AAS 2102

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIFUSIÓN DE LOS VALORES RECTORES DE LA ASOCIACION CIVIL HOSPITAL PEDIATRICO SAN JUAN DE DIOS

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

IVETTE JOSEFINA DELGADO VINCERO

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: William Medina Quero

Caracas, marzo de 2011

DEDICATORIA

A la memoria de Cruz Rafael Delgado, mi papá, símbolo de lucha, optimismo y esperanza. Nunca te olvidaré. Hasta siempre.

A mi mami Lourdes, quien siempre me ha apoyado. Has estado conmigo en todo momento. Te quiero con todo mi corazón. Eres un gran ejemplo a seguir.

AGRADECIMIENTO

Al Nazareno de San Pablo y a la Virgen de Guadalupe. Símbolos de amor, fe, cobijo en los momentos más difíciles.

A mi familia por creer en mí y apoyarme siempre. Sobretodo a mi hermana Ivianne, una gran Diseñadora Gráfica, porque con su granito de arena me apoyó en este proyecto.

Al Prof. William Medina por su gran interés en apoyar a sus alumnos, por estar siempre pendiente y en especial por su preocupación para que este proyecto se hiciera realidad.

A la Prof. Ana Teresa Albella por su cariño, apoyo y orientación en mi desarrollo como Consultor.

A la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios por abrir sus puertas y su corazón para realizar este proyecto tan hermoso.

A todas aquellas personas que de una u otra forma me apoyaron para culminar con éxito el Postgrado.

A TODOS GRACIAS.

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	**i**
Agradecimiento	**ii**
Resumen	**vi**
Introducción	**1**
Capítulo 1: Planteamiento del problema y Justificación	**3**
1.1. Planteamiento del problema	**3**
1.2. Justificación e importancia	**4**
1.3. Objetivos de la investigación	**5**
Capítulo II: Marco Organizacional	**6**
2.1. Características generales de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios	**6**
2.2. Necesidad	**11**
2.3. Producto o Servicio	**11**
2.4. Población a la que atiende	**11**
2.5. Fortalezas y limitaciones del producto o servicio	**12**
Capítulo III: Marco de Referencia Conceptual	**13**
3.1. Cambio Organizacional	**13**
3.2. Aprendizaje Organizacional	**19**
3.3. Cambio y Aprendizaje Organizacional	**21**
3.4. Valores Organizacionales	**22**
3.5. Diseño Instruccional	**33**
Capítulo IV: Desarrollo del Producto	**41**
4.1. Fases que se abordaron	**41**
4.2. Planificación de las fases	**48**
4.3. Factibilidad del proyecto	**49**
4.4. Marco Metodológico	**49**

4.5. Análisis de datos y presentación de resultados 54
Capítulo IV: Valoración del proyecto **57**
5.1. Evaluación del proceso general **57**
5.2. Cronograma planificado Vs. Ejecutado **57**
5.3. Logro de los objetivos planteados en la propuesta de Trabajo de Grado **58**
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones **59**
6.1. Conclusiones **59**
6.2. Recomendaciones **60**
Bibliografía **62**
Anexos **68**

INDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura No. 1: **Organigrama de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios**	9
Figura No. 2: **Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional**	17
Figura No. 3: **Modelo de Diagnóstico Tridimensional.**	19
Figura No. 4: **Modelo Integral de Desarrollo Ético.**	28
Figura No. 5: **Diseño Instruccional de Popham.**	34
Figura No. 6: **Diseño Instruccional de Hannafin y Peck.**	35
Figura No. 7: **Diseño Instruccional de Watson.**	36
Figura No. 8: **Diseño Instruccional de Gagné.**	37
Figura No. 9: **Diseño Instruccional de Bernardez.**	39

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIFUSIÓN DE LOS VALORES RECTORES DE LA ASOCIACION CIVIL HOSPITAL PEDIATRICO SAN JUAN DE DIOS

RESUMEN

La Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, basa sus funciones en 5 Valores Rectores: Hospitalidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto y Espiritualidad. Los representantes de la Junta Directiva de la Institución expresaron la necesidad de que los colaboradores se identifiquen plenamente con los Valores Rectores y tengan un comportamiento acorde con éstos en el desempeño de sus actividades.

Es por ello que el objetivo del presente trabajo de investigación fue diseñar un programa de difusión de los Valores Rectores de la institución. Para ello se tomó en cuenta el Modelo integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri (2009)

El diseño de investigación usado es la Investigación Desarrollo. Se hizo uso de la técnica del Análisis Documental, a través del cual se recopiló información importante sobre modelos de Valores y los medios de difusión más adecuados.

Se obtuvo un programa acorde a las necesidades de la institución, de bajo costo y alto impacto, lo que permitirá que los colaboradores no solamente conozcan sus valores, sino también se identifiquen con ellos y los introyecten en sus labores cotidianas.

PALABRAS CLAVES: Valores Organizacionales, Cambio, Formación en Valores, Difusión de Valores, Diseño Instruccional.

INTRODUCCION

A raíz del diagnóstico de Valores Rectores realizado en la institución HPSJD se acordó con la Junta Directiva que era necesario diseñar un Programa de Difusión que permitiera a los colaboradores no sólo conocer los Valores e identificarse con ellos, sino también aplicarlos en sus actividades diarias. Es por ello que en el presente estudio se indagó sobre los requerimientos que debe tener este programa para cubrir los aspectos antes mencionados.

Los Valores hacia el trabajo se pueden definir, como metas generales deseables que sirven como principio guía de diversa importancia en el entorno laboral de las personas (Arciniega y González, 2000).

La Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios basa sus funciones en 5 Valores Rectores incluidos en el Plan Estratégico vigente. Estos son: Hospitalidad, Calidad, Respeto, Responsabilidad y Espiritualidad.

Los valores sustentan actitudes que dirigen a los miembros de la organización a la obtención de metas y objetivos, influenciando las estrategias adoptadas para su funcionamiento, de manera que llegan a determinar el clima de la misma (Tamayo, 1999). De hecho, los valores se han considerado un componente principal de la cultura organizacional y uno de los principales componentes de la estructura social de las organizaciones(O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Schein, 1988).

Se diseñó un programa acorde a las necesidades y características de la institución, de alto impacto y que cubra sus objetivos. Este programa

permitirá que los colaboradores se alineen con el plan estratégico actual, se comprometan con sus actividades y por ende con la institución.

Para el desarrollo de este estudio, la información se organizó en cinco secciones. La P*rimera Sección,* se refiere al Planteamiento del Problema de Investigación, la Justificación y los Objetivos. La S*egunda Sección,* contiene información sobre el marco organizacional. En la *Tercera Sección* se presenta el Marco de Referencia Conceptual en el que se basa la investigación. En la *Cuarta Sección*, se muestra el desarrollo del producto, es decir, del Programa de Difusión de los Valores Rectores, donde se especifican las fases de elaboración y la metodología utilizada. La *Quinta Sección*, contiene todo lo relacionado a la valoración del proyecto.

La *Sexta* y última sección, presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACION

1.1. Planteamiento del Problema

Las funciones de la institución HSJDD se basan en 5 Valores Rectores incluidos en el plan estratégico vigente, estos son: Hospitalidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto y Espiritualidad. Los directivos modelan con sus conductas dichos valores, pero existía la inquietud de conocer si los colaboradores se identifican con ellos y actúan en consonancia.

Por ello se realizó un estudio, cuyo objetivo principal fue realizar un diagnóstico de la medida en qué los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios conocen y comparten los Valores Rectores de la institución y sus valores asociados como parte de su cultura organizacional.

Los resultados de este diagnóstico mostraron que la mayoría de los colaboradores conocen los valores, pero éstos no son aplicados de igual forma. Por ejemplo, la Hospitalidad fue el valor que mostró los puntajes más elevados. Esto refuerza la idea de que este valor es considerado el pilar fundamental para la Orden Hospitalaria, en el cual se basan el resto de los Valores Rectores. Por su parte, la Espiritualidad que apunta hacia la Evangelización y Pastoral de Salud, obtuvo el puntaje más bajo.

Los representantes de la Junta Directiva de la Institución expresaron la necesidad de llevar este proyecto más allá del diagnóstico, ya que es importante que los colaboradores conozcan totalmente los Valores Rectores, se identifiquen plenamente con ellos y tengan un comportamiento acorde con éstos en el desempeño de sus actividades. Derivado de esto se llegó al

acuerdo de diseñar un programa de difusión de los Valores Rectores que fuese aplicado en la sede de Caracas, con la idea de ser replicado en el resto de las sedes de la Provincia, puesto que hasta los momentos no se ha realizado un proyecto referido a este tópico de investigación.

Es por ello que se buscó responder a la siguiente interrogante:
¿Cuáles son los requerimientos que debe tener un Programa de Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios que permita la identificación de los colaboradores con dichos valores?

1.2. Justificación e importancia.

Los valores son los pilares de la cultura de una organización, lo que a su vez facilita y garantiza la integración y crecimiento de las personas que la conforman. Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos (Jiménez, 2008).

Para que haya una identificación de los colaboradores con los valores de la institución, es importante en primer término que tengan información relevante sobre éstos y que relacionen sus características con el desempeño de sus actividades.

Cuando las personas adoptan plenamente los valores de la organización, se genera compromiso, cohesión, direccionalidad y lealtad, porque todos se convierten en aliados de un mismo fin. De allí, que las organizaciones presten atención y se preocupen por identificar y difundir los valores institucionales, a modo de código de conducta (Jiménez, 2008).

La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

Es necesario que todas las acciones de la institución estén orientadas en función de que los valores siempre estén presentes en el desempeño de las actividades. Por esta razón es necesario proponer la formación en valores.

Para Benítez (en Soto 2009) formar en valores consiste en la transmisión de valores, principios y creencias que orienten a los colaboradores en la práctica de unas conductas cónsonas con la Cultura de la institución.

Un programa de difusión de valores es una herramienta útil para quien desea unir a todos los miembros de la organización bajo un sentido común y traer con ello, resultados extraordinarios.

1.3. Objetivos de la investigación.

a) **Objetivo General.**

Diseñar un Programa para la Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

b) **Objetivos Específicos.**

- Desarrollar las estrategias de implantación del Programa de Difusión, que permitan fortalecer la identificación de los colaboradores con los Valores Rectores.

- Desarrollar las estrategias de evaluación del Programa de Difusión, que permitan conocer los resultados de su implantación.
- Evaluar la factibilidad del proyecto en base a la disponibilidad de los recursos.

CAPITULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Características generales de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios:

La Orden Hospitalaria de San Juan de Dios tuvo su primera fundación en el país en la ciudad de Mérida, en el año 1630. El establecimiento comenzó con 12 camas y 200 pacientes hospitalizados que eran atendidos por 6 Hermanos. Mucho más tarde, en 1743, se fundó el Hospital San Juan de Dios en La Guaira, con mayor amplitud y mejores instalaciones que el de Mérida.

La fundación del primer centro hospitalario en Caracas tuvo su origen cuando el Hermano Superior General de la Orden, Hno. Efrén Blandeau manifestó su deseo de restaurar en Venezuela la Orden Hospitalaria que tanto bien había hecho allí.

El día 8 de Marzo de 1943, día de San Juan de Dios, se inauguró el Hogar Clínica Nuestra Señora de Guadalupe en la nueva quinta de Sabana Grande. En 1954 se estableció en la cuidad de Maracaibo el Hogar Clínica San Rafael. (http://www.hospitalsanjuandedios.org.ve, 2010)

En 1970, se logró el gran sueño de trasladar la Institución a una edificación de 9 plantas y varias alas para ofrecerles a los niños enfermos mayor capacidad y mejores condiciones asistenciales con equipos más modernos. Esta nueva edificación se llamó Hospital San Juan de Dios, localizado en la Urbanización Colinas de Valle Arriba.

El Hospital San Juan de Dios de Caracas ha logrado proyectarse con mayor fuerza en la comunidad caraqueña y a nivel nacional desde 1970 y ha

buscado a través de campañas de recaudación los recursos para apoyar a las familias más humildes tratando de darles una excelente atención y acompañarlos en la solución de su problema de salud.

Actualmente cuenta con 474 colaboradores, clasificados de la siguiente manera:

- Personal de Nómina fija: 150
- Nómina honorarios profesionales: 7
- Voluntariado: 130
- Médicos: 187

La Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios cuenta con el apoyo de organizaciones adjuntas que se mencionan a continuación (http://www.hospitalsanjuandedios.org.ve, 2010):

- Pastoral de Salud: La Pastoral propenderá a que toda persona que asista al hospital, independientemente de sus condiciones sociológicas y creencias, se sienta bien acogida, recibida y atendida, con solicitud y profesionalismo, con el objeto de que el enfermo perciba, junto con sus familiares la evangelización a través de una mejora en su calidad de vida.
- Damas Voluntarias: Este Voluntariado está adscrito a la Orden Hospitalaria Hermanos de San Juan de Dios desempeñando su labor con 3 programas de apoyo(Programa Asistencial, Programa Fundacional y Programa Comunitario)
- Fundación: Es una organización sin fines de lucro creada con el carisma de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Nace de la necesidad de ayudar a las familias de más escasos recursos a acceder a una atención médica digna para sus niños.

La estructura organizacional de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios es compleja. A continuación se muestra el organigrama de la institución.

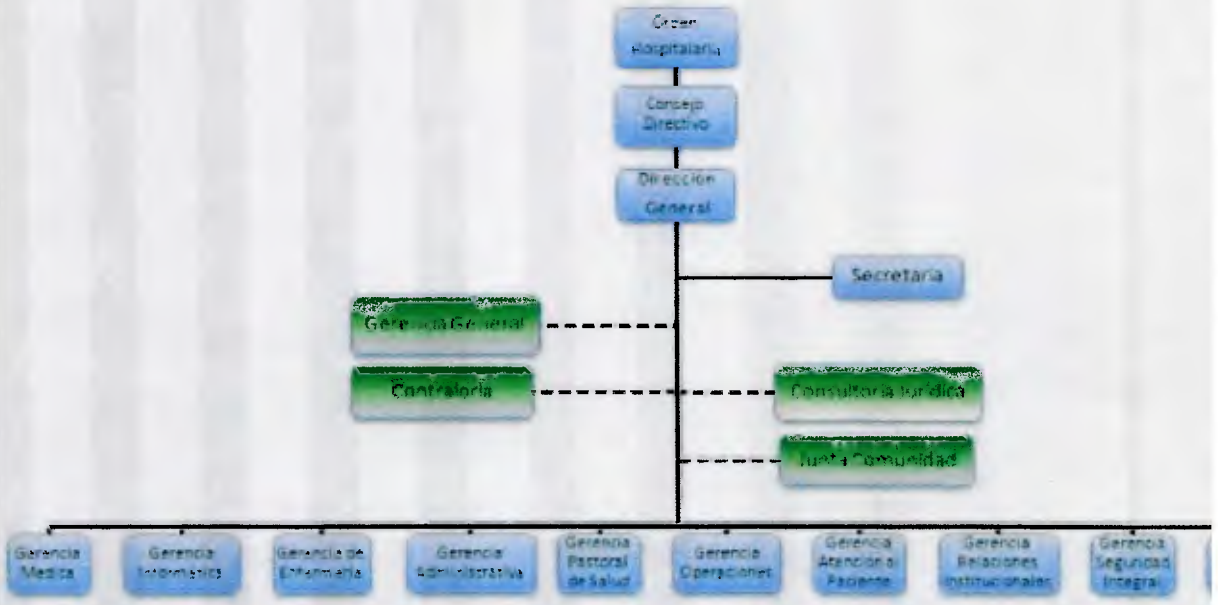


Figura No. 1: Organigrama de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios. Tomado de http://www.hospitalsanjuandedios.org.ve (2010)

Su Visión es *Ser el mejor Centro de Especialidades Pediátricas a nivel nacional.* Su Misión es *Colaborar de manera integral en el desarrollo del ser humano a través de la atención médico- asistencial con eficiencia y excelencia, manifestando el carisma de la misericordia y hospitalidad al estilo de San Juan de Dios.*

Entre los objetivos estratégicos de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios destacan los siguientes:

a) Garantizar la Auditabilidad Financiera del Hospital.
b) Establecer Alianzas Estratégicas con sectores no gubernamentales.
c) Optimizar la recaudación de fondos, servicios y fundación.
d) Desarrollar Plan de Promoción y Mercadeo del Hospital.
e) Optimizar y Ampliar Servicios de Salud.
f) Fortalecer la Cultura Organizacional al estilo San Juan de Dios.

Sus valores son: Hospitalidad, Calidad, Responsabilidad, Respeto y Espiritualidad. La Hospitalidad es considerada como el valor rector.

Dentro de los planes se han definido diferentes estrategias, entre las que destacan:

a) Estrategias económicas: Incrementar la base de benefactores y de recaudación; optimización de Sistemas de Control Financiero; creación de alianzas estratégicas con diferentes sectores para garantizar el cumplimiento de la misión.
b) Estrategias sociales: Incrementar la atención a los niños de menores recursos, especialmente en los nichos de excelencia médica del Hospital; humanizar los servicios de salud, transmitiendo el carisma hospitalario al estilo de San Juan de Dios; fortalecer la imagen del Hospital.
c) Estrategias organizacionales: Cultura Organizacional énfasis en productividad; tecnología de Información; diferenciar dos "Unidades Estratégicas de Negocio": atención pediátrica y atención de adultos; mejorar la calidad de atención al paciente; incrementar la eficiencia y satisfacción del personal; optimizar procesos y capacidad instalada del Hospital.

2.2. Necesidad.

La creación del Hospital San Juan de Dios, vino a solventar una necesidad prioritaria en materia de salud sobre todo para los niños de los sectores populares de la población.

2.3. Producto o Servicio

Hoy en día la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios cuenta con una amplia variedad de especialidades pediátricas, tales como pediatría y puericultura, otorrinolaringología, cardiología infantil, odontología y subespecialidades, neurología, psicología infantil, oncología, alergología e inmunología, medicina física y rehabilitación, radiología, ortopedia y traumatología y oftalmología. También cuenta con especialidades para adultos: alergología e inmunología, cirugía general, cirugía plástica, cuidados intensivos, fisioterapia, psicología. Neurocirugía, foniatría, entre muchas otras (http://www.hospitalsanjuandedios.org.ve, 2010)

2.4. Mercado al que atiende

La Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, es un centro asistencial que provee atención médico- quirúrgica a los niños de escasos recursos económicos. Se encuentra dirigido por los Hermanos de la Orden San Juan de Dios quienes en conjunto con sus colaboradores y voluntariado desarrollan una labor social en pro de los niños más necesitados.

2.5. Fortalezas o Limitaciones del Producto o Servicio.

El funcionamiento de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios se basa en la autogestión. Esto demanda la consecución y administración eficiente de los recursos financieros, la adecuada retribución y formación de los colaboradores, la adecuación tecnológica para hacer del hospital competitivo en calidad y condiciones técnicas, el desarrollo de modelos de gestión en consonancia con las realidades sociales y económicas cambiantes del país.

CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Para la realización de la intervención en la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios se tomaron como referencia investigaciones bibliográficas relacionadas con el cambio organizacional, el aprendizaje organizacional, los valores organizacionales y el diseño instruccional.

3.1. Cambio Organizacional

Las organizaciones requieren ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa. Lo que ocurre en el medio externo tiene o puede influir en éstas (De Faría, 2004).

Robbins (2002) señala que el cambio es hacer las cosas de manera diferente, e introduce el cambio planeado al que se refiere como los intencionales y dirigidos a las metas.

