



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**DIRECCIÓN POR VALORES COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

www.bdigital.ula.ve

Autora: Fernández Elba
Tutora: Lcda. Ana Mariles Peña, MSc.

Mérida, febrero 2019

C.C. Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN DE DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**DIRECCIÓN POR VALORES COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al Grado de
Especialista en Recursos Humanos

Autora: Fernández Elba
Tutora: Lcda. Ana Mariles Peña, MSc.

Mérida, febrero 2019

C.C. Reconocimiento

INDICE GENERAL

	Pp
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
INDICE GENERAL.....	vi
LISTA DE TABLAS.....	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCION.....	3

FASES

I	PROBLEMA	
	Planteamiento del Problema.....	5
	Objetivos de la Investigación.....	9
	Justificación de la Investigación.....	10
	Delimitación y Alcance de la Investigación.....	12
II	MARCO TEÓRICO	
	Antecedentes de la investigación.....	14
	Bases teóricas que sustentan la investigación.....	17
	Dirección por Valores.....	19
	Tipos de valores.....	27
	Valores individuales.....	27
	Valores organizacionales.....	28
	Valores finales.....	32
	Valores instrumentales.....	33
	Valores operativos.....	41
	Liderazgo.....	44
	Tipos de Liderazgo.....	45
	Liderazgo legitimador.....	45
	Liderazgo situacional.....	47
	Liderazgo carismático.....	48
	Liderazgo basado en valores.....	48
	Gestión del Talento Humano.....	50
	Subsistemas del proceso global T.H.....	51
	Provisión.....	52
	Organización /aplicación.....	53
	Retención.....	53
	Desarrollo.....	54
	Evaluación / control.....	55
	Bases legales.....	58
	Unidad de análisis.....	62

III	MARCO METODOLOGICO	
	Tipo y nivel de Investigación.....	63
	Diseño de la Investigación.....	64
	Informantes del estudio.....	65
	Técnicas y métodos de investigación.....	66
	Validez y Fiabilidad.....	69
IV	ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
	Historial de la institución “San Juan de Dios”	71
	Análisis de la entrevista aplicada.....	73
	Análisis de la escala de verificación aplicada.....	91
	Análisis de la escala de estimación aplicada.....	95
	Proceso de triangulación.....	100
V	PROPUESTA	
	Presentación de la propuesta.....	103
	Justificación.....	104
	Factibilidad.....	106
	Estructura.....	107
	Fase I. Sensibilizar.....	107
	Fase II. Operativa.....	108
	Fase III. Evaluación.....	109
	Desarrollo de la propuesta.....	109
	Objetivos de la propuesta.....	110
VI	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	117
	Recomendaciones.....	119
	REFERENCIAS.....	123
	ANEXOS	129
	A.- Guía de Entrevista.....	129
	B.-Escala de verificación.....	132
	C.-Escala de estimación.....	134
	D.- Lectura reflexiva.....	136
	E.-Dinámica de grupo.....	137

	LISTAS DE TABLAS	Pp.
1	Valores finales	33
2	Valores instrumentales	34
3	Ejemplo de cambios culturales en un centro sanitario	37
4	Liderazgo legitimador	45
5	Estilos de liderazgo y valores	49
6	Subsistemas del proceso global de RH y/TH...	51
7	Unidad de análisis	62
8	Distribución de los informantes	66
9	Indicador valores individuales	73
10	Indicador valores organizacionales	75
11	Indicador valores finales	76
12	Indicador valores instrumentales	78
13	Indicador valores operativos	79
14	Indicador tipos de liderazgo	81
15	Indicador Provisión	82
16	Indicador Organización / aplicación	84
17	Indicador Retención	85
18	Indicador Desarrollo	88
19	Indicador Evaluación/control	89
20	Análisis escala de verificación/Dirección Por Valores	91
21	Análisis escala de verificación /Gestión del talento humano	93
22	Análisis escala de estimación/Dirección Por Valores	96
23	Análisis escala de estimación/ Gestión del talento humano	98
24	Proceso de triangulación	100

