directores de carrera que corresponden a 3 personas califican a su personal en un nivel bajo, los conocimientos sobre los íconos del Sistema Preventivo Salesiano; por lo que en la práctica dentro de las aulas se puede observar las conductas no alineadas con este tema y por ende se requiere de un conocimiento para reafirmar los mismos a través de capacitación.

Pregunta 5: ¿Los docentes conocen cuál es la actitud que deben manejar dentro del aula de acuerdo a la Salesianidad?

Tabla 12
Conocimiento de la actitud dentro del aula acorde con la doctrina salesiana.

BAJO	MEDIO	ALTO
0%	100%	0%

Fuente: UPS
Elaborado por: autora



Figura 11 Conocimiento de la actitud dentro del aula de acuerdo a la Salesianidad

Fuente: UPS
Elaborado por: Autora

Discusión e interpretación

El 100% de los directivos que corresponden a 3 personas afirman que su personal se encuentra en un nivel medio de conocimiento en cuanto a la actitud

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

que se debe manejar dentro del aula de clases; por lo que, se requiere de capacitación para llevarlos a un nivel alto y así alinear los comportamientos en la práctica docentes de acuerdo a la doctrina salesiana.

Cruce de Resultados

Sobre el objetivo específico de “Buscar y procesar información sobre el tema tratado en la investigación” Se buscó y analizó el contenido teórico para sustentar este trabajo de investigación

Sobre el objetivo específico de “Determinar un diagnóstico de necesidades de capacitación con relación a los componentes doctrinales salesianos”, los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los directores de carrera se muestra un nivel bajo en las preguntas de la 1 a la 4 las mismas que corresponden a un 100%; pero en la pregunta 5 el resultado apunta a un nivel medio la misma que corresponde a un 100%. Mientras que, en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los docentes, el mayor porcentaje afirma no conocer los componentes de la doctrina salesiana.

Conclusión:

De las encuestas aplicadas tanto a Directores de carrera y docentes se concluye que la falta de conocimiento de los componentes doctrinales salesianos por falta de una inducción que colabora en presentar el marco doctrinal institucional no aporta en la integración de las conductas individuales al espíritu que caracteriza a la UPS. De esta manera, el flujo de docentes con relación al tiempo de permanencia y de rotación, la dinámica del servicio académico universitario, limitan la oportunidad de percibir de manera efectiva y comunitaria,

los principios y valores corporativos, así como el conocimiento del sistema preventivo.

Sobre el objetivo específico de “Establecer las prioridades de capacitación a los docentes de nuevo ingreso y docentes con mayor tiempo de permanencia en la Universidad Politécnica Salesiana”, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los docentes se detectaron las siguientes prioridades de capacitación dentro de los componentes doctrinales salesianos

- Valores institucionales.
- Preventividad Salesiana.
- Rasgos característicos del sistema Preventivo Salesiano.
- Sistema Preventivo como pedagogía concreta.
- Íconos del sistema Preventivo

Conclusión:

La falta de conocimiento que se evidencia en los resultados obtenidos en estos temas de parte de los docentes y confirmada en los resultados de los Directores de carrera contribuye a una falta de integración de las conductas individuales al espíritu que caracteriza a la UPS.

Sobre el objetivo específico de “Diseñar el Plan de capacitación para los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana relacionado con temas doctrinales de la institución”, los resultados son que el 91% de los docentes que corresponde a 130 personas afirma que es necesario establecer un plan de capacitación a todos los docentes sobre los componentes doctrinales salesianos para asumirlos como dentro de las prácticas laborales. El 87 % de los docentes si está de acuerdo con recibir una inducción acerca de los

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

componentes doctrinales salesianos, mientras que el 13% está en desacuerdo.

Conclusión:

Una vez expuestas las necesidades de capacitación en temas doctrinales se concluye que es necesario diseñar un plan de capacitación específico en temas de inducción acerca de los componentes doctrinales salesianos.

LA PROPUESTA

“Plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales de la Salesianidad en el clima de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil”

Justificación

El plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales de la Salesianidad en el clima de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil se ha elaborado en base a los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas tanto a docentes como a directores de las carreras de la universidad; el mismo permitirá conocer los lineamientos doctrinales salesianos para ejercer los mismos dentro de sus actividades docentes administrativas, percibir a la institución con su propia identidad lo que la hace diferente a las demás universidades del Ecuador, adaptarse en el menor tiempo posible e su puesto de trabajo para cumplir así con la misión y visión de la misma.