El cambio puede definirse según De Faría (2004) como la modificación de un estado, condición o situación. Es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

Según Nadler (1989) el cambio puede ser entendido en dos dimensiones:

a) La primera dimensión referida al alcance del cambio: cambios focalizados a nivel individual o componentes; con la meta de mantener o reestructurar la congruencia (cambios incrementales); cambios que se refieren a la organización como un todo (cambios estratégicos)
b) Una segunda dimensión se refiere a la posición temporal de un cambio en relación a los eventos externos. Estos se llaman cambios reactivos. Otros

cambios son iniciados no en respuesta a eventos sino en anticipación a eventos externos que puedan ocurrir; estos se llaman cambios anticipatorios.

Para este autor el cambio se puede definir a través de cuatro tipos:

a) Entonación: Estos son cambios incrementales que son hechos en anticipación a eventos futuros.
b) Adaptación: estos cambios son también incrementales pero se hacen como una reacción a eventos externos.
c) Reorientación: este es un cambio estratégico, pero hecho cuando los eventos externos son anticipados. Estos cambios implican una redirección fundamental de la organización pero frecuentemente se ponen en términos que enfaticen la continuidad con el pasado.
d) Recreaciones: estos son cambios estratégicos que surgen por eventos externos, usualmente son vitales para la organización. Estos cambios necesitan ser implementados radicalmente.

Los cambios estratégicos son más intensos que los cambios incrementales, los cuales generalmente pueden ser implementados sin alteraciones para los procesos gerenciales básicos de la organización. Los cambios reactivos son más intensos que los anticipatorios, puesto que conllevan la necesidad de crear una serie de actividades en un corto tiempo, sin la oportunidad de preparar a la gente acerca de los traumas que vienen.

Según Stoner (1995, en De Sousa, 2003), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, buscando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve "toda" la

organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que está insertada.

3.1.1. Modelos para manejar el cambio organizacional.

Se presentan a continuación tres modelos para administrar el proceso de cambio organizacional.

a) *El Modelo de Cambio de Kurt Lewin:* Según Guizar (1998), Kurt Lewin define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, por lo que dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que se resisten a que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas) que desean mantener el status quo.

   Así que para modificar ese estado se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir aquellas que lo impidan o combinar ambas tácticas. En consecuencia se propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado: la primera se refiere al descongelamiento que implica reducir las fuerzas que mantienen la organización en su actual nivel de comportamiento; la segunda fase se denomina cambio o movimiento y consiste en desplazarse hacia un estado nuevo o nivel diferente dentro de la organización, con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Y por último se considera el recongelamiento en la que se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como

la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional.

b) *Modelo Causal de Burke y Litwin:* Este modelo también es conocido como Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional. Según Burke y Litwin (1992), este modelo incluye diversas connotaciones sobresalientes:

- Plantea doce variables organizacionales: entorno exterior, estrategia y misión, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas gerenciales, sistemas, clima laboral de las unidades de trabajo, requerimientos de tareas y habilidades individuales, motivación, valores y necesidades individuales y finalmente el desempeño organizacional e individual.
- Distingue entre la cultura y clima en una organización. Clima es definido como la percepción de los individuos de cómo sus unidades de trabajo son manejadas y como efectivamente ellos y sus colegas trabajan juntos. En contraste la cultura ha sido definida como el soporte relativo al grupo de valores, normas y creencias que subyacen en el sistema social del ambiente laboral.
- Distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales. El cambio transformacional está asociado más con el liderazgo, mientras que el cambio transaccional es asociado más con la gerencia. En este sentido, las dinámicas transformacionales representan a los cambios fundamentales en Valores y Comportamientos que son requeridos para cambios genuinos en la cultural organizacional. Las dinámicas transaccionales son

las interacciones del día a día e intercambios en la vida laboral relacionado al clima organizacional.

- Especifica la naturaleza y dirección de influencias de las variables organizacionales.
- Está basada en modelos previos, estudios empíricos y práctica de DO.

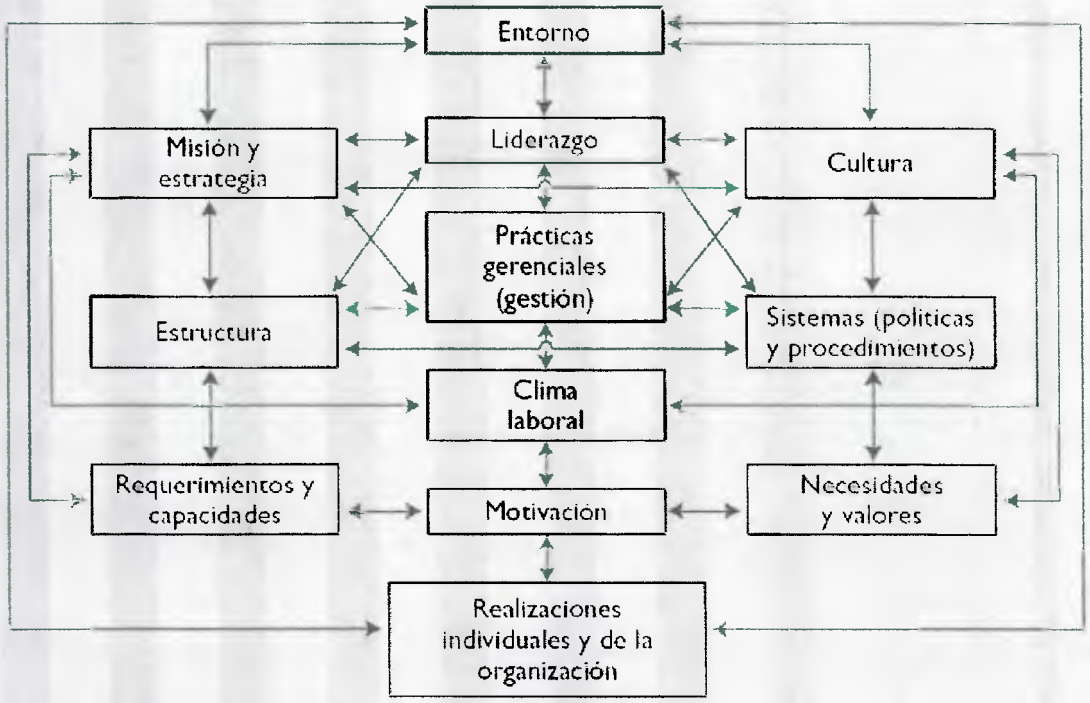


Figura No. 2 Modelo Causal de Desempeño y Cambio Organizacional. Tomado de Burk, w. y Litwin, G (1992) A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management,* 18(3), 523-545

c) *Modelo de Diagnóstico Tridimensional de Patrick Williams*: De acuerdo a Audirac, De León y Estavillo(2001), este modelo derivado de la Teoría de los Sistemas, plantea que el entorno del Desarrollo Organizacional está formado por 3 subsistemas

interrelacionados entre sí, que dan como consecuencia un Modelo de Diagnóstico Tridimensional.

Cualquiera que sea la organización estudiada, invariablemente deberán observarse tres subsistemas, los cuales son susceptibles de evolucionar positiva y trascendentalmente:

- Subsistema Tecnológico: Es la base del entorno y va de la monotonía al trabajo enriquecido, dependiendo de la actitud del empleado.

- Subsistema Administrativo: Es una guía lateral al subsistema tecnológico y va desde la centralización hasta la descentralización, dependiendo de la estructura del trabajo y de la organización.

- Subsistema Social y Humano: Es la consecuencia lógica de la interacción entre los subsistemas tecnológico y administrativo y circula desde el bajo Involucramiento y compromiso laboral hasta el alto Involucramiento, compromiso y búsqueda de logro y realización, dependiendo del clima y ambiente de trabajo.

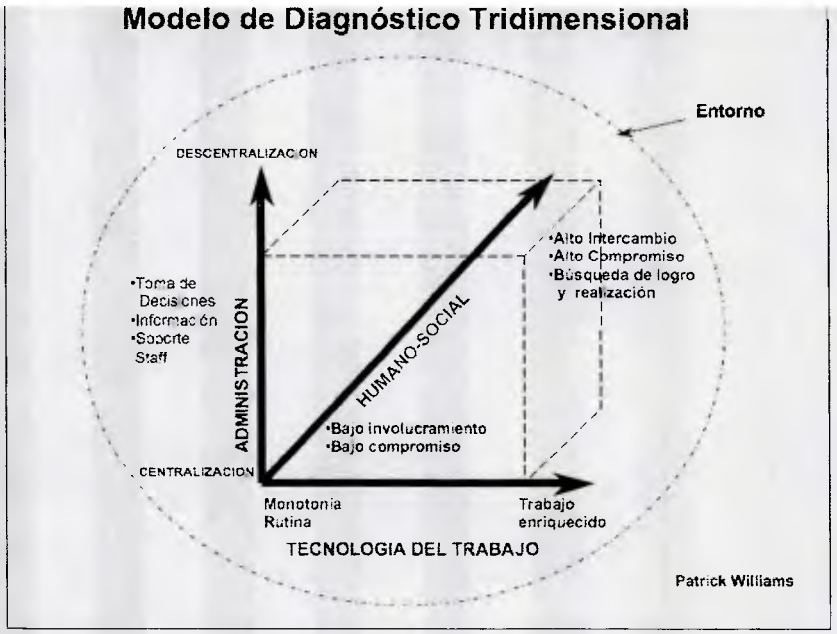


Figura No. 3. Modelo de Diagnóstico Tridimensional. Tomado de Audirac C., De León, C. y Estavillo, V. (2001). *ABC del Desarrollo organizacional.* México: Editorial Trillas.

3.2. Aprendizaje Organizacional

Según Sagastizabal, Perlo, Pivetta y San Martín (2009) el aprendizaje organizacional es un proceso conciente y sistemático que lleva a cabo un colectivo dentro de una organización. Este proceso consiste en la indagación de las brechas entre las teorías declaradas y las teorías en uso, en vista de ajustar objetivos y resultados esperados.

Estos autores señalan cuatro elementos constitutivos del concepto de aprendizaje organizacional que se deben considerar al momento de emprender un proceso de indagación que permita conocer, comprender y transformar la realidad organizacional. Estos elementos son:

a) La mera información no es en si misma conocimiento: Para una mayor comprensión de la relación entre información y conocimiento, es importante diferenciar dato de información e información de conocimiento. Datos, información y conocimiento conforman distintos acercamientos a la realidad; el dato es el soporte necesario, pero no suficiente para la construcción del conocimiento. El dato significa lo dado por la realidad, mientras que la información implica un nivel superior de elaboración del dato. La construcción del conocimiento implica un conjunto de operaciones, transformaciones, reflexiones, comprobaciones que se realizan sobre la información obtenida para extraer significados que devendrán en conocimientos.

   Se hablará entonces de aprendizaje organizacional cuando se lleve a cabo un proceso reflexivo en torno a la información disponible que sea capaz de producir un cambio en la organización.

b) La acción precede al conocimiento: El conocimiento no es una parte o algo dentro de la organización, sino un producto de la organización misma. Para que a la acción organizacional prosiga el conocimiento, será necesario un proceso colectivo mediante el cual se detecten errores en la acción, aquellos que no permiten lograr las expectativas deseadas.

c) El conocimiento es a la vez insumo y producto: Es importante entender el conocimiento no solo como insumo que requiere la organización para su funcionamiento, sino además como producto de la acción de ésta.

d) Las organizaciones no constituyen un conjunto de personas, sino una interacción de comunidades de prácticas establecidas: Las organizaciones son producto de las interacciones que se producen en su seno, más que la concreción racional a priori de un diseño. Para que esto sea posible es necesario que los individuos se hallen

dispuestos a manifestar sus propias visiones de los problemas, sean capaces de formar grupos que potencien las contribuciones particulares valorando la articulación e integración en proyectos conjuntos.

3.3. Cambio y Aprendizaje Organizacional

Existe un cambio organizacional de primer orden cuando se involucra un cambio en los sistemas, procesos o estructuras, pero no involucra un cambio fundamental en la estrategia, valores centrales o identidad corporativa, este cambio es más probable en ambientes estables y toma lugar en extensos períodos de tiempo. Existe más aprendizaje organizacional cuando se da el cambio incremental de las rutinas dentro de un esquema existente. Estas rutinas serán repetidas siempre que se piense que se han logrado los objetivos organizacionales y entonces el primer orden de aprendizaje dominará y facilitará el primer orden de cambio (Martínez, 2004).

El segundo orden de cambio es radical y altera fundamentalmente lo central en la organización, sale de sus dominios principales, reorienta su estrategia y surge una metamorfosis organizacional. Este segundo orden es difícil y riesgoso, puede surgir por un cambio en las condiciones competitivas o contexto de mercado.

El segundo orden de aprendizaje involucra la búsqueda de nuevas rutinas y esquemas y es más probable de ocurrir cuando las aspiraciones u objetivos planeados no fueron cubiertos, cuando existen rutinas que llegan a ser ineficientes o cuando la nueva información no puede ser entendida dentro del esquema actual aceptado. El segundo orden de aprendizaje facilita el segundo orden de cambio (Martínez, 2004).

3.4. Valores Organizacionales

Para hablar de Valores Organizacionales, es importante mencionar algunas definiciones y características.

Finnis, 1987 (en Nieto, 2006) define los valores como las razones de la conducta humana y Llano, 1993 (en Nieto, 2006) como aquellos bienes cuya posesión acrecienta las realidades y potencialidades humanas. Los valores son bienes sociales intangibles que la empresa se propone desarrollar y defender, como guías de actuación para alcanzar su misión. Sirven de base para conformar la cultura corporativa.

García y Dolan (1997), definen los valores como la palabra que tiene un especial potencial para dar sentido y encauzar los esfuerzos humanos a nivel organizacional. También significa el eje alrededor del cual giran movimientos esenciales como un estándar de principio o calidad considerado inherentemente valedero o deseable. Con significado de fortaleza, porque da a la gente el poder para emprender la acción.

Shein (1998) conceptualiza los valores adoptados refiriéndose a los motivos esgrimidos por la organización para explicar la forma en que se hacen las cosas.

Goodstein y Nolan (1998) indican que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos. Los valores compartidos son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, son metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia

persisten en el tiempo, incluso a pesar de que cambien los miembros, pueden significar fortalezas para la organización si la dirección sabe emplearlos para desarrollar y ampliar comportamientos y cuando existen diferencias entre la significación que le otorga la organización y la que le atribuyen sus miembros se denomina valor distanciado.

Asimismo, Stoner y Freeman (2000) complementan explicando que un valor es algo que valía la pena o la razón para hacer lo que se hace en las instituciones educativas.

Robbins (2002) refiere que los valores son una creencia estable en el tiempo de una determinada conducta o finalidad existencial.

Para Rey y Hernández (2008), los valores brindan el marco de referencia dentro del que cada miembro de la organización puede operar con libertad responsable. Cuando las personas adoptan plenamente los valores de la organización, se genera compromiso, cohesión, direccionalidad y lealtad, porque todos se convierten en aliados de un mismo fin. De allí, que las organizaciones presten atención y se preocupen por identificar y difundir los valores corporativos, a modo de código de conducta.

Según Chica (en Soto, 2009), los Valores Organizacionales definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos.

Según Siliceo (en Valbuena, Morillo y Salas, 2006) los valores globales se evidencian en las organizaciones de clase global identificadas como aquellas en las cuales:

a) La organización tiene una visión comprensiva y globalizante de la realidad humana actual.
b) Sus metas sectoriales están en línea con el proyecto social de su país y del mundo.
c) Sus políticas y estrategias son definidas en la más próxima confluencia posible de la gestión exitosa de la empresa y el futuro humano materialmente sustentable y socialmente solidario.
d) Sus indicadores de éxito anual integran tanto los libros de contabilidad como su impacto en los desafíos nacionales y globales.

En este sentido, los valores se comportan como si fuesen las grandes direcciones que marcan el clima organizacional en las empresas insertadas en sociedades de bajo desarrollo de la subjetividad individual; es decir, aquellas en las que las personas se entienden a sí mismas, exclusivamente como miembros del grupo y partes del todo.

Siliceo (en Valbuena, Morillo y Salas, 2006) refiere que un código de valores permite a los individuos:

a) Ser aceptados y reconocidos como un buen miembro de la comunidad por parte de los demás, esto le permite gozar de la protección de los derechos del grupo.
b) Saberse apreciados por los demás e integrados en las normas y valores que rigen la vida organizacional, produce, en general, la autosatisfacción.
c) Contribuir activamente en la obtención de los fines colectivos, los cuales, en principio, se alcanzan mediante un grado suficiente de

integración de las acciones, los valores y las normas vigentes, en las organizaciones.

Para efectos de esta investigación se tomó la definición elaborada por Chica (en Soto, 2009), ya que resalta que los valores crean un sentido de identidad y pertenencia, a través de ellos se fijan las normas y procedimientos que sirven de guía en el trabajo y resaltan el estilo de dirección y liderazgo. Estos aspectos son importantes al momento de llevar a cabo intervenciones en el tema de los valores dentro de las organizaciones.

3.4.1. Transmisión y Educación en Valores

Según Ballvé y Debeljuh(2006) los valores se transmiten a través del modelaje, en vista que los valores se captan y se aprenden con los que los practican. Esto introduce un tema fundamental: el rol de los fundadores y líderes en la definición de la misión corporativa y de los valores y el papel que tienen en el compromiso por su sostenimiento.

Esto implica que la organización ha de plantearse planes de capacitación en los valores y mecanismos organizacionales de refuerzo, que lleven a la formación en las virtudes, sin olvidar que éstas se adquieren por la práctica y no por la teoría (Ballvé y Debeljuh, 2006).

Nieto (2006), plantea que para vivir los valores hay que establecer y proporcionar un mensaje persuasivo, recrear y proyectar el modelo actitudinal a seguir. Si se tiene en cuenta que los valores se desarrollan en los rituales que la organización tiene, los símbolos que maneja, los lenguajes propios, leyendas y mitos presentes, se comprenderá donde se

debe medir y dónde ha de intervenirse cuando se desea que los valores sean realmente practicados.

En este orden de ideas, Rey y Hernández (2008) consideran que la educación en valores es importante porque cuando las personas adoptan plenamente los valores de la organización, se genera compromiso, cohesión, direccionalidad y lealtad, porque todos se convierten en aliados de un mismo fin. De allí, que las organizaciones presten atención y se preocupen por identificar y difundir los valores corporativos, a modo de *código de conducta.*

Para Benitez, 2007 (en Soto, 2009) es necesario que todas las acciones de la organización estén orientadas en función de que los valores estén presentes en plenitud. Por esta razón es necesario proponer la formación en valores. En consecuencia, formar en valores consiste en la transmisión de valores, principios y creencias que orienten a las personas en la práctica de unas conductas sanas que les ayuden en su desarrollo y crecimiento personal.

Soto (2009) plantea que existe un proceso adecuado para el aprendizaje de los valores, que incluye las siguientes etapas:

a) Motivación: conviene profundizar en los motivos que existen para vivir cada valor. Cuando existen suficientes razones y motivos, se vive el gusto y el esfuerzo requerido.
b) Interiorización: es asimilar el concepto del valor. Conocer sus aplicaciones y partes integrantes. Conocer sus beneficios y las dificultades para aplicarlo.
c) Ejecución: La puesta en práctica de algunos aspectos del valor, producen dos efectos: en primer lugar se entiende mejor su

contenido y en segundo se adquiere facilidad para vivirlos en cualquier ámbito. Se fortalece la voluntad.

d) Evaluación: Debe existir alguna forma de valorar la marcha de este aprendizaje. La vivencia de los valores es observable, por eso cualquier persona puede ofrecer una valoración de las actitudes y conductas de otra. La mejor evaluación se produce cuando el interesado pregunta a personas cercanas sobre la marcha.

e) Volver a empezar: el aprendizaje de valores, como cualquier proceso formativo, no acaba nunca. Por eso después de la retroalimentación obtenida se inicia de nuevo el proceso con renovada ilusión y empeño, haciendo los reajustes del caso.