LISTA DE FIGURAS		Pp.
1	Modelo triaxial de la Dirección por Valores.....	21
2	Plan de juego de la Administración Por Valores.....	26
3	Esquema de los tipos de valores	42
4	Estructura de la propuesta.....	107
5	Desarrollo de la propuesta.....	109

www.bdigital.ula.ve

Universidad de Los Andes
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Especialización de Derecho Mercantil
Mención: Gerencia en Recursos Humanos y Gestión Empresarial

DIRECCIÓN POR VALORES COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Autor: Fernández Elba

Tutor: Lcda. Ana Mariles Peña M, MSc.

Fecha: febrero 2019.

RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito proponer el modelo de Dirección Por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano específicamente en el personal asistencial que labora en el Hospital San Juan de Dios de Mérida Venezuela. La investigación se enfocó en el método cualitativo, de naturaleza explicativa, dentro de un diseño no experimental, de campo. Los informantes objeto de estudio estuvo conformada por 35 trabajadores del área asistencial. La técnica utilizada fue la entrevista y la observación; como instrumento se empleó, el guion de entrevista, escala de verificación y escala de estimación. En relación a la validez y fiabilidad se realizó mediante el proceso de triangulación. El diagnóstico arrojó que en la institución hospitalaria no se practica los valores desde el punto de vista personal, organizacional, finales, instrumentales y operativos; asimismo, hay ausencia de liderazgo en la alta gerencia y en el personal. De esta manera, tampoco se llevan a cabo la aplicación de los subsistemas que indican cómo realizar el reclutamiento, la selección, contratación, formación, capacitación humana, técnica y evaluación del desempeño. En conclusión, el personal asistencial casi nunca se identifica e interiorizan los valores organizacionales y desconocen otros que definen la forma de actuar de las personas con la institución. Por ello, se requiere establecer líneas de acción que busquen coherencia de valores con las prácticas diarias y la cultura organizacional. Por tanto, se propone incluir nuevos valores del modelo de DpV; y los subsistemas para el mejoramiento de la gestión del TH.

Descriptores: Dirección por Valores, Gestión del Talento Humano.

INTRODUCCION

En los últimos tiempos, el interés por investigar a cerca de las organizaciones está en auge, cada vez son más las publicaciones de libros, artículos y estudios sobre este tema. El interés por sacar a flote las instituciones, empresas y organizaciones es uno de los principales retos. Por eso, se plantea la necesidad de entender el valor que posee en la actualidad dirigir el talento humano en base a valores, estrategias y herramientas que el personal asistencial debe sumarla a su labor diaria, afianzando un compromiso profundo que los identifique con la organización, sintiendo que es parte de la misma.

En este sentido, es indiscutible que dirigir mediante valores tiene impacto en el accionar organizacional; por lo tanto, el modelo de Dirección por Valores es un instrumento de desarrollo y de enriquecimiento humano, útil para resolver problemas reales, que debe integrarse al procedimiento laboral hospitalario, entendiéndose que se requiere de un gran compromiso personal /organizacional. Dentro de este marco, la presente investigación tiene lugar de ejecución y desarrollo el Hospital San Juan de Dios de Mérida-Venezuela. La propuesta está estructurada de la siguiente manera:

Fase I: Contiene el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos de la investigación y delimitación del estudio. **Fase II:** Reúne los principales fundamentos teóricos sobre los cuales está basada la investigación. Así mismo los antecedentes sirven de referencia para comprender la importancia que tiene en las organizaciones sanitarias el modelo de Dirección por Valores (DpV). Estas teorías contribuyeron de fundamento teórico al presente estudio “Dirección Por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano”, así como la conceptualización y unidad de análisis.