Factibilidad de su ejecución

El proyecto es factible ya que no existe restricciones financieras debido a que el mismo representa cero costos para la institución, Se utilizarán el aula o los auditorios dependiendo de la disponibilidad, los materiales serán

digitales, en cuanto a la parte legal no existe impedimento alguno, por el contrario, todo el personal comenzará a vivir los valores corporativos y alinear sus conductas a los requerimientos salesianos tanto administrativamente como docente. En cuanto a la variable del factor humano es necesario que tanto personal nuevo como aquellos que ya tienen tiempo reciban este tipo de capacitación constantemente.

Descripción

El plan de capacitación es la propuesta para fortalecer los componentes doctrinales de la Salesianidad en el clima de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

Implementación

La implementación del mismo se llevará a cabo con los docentes de nuevo ingreso llevando un registro de su asistencia y los temas que ha recibido, se evaluará los conocimientos adquiridos en la misma de manera teórica los mismos que serán evaluados en la evaluación del desempeño dentro del aula de clases.

En cuanto a la reinducción del personal con mayor permanencia dentro de la institución se planificará la misma en la semana de capacitación docente la misma que se lleva a cabo al terminar cada periodo de clases con el fin de reforzar la doctrina salesiana en la vivencia dentro de las actividades diarias y se vea reflejada en los resultados académicos

Validación

La validación del plan de capacitación, para fortalecer los componentes doctrinales de la Salesianidad en la UPS sede Guayaquil estará dada cuando se comience a aplicar la misma en la

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

inducción a personal de nuevo ingreso a través del departamento de Gestión de Talento Humano. La revisión, aprobación y validación será referente para planes futuros en busca de la mejora continua de la institución.

Fundamentación legal.

Objetivo general:

Fortalecer los componentes doctrinales salesianos a través de un plan de capacitación dirigido a personal docentes de nuevo ingreso y docente con mayor permanencia dentro de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

Objetivos específicos

- Capacitar a los docentes de la universidad UPS de acuerdo a las necesidades presentadas en las encuestas que se aplicaron en la investigación.
- Motivar a los docentes para que ejerzan la profesión de acuerdo a la doctrina salesiana.
- Cumplir con la misión salesiana

Alcance:

Este plan tiene como alcance a todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

Principios y políticas.

1.- El Plan de capacitación de los componentes doctrinales de la Salesianidad debe ser impartido por el departamento de Talento Humano en conjunto con el Departamento de pastoral

2.-La selección de docentes a recibir las capacitaciones se realizará en conjunto con los Directores de carrera.

3.-Se llevará un registro de asistencia, la misma que quedará en el archivo del docente.

Infraestructura y equipos

El departamento de Talento Humano en conjunto con la Dirección académica determinara el uso de los salones de capacitación, el cual cuenta con toda la infraestructura para realizar las capacitaciones.

Uso de formatos para la capacitación.

Para llevar a cabo las capacitaciones se utilizarán los siguientes formatos como evidencia de haber realizado la misma y para controles internos. (Ver Anexos)

- a) Cronograma de capacitación
- b) Formato de registro de asistencia
- c) Lista de asistencia al curso
- d) Evaluación de la capacitación
- e) Plan de clases e informe de capacitación

CONCLUSIONES:

Se realizó la búsqueda y procesamiento del marco teórico.

De las encuestas aplicadas tanto a directores de carrera y docentes se concluye que la falta de conocimiento de los componentes doctrinales salesianos por falta de una inducción que colabora en presentar el marco doctrinal institucional no aporta en la integración de las conductas individuales al espíritu que caracteriza a la UPS. De esta manera, el flujo de docentes con relación al tiempo de permanencia y de rotación, la dinámica del servicio académico universitario, limitan la oportunidad de

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

percibir de manera efectiva y comunitaria, los principios y valores corporativos, así como el conocimiento del sistema preventivo.

colaborador se alineen a las demandas institucionales y de esta manera cada uno sienta que lo que hace, lo hace acorde a las normas establecidas por la institución.

La falta de conocimiento que se evidencia en los resultados obtenidos en estos temas de parte de los docentes y confirmada en los resultados de los Directores de carrera contribuye a una falta de integración de las conductas individuales al espíritu que caracteriza a la UPS.

Una vez expuestas las necesidades de capacitación en temas doctrinales en los resultados de la investigación se procedió en presentar la propuesta con un Plan de capacitación para fortalecer los componentes doctrinales los mismos que a través de la trasmisión del conocimiento lleguen a formar parte de los valores individuales y se vean reflejados en el quehacer diario.