Para la realización de esta investigación se tomó el Modelo Integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri (2009), el cual se compone de cinco elementos que interactúan de una manera dinámica, retroalimentándose entre sí. En el centro del Modelo se ubica el código ético y los cuatro elementos restantes se entrelazan entre sí y con él. Todos los procesos propuestos buscan facilitar que los grupos de interés de una organización acojan su código ético y que éste se convierta en un punto de referencia del comportamiento organizacional, lo cual, a partir de su continuidad en el tiempo, permea la cultura de la empresa y llega hasta su nivel más profundo: los valores (Hofstede, 1991).

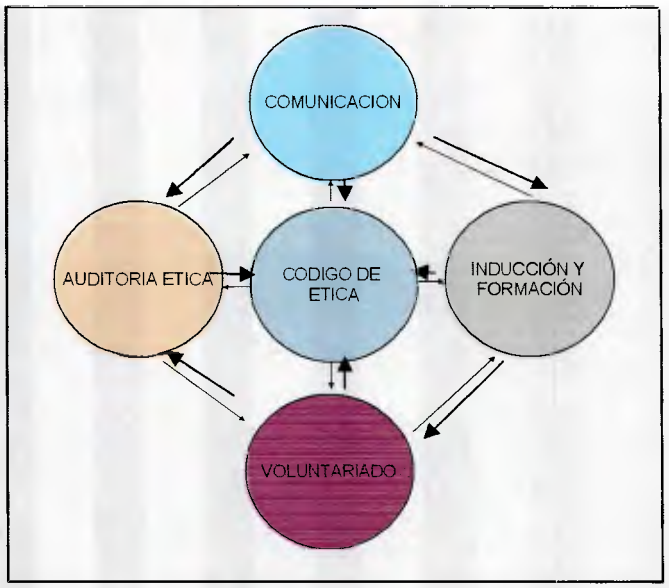


Figura No. 4: Modelo Integral de Desarrollo Ético. Tomado de Rodríguez, M.; Zapata, A. y Echeverri, A. (2009) *Modelo Integral de Desarrollo Ético para Organizaciones.* Universidad Nacional de Colombia (Ponencia)

Este modelo permite fomentar una cultura organizacional basada en valores, a partir de la formulación de un código de ética construido colectivamente por los grupos de interés de la empresa, que no se queda en el papel, sino que cobra vida por medio de cuatro procesos realizados continuamente como la comunicación del código de valores, la inducción y formación en valores, el programa de voluntariado y la auditoría de los valores.

Para el desarrollo de este Proyecto se tomarán en cuenta los aspectos relacionados con Comunicación, Auditoría Ética, Código de Ética e Inducción y Formación. A continuación se presenta un esbozo de cada uno de estos aspectos.

Comunicación:

Un programa de comunicación de un código de valores requiere de una triangulación de estrategias que permitan captar la atención de diferentes maneras (Rodríguez, Zapata y Echeverri, 2009).

La comunicación es un proceso crucial que infunde vida a la estructura organizacional. Dicho proceso contiene cinco elementos: el *emisor*, que inicia la comunicación y tiene un patrón de referencia (A, B) del mensaje, enmarcado en su propia motivación, codificación y percepción; el *mensaje*, resultado de la codificación y que expresa la finalidad de quien comunica; los *medios*, que son los canales por los que se transmite el mensaje y deben desarrollarse en términos del contexto situacional que exija la estrategia comunicativa propuesta; el *receptor* que es a quien se transmite el mensaje y al igual que el emisor cuenta con unos criterios motivacionales, y de percepción particulares; la *retroalimentación*, mecanismo con que el emisor determina sí el mensaje se recibió y fue entendido.

La diferencia entre las motivaciones, la codificación y la percepción que se de entre el emisor y el receptor es lo que se considera como interferencia. La comunicación del código ético toma como base el proceso descrito mediante mensajes para los grupos de interés de la empresa (Rodríguez, Zapata y Echeverri, 2009).

Basado en lo anteriormente expuesto, la comunicación del código de valores se puede explicar de la siguiente manera: El emisor es la organización, a través del área destinada para tal fin. El mensaje es el código de valores, el cual pasa de su forma simbólica a formas con

significado (Flores de Gortari y Orozco, 2000) que representan los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de los receptores, enmarcados en su motivación, codificación y percepción.

Los medios utilizados pueden ser diversos, en este caso se recomiendan los visuales, auditivos y sensoriales. La selección de estos medios está sustentada en el tipo de comunicación en diagonal, la cual complementa a las de tipo vertical (de arriba abajo y viceversa) y horizontal (entre áreas) permitiendo que el mensaje atraviese las diferentes áreas y niveles de la organización (Ciaberlanis y Steinberg, 1999). Finalmente, los receptores del mensaje son grupos de interés de la organización. Por lo tanto, se espera que la estrategia de comunicación del código de valores permita que los receptores interpreten el mensaje a la luz de sus experiencias y que retroalimenten el proceso a través de canales de seguimiento formales e informales.

Código ético:

Para Valor y De la Cuesta (2007) un código de ética puede tener uno o ambos de los siguientes enfoques: de resultados, orientado al control organizacional, o de procesos, orientado a fomentar la reflexión ética en la empresa.

Inducción y Formación en ética:

Es necesario que en la construcción de un código ético se tengan en cuenta varios requisitos, pues el proceso para diseñar el código es un determinante de su efectividad (Lozano, 2004). Específicamente, este proceso debe ser participativo, de tal manera que se fomente el diálogo y

la reflexión ética en la empresa y que permita armonizar intereses en torno a un objetivo común.

La inducción en ética es un componente clave dentro de todo el proceso de inducción de los nuevos empleados y tiene un impacto determinante en la aplicación futura del código ético, pues está demostrado que un empleado asimila la mayor parte de la información que se le suministra al ingresar a una empresa, ya que él comprende que de su adaptación a la nueva cultura organizacional depende su permanencia en la empresa (Davis, en Rodríguez, Zapata y Echeverri, 2009)

Por otro lado, la formación en ética de empleados debe ser continua e involucrar no sólo un contenido teórico, sino también un contenido práctico, de tal manera que se promueva la reflexión informada sobre experiencias propias y ajenas en situaciones de trabajo (Maturana y De Rezepka, 1998)

3.4.2. Estudios realizados sobre Transmisión y Educación en Valores

Se han realizado estudios con referencia a la educación y formación en Valores Organizacionales. Tal es el caso de Rodríguez, Valencia y Jaramillo (2005) quienes parten de la base de que la formación en valores es una estrategia útil para lograr un desarrollo ético de los gerentes. Hicieron una revisión bibliográfica relacionada con ética, gerencia y valores y a partir de allí se diseñó un constructo teórico. Estos autores concluyeron que es importante la formación en valores mediante el diseño de programas que apunten a crear una organización más humana, en

donde se permita vivenciar los valores para alcanzar un crecimiento personal.

Rey y Hernández (2008), proponen en su estudio una herramienta denominada Matriz de Autodesarrollo en Valores, basada en el concepto de autodesarrollo y en el uso de recursos no convencionales tomados del mundo de la literatura, el arte, la música, los deportes, entre otros, la cual tiene por misión sensibilizar y/o provocar cambios de actitud en los miembros de la organización, respecto a aquellos valores que requiere el mundo organizacional contemporáneo y para lo cual se sustenta en el valor de la libertad, de forma tal que cada quien decida responsablemente su propio entrenamiento en valores.

Por su parte Hernández, Quintana, Mederos, Toyos y Miranda (2008), analizaron la importancia del tratamiento de los valores en la consecución de una mejor actuación del personal en el sector de la salud, específicamente en la actividad hospitalaria, a partir de la correspondencia de la estrategia definida por el Sistema Nacional de Salud, los valores declarados a este nivel y a nivel del Hospital Militar Mario Muñoz Monroy, localizado en Cuba. Propusieron un procedimiento para la formación y desarrollo de los valores en los trabajadores que contribuya al logro de un servicio de excelencia.

Soto (2009), plantea la importancia de definir la visión, misión y valores de la empresa. Sin embargo hace ver también que no basta con definirlos, es necesario integrarlos, comunicarlos y vivirlos en todos los niveles de la organización. En su estudio propuso un programa de educación en valores que tuvo como objetivo fomentar la filosofía de la organización Guatemala de Café, la cual esta basada en la excelencia del

servicio que se logró a través de un clima y una cultura organizacional en la que se hacen vida los valores, teniendo como objetivo educar a todos los integrantes de la empresa en el actuar ético y permitiéndoles crecer en virtudes, las cuales se verán reflejadas en el servicio al cliente.

3.5. Diseño instruccional.

Bernardez (2006) definen la instrucción como la organización sistemática y deliberada de procesos de enseñanza y aprendizaje destinados a desarrollar determinados conocimientos, habilidades y actitudes.

Para este autor, las intervenciones instruccionales cubren de hecho un amplio espectro que abarca tres tipos diferentes de acción, que van de aquellas más centradas en los conocimientos y habilidades técnicas, a aquellas orientadas a cambiar el comportamiento en individuos, en equipos o en organizaciones.

En términos generales, el diseño instruccional tiene como objetivo el análisis de las condiciones de aprendizaje, los aprendices, el contexto de aprendizaje y las tareas, la especificación de los objetivos de aprendizaje, así como la prescripción de las actividades que permitirían cumplir con dichos objetivos y finalmente la evaluación de dicho proceso, con la finalidad de verificar si los objetivos se cumplieron y si el sistema de aprendizaje tuvo éxito (Santoyo, 2005).

Para Rivas (en Castejón y Navas, 2009) el diseño de instrucción es un elemento del proceso enseñanza/aprendizaje, que dispone el ambiente de aprendizaje y la secuenciación de las actividades que tienen lugar en ese ambiente para facilitar el aprendizaje. Indica además que todo diseño de

instrucción requiere de una serie de etapas fundamentales: descripción y análisis de tareas; objetivos y productos de aprendizaje; actividades, eventos y estrategias de instrucción y control y evaluación. Para este autor el diseño instruccional tiene un carácter cerrado y circular, produciéndose una retroalimentación continua entre los distintos componentes del diseño.

3.5.1. Modelos de Diseño Instruccional

A continuación se exponen algunos modelos identificados en la literatura.

a) *Diseño Instruccional de Popham:* El modelo de James Popham (en Fernández, 2004), intenta reflejar de manera sencilla cuatro etapas principales que implican el desarrollo de un importante número de tareas para promover el diseño de programas educacionales efectivos, incluso materiales didácticos. Como se puede apreciar en la Figura No. 3, la formulación de objetivos es la etapa inicial ya que éstos son prácticamente la razón de ser de todo acto académico.

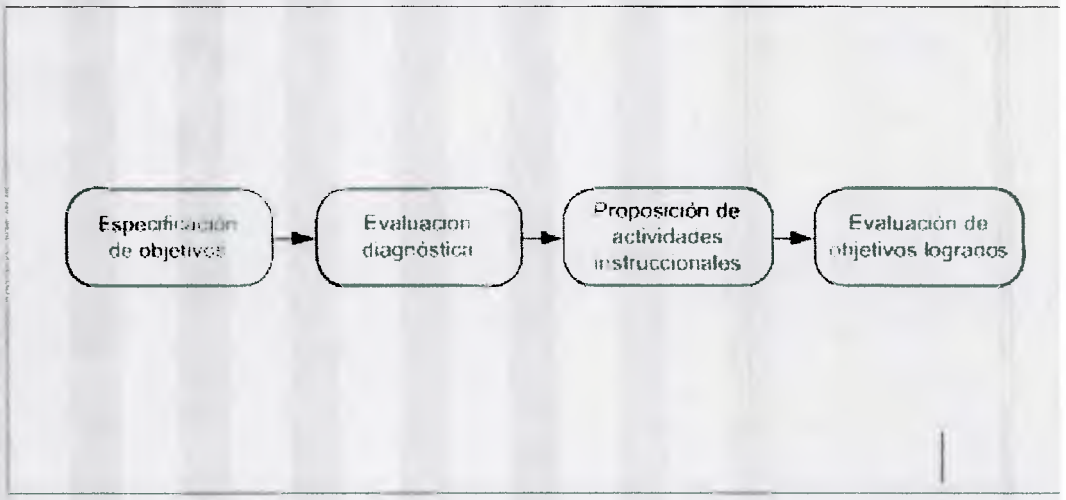


Figura No. 5. Diseño Instruccional de Popham. Tomado de Fernández, N. (2004). *Factores psicopedagógicos de influencia en la Eficiencia terminal de actos académicos de Educación continua por internet.* Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología (Tesis de Maestría)

b) *Diseño Instruccional de Hannafin y Peck*: El modelo de Hannafin y Peck (en Fernández, 2004) simplifica las fases de trabajo en el diseño instruccional, haciendo énfasis en los proceso de evaluación y revisión permanente del proceso.

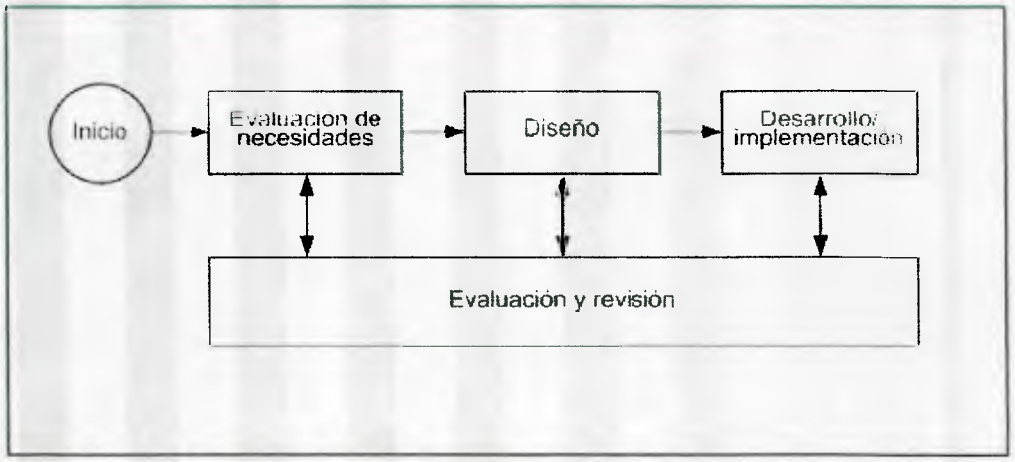


Figura No. 6. Diseño Instruccional de Hannafin y Peck. Tomado de Fernández, N. (2004). *Factores psicopedagógicos de influencia en la Eficiencia terminal de actos académicos de Educación continua por internet.* Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología (Tesis de Maestría)

c) *Diseño Instruccional de Watson*: Watson (en Fernández, 2004) propuso en 1981 un modelo desarrollado en la Universidad Estatal de Florida para la instrucción individualizada. Su modelo es una adaptación de la propuesta original de la misma universidad, de 1975, denominado ADDIE: Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation.

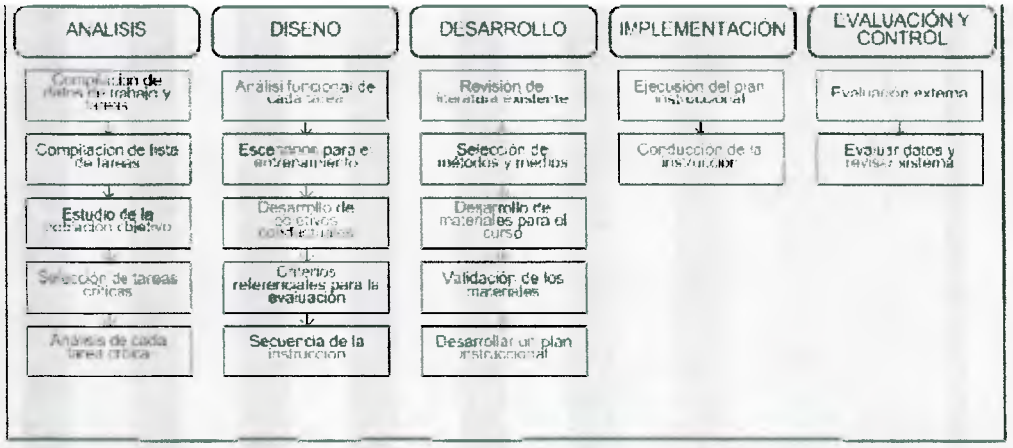


Figura No. 7. Diseño Instruccional de Watson. Tomado de Fernández, N. (2004). *Factores psicopedagógicos de influencia en la Eficiencia terminal de actos académicos de Educación continua por internet.* Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología (Tesis de Maestría)

d) *Diseño Instruccional de Gagné*: Este autor afirmó que la conducta (vista como el aprendizaje acumulado) se daba mediante la transferencia de lo sencillo a lo complejo. Según Gagné, la jerarquía del aprendizaje permite plantear objetivos perfectamente secuenciados desde una lógica disciplinar (en Fernández, 2004)

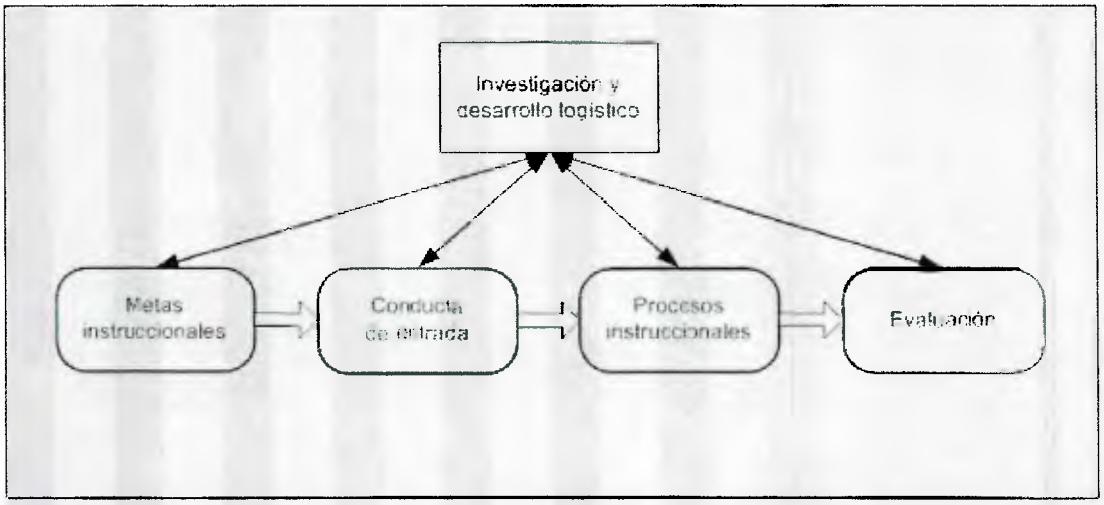


Figura No. 8. Diseño Instruccional de Gagné. Tomado de Fernández, N. (2004). *Factores psicopedagógicos de influencia en la Eficiencia terminal de actos académicos de Educación continua por internet.* Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología (Tesis de Maestría)

e) *Modelo de Dick y Carey:* Dick y Carey (en Castejón y Navas, 2009) plantean un modelo sistémico para el diseño de instrucción que consta de los siguientes pasos:

- Identificación de los fines de instrucción.
- Análisis de los componentes de instrucción e identificación de las características conductuales de entrada a ésta de los participantes.
- Fijación de los objetivos del aprendizaje.
- Desarrollo de pruebas referidas al criterio.
- Desarrollo de las estrategias de instrucción.
- Conducción de la instrucción.
- Evaluación formativa y rediseño de la instrucción.
- Evaluación sumativa global.

f) *Modelo de Coll*: Coll (en Castejón y Navas, 2009) planteó una serie de etapas para el proceso enseñanza/aprendizaje. Estas son:

- Elección, definición y planificación de los objetivos de enseñanza.
- Análisis de las tareas y contenidos implicados en la consecución de los objetivos establecidos.
- Identificación del estado inicial de los participantes en todos los aspectos que puedan influir en el logro de los objetivos.
- Análisis de los factores susceptibles de facilitar o inhibir el proceso y la consecución de objetivos.
- Decisión sobre los métodos de enseñanza que aseguren la consecución de los objetivos.
- Elaboración de un sistema de evaluación coherente con las informaciones y decisiones previas.

g) *Modelo de Bernardez:* Bernardez (2006), plantea que para el desarrollo de un programa instruccional efectivo requiere definir una serie de aspectos que se enumeran a continuación:

- *Destinatario:* Es importante definir el perfil, requisitos, características y cantidad de personas que recibirán el programa instruccional.
- *Objetivos:* Definir los conocimientos, habilidades o actitudes que deberán adquirir los participantes.
- *Contenidos:* Se deben seleccionar y organizar la información o conocimientos que manejarán los participantes para alcanzar los objetivos.
- *Estrategias:* Se trata de identificar las etapas que tendrá el programa instruccional, por ejemplo las fases de enseñanza, aplicación y seguimiento.