Fase III: Contiene el marco metodológico, tipo, diseño de investigación, descripción de la metodología, fases de la investigación, señalando las técnicas e instrumentos de recolección de datos, fiabilidad y la validez, de la muestra estudiada. **Fase IV:** En esta etapa se desglosa el análisis de los resultados de la aplicación de los instrumentos a través de la explicación, presentación de las tablas, gráficos y figuras,

Fase V: En este segmento se plantea la justificación, factibilidad, estructura, fases y desarrollo de propuesta. **Fase VI:** En este apartado se proyectan las conclusiones, recomendaciones a raíz de los resultados obtenidos y finalmente, las referencias, anexos que son mencionados en el trabajo de investigación.

www.bdigital.ula.ve

FASE I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo actual, de forma vertiginosa, se enfrenta a múltiples cambios de diversa índole que condicionan la operatividad de organizaciones tanto públicas como privadas, debido a la complejidad que la dinámica cambiante implica. Dentro de estas se incluyen los centros asistenciales de salud como: hospitales, ambulatorios, clínicas, entre otros, ya que han de competir entre ellos para mantener la excelencia en sus servicios. Es precisamente dentro de este contexto que tiene sentido los valores en la gestión del talento humano y otros elementos que son necesarios incorporar en el campo laboral.

La mayoría de las organizaciones manejan ciertas prácticas fusionadas de enseñanza/aprendizaje, con el propósito de preparar a su personal para el futuro, capacitándolos y estimulando las habilidades de cada quien, de forma tal que se alcance el objetivo definitivo; pero, muchas veces esto no llegaría a lograrse sin el desaprendizaje y aprendizaje de cosas nuevas para lograr mejores resultados; por lo que es necesario centrar la atención en el talento humano como el activo más valioso, de cuyo comportamiento depende en gran medida el éxito organizacional. Dentro de este contexto, el tema de los valores cobra mayor valía y, cada día, es más importante redescubrir lo que ellos significan e incorporarlos a la gestión del talento humano.

Desde este punto de vista, los valores constituyen la base de las prácticas institucionales éticas; porque evitan el riesgo de deshumanización en la sociedad. Cañedo y Guerrero, (2008) expresan lo siguiente: “son

múltiples los valores que pueden requerirse de un individuo en una sociedad que busca un mundo mejor: dignidad, humanismo, solidaridad, responsabilidad, laboriosidad, honradez, honestidad, justicia” (p.3). Los mencionados autores indican que los valores son convicciones arraigadas que sirven como referente a la hora de elegir entre conductas y fines; permiten que una persona se ubique en un ámbito social diferenciado en lo que compete a la ética, humanidad y moralidad. Por tanto, son los valores los responsables del comportamiento de los individuos, las organizaciones y la sociedad en general; sin embargo, no se le da la aplicación debida.

En este apartado se sitúa el Hospital San Juan de Dios de Mérida. Según Piles (2000) en la Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria, señala cuya misión es: “evangelizar el mundo del dolor y sufrimiento a través de la promoción de obras y organizaciones sanitarias y/o sociales, que presten una asistencia integral a la persona humana” (p.12). Mientras que su visión, según el mismo documento indica, ser una organización modelo de excelencia en gestión hospitalaria (hospitales, fundaciones, clínicas y centros de acogida). Su orientación es proyectar la gestión carismática; siendo reconocido local, regional, nacional e internacionalmente como un centro en constante evolución, en concordancia con las necesidades existentes que brinda hospitalidad, con la mejor atención en salud y asistencia integral, humanizada y de calidad.

Tomando en cuenta el documento anteriormente descrito, el autor señala que el Hospital Psiquiátrico tipo III, es una institución creada con el propósito de promover la salud bajo los valores y principios de la Orden, con un compromiso social, sin fines de lucro. Se rige por la práctica de valores como: la hospitalidad, cuyo significado se centra en la acogida y la promoción de la salud, expresada en cuatro valores guías: (1) La calidad, entendida como la excelencia profesional en la atención al usuario. (2) El respeto, el

cual promueve la justicia social, los derechos civiles y la dimensión humana. (3) La responsabilidad, asumida como una obligación con los usuarios, medio ambiente e ideales de la Orden, (4) La espiritualidad, tomada en los centros sanitarios como obras de la Iglesia para evangelizar desde el cuidado y la atención integral a los enfermos y necesitados.