RECOMENDACIONES

Capacitar y proveer de inducción a todo el personal nuevo que recién ingresa, de manera periódica en temas doctrinales salesianos para que las conductas de cada

BIBLIOGRAFIA

1. Actualidad en Psicología. (08 de 08 de 2015). *Atribuccìon en Psicologia social*. Obtenido de Psicología: <http://www.actualidadenpsicologia.com/atribucion-psicologia-social/>
2. *Banco Central europeo*. (01 de 06 de 2015). Obtenido de Banco Central europeo: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/educational/hicp/html/index.es.html>
3. Calderon, G. (2006). Gestion Humana en las organizaciones un fenomeno complejo: Evaluaci3n, retos, tendencia y perspectiva de investigaci3n. *Scielo*, 19(32). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000200010
4. Calder3n, G., Milena, C., & Giraldo , A. (Julio de 2006). Gest3n humana en las organizaciones un fen3meno complejo: evoluci3n, retos, tendencias y perspectivas de investigaci3n *. (Scielo, Ed.) *Scielo*, 19(32), 25.
5. Campo, M. G. (2013). Clima organizacional en laEditorial de Ciencias Medicas a partir del analisis de dos de sus dimensiones. *Revista Cubana Salud Publica*.
6. Cañedo, R. (Febrero de 2008). Direcci3n por valores: una gesti3n con la persona como centro. *ACIMED*, 2, 20. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002
7. Carta de Navegaci3n. (2016). *Carta de Navegaci3n 2014 - 2018*. Recuperado el 2016, de Normativa interna Estatutos: <http://www.ups.edu.ec/documents/10184/20982/Carta+de+navegaci%C3%B3n+2014-2018/d31d2ceb-d6f4-494f-86f8-0456e084a1f0?version=1.4>
8. Chiavenato, I. (2014). *Teoria General de la Administracion*. Mexico: Mc Graw Hill.
9. Chiavenato, I. (2014). *Teoria General de los sistemas*. Mexico: Mc Graw Hill.
10. Chiavenato, I. (2015). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MEXICO: Mc Graw Hill.
11. Cian, L. (2001). El Sistema Educativo de Don Bosco. En L. Cian, *El Sistema Educativo de Don Bosco* (Vol. Tercera , pág. 261). Turin, Italia: Editorial CCS.
12. Dicasterio para la Pastoral Juvenil Salesiana. (2013). La Pastoral Juvenil Salesiana. En *La Pastoral Juvenil Salesiana* (pág. 313). Cuenca: Editorial Don Bosco.

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

13. Diccionario de la Lengua Española. (2016). *Real Academia Española*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=DIX5ZXZ>
14. Durkheim, E. (1895). *Biografías y vida*. Obtenido de Sociología. Teorías de los autores clásicos. Durkheim, Marx y Weber: <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/d/durkheim.htm>
15. Enciclopediasalud.com. (14 de 11 de 2009). *Cuerpo Humano*. Obtenido de Que es la homeostasis: <http://www.enciclopediasalud.com/categorias/cuerpo-humano/articulos/que-es-la-homeostasis-ejemplos-de-homeostasis>
16. Gomez, L. (2002). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
17. Guerrero, C. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. ACIMED, La Habana. Recuperado el 2016, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
18. Hamburger, A. (2003). Los valores corporativos en la empresa. En A. A. Fernández, *Los valores corporativos en la empresa* (pág. 365). Bogotá, Colombia: Paulinas. Obtenido de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ga/article/viewFile/1133/1035>
19. Hamburguer, A. (2004). Etica en la empresa. Desafio de la nueva cultura empresarial. En A. Hamburguer, *Etica en la empresa. Desafio de la nueva cultura empresarial* (Primera ed., pág. 207). Bogotá, Colombia: Editorial Paulinas.
20. Ivancevich, G. (2003). *Organizaciones*. Mexico: McGraw- Hill Interamericana.
21. Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (20012). Administración. En H. Koontz, H. Weihrich, & M. Cannice, *Administración* (Vol. 14, pág. 638). Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
22. Krieger, M. (2005). *Sociologia de las organizaciones*. Buenos Aires: EditoriAal PEARSON.
23. La Pastoral Juvenil Salesiana. (2014). En *La Pastoral Juvenil Salesiana* (Vol. Tercera Edicion, pág. 313). Cuenca, Ecuador: Editorial Don Bosco. Recuperado el 2016
24. Lozano, A. L., Chacon Moscoso , S., Sanduvete Chavez, S., & Perez Gil , A. (06 de 2014). Principales componentes del clima laboral en el Servicios de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo. *Accion Psicológica*, 10, 114. Recuperado el 27 de 7 de 2016, de <http://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/09monografico9.pdf>