- *Métodos:* Se trata de definir los métodos que han de ser aplicados en el programa instruccional.
- *Tecnologías:* Se trata de definir los recursos auxiliares o canales a utilizar para la instrucción.
- *Evaluación:* Con la evaluación se puede determinar si hay que hacer ajustes en la aplicación de las competencias para producir una mejora medible de la performance y los resultados.

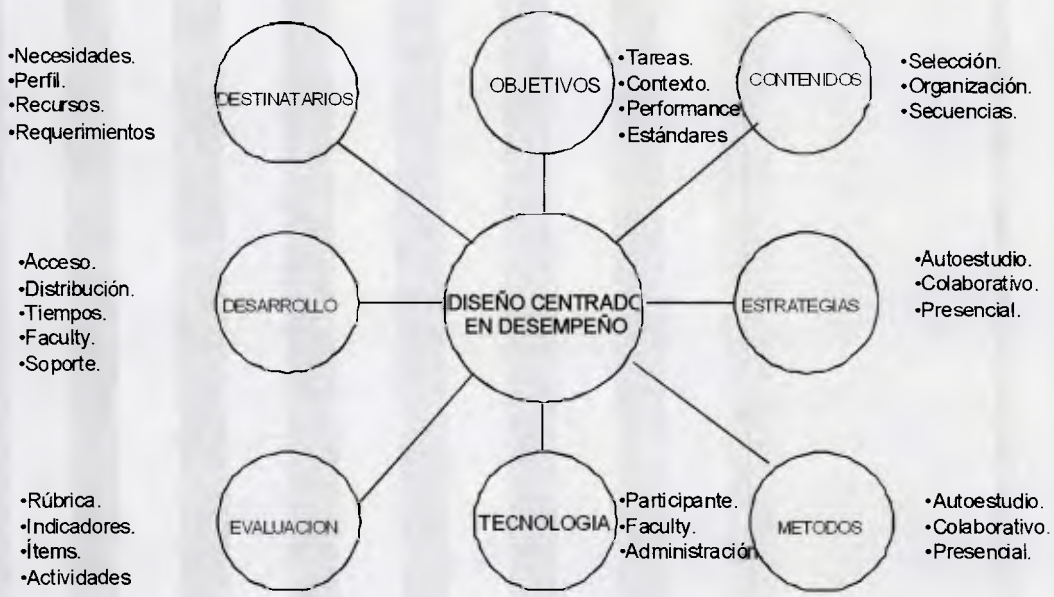


Figura No. 9. Diseño Instruccional de Bernardez. Tomado de Bernardez, M. (2006) *Tecnología del desempeño humano*. Blomington: Global Business Press.

Como se puede observar, los modelos de Diseño Instruccional presentados anteriormente, tienen varios aspectos en común. Es importante al momento de diseñar un programa de aprendizaje contar con los objetivos iniciales, el contenido a enseñar, tener unas estrategias y métodos de

aprendizaje adecuados y realizar una evaluación al finalizar la implantación del taller.

Sin embargo, para efectos de esta investigación se tomó en cuenta el Modelo de Bernardez (2006), por considerarse más completo al incluir el aspecto desempeño en el modelo. Al implementar un programa instruccional, es importante no solo evaluar los efectos de dicho programa, sino también el cambio que puede producir éste en el desempeño de los colaboradores.

CAPITULO IV: DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Para lograr la identificación de los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios con los Valores Rectores se elaboró un Programa de Difusión de los mismos. Guevara (1995) plantea que un programa tiene por objeto garantizar la prosecución de las metas contempladas en los planes y que cada programa constituye la agrupación de actividades dirigidas al logro de una de tales metas. Señala además que mediante la elaboración de programas es posible lograr coherencia y hacer compatibles en el tiempo a las metas (objetivos generales a largo plazo) y los objetivos (resultados específicos a corto plazo).

La puesta en práctica del Programa de Difusión de los Valores Rectores para la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, requirió pasar por una serie de etapas que se mencionan a continuación.

4.1 FASES QUE SE ABORDARON:

4.1.1. Planificación

La planificación establecida para la creación del Programa de Difusión de los Valores Rectores, se estructuró en atención al cumplimiento de las siguientes actividades:

a) Formulación de objetivos: A partir de los resultados del diagnóstico realizado, se definen los objetivos de intervención y planes de cambio.
b) Recolección de la información: Consistió en la búsqueda y recopilación de información relacionada con las técnicas de comunicación que contribuyen a difundir los valores de la institución. Abarcó además la formulación de los principios que sirvieron de guía

para las restantes acciones que se llevaron a cabo durante la elaboración del programa.

c) Análisis de la información: Una vez recolectada la información se procedió a estudiar y comparar su contenido con la finalidad de seleccionar la o las técnicas adecuadas que formarían parte del producto.

d) Desarrollar el esquema del producto: Se refirió a estructurar el modelo del manual que va a contener el Programa de difusión de valores.

e) Elaboración del Programa: Presentación del Programa de difusión de valores definitivo, el cual contenía los medios de instrucción, así como los materiales de apoyo y los criterios de evaluación.

4.1.2. Diseño

En esta etapa se estableció el contenido del Programa de Difusión importante para el alcance de los objetivos planteados.

El Programa de Difusión de los Valores Rectores constó de las siguientes partes:

a) Diagnóstico de necesidades: En este punto se presenta la manera de realizar un diagnóstico de los Valores Rectores, basado en las estrategias, técnicas a utilizar y forma de analizar los datos.

b) Desarrollo del Programa: Basado en los resultados del diagnóstico, se propone y elabora un programa de difusión de valores, en el cual se presentan las técnicas y estrategias a utilizar que permitan su conocimiento y divulgación.

4.1.3. Especificaciones

Para aplicar el Programa de Difusión se deben utilizar los siguientes recursos de difusión: Material POP, sistema interno de televisión,

carteleras, trípticos, lecturas y otros recursos audiovisuales como las computadoras.

4.1.4 Desarrollo

En esta etapa se procede a la elaboración de un documento claramente redactado, que contempla la especificación de los objetivos que se pretenden alcanzar en un período determinado; de las actividades y procedimientos que se llevarán a cabo con el fin de obtener los resultados deseados; de los recursos requeridos; del tiempo previsto para el desarrollo tanto de cada una de las actividades como de los diferentes objetivos específicos pautados y del programa en su totalidad; y por último de los criterios e instrumentos de control y evaluación que se usarán.

En el caso del desarrollo del Programa de Difusión de los Valores Rectores, en primer lugar se hizo una búsqueda bibliográfica de modelos de comunicación y difusión de valores. Luego de su discusión y análisis, fue seleccionado el modelo integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri (2009), el cual hace énfasis en la importancia de la comunicación, la auditoría ética, y la inducción y formación del código de valores.

Seguidamente se procedió a desarrollar la estructura del Programa, la cual está conformada por una Introducción, por el Modelo Teórico antes mencionado, por los Objetivos Generales y Específicos del Programa y por 8 capítulos, cada uno de los cuales se divide en tres partes: Definición del Valor y los subvalores asociados, Recursos y medios de difusión y Evaluación.

Para la selección de los recursos de difusión se tomaron en cuenta aquellos medios de uso frecuente, de alto impacto, de bajo costo y rápida implementación, de fácil acceso y comprensión, que capte la atención y de rápida lectura para los colaboradores.

4.1.5. Implantación

Esta etapa implica la puesta en práctica del programa, es decir, el desarrollo de todas y cada una de las actividades contempladas, siguiendo los procedimientos pautados y ejecutándolas en los momentos previstos.

La implantación del Programa de Difusión de los Valores Rectores se fundamentó en la utilización masiva de diversos medios de divulgación. Si bien algunos Valores requieren de mayor atención, su aplicación es de alcance general y de igual importancia para todos.

Este Programa se diseñó para ser aplicado en un lapso de 6 meses, sin embargo su difusión debe ser constante, tiene un inicio más no una culminación, ya que la Hospitalidad, la Calidad, el Respeto, la Responsabilidad y la Espiritualidad son los valores de referencia de la Orden Hospitalaria y por ello debe ser una actividad de carácter continuo y sostenido, dirigido a todos los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

Para la implantación de los diversos recursos y medios sugeridos, se planteó el siguiente mecanismo de difusión:

a) *Tríptico:* Debe incluir información específica e imágenes que refuercen el contenido. Su entrega debe ser personal, mano a mano, indicándole a la persona el contenido de lo que está recibiendo y la importancia de su lectura, y se debe realizar en una sola entrega, para el valor que se esté divulgando en ese momento.

b) *Cartelera:* Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura. Debe existir una cartelera principal, ubicada en Planta Baja y al menos 3 carteleras específicas en cada piso, que deben ser cambiadas de ubicación física cada quince días, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores.

c) *Material POP:* La información contenida en este material está dirigida a implementar un programa intensivo de difusión de los Valores principalmente a través de pendones, chapas y marca libros, entre otros. Se debe realizar en una sola entrega, para el o los valores que se estén divulgando en ese momento.

d) *Video:* Hacer uso del sistema audiovisual de televisores existente para difundir información de los valores, además de divulgar otros temas de interés relacionados con la institución. Su aplicación debe ser diaria y constante, por alrededor de un mes para cada valor.

e) *Recursos audiovisuales:* A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios se divulgue información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos

multimedia de acceso obligatorio. Su aplicación debe ser diaria y constante, por lo menos un mes para cada valor.

f) *Talleres:* Se deben realizar con grupos de máximo 15 colaboradores pertenecientes a diferentes unidades de trabajo, a través de un facilitador experto en el área y su aplicación debe ser dos veces por semana por cada Valor.

g) *Actividades de Convivencia:* Se sugiere que se realice con grupos de máximo 30 colaboradores pertenecientes a diferentes unidades de trabajo, a través de un facilitador experto en el área. Esta actividad tendrá una duración mínima de 8 horas y su aplicación debe ser uno semanal por alrededor de dos meses.

h) *Lecturas:* Este recurso, se refiere a que los colaboradores a través de lecturas cuidadosamente seleccionadas y sugeridas por los líderes de la institución, cumpla un doble objetivo, uno es el de tomar conciencia respecto al contenido de los Valores y dos, que producto de ese proceso de concientización establezcan un compromiso laboral y personal. Se puede hacer uso del correo electrónico o del intranet para enviar lecturas por lo menos cada quince días.

Se sugirió que para la aplicación de los talleres y actividades de convivencia es importante la formación y capacitación de facilitadores internos. Dentro de las características de estos facilitadores deben destacarse: conocimientos y experiencia en el área, habilidad en dinámicas grupales, debe generar interés y motivación a los participantes, debe disponer de un buen manejo de recursos audiovisuales, debe

mostrar seguridad y confianza, además de un lenguaje adecuado, buen trato y respeto.

Para los talleres y actividades de convivencia sugeridas es importante contar con espacios adecuados para tal fin. Para cada taller se debe elaborar un manual para el facilitador y para los participantes. El manual del facilitador debe contener la siguiente información: descripción del taller, actividades de soporte, material de apoyo, estrategias metodológicas y sistema de evaluación.

Por su parte, el manual del participante debe estar conformado por: Objetivos del Taller, Temario, Material de Apoyo, Formatos de Trabajo y Ejercicios.

4.1.6. Evaluación

En esta etapa se trata de determinar, una vez ejecutado el programa, el grado de éxito alcanzando, es decir, verificar en qué medida los resultados obtenidos corresponden con los objetivos planteados. Esta etapa es sumamente importante, pues constituye una fuente de información para la toma de decisiones sobre futuras acciones a tomar en cuenta cuando se emprendan labores similares a las pretendidas mediante la ejecución del programa sometido a evaluación.

Igualmente la evaluación debe servir de base para la toma de decisiones respecto a la re-implantación del programa sin modificaciones sustanciales, a su suspensión definitiva, o a la necesidad de reformularlo antes de ponerlo nuevamente en práctica.

Para el caso de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, luego de los 6 meses de duración del Programa de Difusión de los Valores Rectores, se planteó aplicar a los colaboradores el modelo de encuesta utilizado en la Fase de Diagnóstico, incluyendo adicionalmente la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios?* (Ver Programa de Difusión)

Para cada uno de los talleres que se dicten, es importante contar con una Evaluación Reactiva que indague sobre los siguientes aspectos: objetivos del taller, contenido y estructura y habilidades de los facilitadores. Esta evaluación permitirá hacer ajustes a los talleres si es necesario. (Ver Programa de Difusión)

4.2. PLANIFICACIÓN DE LAS FASES.

Se presenta en la siguiente tabla el tiempo de duración estimado de cada una de las fases mencionadas.

4.3. FACTIBILIDAD DEL PROYECTO.

4.3.1. *Económica*: Lo importante es hacer uso de recursos de bajo costo y de alto impacto. Se considera que este Programa puede ser aplicado contando con los recursos económicos para tal fin. Las actividades a realizar no son simultáneas, lo cual permite una buena planificación tanto del tiempo como del costo asociado. Además que se puede usar material de bajo precio. En caso tal que la institución no posea los recursos económicos, es importante tomar en cuenta un posible financiamiento en caso de ser necesario.

4.3.2. *Técnica*: Las actividades asociadas con la difusión de los Valores no son complejas, además que se hace uso de los recursos con los que cuenta la institución. Ya existen medios de difusión, como por ejemplo, publicación institucional (revista), sistema de televisión, videos sobre valores, que son los que se sugiere se usen en el trabajo con los Valores. Por otro lado en otros momentos se han organizado actividades de integración.

4.3.3. *Humana*: Para la realización de las actividades se cuenta con los profesionales capacitados para tal fin.

4.4. MARCO METODOLOGICO.

4.4.1. Tipo de investigación.

a) Tipo de investigación según su finalidad:

Tomando en cuenta la finalidad de la presente investigación, se considera de tipo Aplicada. Según Namakforoosh (2005) este tipo de

investigación sirve para tomar acciones y establecer políticas y estrategias. Su característica básica es el énfasis en resolver problemas.

b) Según la fuente de los datos trabajados, si son propios o de terceros:

Por ser un proyecto basado en resultados de estudios anteriores, se considera una Investigación Secundaria, la cual según Arnau, Anguera y Gómez (1990) tiene como características principales usar información recopilada con anterioridad por otro u otros investigadores. Requiere la aplicación de técnicas analíticas o datos ya recogidos.

c) Según su estrategia teórica- metodológica:

De acuerdo a la estrategia teórica- metodológica que se plantea en el presente proyecto, es una Investigación de tipo Cualitativa, ya que se estudiará la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (Blasco y Pérez, 2007)

d) Según sus objetivos:

El presente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), tiene como características especificar las propiedades importantes de personas, grupos-comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de los fenómenos a investigar.

e) **Por el grado de control del investigador sobre las variables:**

Tomando en consideración lo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), esta Investigación es de carácter No Experimental, porque se realizará sin manipular deliberadamente variables. Lo que se hace en este tipo de investigación es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerlinger (1988), la Investigación No Experimental o también denominada Expost- Facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.

f) **Por el momento en que se recogen los datos:**

Se considera esta Investigación de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2003) de tipo Transversal, ya que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como una fotografía de algo que sucede.

4.4.2. Diseño de la investigación

Por ser este estudio una intervención, el diseño de investigación que más se ajusta es la Investigación Desarrollo.

Para Yaber y Valarino (2007), la Investigación Desarrollo tiene como objetivo indagar sobre las necesidades presentes en la organización, con la finalidad de desarrollar un producto que pueda ser aplicado en dicha

empresa y lograr que la actividad de esta sea rentable y productiva. En esta perspectiva se siguen los pasos de: identificación de necesidad (análisis), diseño, desarrollo, implantación y evaluación.

El enfoque se aplica para desarrollar productos, servicios, procesos, modelos, procedimientos o métodos entre otros.

4.4.3. Técnicas de recolección de información.

Para este proyecto se hizo uso del análisis documental, el cual es definido como una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas (Dulzaides y Molina, 2004).

Se realizó una búsqueda y recopilación de información sobre Valores Organizacionales y las técnicas de comunicación más usadas para su divulgación.

4.4.4. Población.

El producto estuvo dirigido a todos los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

4.4.5. Procedimiento a seguir.

Para la realización de este proyecto, se contemplaron las siguientes etapas:

a) **Etapa I Formulación de objetivos de cambio:** A partir de los resultados del diagnóstico realizado, se definieron los objetivos de intervención y planes de cambio.
b) **Etapa II Recolección de la información:** Consistió en la búsqueda y recopilación de información relacionada con el Modelo Teórico sobre Valores y las técnicas de comunicación que contribuyen a difundir los valores de la institución.
c) **Etapa III Análisis de la información:** Una vez recolectada la información se procedió a estudiar y comparar su contenido con la finalidad de seleccionar la o las técnicas adecuadas que van a formar parte del producto. Para la selección de los recursos de difusión se tomaron en cuenta aquellos medios de uso frecuente, de alto impacto, de bajo costo y rápida implementación, de fácil acceso y comprensión, que capte la atención y de rápida lectura para los colaboradores.
d) **Etapa IV Elaboración del Programa:** Luego de realizar el análisis de la información recopilada, se dio estructura al Programa de Difusión de Valores. Se establecieron los contenidos y la forma de presentación. En esta etapa se sostuvieron reuniones con los representantes de la Junta Directiva de la institución para la validación de las actividades diseñadas (Ver anexo 1).

e) **Etapa V Presentación del Programa:** Una vez elaborado, se hizo una presentación a la institución del Programa de Difusión de Valores Rectores definitivo, el cual contiene los medios de instrucción, así como los materiales de apoyo y los criterios de evaluación.