No obstante, basados en los principios, valores y postulados de la Orden Hospitalaria en estudio, se observan debilidades con respecto al personal directivo y asistencial, ya que hacen omisión de algunos de estos fundamentos, por los que debe regirse para desempeñar cabalmente las funciones diarias. Esta situación conlleva a ejercer el trabajo como funcionarios laborales, se evidencia con estos elementos la falta de promoción, práctica de los valores organizacionales, ausencia de liderazgo, rediseños culturales. Actualmente la gestión se realiza por instrucciones-objetivos y no por valores, además se observa exigua identidad con la institución, deshumanización en la prestación del servicio, insipiente creatividad para la solución de problemas complejos, trayendo como consecuencia la insuficiencia de valores individuales, organizacionales entre otros, que limita la atención integral al usuario.

De igual forma la alta gerencia no promueve la práctica de los procedimientos y aplicabilidad de los subsistemas en la gestión del talento humano; sin aplicar los manuales de procedimiento que indican los pasos a seguir en el reclutamiento, selección, diseño de cargos, evaluación del desempeño, formación humana y técnica, ausencia de motivación, reconocimiento al desempeño, Tomando en cuenta que la gestión de los recursos humanos exige actualmente unos mandos con nivel profesional, valores y una equilibrada capacidad en el campo de las relaciones humanas con criterio acorde con el valor de hospitalidad.

En este sentido, son muchos factores que pueden hacer fracasar la organización, pero detrás de todo esto, siempre están los aciertos y valores de las personas que pueden hacer cambiar las cosas. Responder a los retos organizacionales, implica identificar los valores en la gestión del talento humano, conocer en qué medida están contribuyendo al logro de la misión, visión y objetivos de la institución. Diversos autores como: (Zambrano, 2007; Yarce, 2009; Fernández, Delgado y Pérez, 2013), muestran que en la actualidad existe una tendencia de estilo de dirección por valores, la cual es una herramienta de alta potencia para el diagnóstico, desarrollo de la organización, detección de incoherencias entre valores propuestos y conductas reales desde la alta dirección hasta los empleados.

En atención a lo expuesto, Cañedo y Guerrero (2008), consideran que gestionar estratégicamente hacia la dirección por valores no anula a la dirección por objetivos, ni la dirección por instrucciones, sino que le confiere un valor agregado a las organizaciones; “cuya propuesta representa una evolución desde una cultura organizativa convencional, orientada al control, eficacia, calidad, seguridad, responsabilidad, seriedad a una nueva cultura orientada en valores de confianza, calidez, autonomía, flexibilidad, alegría” (p.7). Esta nueva orientación a la excelencia basada en la transformación de la cultura organizacional tiene una importante influencia de valores en diversos niveles, logrando de esta manera una organización más productiva.

Sobre la base del problema planteado se consideran los aspectos antes mencionados y se formulan las siguientes interrogantes para esta investigación:

¿Cuáles valores están presentes en el personal asistencial del Hospital San Juan de Dios de Mérida?

¿Cuáles valores institucionales rigen la institución hospitalaria que estén conexos con la cultura organizacional y la Dirección por Valores?

¿Cuáles son los postulados que según la Dirección por Valores deberán insertarse a la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida?

¿Cuál será la factibilidad de los postulados de la Dirección por Valores con la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida?

¿Elaboración de una propuesta en función de la Dirección por Valores que servirá como herramienta para la Gestión del Talento Humano en el Hospital San Juan de Dios de Mérida?

Con la finalidad de dar respuesta a estas interrogantes, se plantean los siguientes objetivos.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Proponer los postulados de la Dirección por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano en el Hospital San Juan de Dios, del Municipio Libertador del Estado Mérida, Venezuela.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los valores presentes en el personal asistencial del Hospital San Juan de Dios de Mérida.