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

25. Maidana, S. (2005). La dimension etica del trabajo. *Scielo*, 58(65). Recuperado el 2016, de <http://www.scielo.br/pdf/tce/v14n1/a08v14n1.pdf>
26. Malena. (2009). *La Guia*. Obtenido de Psicología: <http://psicologia.laguia2000.com/general/kurt-lewin-y-la-teoria-del-campo-parte-ii>
27. Ministerio de Salud de Perú. (2009). *Metodologia para el estudio de Clima Organizacional*. Ministerio de Salud de Perú, Salud de Perú. Lima Perú: Servicios gráficos EIRL. Recuperado el 03 de 8 de 2016, de http://www.minsa.gob.pe/DGSP/clima/archivos/metodologia_clima.pdf
28. Montealegre, J. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional. Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, 17(29). Recuperado el 2016, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512007000100003
29. Perez, I., Maldonado, M., & Bustamante, Z. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Scielo*, 21(2).
30. Pirela, L. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 15(1), 25. Recuperado el 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182009000100013
31. Pirela, L. (2010). Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica. *REvista Venezolana de Gerencia*, 15(51). Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842010000300008
32. Plan Nacional del Buen Vivir. (2009). *Semplades*. Obtenido de Semplades: [http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_\(version_resumida_en_espanol\).pdf](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/Plan_Nacional_para_el_Buen_Vivir_(version_resumida_en_espanol).pdf)
33. Planificador Institucional 2015. (2015). *Planificador INstitucional*. Cuenca: Editorial Don bosco.
34. Portuando, A. (2014). Evaluacion de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *31*(4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100002
35. Razon de Ser UPS. (2016). *Universidad Politecnica Salesiana*. Obtenido de Razón de Ser: <http://www.ups.edu.ec/web/guest/razon-de-ser>

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

36. Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
37. Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON.
38. Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: PEARSON.
39. Romero, G. (2006). Principios y valores éticos en las organizaciones bancarias respecto a la calidad del servicio y atención al cliente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 11(36), 25. Recuperado el 2016, de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842006000400008
40. Ruiz, J. (Septiembre de 2008). Ética empresarial y el desempeño laboral en Organizaciones de Alta Tecnología (OAT). *Scielo*, 13(43). Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000300006
41. Santana, P. J., & Araujo Cabrera, J. (2007). Clima y cultura organizacional: Dos constructos para explicar un mismo fenómeno. *Dialnet*, 29.
42. Seco, E. m. (2006). Influencia del clima en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Scielo*. Recuperado el 08 de 2016, de http://ac.els-cdn.com/S0212656706703341/1-s2.0-S0212656706703341-main.pdf?_tid=baac6cc8-6a07-11e6-8d03-00000aab0f02&acdnat=1472049391_bc303b939d5bed34bfd4c89179bdead4
43. Soto, A. (2009). Valores de la gerencia como pilares fundamentales para una interacción fructífera entre la universidad y el sector productivo: un estudio de caso. *Opción*, 25(58), 26. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872009000100005
44. Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational Climate. *Harvard School of Business*, 25.
45. Toro, F. (2008). Fortalezas y limitaciones del Clima Organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24.
46. Universidad Politécnica Salesiana. (2014). *Documentos Institucionales*. Cuenca: Editorial Don Bosco ABYA YALA.
47. Universidad Politecnica Salesiana. (2003). *Identidad de las Instituciones Salesianas de Educación Superior*. cuenca: Don bosco ABYA YALA.

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

48. Universidad Politecnica Salesiana. (2015). *Planificador Institucional 2015*. Cuenca: Ddon Bosco ABYA YALA.
49. Universidad Politecnica Salesiana. (2015). *Planificador Institucional 2016*. Cuenca: Don Bosco ABYA YALA.
50. Universidad Politecnico Salesiana. (2014). *Carta de Navegaciòn 2014-2018*. Cuenca: Don Bosco ABYA YALA.
51. Vaamond, J., Delgado , H., & Omar , A. (2012). *UAEM REDALYC*. Obtenido de Comportamientos contraproducentes en el trabajo:: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=679258370>

Anexos

Anexo # 1



**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL
ENCUESTA A DIRECTORES DE CARRERA**

Estimado Director de carrera:

A continuación, encontrarás una serie de preguntas que tienen como **objetivo conocer aspectos relacionados con los Componentes Doctrinales salesianos y el conocimiento que los docentes tienen del mismo**. Esto no es un examen, conteste sinceramente. Nadie más que la investigadora conocerá el resultado.