4.5. ANALISIS DE DATOS Y PRESENTACION DE RESULTADOS:

Antes de la elaboración del Programa de Difusión se establecieron objetivos de cambio, para los cuales se seleccionaron los siguientes criterios: la definición del cambio deseado (identificación de los colaboradores con los Valores Rectores), fijar la prioridad de la solución (alta prioridad), determinar el impacto que tendría cada cambio deseado sobre el logro de los objetivos organizacionales (alto impacto), determinar el efecto que tendría cada cambio deseado sobre la conducta de los colaboradores (alto efecto) y determinar la factibilidad de que cada cambio deseado pueda llevarse a la práctica tomando como referencia la realidad organizacional (alta posibilidad).

Con estos criterios se analizaron los objetivos de cambio planteados, obteniendo como resultado que en realidad tendrían un alto efecto en la conducta de los colaboradores, tendrían alto impacto y sobretodo serían altamente factibles, puesto que para ello se tomaron en cuenta no solo las características de la institución, sino también los recursos económicos, tecnológicos y humanos que posee.

Por otro lado, se realizó una búsqueda exhaustiva de bibliografía relacionada a modelos de valores y técnicas de comunicación, obteniéndose así un modelo adaptado a las características de la institución y a los objetivos

del trabajo de investigación (Modelo Integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri, 2009), ya que plantea como parte importante la capacitación sobre valores en las organizaciones. Tal y como lo plantea el modelo, se hizo una selección de estrategias de comunicación sencillas de aplicar, de bajo costo y de fácil análisis, por lo que permitiría un aprendizaje inmediato acerca de los Valores Rectores y por ende de su aplicación. Los medios utilizados fueron diversos, desde los visuales, hasta auditivos. De esta forma la información podía llegar a las diferentes áreas y niveles de la organización.

Otro aspecto importante que se tomó de este modelo es el enfoque ético. Se planteó un programa orientado a la reflexión ética en la institución, a las conductas de los colaboradores que estuviesen asociadas con los valores y que fuese participativo.

Por último, se consideró además sugerir que el Programa de Difusión fuese dictado a los colaboradores que recién ingresen a la institución, ya que según el Modelo Integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri (2009), un colaborador asimila la mayor parte de la información que se le suministra al ingresar a una empresa. Tambien fue importante señalar que la aplicación de este programa debe ser continuo, que involucrara un contenido teórico y práctico.

En lo que se refiere al aspecto instruccional, para la elaboración del Programa de Difusión de los Valores Rectores, se siguieron las etapas planteadas por Bernardez (2006) para diseño instruccional. En este sentido, se tomaron en cuenta los contenidos, las estrategias de aprendizaje, las técnicas o recursos a utilizar y se establecieron además los criterios de evaluación del alcance del cambio y de la funcionalidad del programa.

Basado en estos resultados, es importante hacer énfasis en lo que plantea Soto (2009) para que haya un proceso adecuado para el aprendizaje de los valores. En el desarrollo del Programa se tomó en cuenta la motivación que pueden tener los colaboradores en vivir cada Valor Rector, ya que éstos se encuentran inmersos en sus actividades diarias dentro de la institución. Por otro lado, se estableció la importancia del conocimiento de dichos valores y su aplicación. Se buscó además que se entendiera mejor su contenido y se adquiriera facilidad para vivirlos en cualquier ámbito. Con este programa se pretendió evaluar la identificación y la aplicabilidad de los Valores Rectores a través de la observación, es decir que puede ofrecer una valoración de las actitudes y conductas de los colaboradores con referencia a éstos.

Se esperaba además con la evaluación del Programa de Difusión, generar ajustes si estos fuesen necesarios y además identificar en los colaboradores un cambio de conducta y actitud sobre los Valores Rectores.

CAPITULO V: VALORACION DEL PROYECTO

5.1 Evaluación del proceso general

La elaboración del Programa de Difusión de los Valores Rectores para la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de dios, contó con la participación y asesoría de personal de la Junta Directiva del hospital quienes en todo momento emitieron sus comentarios sobre el desarrollo de las actividades propuestas en dicho programa.

Aunque no se cuenta con bibliografía suficiente sobre el tema, se obtuvo información que fue de utilidad para el diseño de las actividades, las cuales se adaptaron a la realidad y características de la institución.

Es importante hacer hincapié que para la selección de los recursos de difusión se tomaron en cuenta aquellos medios de uso frecuente, de alto impacto, de bajo costo y rápida implementación, lo cual permitiría que la información llegara más rápidamente a todos los colaboradores y comenzaran a generar cambios conductuales en sus labores diarias.

5.2 Cronograma planteado Vs. ejecutado.

Con base en el cronograma de las fases establecidas para el diseño del Programa de Difusión de los Valores Rectores, se puede comentar que las actividades planeadas para tal fin se llevaron a cabo en los tiempos previstos.

5.3 Logro de los objetivos planteados en la propuesta del trabajo de grado.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se planteó como objetivo general el diseño de un Programa de Difusión de los Valores Rectores para la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios. Se obtuvo un programa tomando en consideración las características de la institución y los recursos disponibles.

Se buscaba además desarrollar las estrategias de implantación y de evaluación del programa, basado en las etapas que hay que cumplir para el diseño instruccional. De esta forma se establecieron estrategias que permitieran fortalecer la identificación de los colaboradores con los Valores Rectores y además evaluar el impacto del programa.

Por último se evaluó la factibilidad del proyecto tomando en cuenta los siguientes aspectos: recursos económicos y materiales, recursos humanos y tecnológicos. En este sentido, el programa cumple con estos elementos, previéndose éxito en su aplicación.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

6.1 CONCLUSIONES.

En la presente investigación el objetivo general fue diseñar un Programa de Difusión de Valores para la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

El trabajo se orientó a dar respuesta a la necesidad de implementar y diseñar un programa para facilitar la adaptación de los colaboradores a los valores establecidos en la institución. Constituye una herramienta útil, práctica y necesaria dentro de las actividades de diagnóstico, intervención y evaluación a desarrollar a corto y largo plazo.

Se incluyeron estrategias de comunicación basadas en hallazgos empíricos que permitieran una difusión más acorde a las características de la institución y de sus colaboradores.

Se buscó además generar en los colaboradores un cambio de segundo orden en la actitud hacia los valores de la institución. Este cambio permanecería en el tiempo y se observaría en la emisión de conductas cónsonas con dichos valores.

Se trató de un Programa de Difusión de los Valores Rectores en el cual la institución asume un rol de guía, que invita a sus colaboradores a participar en la ejecución de un conjunto de actividades convenientes para el desarrollo de sus valores, a través del ejercicio sistemático y disciplinado de un conjunto de actividades, con el propósito de cerrar brechas en cuanto al conocimiento de los valores se refiere.

Dado que en toda institución existen subculturas, la estrategia de comunicación tuvo en cuenta esta realidad y se implementaron actividades diferenciadas que permitiesen llegar a cada una de ellas con el impacto esperado.

Por sus características, el Programa de Difusión de los Valores Rectores, puede ser adaptado a las diferentes realidades de los demás hospitales de la Orden ubicados en Venezuela.

Como fin último, este programa busca que los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, se proyecten hacia los usuarios de los diferentes servicios de la institución, a través de su práctica y modelaje por parte de todos los colaboradores.

6.2 RECOMENDACIONES.

Con base a los resultados obtenidos en este trabajo de investigación se recomienda lo siguiente:

a) Desarrollar estrategias de comunicación cónsonas con las características de los colaboradores. Es decir, para que la información llegue a todos los colaboradores es importante generar diferentes tipos de estrategias (visuales, auditivas, entre otras)
b) Realizar más investigaciones sobre Formación en Valores, puesto que es un campo poco desarrollado y es útil para las organizaciones que desean que sus colaboradores se identifiquen y practiquen los valores establecidos en su ámbito laboral.
c) Incluir diferentes recursos para la difusión de los valores. Mientras más formas de difundir la información se tengan, más genera aprendizaje.

d) Enfatizar en la importancia de la identificación y aplicabilidad de los valores, ya que esto ayuda a que los colaboradores se muestren comprometidos con los objetivos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arciniega, L. y González, L. (2000). Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT-30. *Revista de Psicología Social*, (15)3, 281-296.

Arnau, J.; Anguera, M. y Gómez, J. (1990) *Metodología de la Investigación en Ciencias del Comportamiento.* Universidad de Murcia: Compobell S.A.

Audirac C., De León, C. y Estavillo, V. (2001). *ABC del Desarrollo organizacional.* México: Editorial Trillas.

Ballvé, A. y Debeljuh, P. (2006) *Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido.* Buenos Aires: Gestión 2000.

Bernardez, M. (2006) *Tecnología del desempeño humano.* Blomington: Global Business Press.

Blasco, J. y Pérez, J. (2007) *Metodologías de Investigación en las Ciencias de la actividad física y el deporte.* España: Club Universitario.

Burk, w. y Litwin, G (1992) A causal model of organizacional performance and change. *Journal of Management,* 18(3), 523-545

Calvo, A. (2002). *El significado del trabajo desde la perspectiva de las diferencias de sexo. El modelo del género, el modelo del trabajo y el modelo integrado.* Tesis Doctoral (no publicada). Universidad de Granada.

Castejón, J. y Navas, L (2009) *Aprendizaje, desarrollo y disfunciones. Implicaciones para la enseñanza en la educación secundaria.* España: Club Universitario.

Ciaberlanis, L. y Steinberg, L. (1999). *Comunicación para la transparencia: manual de gestión empresaria.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

De Faría, F. (2004) *Desarrollo Organizacional.* México: Limusa.

De Sousa, A. (2003) *Cambio Organizacional.* Colombia: Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento.

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004) *Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso.* Recuperado el 8 de agosto de 2010 defile:///D|/revistas%20para%20web/para%20EBSCO/acimed/vol12_2_04 /aci11204.htm

Fernández, N. (2004). *Factores psicopedagógicos de influencia en la Eficiencia terminal de actos académicos de Educación continua por internet.* Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología (Tesis de Maestría)

Flores de Gortari, S. y Orozco, E. (2000). *Hacia una comunicación administrativa integral.* México D.F.: Editorial Trillas.

García, S. y Dolan, S. (1997). *Dirección por Valores.* España: Mc Graw Hill de Management.

Goodstein, L. Nolan, T (1998). *Planeación estratégica aplicada.* Bogotá: Mc Graw Hill.

Guevara, M. (1995) *Gerencia de Servicios Psicológicos: Una estrategia para la formulación de programas.* Universidad Central de Venezuela: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico.

Guizar, R. (1998) *Desarrollo organizacional. Principios y Aplicaciones.* México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003) *Metodología de la Investigación.* México: McGraw- Hill.

Hernández, V.; Quintana, L.; Mederos, R.; Toyos, A. y Miranda, Y (2008). *Tratamiento de los valores en el sector de la salud: una experiencia práctica.* Recuperado el 15 de agosto de 2010 de http://bvs.sld.cu/revistas/mil/vol37_4_08/mil06408.htm

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind.* Londres: McGraw-Hill.

Jiménez, J. (2008) *El valor de los Valores en las organizaciones.* Caracas: Cograf.

Kerlinger, F. (1988) *Investigación del Comportamiento.* México: McGraw-Hill.

Lozano, J. (2004). *Códigos éticos para el mundo empresarial.* Madrid: Trotta.

Martínez, M. (2004) *Orientación al Mercado. Una perspectiva desde el aprendizaje organizacional.* México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Maturana, H. y De Rezepka, N. (1998). *Formación humana y capacitación.* Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Nadler, D. (1989). *Organizational frame- bending: Types of change in the complex organization.* En Corporate Transformation.

Namakforoosh, M. (2005) *Metodología de la Investigación.* México: Limusa.

Nieto, R. (2006) *El cambio y el sentido de lo irracional: incertidumbre, complejidad y caos.* Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

O'Reilly CA; Chatman JA y Caldwell DF (1991). People and organizational cultures: A profile comparison approach to assesing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.

Rey, N. y Hernández, G. (2008) Matriz de Autodesarrollo en valores: Una propuesta axiológica aplicable en el ámbito organizacional. *Revista Educación en Valores* (1), 9, 72-86

Robbins, S. (2002). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Rodríguez, M.; Valencia, J. y Jaramillo, S. (2005) Valores Gerenciales. En Calderón, G. y Castaño, G. (Comp): Investigación en Administración en América Latina. Evolución y Resultados. 457-478. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Rodríguez, M.; Zapata, A. y Echeverri, A. (2009) *Modelo Integral de Desarrollo Ético para Organizaciones.* Universidad Nacional de Colombia (Ponencia)

Sagastizabal, M.; Perlo, C.; Pivetta, B. y San Martín, P. (2009) *Aprender y enseñar en contextos complejos.* México: Ediciones Novedades Educativas de México.

Santoyo, C. (2005) *Análisis y evaluación de habilidades metodológicas, conceptuales y profesionales en la formación del psicólogo.* Facultad de Psicología: Universidad Nacional Autónoma de México.

Shein, S. (1998). *Cultura organizacional y liderazgo.* España: Playa-Janes.

Soto, M. (2009) *Propuesta de un programa de Educación en Valores para una Empresa en la industria del café.* Guatemala: Universidad del Istmo. (Tesis de Grado).

Stoner, A.; Freeman, G. y Gilbert, P. (2000). ***Administración.*** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo A. (1999). Valores y clima organizacional. En Paz, M. y Tamayo, A. (coords.): Escola, Saúde e Trábalo. 241-269. Brasilia: Editora UnB.

Valbuena, M; Morillo, R. y Salas, D. (2006) Sistema de Valores en las organizaciones. *Omnia,* 12 (3), 60-78.

Valor, C. y De la Cuesta, M. (2007). Códigos éticos: análisis de la eficacia de su implantación entre las empresas españolas cotizadas. *Innovar*, 17(30), 19 -30.

Yáber, G. y Valarino, E. (2007). Investigación científica y aplicada en los postgrados de administración y gerencia. *Informe de investigaciones educativas*, XXI, 35-56.

ANEXO 1

Programa de Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

El Programa de Difusión de los Valores Rectores pretende ser una guía útil para realizar diagnósticos e intervenciones en esta materia dentro de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios y por sus características, puede ser adaptado a las diferentes realidades de los demás hospitales de la Orden ubicados en Venezuela.

Realizado por:
Lic. Ivette Delgado.
Lic. Alfredo Prince

Diseño y Diagramación:
Ds. Ivianne Delgado.

Programa de Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

Índice

Introducción. 1

Modelo teórico. 2

Objetivos del Programa de Difusión. 4

Capítulo 1: Cómo realizar el diagnóstico de los Valores Rectores? 5

Capítulo 2: Valor Hospitalidad. 17
Recursos a utilizar para su difusión. 19
Evaluación. 20
Cronograma. 20

Capítulo 3: Valor Calidad. 21
Recursos a utilizar para su difusión. 22
Evaluación. 24
Cronograma. 24

Capítulo 4: Valor Respeto. 25
Recursos a utilizar para su difusión. 26
Evaluación. 28
Cronograma. 28

Capítulo 5: Valor Responsabilidad. 29
Recursos a utilizar para su difusión. 30
Evaluación. 31
Cronograma. 31

Capítulo 6: Valor Espiritualidad. 32
Recursos a utilizar para su difusión. 34
Evaluación. 36
Cronograma. 36

Capítulo 7: Evaluación del cambio. 40

Capítulo 8: Consideraciones Finales. 45

"Haced bien
por amor a Dios,
hermanos míos"

San Juan de **Dios**

En el marco del Desarrollo Organizacional, es importante entender que las organizaciones son estructuras humanas poseedoras de una cultura, de unos valores que requieren ser modelados adecuadamente.

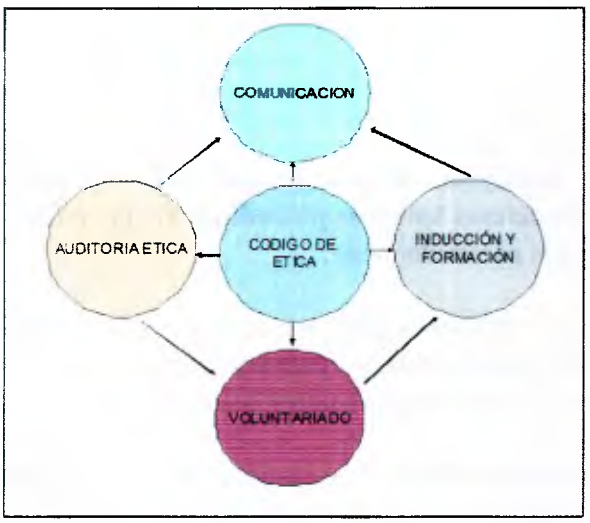
La internalización de los valores organizacionales es un proceso complejo que requiere de tiempo, transmisión, explicación y ejemplificación por parte de los directivos y de reflexión, razonamiento y comprensión por el resto del grupo.

Es necesario que todas las acciones de la institución estén orientadas en función de que los valores estén presentes en plenitud. Por esta razón es necesario proponer la formación en valores.

Un programa de difusión de valores es una herramienta útil para quien desea unir a todos los miembros de la organización bajo un sentido común y traer con ello, resultados extraordinarios.

El propósito del presente documento es proporcionar un programa de difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, planteando algunas directrices que debería seguirse para asegurar que este programa sea incorporado en la dinámica de la institución en cuanto a la educación en valores se refiere.

El Modelo integral de Desarrollo Ético de Rodríguez, Zapata y Echeverri (2009) se compone de cinco elementos que interactúan de una manera dinámica, retroalimentándose entre sí. En el centro del Modelo se ubica el código ético y los cuatro elementos restantes se entrelazan entre sí y con él. Todos los procesos propuestos buscan facilitar que los grupos de interés de una organización acojan su código ético y que éste se convierta en un punto de referencia del comportamiento organizacional, lo cual, a partir de su continuidad en el tiempo, permea la cultura de la empresa y llega hasta su nivel más profundo: los valores (Hofstede, 1991).



Este modelo permite fomentar una cultura organizacional basada en valores, a partir de la formulación de un código de ética construido colectivamente por los grupos de interés de la empresa, que no se queda en el papel, sino que cobra vida por medio de cuatro procesos realizados continuamente como la comunicación del código de valores, la inducción y formación en valores, el programa de voluntariado y la auditoría de los valores.

Para el desarrollo del Programa de Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, se tomarán en cuenta los aspectos del modelo relacionados con la Auditoría Ética, Inducción y Formación y Comunicación. En este sentido, un programa de comunicación de un código de valores requiere de una triangulación de estrategias que permitan captar la atención de diferentes maneras.

La comunicación es un proceso crucial que infunde vida a la estructura organizacional. Dicho proceso contiene cinco elementos: el emisor, que inicia la comunicación y tiene un patrón de referencia (A, B) del mensaje, enmarcado en su propia motivación, codificación y percepción; el mensaje, resultado de la codificación y que expresa la finalidad de quien comunica; los medios, que son los canales por los que se transmite el mensaje y deben desarrollarse en términos del contexto situacional que exija la estrategia

comunicativa propuesta; el receptor que es a quien se transmite el mensaje y al igual que el emisor cuenta con unos criterios motivacionales, y de percepción particulares; la retroalimentación, mecanismo con que el emisor determina sí el mensaje se recibió y fue entendido. La diferencia entre las motivaciones, la codificación y la percepción que se de entre el emisor y el receptor es lo que se considera como interferencia. La comunicación del código ético toma como base el proceso descrito mediante mensajes para los grupos de interés de la empresa.