Contrastar los valores organizacionales que rigen la institución hospitalaria que estén conexos con la cultura organizacional y la Dirección por Valores.

Determinar los postulados que según la Dirección por Valores deberán insertarse a la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida.

Establecer la factibilidad de los postulados de la Dirección por Valores con la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida

Diseñar la propuesta en función de la Dirección por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano en el Hospital San Juan de Dios de Mérida.

Justificación de la Investigación

Aunque han existido múltiples intentos por implementar la DpV en diferentes sectores que involucran organizaciones educativas y empresas públicas y privadas, existe ausencia de tal iniciativa en el sector sanitario o atención de salud, motivo por el cual surge la idea de la presente investigación; considerando que las organizaciones asistenciales tienen mayor compromiso con la población vulnerable que hasta ahora poco se han tomado en cuenta como gestoras de valores para dirigir sus acciones de manera más eficiente.

Los estudios empíricos sobre los valores en las organizaciones en Latinoamérica, son escasos; especialmente dentro del contexto de las reformas en la gestión del talento humano mediado por la DpV; por lo que este estudio ofrece un panorama de información más amplio de la

identificación, clasificación y priorización de los valores en las organizaciones venezolanas, específicamente en el Hospital San Juan de Dios de Mérida. Dicho enfoque entendido, a partir de una perspectiva humanista, constituye una necesidad, una oportunidad para contribuir al desarrollo y mejoramiento de las organizaciones y la sociedad.

Por consiguiente, el modelo de DpV es el más apropiado para las organizaciones, particularmente las hospitalarias, porque está orientado hacia otra forma de desempeñar sus labores conforme a lo que se requiere como servicio de atención sanitaria, con un liderazgo capaz de legitimar valores, ser coherentes en el decir y hacer, a pesar de las dificultades que puedan presentarse. Este modelo propone métodos para lograr la productividad organizacional, permite el desarrollo gradual de un nuevo tipo de organización; más efectiva, flexible, un personal más humano que pueda afrontar diversas circunstancias o conflictos con el fin de incentivar un liderazgo competente que legitime valores, una cultura organizacional saludable, acorde a los valores de los cuales depende su éxito.

Por lo tanto, es fundamental considerar que la Dirección por Valores es una guía de gestión estratégica que busca la excelencia a través de la práctica, porque representa una innovación en la gestión del talento humano. En primer lugar, el estudio generará herramientas de dirección para la organización, la alta gerencia y en los colaboradores dar cohesión al trabajo en sus diferentes dimensiones; en segundo lugar, permitirá la identificación en la práctica de valores; en tercer lugar, la inclusión de valores en la gestión del talento humano y en otros ámbitos gerenciales. De esta manera, lograr una organización funcional, menos jerarquizada, más efectiva; mejor calidad de su servicio; personal más humano y empleados más comprometidos con su desempeño laboral.

Sobre este particular, se cree que el aporte metodológico puede convertirse en un antecedente importante que pudiera replicarse en escenarios con características similares a las del presente trabajo. De allí que proporcionará al lector información detallada sobre cómo se realizó la investigación. Desde el punto de vista de relevancia social, podrá aportar elementos a la institución para consolidar puntos fuertes, fortalecer los débiles y servir como guía de gestión en las organizaciones de salud pública y privada. Es así como, se considera que este modelo se convierte en un instrumento valioso a través del cual orienta la gestión del personal que labora en centro asistencial.

A partir de estos criterios, esta investigación es relevante en lo teórico porque contribuirá como marco referencial de posteriores investigaciones relacionadas con la temática planteada; a fin, de producir una disposición que contribuya a reformular conceptos, teorías a profundizar, conocimientos a través de otros trabajos. Y de manera práctica, aportará solución a la problemática planteada. De manera que esta investigación es una herramienta que ayuda en la gestión de los recursos humanos, favoreciendo la productividad en el desempeño laboral y humanización del personal asistencial de la Orden Hospitalaria de Mérida- Venezuela y otros centros relacionados con la temática de estudio.