Marca con una X según consideres el caso

1.- Considera usted que el docente recién incorporado tiene los conocimientos acerca de los valores que se viven dentro de la Universidad Politécnica Salesiana?

BAJO	MEDIO	ALTO

2.- Los docentes dentro de la carrera que usted dirige conoce lo que es la Preventividad dentro de la Salesianidad?

BAJO	MEDIO	ALTO

3.- Los docentes dentro de la carrera que usted dirige tienen el conocimiento de los rasgos característicos del Sistema Preventivo?

BAJO	MEDIO	ALTO

4.- Los docentes conocen los iconos característicos y su significado dentro del sistema Preventivo?

BAJO	MEDIO	ALTO

5.- Los docentes conocen cual es la actitud que deben manejar dentro del aula de acuerdo a la Salesianidad?

BAJO	MEDIO	ALTO



Estimado Docente:

A continuación, encontrarás una serie de preguntas que tienen como **objetivo conocer aspectos relacionados con los componentes doctrinales salesianos**. Esto no es un examen, conteste sinceramente. Nadie más que la investigadora conocerá el resultado.

Genero

Masculino	
Femenino	

Marque con una X la respuesta que considere más apropiada de acuerdo a sus conocimientos acerca de la doctrina salesiana.

Pregunta 1: Conoce lo que es la Preventividad en la Salesianidad?

SI	
NO	

Pregunta 2: Conoce los rasgos característicos del Sistema Preventivo?

SI	
NO	

Pregunta 3: Conoce usted los íconos y la interpretación de los mismos en el Sistema Preventivo Salesiano como pedagogía concreta?

SI	
NO	

Pregunta 4: Considera usted que recibir inducción (capacitación) acerca del sistema preventivo Salesiano le permitirá adaptarse rápidamente a las conductas que se desea de usted en el trabajo?

De acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Parcialmente en desacuerdo	
Desacuerdo	

Pregunta 5: Es necesario establecer un plan de capacitación a todos los docentes de la Universidad en temas de doctrina salesiana?

SI	
NO	

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Anexo # 5

							
HOJA DE ASISTENCIA							
CURSO O TALLER	_____						
INSTRUCTOR	_____						
LUGAR	_____						
	FECHA _____						
	No PARTICIPANTES _____						
	HORA RIO _____						
No	APELIDOS Y NOMBRES	CA RRERA	A SISTENCIA				
1			DIA S				
2			1	2	3	4	5
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Docente							

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Anexo # 7

	
ENCUESTA DE OPINIÓN SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO	
NOMBRE DEL CURSO	
FECHA	DEL _____ AL _____ MES _____ AÑO _____
NOMBRE Y APELLIDO DEL PARTICIPANTE	Tiempo en la Universidad
CARRERA A LA QUE PERTENECE	
Instrucciones	
Ud. Ha recibido un curso de capacitación y necesitamos su valiosa opinión.	
1 Esta encuesta de opinión servirá para mejorar la capacitación que le ofrece.....	
2 Sea objetivo e imparcial al analizar y evaluar cada aspecto	
3 Todos los aspectos deben ser evaluados no deje de responder ninguno	
4 La escala de calificación es de 0 a 5. Donde cero es el puntaje más bajo y cinco el más alto	
5 Marque con x en los recuadros correspondientes.	
#	VARIABLES A MEDIR
	PUNTAJE
	5 4 3 2 1 0
1	Estoy conforme con la capacitación
2	La tecnología impartida en el curso es actualizada
3	El curso que recibí es útil para mi desempeño laboral
4	Las habilidades desarrolladas me permite mejorar la calidad de mi trabajo como docente de la UPS
5	El material didáctico es útil para mi aprendizaje
OBSERVACIONES	
FIRMA DEL PARTICIPANTE	