Basado en lo anteriormente expuesto, la comunicación del código de valores se puede explicar de la siguiente manera: El emisor es la organización, a través del área destinada para tal fin. El mensaje es el código de valores, el cual pasa de su forma simbólica a formas con significado (Flores de Gortari y Orozco, 2000) que representan los pensamientos, sentimientos, creencias y actitudes de los receptores, enmarcados en su motivación, codificación y percepción. Los medios utilizados pueden ser diversos, en este caso se recomiendan los visuales, auditivos y sensoriales. La selección de estos medios está sustentada en el tipo de comunicación en diagonal, la cual complementa a las de tipo vertical (de arriba abajo y viceversa) y horizontal (entre áreas) permitiendo que el mensaje atraviese las diferentes áreas y niveles de la organización (Ciaberlanis y Steinberg, 1999). Finalmente, los receptores del mensaje son grupos de interés de la organización. Por lo tanto, se espera que la estrategia de comunicación del código de valores permita que los receptores interpreten el mensaje a la luz de sus experiencias y que retroalimenten el proceso a través de canales de seguimiento formales e informales.

objetivos

a) Objetivo General

- Que los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios conozcan los Valores Rectores de la institución y se identifiquen con ellos

b) Objetivos Específicos

- Proporcionar a la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios una herramienta útil para la difusión de sus Valores Rectores.
- Que los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios identifiquen las características de los Valores Rectores y sus subvalores asociados.
- Que los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios adopten los Valores Rectores como parte de sus actividades en la institución.
- Que los colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios desarrollen una actitud positiva hacia los Valores Rectores.

capítulo 1

Cómo realizar el diagnóstico de los Valores Rectores?

La Cultura Organizacional es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de éstos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.

La fortaleza y la amplitud son menores si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización.

Los beneficios de una cultura fuerte son:

- Valores centrales que se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente.
- Un fuerte vínculo de cohesión que sirve de guía para los comportamientos y el desempeño de las funciones
- Mayor consistencia de las decisiones por la fuerte orientación de los valores compartidos.
- Menor necesidad de sistemas formales y controles por el alto compromiso e identificación
- Mayor identidad cultural y mejor implementación de la estrategia.

Dentro del concepto de Cultura Organizacional, hay que tomar en consideración los valores como una variable que constituye un indicador para comprender las conductas. Determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros del grupo social, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que configuran la mente colectiva del grupo social. Estos supuestos se van arraigando en la mente de los integrantes de manera tal que se vuelven inconscientes y sus miembros las consideran como indiscutibles para orientar la conducta.

Los valores aumentan la identificación y el compromiso de los colaboradores con la organización. También crean una fuerte imagen positiva hacia afuera (con el contexto)

Para realizar el diagnóstico de los valores rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, se debe tomar en consideración el Modelo de Alabart y Portuondo (2001). El Modelo de Cultura Organizacional de Alabart y Portuondo (2001) Este modelo toma en cuenta cinco grandes grupos de variables:

1. Estilo de Liderazgo: Los diversos patrones de conducta por los que se inclinan los directivos durante el proceso de dirigir a sus trabajadores y de influir en ellos. Incluye la motivación de los subordinados, la utilización eficaz de la comunicación y el resolver conflictos.

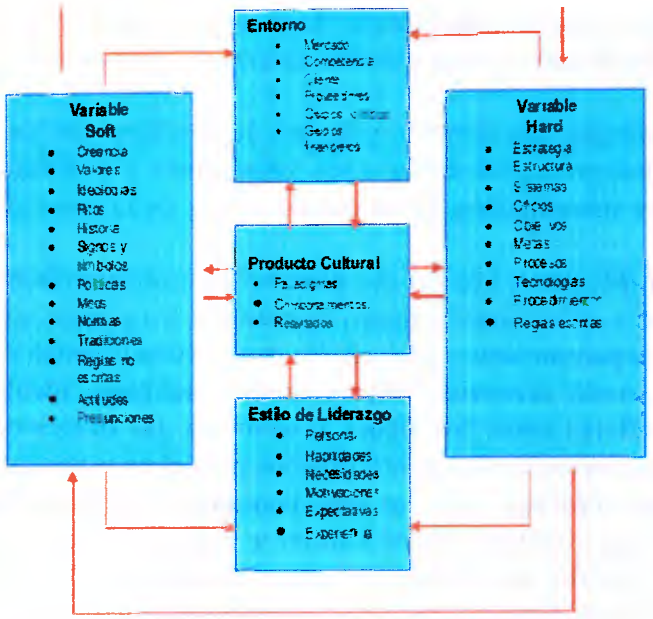
2. Variables Soft (blandas): Son las que permiten una caracterización del sistema social de la organización y en tal sentido tienen en cuenta a los grupos, sus relaciones internas y las estructuras de pensamiento a partir de los cuales éstos orientan su conducta, incluyen indicadores tales como: creencias, valores, normas, actitudes, ideologías, presunciones, además de indicadores como los signos y símbolos, las tradiciones, la historia y las políticas que constituyen fuentes de información para el investigador cultural.

3. Variables Hard (duras): Son las que permiten una caracterización del sistema estructural de la organización y en tal sentido se tienen en cuenta a los indicadores que constituyen el soporte del funcionamiento organizacional: objetivos, estrategias, estructuras, decisiones, sistemas, procesos, tecnologías, oficio, procedimientos.

4. Producto Cultural: Resultado de la interacción entre el estilo de liderazgo, las variables soft y hard, y de todos con el entorno, que trae como consecuencia determinados paradigmas, comportamientos y resultados que serán efectivos en la medida que dichas interacciones sean de coherencia, organicidad y adaptabilidad.

5. Entorno: Entendido éste como todos los elementos externos a la organización y actores internos que son significativos en su operación.

NOTA: Los valores de referencia de la organización se encuentran dentro de la variable soft.



Premisas básicas para entender el funcionamiento del modelo

a. La cultura es a la organización como la personalidad al individuo.
A través de un diagnóstico de la Cultura Organizacional se debe obtener un conjunto de rasgos que caracterizan la cultura de una organización determinada y que la hacen única, por tanto representa su identidad.

b. La cultura es un fenómeno descriptivo.
Se ocupa de la forma en que las personas que integran la organización perciben las características de la cultura, es algo cualitativo, difícil de validar. Es un fenómeno profundo, complejo pero necesario para entender el comportamiento de una organización

c. La cultura interviene en los procesos organizacionales.
Para el dirigente la dimensión individual no basta, pues el grupo no es sólo la suma de los individuos sino una entidad plena con su propia realidad; por lo tanto, la cultura ayuda a comprender la colectividad y los paradigmas bajo los cuales ésta funciona y constituyen patrones de referencias para enfrentar el futuro.

d. La cultura tiene que ver con el comportamiento y funcionamiento colectivo.
Cada cual actúa sobre la base de esquemas mentales que orientan la percepción de la realidad, de lo que es posible y deseable. Por lo tanto, la cultura es también una fuente de comportamientos.

e. La cultura está fuertemente influida por el estilo de dirección del dirigente.
Los creadores de los grupos son quienes por lo general, elaboran el sistema común de categorías sobre los cuales opera el grupo. Son los dirigentes actores importantes en el surgimiento, formación y desarrollo de una determinada cultura.

f. La cultura determina la forma en que la empresa decide encarar el entorno.
Define lo que el grupo considera su Misión o razón de ser y ésta no es más que la declaración de la organización para resolver sus problemas de supervivencia y expresar lo que manifiesta su identidad.

g. La cultura afecta el funcionamiento total de la organización.
No se debe considerar que la cultura afecta sólo el lado humano del funcionamiento de la organización; teniendo en cuenta las dos funciones básicas que cumple la cultura, ésta no sólo influye en la integración interna del grupo (cómo se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo) sino, además, en las funciones de adaptación externa (naturaleza del producto/ servicio, el mercado, la competencia, los clientes, la misión) lo cual es decisivo en la efectividad de la empresa.

h. Necesidad de conocer, entender y gerenciar la cultura en las condiciones actuales.
La burocracia garantiza el funcionamiento organizacional para un entorno estable, pero cuando el entorno se torna turbulento e inestable la burocracia no funciona, hace falta un sistema de referencias, entonces juega su papel la cultura organizacional.

Estrategia:

Plan de trabajo a ejecutar:

Para realizar el diagnóstico se tomarán en cuenta las siguientes actividades:

a) Análisis documental de los valores de la institución: Se realizará un análisis de toda la documentación necesaria que permita tener un panorama más amplio de la problemática de la institución. Se recabará información de documentos internos y textos referidos al tema de valores. Se tomarán en cuenta aspectos como: definición y características de los valores, aplicación de los valores en el plan estratégico de la institución, trabajos realizados anteriormente para la divulgación de los valores (si aplica).

b) Definición operativa de los valores institucionales: En esta fase se realizará un Focus Group de 4 horas de duración en el que participarán los integrantes de la Junta Directiva de la institución, además de representantes del Voluntariado, de la Orden Hospitalaria y Fundación. El objetivo de esta actividad será seleccionar los Valores y subvalores asociados a ellos, que los participantes considerarán fundamentales para las funciones de los colaboradores y que fuesen directamente observables. Una vez realizada la selección, se procederá a definir conceptual y operacionalmente dichos valores (Ver Anexo 1 y 2).

c) Diseño del sistema de evaluación de los valores: El sistema de evaluación de los valores será una encuesta, cuyas preguntas serán formuladas a partir del trabajo realizado en el Focus Group.

d) Evaluación de los valores: Se aplicará la encuesta de valores a una muestra del total de colaboradores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios.

e) Análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados: Una vez aplicada la encuesta, se procederá a analizar cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos.

f) Elaboración y presentación del informe de diagnóstico: Se levantará un informe con los resultados del diagnóstico.

Participantes:

Personal adscrito a las diferentes áreas de la institución: Dirección General, Médica, Gerencia General, Recursos Humanos, Nómina Fija, Nómina por Honorarios Profesionales, Voluntariado y Fundación.

Técnicas a utilizar:

a) Análisis documental: El análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica y general de la fuente. Para el caso de la Asociación Civil Hospital de Dios como se mencionó en párrafos anteriores, se hará un análisis de toda la documentación interna referente a los Valores Rectores.

b) Focus Group: Un focus group es un tipo de entrevista de grupo compuesto por personas a las que atañe una política de desarrollo o una intervención. Su función es obtener información sobre sus opiniones, actitudes y experiencias o incluso explicitar sus expectativas con respecto a esta política o esta intervención. Se trata pues de un método de encuesta cualitativa rápida.

Como parte del diagnóstico de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, se realizará una actividad de Focus Group cuyo objetivo será definir conceptual y operacionalmente los valores de la institución. Esta actividad contará con la participación de las principales autoridades (Director General, Gerente General, Director Médico, Gerente de Recursos Humanos, Coordinador del Pastoral de Salud y una representante del Voluntariado).

La primera actividad será la votación individual de cada uno de los participantes por aquellos valores y subvalores que consideren relevantes para el desempeño de los colaboradores de la institución y que pudiesen ser directamente observables (Ver Anexo1) Seguidamente, se colocarán las votaciones individuales en una tabla resumen para que los participantes observen los resultados finales de su votación (Ver Anexo 2)
Posteriormente, se definirán los subvalores que hayan obtenido la mayor puntuación en la votación individual y se establecerán sus conductas asociadas (Ver Anexo 3).
c) Encuesta: Proporciona al encuestado una serie de preguntas impresas, éste lee las preguntas y las contesta, ya sea escribiendo su respuesta o señalando una de varias respuestas alternas predeterminadas. Para el caso del Hospital Pediátrico San Juan de Dios, para el diagnóstico de los Valores Rectores, se sugiere redactar indicadores conductuales, que servirán de base para diseñar unos ítems. Estos ítems pueden ser cerrados con varias opciones de respuesta. Se puede usar una escala Tipo Likert, cuyas opciones sean impares para evitar que el encuestado seleccione las intermedias. Se plantea por ejemplo una escala como la siguiente:

0	En Desacuerdo
1	Medianamente en Desacuerdo
2	Medianamente de Acuerdo
3	De Acuerdo

Se sugiere agregar además dos datos demográficos: Área a la que pertenece y Antigüedad. De esta forma no solo se tendrá un análisis general sobre los Valores, sino también por cada uno de estos datos.

Procedimiento:

El diagnóstico se llevará a cabo en las siguientes fases:

a) Fase I: En esta fase se hará el análisis documental correspondiente, para ello se solicitará a la institución toda documentación referida a los Valores Rectores.

b) Fase II: Se realizará la actividad de Focus Group con representantes de la Junta Directiva. En esta reunión se votará por los subvalores mas relevantes y que estén asociados con el desempeño de los colaboradores en la institución. Seguidamente se elaborarán las definiciones de los Valores Rectores y sus subvalores y sus correspondientes indicadores conductuales, de los cuales surgirán los ítems que conformarán la encuesta. Una vez que se tenga esa información, se procederán a elaborar los ítems para cada subvalor. Es importante diseñar la cantidad de ítems suficiente para medir cada indicador conductual establecido.

Es importante contar con un cuadro en el que se especifique el valor, subvalores asociados, indicadores conductuales e ítems asociados, tal y como se muestra a continuación.

Valor rector	Subvalor asociado	Indicadores conductuales	Ítems

Una vez diseñada la Encuesta, se procederá a su Validación. Para ello se contará con la colaboración de tres expertos, quienes corroborarán si ciertamente los ítems se corresponden con los indicadores conductuales de cada subvalor asociado.

Posteriormente, se tomará una muestra representativa de los colaboradores de la institución, mediante el muestreo aleatorio simple.

c) Fase III: Se aplicará la encuesta a la muestra de colaboradores seleccionada. Se convocarán a los colaboradores del área administrativa al comedor, para que llenen la encuesta. Se atenderá al resto de los colaboradores en sus puestos de trabajo, puesto que es difícil reunirlos a todos porque no pueden dejar sus pacientes.

d) Fase IV: Una vez aplicadas las encuestas, se procederá a la tabulación de las respuestas dadas a cada uno de los ítems. Una vez realizado esto, se hará uso del SPSS para el cálculo de los promedios para cada dimensión, posteriormente se calcularán los porcentajes. Con este resultado, se elaborarán las gráficas correspondientes en Excel.

e) Fase V: Se analizarán los resultados y se elaborarán conclusiones y recomendaciones con base en los objetivos del diagnóstico y del modelo teórico utilizado en la investigación.

Análisis de los datos

Para el tratamiento de los datos se hará uso del SPSS (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales). En este programa se colocarán las respuestas dadas por cada colaborador, identificado por el área a la que pertenezca y su antigüedad.

A continuación se presenta una tabla para la tabulación de las respuestas dadas por cada uno de los encuestados.

ENCUESTADO	AREA	TIEMPO EN LA INSTITUCION	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6
1								
2								

Posteriormente, se agruparán los ítems asociados a cada subvalor y se calcularán las Medias para cada Valor y Subvalor correspondiente, como aparece en la siguiente tabla. Por último se calcularán los porcentajes asociados a las Medias calculadas y se elaborarán las tablas y gráficas correspondientes.

Se elaborarán tablas como la siguiente:

	NOMBRE DEL VALOR		
	Nombre del subvalor asociado	Nombre del subvalor asociado	Nombre del subvalor asociado
Media			
Porcentaje			

En cuanto a las gráficas, se sugiere se utilice el modelo de barras para su mejor análisis y comparación.

Una vez que se tengan los resultados, se hará primero un análisis general por cada Valor y subvalor, en el que estarán involucrados todos los colaboradores que participaron en la encuesta. Posteriormente, se hará un análisis de Valores y subvalores por cada dato demográfico, es decir, por Área a la que pertenece y Antigüedad.

Anexo 1: Encuesta de Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios (Votación individual)

Fecha: _____**Nombre:**_____

Instrucciones: A continuación se presenta una lista con los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios. Marque con una "X" los Valores que usted considere más relevantes y que pueden ser observables en el desempeño de las labores de los colaboradores en la institución.

VALORES RECTORES ACHPSJDD	APLICA EN EL DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES DE LA ACHPSJDD
HOSPITALIDAD	
Empatía	
Solidaridad	
Acogida	
Compasión	
CALIDAD	
Excelencia	
Profesionalidad	
Atención holística	
Conciencia de las nuevas necesidades	
Modelo de union de los colaboradores	
Modelo de Atención Juandediana	
Arquitectura y decorado acogedores	
Colaboración con terceros	
RESPETO	
Respeto por el prójimo	
Humanización	
Dimension humana	
Responsabilidad recíproca para con los colaboradores y hermanos	
Comprension	
Visión Holística	
Promoción de la justiaa social	
Derechos civiles y humanos	
Implicación de los familiares	
RESPONSABILIDAD	
Fidelidad a los ideales de San Juan de Dios y de la Orden	
Ética (bioética, ética social y ética de gestión)	
Protección del medio ambiente	
Responsabilidad Social	
Sostenibilidad	
Justicia	
Justicia de la distribución de los recursos	
ESPIRITUALIDAD	
Pastoral de Salud	
Evangelización	
Ofrecer atención espiritual a los miembros de otras religiones	
Ecumenismo	
Colaboración con parroquias, diócesis	
Otras confesiones religiosas	

Anexo 2: Votaciones finales

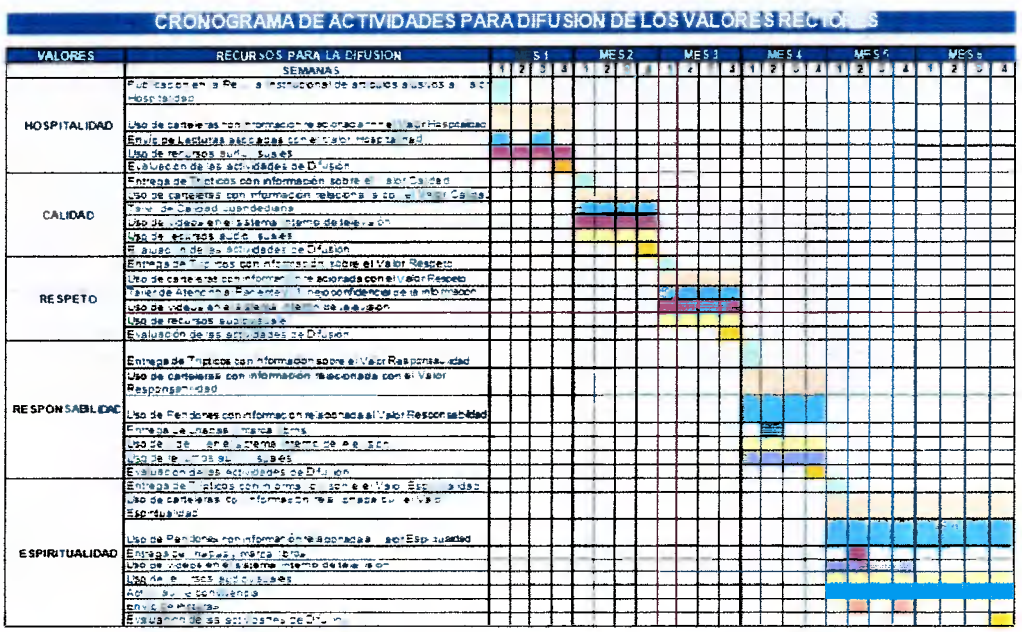
VALORES RECTORES ACHPSJDD	Participante No 1	Participante No. 2	Participante No. 3	Participante No. 4	Total Votos
HOSPITALIDAD					
Empatía					
Solidaridad					
Acogida					
Compasión					
CALIDAD					
Excelencia					
Profesionalidad					
Atención holística					
Conciencia de las nuevas necesidades					
Modelo de unión de los colaboradores					
Modelo de Atención Juandediana					
Arquitectura y decorado acogedores					
Colaboración con terceros					
RESPETO					
Respeto por el prójimo					
Humanización					
Dimensión humana					
Responsabilidad recíproca para con los colaboradores y hermanos					
Comprensión					
Visión Holística					
Promoción de la justicia social					
Derechos civiles y humanos					
Implicación de los familiares					
RESPONSABILIDAD					
Fidelidad a los ideales de San Juan de Dios y de la Orden					
Ética (bioética, ética social y ética de gestión)					
Protección del medio ambiente					
Responsabilidad Social					
Sostenibilidad					
Justicia					
Justicia de la distribución de los recursos					
ESPIRITUALIDAD					
Pastoral de Salud					
Evangelización					
Ofrecer atención espiritual a los miembros de otras religiones					
Ecumenismo					
Colaboración con parroquias, diócesis					
Otras confesiones religiosas					

anexo 3

Anexo 3: **Definición conceptual y operacional de los Valores Rectores en caso que haya diferencias en los conceptos**

VALORES RECTORES	SUBVALORES SELECCIONADOS	DEFINICION	CONDUCTAS ASOCIADAS
HOSPITALIDAD			
CALIDAD			
RESPETO			
RESPONSABILIDAD			
ESPIRITUALIDAD			

Para la aplicación del Programa de Difusión de los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios se estableció el siguiente cronograma de trabajo:



A continuación se presenta de forma detallada la definición, subvalores, recursos y medios de difusión y la evaluación para cada uno de los Valores Rectores.

capítulo 2

Valor Hospitalidad

DEFINICION

Para efectos del Programa de Difusión, se define Hospitalidad como las relaciones que se establecen con un Huésped y aquella persona que lo acoge: El Anfitrión La orden expresa el carisma de Juan de Dios a través de dos palabras muy relacionadas: MISERICORDIA Y HOSPITALIDAD. El Carisma comporta una estructura inmanente que determina el modo en que ha de ser ejercitado. Establece un estilo de ser que ligan moral y ontológicamente el que recibe el carisma por lo cual no puede existir Hospitalidad sin Misericordia, SIENDO LA MISERICORDIA (corazón abierto a la miseria) EL ORIGEN DE LA HOSPITALIDAD.