Delimitación y alcance de la investigación

La investigación se realizó en las instalaciones del Hospital San Juan de Dios, ubicada en la parroquia J.J. Osuna Rodríguez, Municipio Libertador, del Estado Mérida, Venezuela. El lapso para su realización comprendió desde el mes de enero de 2017 hasta noviembre de 2018.

Dentro de este marco, se plantea cada uno de los postulados, basamentos teóricos, prácticos y estratégicos de la Dirección por Valores, con el propósito de que el personal los emplee en las actividades diarias; de forma tal que aumente el desarrollo gradual de una organización inteligente, capaz de afrontar las circunstancias o climas conflictivos, a fin de enfrentar el futuro, creando situaciones de aprendizaje continuo e incentivando el impulso de un liderazgo capaz de legitimar valores que conlleve a la coherencia entre lo que dice y lo que hace la persona a pesar de las dificultades que puedan surgir. Por ende, la temática tiene como fortaleza, encauzar nuevos modelos organizacionales de dirección; más afines, que estén en sintonía con la gestión, cultura organizacional y operativa de la institución.

Igualmente, el estudio tiene relación con las líneas de investigación emanadas por la Universidad de Los Andes (ULA), en el Posgrado de Derecho Mercantil opción Recursos Humanos, porque orienta académicamente a los participantes, adquiriendo las estrategias y habilidades relacionadas con la administración, dando respuesta a las necesidades en el ámbito organizacional, en correspondencia con la Gerencia basada en Principios y Valores. Desde esta perspectiva, el alcance de esta investigación permitirá a la organización aumentar la capacidad productiva desde un punto de vista estratégico, ético y social.

FASE II

MARCO TEÓRICO

El Marco Teórico de una investigación es el resultado de la selección de aquellos aspectos más relacionados con el cuerpo teórico que se asume, referidos al tema elegido para el estudio. Para Balestrini (2012) “la fundamentación teórica, determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación; y muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad objeto de estudio” (p.91). De allí que su estructura permite la búsqueda de una serie de antecedentes relacionados con el tema planteado.

En este capítulo se tomaron en cuenta todos los aspectos concernientes a la fundamentación teórica del Trabajo Especial de Grado. En primer lugar se muestran los antecedentes de la investigación, considerando la vinculación con el tema en cuestión, los cuales están organizados de forma descendente de acuerdo con el año de publicación y sin considerar el origen geográfico; en segundo lugar se desarrollan las bases teóricas constituidas por conceptos que sustentan el estudio; en tercer lugar, se despliega las bases legales que enriquecen y rigen el conocimiento científico de esta tesis.

Antecedentes de la Investigación

En esta sección se describen los diversos trabajos de investigación relacionadas con la Dirección por Valores, que orienta el sentido del presente estudio. Arias (2012) señala: “los antecedentes reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada que sirven de modelo para futuras investigaciones” (p.106). Importa destacar, que atendiendo al

orden de aparición de los estudios seleccionados, se hace énfasis en sistematizar los datos relacionados entre los temas estudiados.

Comenzando con lo que se ha estudiado del tema en cuestión, Revilla (2013), en su investigación "Los valores organizacionales. El caso de un Instituto Pedagógico Público de Lima", presentada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, tuvo como objetivo "analizar los valores organizacionales expresados de forma explícita e implícita en un Instituto Pedagógico Público de Lima". La población estuvo constituida por 89 docentes y 67 administrativos, y el tipo de investigación fue cualitativa, descriptiva de tipo de estudio de caso único. El investigador concluye que los valores están relacionados entre sí y que forman parte del Plan Estratégico Institucional (PEI), además de tener correspondencia con la percepción de los que forman parte de la organización.