Anexo # 8

Valores, Actitudes y Estrategias

<p>Principios / Valores</p>	<p>HUMANO</p> <p>1.-Respeto individual Centralidad en el respeto a la dignidad humana, su Diversidad y laicidad Tutelar el derecho. Promoción de la alteridad Compromiso.</p> <p>AMBIENTE EDUCATIVO.</p> <p>2.- Vocación de servicio y profesional Vocación Búsqueda coherente de la verdad Sentido de pertenencia. Potencia la corresponsabilidad Espíritu de familia.</p> <p>CIUDADANO.</p> <p>3.-Cultivar el dialogo intercultural Dialogo sincero Aceptación de la diversidad Autonomía de procesos sociales Responsabilidad compartida Compromiso con la solidaridad y justicia. Paz: Resistir violencia Diagnosticar, resolver conflictos y prevenir</p>
<p>Actitudes / Comportamientos.</p> <p>Actitud y comportamiento del personal debe guardar coherencia con las leyes morales.</p>	<p>HUMANO</p> <p>1.-Respeto individual Acogida, Equidad y respeto a las diferencias Afecto demostrado y percibido Sensibilidad al mundo juvenil. Dialogo como herramienta para la solución de conflictos.</p> <p>AMBIENTE EDUCATIVO</p> <p>Proximidad, Cercanía y amabilidad Cultura del buen trato. Involucramiento, participación y toma de decisiones comunitarias Reciprocidad en el cuidado y con el medio ambiente Trabajo cooperativo</p>

<p>Acciones /Actividades /Estrategias</p>	<p>PERSONAL</p> <p>Promoción del desarrollo (científico, cultural, económico...) de la persona Participación paritaria de mujeres Servicio de formación científica y capacitación tecnológica Ejercicio docente articulado a los procesos de investigación, academia y la vinculación con la sociedad Desarrollo del perfil profesional académico Inclusión, integración, involucramiento, implicación. Reconocimiento y promoción y desarrollo de habilidades y competencias</p> <p>CULTURA DE PAZ Y COMUNICACION</p> <p>Fomentar una cultura de paz; implica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - promover y facilitar la convivencia armónica - propiciar experiencias comunitarias (plan de eventos), basada en el espíritu de familia entre los miembros de la comunidad educativa (directivos, docentes, administrativos y alumnos) - Fortalecer el trabajo cooperativo - Espacios y/o evento de diálogo sobre las relaciones – formales e informales- y su impacto en la generación del clima organizacional. - Fortalecer la capacidad expresiva y de escucha de los miembros de la UPS. <p>COMUNIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseñar, validar, gestionar la aprobación de investigación diagnóstico sobre la realidad juvenil - Plan de promoción de las instancias políticas, sociales y religiosas, vinculado a los procesos académicos. - Promover y fortalecer las ventajas y beneficios de trabajar articulados a la propuesta del desarrollo local y nacional. - Asegurar la corresponsabilidad en la gestión transparente y eficiente de los recursos institucionales. - <p>ADMINISTRATIVO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar, transparentar y difundir la eficiencia y la eficacia de la gestión administrativa financiera.
--	---

Estrategia Administrativa para fortalecer los Componentes Doctrinales en el Clima Organizacional de la Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil

Anexo # 9

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LA DOCTRINA SALESIANA 2017		
TEMAS DE CAPACITACIÓN	Mar	Oct
Valores institucionales		
Preventividad Salesiana		
Rasgos característicos del Sistema Preventivo Salesiano		
Sistema preventivo como pedagogía concreta		
Iconos del sistema Preventivo Salesiano		

Nota: Se ha procedido a escoger estos meses puesto que en ellos culminan los periodos de clases y existe una semana de vacaciones en las que se capacita al personal coordinados desde la Dirección de académica; por lo que, en esta semana se incluiría los temas de los componentes doctrinales salesianos.

Anexo # 10

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL FORTALECIMIENTOS DE LOS COMPONENTES DOCTRINALES SALESIANOS									
No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLES	PARTICIPANTES	COMO LO VA HACER	PRESUPUESTO ESTIMADO	PLAZO	EVALUACIÓN	OBSERVACIÓN	SE CUMPLIO O NO
1	Introducción a la Salesianidad	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Por medio de un taller		1 semana	Antes, durante y después de impartido el taller		
2	Valores institucionales	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Por medio de un taller			Antes, durante y después de impartido el taller		
3	Preventividad Salesiana	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Por medio de un taller			Antes, durante y después de impartido el taller		
4	Rasgos característicos del Sistema Preventivo Salesiano	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Por medio de un taller			Antes, durante y después de impartido el taller		
5	Sistema preventivo como pedagogía concreta	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Por medio de un taller			Antes, durante y después de impartido el taller		
8	Iconos del sistema Preventivo Salesiano	Departamento de Gestión de Talento Humano y Departamento de Pastoral	Docentes	Capacitación por medio de recursos didácticos			Antes, durante y después de impartido el taller		