En la Biblia se aplican a Dios los siguientes términos: 1) "HESED": Amar por fidelidad a sí mismo. 2) "RAHAMIN": Dios es como la madre ligada con sus propios hijos, con sentimientos maternales. 3) "HANAN": Agacharse, inclinarse. 4) "HAMAL": Perdonar. "MISERICORDIA DIVINA": Corazón de Dios abierto a la miseria. UNA HOSPITALIDAD MISERICORDIOSA al estilo de San Juan de Dios, provoca en el otro una experiencia de desinstalación para "nacer de nuevo", suscitando posibilidades hasta ahora inéditas en la propia vida rompiendo aquello que era normal aparentemente. HOSPITALIDAD es la parte OPERATIVA y la MISERICORDIA es la parte filosófica.

Dentro del Valor Hospitalidad, existen tres subvalores que lo caracterizan, estos se definen a continuación.

1. Empatía: Es la identificación mental de una persona con relación al estado de ánimo de otro. Prevalece lo cerebral, es decir, es más racional, es intuir como sufre el otro, es sumarse a él para que las voces se intensifiquen, es acompañarlo. Con la empatía impulsamos y debemos reactivar las posibilidades del otro, que la persona no vea su situación como algo ajeno a si mismo, fuera de su control, sino que analice su grado de responsabilidad en ella, permite su controversia, su capacidad para afrontarlo y el grado en que desea en realidad solucionarlo.

Es importante señalar que la Empatía tiene tres fases: 1) LA IDENTIFICACION: esta se manifiesta con la compasión (sufrir con) que es de predominio visceral, vale decir "sentimientos". 2) La INCORPORACION Y REPERCUSION: Es ponerse en el lugar del otro, a través de la Compasión interiorizando el dolor ajeno, padecer con, de comprender mirando su propio corazón, de modo que descubre semejanzas con el otro. 3) La SEPARACION: social y psíquica para la reflexión serena sobre la experiencia vivida, hay que comunicar la comprensión del ayudante y la autoexploración y autocomprensión de si mismo del ayudado. La separación es indispensable para no caer en paternalismos ni en dependencias y a su vez por la propia salud del anfitrión ante el huésped (Hospitalidad).

2. Compasión: Sufrir juntos o con. Siente la tristeza y el dolor de los demás. Tiene que ver con la sensibilidad, ya que se remueven las vísceras y todo el sentir interno ante una

injusticia. Ante este concepto, los evangelios hablan utilizando el verbo griego "SPLAGCHNIZOMAI" que indica las entrañas y se consideran como la sede de los sentimientos, es sentir una conmoción de las propias entrañas.

La sensibilidad tiene tanta fuerza en la vida, que termina por modificar incluso las convicciones más firmes y, en general, la manera de pensar. La sensibilidad es un sentimiento fuerte que moviliza la persona desde lo más profundo ante la fragilidad de un ser débil e indefenso. Es un conjunto de emociones y acciones cuando el corazón se siente tocado por lo que afecta al otro, es un acontecimiento complejo en el que entra el gozo, el afecto, la suavidad, la dulzura y el deseo de actuar sacando lo mejor de sí a favor del otro.

3. Acogida y Reconocimiento: Es el acto de admitir, recibir, dispensar buena aceptación y reconocer del otro, su existencia, su dignidad y sus necesidades. Rasgos especiales de la Acogida y Reconocimiento:
1) Universalidad: La Hospitalidad nos confronta, con algo de notable significación ética y política: LA ACOGIDA DEL EXTRAÑO Y VULNERABLE.
2) Virtualmente Sagrada: El huésped esta revertido de misterio, una cierta sacralidad lo envuelve es imponderable y amerita RESPETO.
3) Es un acontecimiento: Cada encuentro es único y conlleva la atención a la persona concreta, una atención desde la SINGULARIDAD EXISTENCIAL.

¿CÓMO HACER DIFUSIÓN DEL VALOR HOSPITALIDAD?

El Valor Hospitalidad es considerado como el pilar fundamental para el desarrollo de los demás valores de la institución. Independientemente del tiempo que se tenga en la institución y del área de trabajo, todos los colaboradores deben identificarse con este valor.

A continuación se presenta una serie de alternativas para su buena difusión.

1. Recursos y medios a utilizar para la difusión del Valor Hospitalidad.

a) Publicación Institucional: A través de la Revista interna del Hospital se puede proporcionar a los trabajadores información sobre el Valor Hospitalidad. Se pueden escribir artículos relacionados con dicho valor, tomando como ejemplo pasajes bíblicos que lo ejemplifiquen. Esto debe realizarse en una sola entrega de la Revista.

b) Carteleras: Es importante colocar las carteleras en un lugar de tránsito frecuente de los colaboradores. Puede contener información general sobre la Hospitalidad, como por ejemplo, sus características, aplicación en las actividades diarias de trabajo, importancia, etc. Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura.

Se debe cambiar de ubicación física cada semana por el transcurso de un mes, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores. Es importante que haya una cartelera principal, que se puede ubicar en Planta Baja y por lo menos 3 carteleras específicas en cada piso.

c) Lecturas: Este recurso, se refiere a que los colaboradores a través de lecturas cuidadosamente seleccionadas y sugeridas por los líderes de la institución, cumpla un doble proceso, uno, que a través de éstas tome conciencia respecto al contenido del Valor Hospitalidad y dos, que producto de ese proceso de concientización establezca un compromiso consigo mismo, para poner en práctica dichos conceptos y actuaciones, tanto en la vida personal como laboral. Las lecturas seleccionadas deben tener relación con la Hospitalidad. Se puede hacer uso del correo electrónico o del intranet para enviar por lo menos 2 lecturas en un mes.

d) Recursos audiovisuales: A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios aparezca información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos multimedia de acceso obligatorio. El uso de este recurso debe hacerse por lo menos durante un mes.

2. Evaluación

Para determinar si los colaboradores han interiorizado los aspectos relacionados con el Valor Hospitalidad, se sugiere realizar por lo menos un Focus Group, con pequeños grupos de discusión al finalizar el mes de difusión. Se puede realizar esta actividad con una muestra de colaboradores de cada área. Esta actividad tendrá como objetivo indagar sobre las actitudes y aprendizajes que han tenido los colaboradores a partir de los recursos y medios utilizados para la difusión de los valores.

Para estos Focus Group se propone elaborar una serie de preguntas, basadas en los indicadores conductuales relacionados con el Valor Hospitalidad que se formularán a los colaboradores participantes con la finalidad de indagar si están identificados con ellos.

Esta actividad debe contar con la conducción de un moderador experto, quien dirigirá la discusión sobre el tema entre los participantes y tendrá una duración de 2 horas.

3. Cronograma de actividades sugerido

capítulo 3

Valor Calidad

Para efectos del Programa de Difusión, se define Calidad como el resultado que arroja una sucesión de esfuerzos coordinados. La práctica de la calidad nos hace eficientes y exigentes con labores propias y ajenas.

Dentro del Valor Calidad, existen tres subvalores que lo caracterizan, estos se definen a continuación.

1. Excelencia: Hacer las cosas bien hechas.

2. Profesionalidad: Es la capacidad técnica, humana, moral y de alto nivel que muestra la persona en su ámbito de trabajo.

3. Modelo de Atención Juandediana: Está relacionado con el proceso de evangelizar, sembrar valores en las personas, ofrecer atención integral, tener consideración con el prójimo y dar acceso sin discriminación, como punto de equilibrio para vivir la enfermedad saludablemente.

¿CÓMO HACER DIFUSIÓN DEL VALOR CALIDAD?

Para realizar la difusión de este valor, se sugieren el uso de los siguientes recursos

1. Recursos y medios a utilizar para la difusión del Valor Calidad.

a) Tríptico: La elaboración de este material debe incluir toda la información relacionada con el Valor Calidad. Se sugiere que la información sea puntual y específica, sin recargos, destacando su aspecto conceptual así como los subvalores asociados. También debe incluir fotos o imágenes que refuercen su contenido, además de referencias a las que pueden acceder para obtener más información. Debe hacerse en una sola entrega.

b) Cartelera: Es importante colocar carteleras en un lugar de tránsito frecuente de los colaboradores. Las carteleras deben contener información general sobre el Valor Calidad, como por ejemplo, sus características, importancia y aplicación en las actividades diarias de trabajo. Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura. Se debe cambiar de ubicación física cada quince días, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores. Es importante que haya una cartelera principal, que se puede ubicar en Planta Baja y por lo menos 3 carteleras específicas en cada piso, que puedan ser intercambiadas entre las distintas áreas.

c) Taller de Calidad Juandediana: Este taller estará dirigido a todos los colaboradores de la institución y tendrá como finalidad ofrecer herramientas útiles y necesarias para el mejoramiento en el desempeño de sus funciones. Se sugiere que se aplique a grupos

pequeños, máximo de 15 colaboradores pertenecientes a diferentes áreas de la institución y se cuente con un facilitador interno experto en el área. Este taller tendrá una duración de 4 horas. Se deben realizar por lo menos dos talleres semanales para que puedan participar el mayor número de colaboradores posibles. Se organizarán las actividades del taller tomando en cuenta el siguiente cuadro:

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACIÓN
Generar en los participantes el compromiso para mejorar su desempeño en las actividades.	-Efectividad Vs Eficiencia -Trabajo en equipo. -Orientación al logro. -Modelo de Atención Juandediana	-Charla corta sobre Efectividad y Eficiencia. -Role playing -Ejercicio: ¿Cómo me veo yo en unos 5 años? -Charla corta sobre Modelo de Atención Juandediana.	4 horas	-Recursos audiovisuales: presentaciones, videos. -Recursos materiales: hojas de rotafolio, pizarra, marcadores, hojas blancas, lápices.	-Discusión: Que por lo menos el 80% de los participantes expresen su opinión sobre los temas trabajados. -Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

Para la aplicación del taller es importante contar con el Manual del Facilitador y el Manual de los Participantes.

El Manual del Facilitador debe contener la siguiente información: descripción del taller, actividades de soporte, material de apoyo, estrategias metodológicas y sistema de evaluación.

Por su parte, el Manual del Participante debe estar conformado por: Objetivos del Taller, Temario, Material de Apoyo, Formatos de Trabajo y Ejercicios.

Para conocer si el taller tuvo un efecto positivo en los participantes, se sugiere aplicar una Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

d) Video: Hacer uso del sistema audiovisual de televisores existente para difundir información de los valores, además de divulgar otros temas de interés relacionados con la institución. La emisión de estos videos debe realizarse en el transcurso de un mes.

e) Recursos audiovisuales: A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios aparezca información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos multimedia de acceso obligatorio. El uso de este recurso debe hacerse por lo menos durante un mes.

2. Evaluación

Para determinar si los colaboradores han interiorizado los aspectos relacionados con el Valor Calidad, se sugiere realizar por lo menos un Focus Group, con pequeños grupos de discusión al finalizar el mes de difusión. Se puede realizar esta actividad con una muestra de colaboradores de cada área. La finalidad de esta actividad es la de realizar un intercambio de ideas no sólo del Valor Calidad, sino de todos los Valores Rectores de la institución. Esta actividad debe contar con la conducción de un moderador experto, quien dirigirá la discusión sobre el tema entre los participantes y tendrá una duración de 2 horas.

3. Cronograma de actividades sugerido

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DIFUSION DEL VALOR CALIDAD

RECURSOS PARA LA DIFUSION	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
Días hábiles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrega de Tríptico con información sobre el Valor Calidad																				
Uso de carteleras con información relacionada con el Valor Calidad																				
Taller de Calidad Juandediana																				
Uso de videos en el sistema interno de televisión																				
Uso de recursos audiovisuales																				
Evaluación de las actividades de Difusión																				

capítulo 4

Valor Respeto

Para efectos de este Programa de Difusión, Respeto tiene que ver con valorar la dignidad de la persona y los derechos del paciente. Dentro del Valor Respeto, existen dos subvalores que lo caracterizan, estos se definen a continuación.

1. Humanización: Acción de hacer del hospital un lugar de acogida al hombre y/o mujer en su integridad, que lo ayude en sus momentos de fragilidad a crecer en aquello que realmente lo hace humano.

2. Confidencialidad: Preservar la información de los pacientes y de los clientes internos y externos, sin afectar su intimidad ni perder la confianza.

¿CÓMO HACER DIFUSIÓN DEL VALOR RESPETO?

Para realizar la difusión de este valor, se sugieren el uso de los siguientes recursos:

1. Recursos y medios a utilizar para la difusión del Valor Respeto.

a) Tríptico: La elaboración de este material debe incluir toda la información relacionada con el Valor Respeto. Se sugiere que la información sea puntual y específica, sin recargos, destacando su aspecto conceptual así como los subvalores asociados. También debe incluir fotos o imágenes que refuercen su contenido, además de referencias a las que pueden acceder para obtener más información. Debe hacerse en una sola entrega.

b) Cartelera: Es importante colocar carteleras en un lugar de tránsito frecuente de los colaboradores. Las carteleras deben contener información general sobre el Valor Respeto, como por ejemplo, sus características, importancia y aplicación en las actividades diarias de trabajo. Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura. Se debe cambiar de ubicación física cada semana por el transcurso de un mes, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores. Es importante que haya una cartelera principal, ubicada en Planta Baja y por lo menos 3 carteleras específicas en cada piso, que puedan ser intercambiadas entre las distintas áreas.

c) Taller de Atención al paciente y Manejo confidencial de la información: Este taller estará dirigido a todos los colaboradores de la institución y tendrá como finalidad ofrecer herramientas útiles y necesarias para mejorar la atención al paciente y el manejo de la información. Se sugiere que se aplique a grupos pequeños, máximo de 15 colaboradores, pertenecientes a diferentes áreas de la institución y se cuente con un facilitador interno experto en el área. Este taller tendrá una duración de 4 horas. Se deben realizar por lo menos dos talleres semanales para que puedan participar el mayor número de colaboradores posibles. Se organizarán las actividades del taller tomando en cuenta el siguiente cuadro:

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACIÓN
Proporcionar a los participantes herramientas útiles para mejora la atención al paciente y el manejo de la información.	Calidad de la atención en los servicios de salud.	-Charla Corta. -Dinámica de discusión.	4 horas	-Recursos audiovisuales: presentaciones, videos. -Recursos materiales: hojas de rotafolio, pizarra, marcadores, hojas blancas, lápices.	-Discusión: Que por lo menos el 80% de los participantes expresen su opinión sobre los temas trabajados. -Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

Para la aplicación del taller es importante contar con el Manual del Facilitador y el Manual de los Participantes.

El Manual del Facilitador debe contener la siguiente información: descripción del taller, actividades de soporte, material de apoyo, estrategias metodológicas y sistema de evaluación.

Por su parte, el Manual del Participante debe estar conformado por: Objetivos del Taller, Temario, Material de Apoyo, Formatos de Trabajo y Ejercicios.

Para conocer si el taller tuvo un efecto positivo en los participantes, se sugiere aplicar una Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

d) Video: Hacer uso del sistema audiovisual de televisores existente para difundir información de los valores, además de divulgar otros temas de interés relacionados con la institución. La emisión de estos videos debe realizarse en el transcurso de un mes.

e) Recursos audiovisuales: A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios aparezca información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos multimedia de acceso obligatorio. El uso de este recurso debe hacerse por lo menos durante un mes.

2. Evaluación

Para determinar si los colaboradores han interiorizado los aspectos relacionados con el Valor Respeto, se sugiere realizar por lo menos un Focus Group, con pequeños grupos de discusión al finalizar el mes de difusión. Se puede realizar esta actividad con una muestra de colaboradores de cada área. La finalidad de esta actividad es la de realizar un intercambio de ideas no sólo del Valor Respeto, sino de todos los Valores Rectores de la institución. Esta actividad debe contar con la conducción de un moderador experto, quien dirigirá la discusión sobre el tema entre los participantes y tendrá una duración de 2 horas

3. Cronograma de actividades sugerido

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DIFUSION DEL VALOR RESPETO

RECURSOS PARA LA DIFUSION	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
Días hábiles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrega de Tríptico con información sobre el Valor Respeto																				
Uso de carteleras con información relacionada con el Valor Respeto																				
Taller de Atención al Paciente y Manejo confidencial de la información																				
Uso de videos en el sistema interno de televisión																				
Uso de recursos audiovisuales																				
Evaluación de las actividades de Difusión																				

cap

Valor Responsabilidad

Para efectos de este Programa, la responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Dentro del Valor Responsabilidad, existen cinco subvalores que lo caracterizan, estos se definen a continuación.

1. Ética: Actuar de acuerdo con los valores y principios morales de la institución, asociados a la conducta de la persona.

2. Transparencia: Auditabilidad y control de gestión.

3. Honestidad: Recato en la conducta y la palabra. Acciones decentes, razonables y justas.

4. Sostenibilidad: Perdurar a través del tiempo por medio de la innovación.

5. Justicia: Ofrecer igualdad de oportunidades.

¿CÓMO HACER DIFUSIÓN DEL VALOR RESPONSABILIDAD?