Asimismo, Díaz (2013) realizó una investigación denominada: Influencia de la Dirección por Valores en el Desempeño de los Docentes. La investigación tuvo como objetivo "analizar la influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes en los Centros de Educación Inicial, Municipio Mara, estado Zulia". La misma fue de tipo descriptiva-correlacional, con diseño no experimental transaccional y de campo. La técnica utilizada fue la encuesta y para el análisis de los datos se utilizó la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos hacen referencia al desempeño laboral de los docentes, lo que significa que existen debilidades en el deficiente desempeño laboral de los docentes tanto en sus competencias como en su motivación. Se concluye que los directores objeto de estudio tienen notables debilidades para llevar a cabo una DpV.

Por su parte, el trabajo realizado por Zaragoza (2007), cuyo título es "Dirección Por Valores y Rol Administrativos" tuvo como objetivo "verificar los

valores culturales según el modelo de cultura tipo clan, planteados por Quinn y Cameron”. El estudio fue descriptivo y el diseño investigación de campo, no experimental y transaccional. La técnica metodológica fue el estudio de caso cuya población la conformaba la Empresa Polar, la recolección de datos se basó en la encuesta a través de cuestionario. Este autor concluye, que los valores identificados en los gerentes de Empresas Polar, según el modelo de Dirección por Valores fueron: compromiso, participación y confianza mutua. Los roles administrativos del esquema de valores en competencia más representativos fueron: el mentor, facilitador, monitor, director, coordinador, productor e innovador.

Dentro de este conjunto, el rol del monitor y facilitador representan los estilos de liderazgo más dominantes los cuales pertenecen al modelo de las relaciones humanas de la teoría de esquemas de valores en competencia; lo que demuestra un liderazgo organizativo eficaz. Esta investigación es vinculante con el presente estudio, porque toma en cuenta los valores organizacionales como: trabajo en equipo, creatividad, honestidad, participación, de competencia y éticos morales el cual se convierten en una alternativa para los desafíos de la organización.

Otro antecedente pertinente para esta investigación es el trabajo realizado por Piña (2005), bajo el título de: “Modelo de Gerencia Basada en Valores para Moore de Venezuela, S. A.” El estudio tuvo como objetivo general la propuesta de un modelo en gerencia basada en valores. El tratado se realizó bajo el diseño no experimental, proyecto factible con apoyo de estudio de campo. De conformidad con la población estuvo constituida por el personal ejecutivo y administrativo que labora en la empresa, la técnica de recolección de información se hizo mediante la encuesta, instrumento diseñado de acuerdo con las variables y su análisis se efectuó de forma cualitativa. Los resultados permitieron descubrir que la empresa está abierta

a cualquier cambio que contribuya a la mejora continua de todos sus procesos.

Los resultados demostraron que tanto los objetivos como las estrategias no están en sintonía con los principios y valores de la empresa, asimismo las opiniones emitidas por los encuestados reflejan que los empleados no tienen una clara concepción de los valores y de la cultura empresarial. Por ello, se recomienda la puesta en práctica de un modelo de gerencia basada en valores. La cual está estructurada en tres etapas que describen un plan de control, seguimiento y evaluación a fin de alcanzar una adecuada gestión.

Bases teóricas

Para el desarrollo de bases conceptuales se abordaron las categorías relacionadas directamente con el objeto de estudio, tomando en cuenta un esquema sistemático que va desde lo general hacia lo específico e implica: la Dirección por Valores y Gestión del Talento humano, haciendo énfasis en la relación de dichas categorías para dejar claro el aporte en cuanto a la incidencia de la DpV en la organización

A partir de esta idea se toma en cuenta lo expresado por Sabino (2005), para quien la fundamentación teórica tiene como propósito “encuadrar el problema en estudio en un conjunto de conocimientos previos, a fin de brindar una guía para la indagación y puntualizar los conceptos con los cuales trabajamos” (p. 48). Por ello, se hace necesario establecer claramente la correspondencia entre algunas bases teóricas que constituyen un referente, con el objeto de construir un sustento teórico que dé concreción a las variables.