Para realizar la difusión de este valor, se sugieren el uso de los siguientes recursos

1. Recursos y medios a utilizar para la difusión del Valor Responsabilidad.

a) Tríptico: La elaboración de este material debe incluir toda la información relacionada con el Valor Responsabilidad. Se sugiere que la información sea puntual y específica, sin recargos, destacando su aspecto conceptual así como los subvalores asociados. También debe incluir fotos o imágenes que refuercen su contenido, además de referencias a las que pueden acceder para obtener más información. Debe hacerse en una sola entrega.

b) Cartelera: Es importante colocar carteleras en un lugar de tránsito frecuente de los colaboradores. Las carteleras deben contener información general sobre el Valor Responsabilidad, como por ejemplo, sus características, importancia y aplicación en las actividades diarias de trabajo. Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura. Se debe cambiar de ubicación física cada semana por el transcurso de un mes, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores. Es importante que haya una cartelera principal, ubicada en Planta Baja y por lo menos 3 carteleras específicas en cada piso, que puedan ser intercambiadas entre las distintas áreas.

c) Material POP: La intención de adquirir este material está dirigida a implementar un programa intensivo de difusión del Valor Responsabilidad. Se deben hacer pendones, chapas y marca libros, entre otros, que contengan información relevante del Valor. El uso de pendones debe hacerse durante un mes y el otorgamiento de chapas y marca libros en una sola entrega

d) Video: Hacer uso del sistema audiovisual de televisores existente para difundir información de los valores, además de divulgar otros temas de interés relacionados con la institución. La emisión de estos videos debe realizarse en el transcurso de un mes.

e) Recursos audiovisuales: A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios aparezca información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos multimedia de acceso obligatorio. El uso de este recurso debe hacerse por lo menos durante un mes.

2. Evaluación

Para determinar si los colaboradores han interiorizado los aspectos relacionados con el Valor Responsabilidad, se sugiere realizar por lo menos un Focus Group, con pequeños grupos de discusión al finalizar el mes de difusión. Se puede realizar esta actividad con una muestra de colaboradores de cada área. La finalidad de esta actividad es la de realizar un intercambio de ideas no sólo del Valor Responsabilidad, sino de todos los Valores Rectores de la institución. Esta actividad debe contar con la conducción de un moderador experto, quien dirigirá la discusión sobre el tema entre los participantes y tendrá una duración de 2 horas.

3. Cronograma de actividades sugerido

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DIFUSION DEL VALOR RESPONSABILIDAD

RECURSOS PARA LA DIFUSION	SEMANA 1					SEMANA 2					SEMANA 3					SEMANA 4				
Dias hábiles	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Entrega de Tríptico con información sobre el Valor Responsabilidad																				
Uso de carteleras con información relacionada con el Valor Responsabilidad																				
Uso de Pendones con información relacionada al Valor Responsabilidad																				
Entrega de chapas y marca libros																				
Uso de videos en el sistema interno de televisión																				
Uso de recursos audiovisuales																				
Evaluación de las actividades de Difusión																				

capítulo 6

Valor Espiritualidad

Para efectos de este Programa, se define la Espiritualidad como la dimensión fundamental del ser humano, lo que le caracteriza y da identidad ontológica, siendo justamente lo que logra unificar la totalidad de sus expresiones y potencialidades. La vida espiritual abraza pensamientos, afectos, corporalidad; es la que nos predispone a la búsqueda de la verdad, la unidad, la bondad, la que nos ayuda a encontrar nuestra integridad, en torno a la realidad del amor. Nada de lo que es humano le resulta extraño, por eso, en su estructura organizativa, alberga los arquetipos distorsionados y todas las sombras que equivalen a las frustraciones que desde niño hemos experimentado. Estos arquetipos tendrán que entrar en un proceso de perfectibilidad, actualizándose constantemente para acercarse a la perfección.

El valor de la espiritualidad es la belleza del ser que está como un sello indeleble en la interioridad de cada persona; pese a que su conducta vaya dispareja y diametralmente opuesta a su esencia. La incoherencia es una realidad accidental, periférica; mientras que la esencialidad es una realidad inherente a toda naturaleza humana y por eso, medular. Podemos proclamar que el hombre y la mujer nunca dejan de ser lo que es, aunque en su conducta traduzcan lo que no es.

El trabajo de San Juan de Dios se dirigió a muchas personas con carencia material, pero fundamentalmente personas con carencia sustancial. Ayudándoles a entrar en coherencia consigo mismo hasta llegar a tener la transparencia de su propia interioridad.

La Espiritualidad es un proceso, un camino que conlleva al crecimiento progresivo para convertirse en anuncio de un modo de vivir alternativo al del mundo y al de la cultura dominante. Nos vamos haciendo capaces de gestionar la vida desde el potencial interior; ya que todo individuo esta determinado por un centro, interno y vivo, es una vivencia rigurosamente metafísica; fuente espiritual donde residen las más altas potencialidades espirituales y creativas que nos predispone hacia la plenitud de la vida. Hablar de Espiritualidad en el mundo de la salud es:

1) BUSQUEDA DEL SENTIDO DEL SUFRIMIENTO.
2) CAPACIDAD DE ELIGIR UN ESTILO DE VIDA CONSTRUCTIVA EN EL SUFRIMIENTO.

3) PODER INCORPORAR EL SUFRIMIENTO EN UN PROGRAMA DE VIDA QUE BUSCA EL BIEN DE LOS DEMÁS.

Es importante señalar que el mundo es visto por Juan como un gran Hospital, en donde el mal hunde sus raíces en el corazón humano, provocando enfermedades biográficas y por eso, la preocupación de Juan se dirige a la cura del cuerpo como un medio para la cura del alma, sin distinción de clases, razas, ni religión. Los trata con la terapia del Amor y les presenta el reino de Dios en medio de ello; ya que amar a Dios y hacer posible que se extienda el amor entre los hombres, tiene como mediación el abajamiento que implica morir con Cristo para resucitar en el amor de Cristo y todo esto para que Dios fuera honrado y jamás ofendido.

Dentro del Valor Espiritualidad, existen dos subvalores que lo caracterizan, estos se definen a continuación.

1. Pastoral de Salud: Acción evangelizadora de la iglesia en el ámbito de la salud.

2. Evangelización: Predicar la buena noticia de Jesús resucitado.

¿CÓMO HACER DIFUSIÓN DEL VALOR ESPIRITUALIDAD?

Para realizar la difusión de este valor, se sugieren el uso de los siguientes recursos:

1. Recursos y medios a utilizar para la difusión del Valor Espiritualidad.

a) Tríptico: La elaboración de este material debe incluir toda la información relacionada con el Valor Espiritualidad. Se sugiere que la información sea puntual y específica, sin recargos, destacando su aspecto conceptual así como los subvalores asociados. También debe incluir fotos o imágenes que refuercen su contenido, además de referencias a las que pueden acceder para obtener más información. Debe hacerse en una sola entrega.

b) Cartelera: Es importante colocar carteleras en un lugar de tránsito frecuente de los colaboradores. Las carteleras deben contener información general sobre el Valor Espiritualidad, como por ejemplo, sus características, importancia y aplicación en las actividades diarias de trabajo. Es necesario que el contenido esté ordenado, que visualmente sea impactante, que capte la atención y de rápida lectura. Se debe cambiar de ubicación física cada semana por el transcurso de dos mes, para llevar la información y hacer más fácil su acceso a los colaboradores. Es importante que haya una cartelera principal, ubicada en Planta Baja y por lo menos 3 carteleras específicas en cada piso, que puedan ser intercambiadas entre las distintas áreas.

c) Material POP: La intención de adquirir este material está dirigida a implementar un programa intensivo de difusión del Valor Espiritualidad. Se deben hacer pendones, chapas y marca libros, entre otros, que contengan información relevante del Valor. El uso de pendones debe hacerse durante dos meses y el otorgamiento de chapas y marca libros en una sola entrega.

d) Video: Hacer uso del sistema audiovisual de televisores existente para difundir información de los valores, además de divulgar otros temas de interés relacionados con la institución. La emisión de estos videos debe realizarse en el transcurso de un mes.

e) Recursos audiovisuales: A través del departamento de Sistemas, se debe implementar el mecanismo de que en todas las computadoras de los usuarios aparezca información de los valores, ya sea como fondo o protector de pantalla, así como la recepción de archivos multimedia de acceso obligatorio. El uso de este recurso debe hacerse por lo menos durante dos meses.

f) Actividad de Convivencia: Estarán dirigidas a todos los colaboradores de la institución y tendrán como finalidad la integración grupal y el crecimiento espiritual. Se sugiere que se realice con grupos de máximo 30 colaboradores, pertenecientes a diferentes áreas de la institución y se cuente con un facilitador interno experto en el área. Tendrá una duración de 8 horas. Se debe realizar por lo menos ocho actividades (cuatro por mes). Se organizarán tomando en cuenta el siguiente cuadro:

OBJETIVO	CONTENIDO	ACTIVIDAD	TIEMPO	RECURSOS	EVALUACIÓN
Que los colaboradores se conozcan entre si y se integren como equipo.	Cohesión Grupal	-Charla Corta sobre Cohesión Grupal y Membresía. -Dinámicas Grupales para generar confianza y cohesión.	4 horas	-Recursos audiovisuales: presentaciones, videos. -Recursos materiales: hojas de rotafolio, pizarra, marcadores, hojas blancas, lápices.	Que por lo menos el 80% de los participantes expresen cómo se sintió durante las actividades.
Que los colaboradores desarrollen su área espiritual.	Crecimiento Espiritual	-Ejercicio: ¿Quién soy yo y hacia donde quiero ir? -Lecturas sobre crecimiento personal y espiritual.	4 horas	Recursos materiales: hojas de rotafolio, pizarra, marcadores, hojas blancas, lápices.	-Que por lo menos el 80% de los participantes expresen cómo se sintió durante las actividades. -Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

Para la aplicación del taller es importante contar con el Manual del Facilitador y el Manual de los Participantes.

El Manual del Facilitador debe contener la siguiente información: descripción del taller, actividades de soporte, material de apoyo, estrategias metodológicas y sistema de evaluación.

Por su parte, el Manual del Participante debe estar conformado por: Objetivos del Taller, Temario, Material de Apoyo, Formatos de Trabajo y Ejercicios.
Para conocer si el taller tuvo un efecto positivo en los participantes, se sugiere aplicar una Evaluación Reactiva (Ver Anexo 4)

f) Lecturas: Este recurso, se refiere a que los colaboradores a través de lecturas cuidadosamente seleccionadas y sugeridas por los líderes de la institución, cumpla un doble objetivo, uno, que a través de éstas tome conciencia respecto al contenido del Valor Espiritualidad y dos, que producto de ese proceso de concientización establezcan un compromiso laboral y personal. Las lecturas seleccionadas deben tener relación con el Valor Espiritualidad. Se puede hacer uso del correo electrónico o del intranet para enviar por lo menos 2 lecturas en un mes.

2. Evaluación

Para determinar si los colaboradores han interiorizado los aspectos relacionados con el Valor Espiritualidad, se sugiere realizar por lo menos un Focus Group, con pequeños grupos de discusión al finalizar el mes de difusión. Se puede realizar esta actividad con una muestra de colaboradores de cada área. La finalidad de esta actividad es la de realizar un intercambio de ideas no sólo del Valor Espiritualidad, sino de todos los Valores Rectores de la institución. Esta actividad debe contar con la conducción de un moderador experto, quien dirigirá la discusión sobre el tema entre los participantes y tendrá una duración de 2 horas.

3. Cronograma de actividades sugerido

Anexo 4. Evaluación Reactiva para los Talleres

"EVALUACION GENERAL DEL TALLER"

Instrucciones: A continuación se te presentarán una serie de enunciados a las que debes contestar MARCANDO CON UNA X sólo una de las alternativas.

1.- El contenido programático fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

2.-¿ Cómo consideras que fue la organización del Taller?

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

3. - La duración del Taller con respecto a los objetivos del mismo fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

4.- ¿Cómo consideras que fue la participación del grupo durante el desarrollo del Taller?

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

5.- Consideras que el manejo de los conocimientos por parte de los facilitadores del Taller fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

6.- La capacidad de los facilitadores para despertar el interés de los participantes para realizar las actividades fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

7.- La claridad y concreción de la comunicación de cada uno de los facilitadores fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

8.-¿Cómo crees que fue la disposición de cada uno de los facilitadores para responder preguntas y aclarar dudas?:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

9.- El uso de los recursos para el aprendizaje (exposición del contenido, material de apoyo, etc.) fue

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

10.-El ambiente físico en cuanto a ventilación, iluminación, etc., donde se llevó a cabo el Taller fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

11.- El sistema de evaluación empleado por los facilitadores fue:

4	3	2	1	0
EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	DEFICIENTE	MALO

12.-Sugerencias:

_____

_____

Para la tabulación de los datos, se debe utilizar una tabla como la siguiente:

	PARTICI 1	PARTICI 2	PARTICI 3	PARTICI 4
ITEM1				
ITEM2				
ITEM3				
ITEM4				
ITEM5				
ITEM6				
ITEM7				
ITEM8				
ITEM9				
ITEM10				
ITEM11				

Posteriormente para cada ítem se calculará la frecuencia para cada opción de respuesta.

	NUMERO DEL ITEM				
	4	3	2	1	0
FRECUENCIA					
PORCENTAJE					

capítulo 7

Evaluación del cambio

Cuando ocurre un cambio, éste debe ser impactante y de larga duración en el tiempo. Para que un cambio sea percibido como tal, debe estar ligado a la esencia de la estrategia de la organización y debe ser estar conectado con el centro de la organización y con la labor de los individuos.

En el caso de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, es importante determinar si a raíz de la implementación del Programa de Difusión de los Valores Rectores, se lograron alcanzar los objetivos planteados y por ende los cambios esperados en la conducta y actitud de los colaboradores.

Para realizar la evaluación de los efectos del Programa de Difusión de los Valores Rectores y verificar si ocurrió un cambio de los colaboradores en cuanto al conocimiento de los valores y su identificación con ellos, se sugiere aplicar el modelo de encuesta utilizado en la Fase de Diagnóstico, incluyendo adicionalmente la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios?*

Esta evaluación debe realizarse luego de aplicar todo el programa de difusión, es decir al sexto mes.

En el Anexo No. 5 se presenta el modelo de encuesta sugerido.

Anexo 5:

ENCUESTA SOBRE LOS VALORES RECTORES DE LA ASOCIACION CIVIL HOSPITAL PEDIATRICO SAN JUAN DE DIOS

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de afirmaciones que tienen como objetivo explorar la opinión de los colaboradores del Hospital Pediátrico San Juan de Dios con referencia a los Valores rectores de la institución. La encuesta es totalmente anónima y por tal motivo no es necesario que escriba su nombre para que pueda expresarse libremente.

Las alternativas de respuesta tienen un rango que va desde En Desacuerdo hasta De Acuerdo. Usted debe marcar con una "X la alternativa que mejor refleje su opinión sobre la afirmación.

De la sinceridad y objetividad de sus respuestas, dependerá que la institución pueda identificar las fortalezas y las áreas susceptibles de mejora.

Area a la que pertenece:

Nómina Fija	
Profesional médico	
Voluntariado	
Nómina por honorarios profesionales	

Tiempo en la Institución:

De 0 a 1 año	
Más de 1 hasta 5 años	
Más de 5 años	

	Los colaboradores del Hospital Pediátrico San Juan de Dios ...	0	1	2	3
1	procuran dar soluciones adecuadas a los problemas de los pacientes.				
2	están calificados para el desempeño de sus labores.				
3	cooperan entre si.				
4	tratan de forma amable a los pacientes.				
5	participan en talleres de formación humana y espiritual				
6	dan ejemplo de buen trabajador a través de su conducta.				
7	definen sus futuros objetivos de trabajo a partir de un plan estratégico.				
8	muestran un acercamiento afectivo hacia los pacientes.				
9	conocen que la institución llevan controles sobre su gestión.				
10	brindan ayuda acorde a las necesidades de los pacientes.				
11	hacen uso de los recursos tomando en cuenta las necesidades de los pacientes.				
12	se encuentran permanentemente motivados a superarse.				
13	son fieles a los ideales de San Juan de Dios y de la Orden.				
14	son responsables en la entrega oportuna de los trabajos asignados.				
15	prestan atención integral a los pacientes.				
16	son prudentes en su trabajo.				
17	son sensibles ante los problemas de los pacientes.				
18	muestran buena conducta en su trato a los pacientes.				
19	participan activamente en los diferentes eventos programados por la institución.				
20	ofrecen calor humano a los pacientes.				
21	muestran interés en mejorar constantemente su desempeño.				
22	procuran que los enfermos reciban de manera oportuna los sacramentos.				
23	prestan igual atención a todos los pacientes.				
24	cumplen cabalmente con sus funciones en el trabajo.				
25	se identifican con los problemas de los pacientes.				

	Los colaboradores del Hospital Pediátrico San Juan de Dios ...	0	1	2	3
26	tienen una comunicación abierta con los pacientes en relación con su estado de salud.				
27	son productivos en el desempeño de sus funciones.				
28	procuran dar soluciones adecuadas a los problemas en el trabajo.				
29	reciben información sobre las actividades recreativas para integrar a los colaboradores.				
30	son tolerantes con los pacientes en todo momento.				
31	brindan palabras de apoyo a los pacientes.				
32	participan en la conmemoración de las fechas significativas de la Orden.				
33	brindan apoyo emocional a los pacientes				
34	se caracterizan por ser puntuales en su trabajo.				
35	reciben un trato justo.				
36	asumen que en su trabajo deben hacer el bien.				
37	muestran una actitud acorde con lo que expresan los pacientes.				
38	visitan regularmente a los enfermos.				
39	tienen una apariencia acorde con el servicio que se presta.				
40	realizan una gestión continua para garantizar la obtención de recursos en el futuro.				
41	reciben información de sus superiores sobre la gestión de la institución.				
42	mantienen relaciones armoniosas con sus compañeros de trabajo.				
43	son discretos en el manejo de la información de los pacientes.				
44	brindan asistencia espiritual a los enfermos.				
45	enfocan su atención en los pacientes.				
46	ofrecen información veraz a los pacientes.				
47	generan resultados acordes con los principios de la institución.				
48	comprenden el dolor de los pacientes.				

49 ¿Usted conoce los valores del Hospital Pediátrico San Juan de Dios?

Sí ☐ No ☐

capítulo 8

Consideraciones finales

Hospitalidad, Calidad, Respeto, Responsabilidad y Espiritualidad no solo son los 5 Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, sino también son los valores claves que se mantienen en toda la Orden Hospitalaria.

El Programa de Difusión de los Valores Rectores pretende ser una guía útil para realizar diagnósticos e intervenciones en esta materia dentro de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios y por sus características, puede ser adaptado a las diferentes realidades de los demás hospitales de la Orden ubicados en Venezuela.

A través de las actividades propuestas en este programa, se puede lograr que los colaboradores conozcan los valores de la institución, se identifiquen con ellos y los incorporen en su trabajo diario.

Para que el programa se implemente de forma exitosa, se requiere el compromiso de todos los que forman parte de la institución, esto incluye, los representantes de la Junta Directiva, el personal administrativo, el voluntariado, el personal de la Fundación y los médicos.

Como fin último, este programa busca que los Valores Rectores de la Asociación Civil Hospital Pediátrico San Juan de Dios, se proyecten hacia los usuarios de los diferentes servicios de la institución, a través de su práctica y modelaje por parte de todos los colaboradores.