Para comprender y situar el estudio se ha de comenzar por referirse a todos los elementos relacionados con los valores, cuyo significado (valor) deriva del latín *valére* considerado capacidad para algo, ser útil, ser fuerte. Cuando se dice que algo tiene valor se afirma que es bueno, digno de aprecio y de estimación. En esencia los denominados valores, según Yarce (2000) “son orientadores de la forma de comportarse de manera individual o grupal”. (p.21). Los valores tienen gran poder cuando se ponen en práctica, se asumen grandes desafíos, al tiempo que se resiste con firmeza los embates y adversidades de la vida.

Dentro de una concepción ética, los valores son significativos porque orientan la conducta y permiten que el individuo se ubique en un ámbito ético-moral, con base a ellos se decide cómo actuar ante las diferentes situaciones que se presentan en la vida, definen el modo de actuar, los cimientos de lo que debe ser y lo que no debe ser, siendo indispensables para alcanzar la competitividad en cualquier campo. Tratando de profundizar el sistema axiológico, Vázquez (2002) señala:

Los valores son todo tipo de actitudes y comportamientos que hacen del ser humano mejores personas, más humanas. Si bien la moral describe los comportamientos que conducen hacia lo bueno y deseable, y la ética es la ciencia filosófica que reflexiona sobre dichos comportamientos, tanto una como la otra impulsan a vivir de acuerdo con una elevada escala de valores (p.4).

Si bien es cierto que los valores son un componente importante que tiene auge dentro de la gestión del talento humano en torno al cual deben girar tanto las conductas humanas como de desarrollo organizacional, son pues tan humanos, tan necesarios, tan deseables que lo más natural es que se viva en ellos, se internalicen o se inculquen en donde no existan. Así lo

refiere Echeverría (2000): “Los valores incitan a actuar en determinadas circunstancias... ‘esto no debe ser’ o ‘esto debe ser distinto’ y emprenderé una acción” (p.135). Cabe destacar que, los valores proporcionan pautas en virtud de proporcionar un orden a la manera de vivir, actuar, competir en la vida y en la organización. Es aquí donde aparece un campo de particular responsabilidad de quienes lideran organizaciones, su función tendrá que ser de conductor y reintegrador de valores.

Dirección Por Valores

La Dirección por Valores es una herramienta de liderazgo y gestión que busca direccionar la forma de ser, pensar y de actuar de los miembros de una organización con su entorno laboral. En este sentido, García (2002) señala:

La DpV, consiste en la construcción participativa de un buen equilibrio entre tres clases de valores: prácticos, éticos y poyéticos. Los valores prácticos están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez y medición. Los valores poyéticos orientan la apertura creativa y el bienestar emocional del sistema: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida entre otros. Los valores éticos son los que orientan cómo se comportan con los demás para aspirar a ser dignamente humanos como el respeto, generosidad, honestidad (p.21).

Los criterios citados por el autor expresan que los valores éticos y poyéticos son esenciales para dar verdadero sentido humano al trabajo, para crear nuevas posibilidades de acción; los valores prácticos sirven para gestionar la supervivencia y la productividad. Asimismo indica que son aprendizajes que determinan la forma de actuar para conseguir que el talento

humano de una organización esté dirigido de una manera más eficiente, más productiva para que las cosas salgan bien.

En este contexto, García y Dolan (1997) consideran que es más eficiente la práctica de valores que adoptar objetivos, acatar instrucciones o seguir un manual procedimental. Es allí, donde surge la Dirección por Valores (DpV), cómo una herramienta de liderazgo estratégico de gran potencial de desarrollo a diversos niveles:

La DpV absorbe en mayor medida que la dirección por objetivos, la dirección por instrucciones, la complejidad cotidiana derivada de la creciente necesidad de calidad y orientación al cliente, de agilización de la estructura organizativa, de evolución de jefes a facilitadores del éxito de sus colaboradores, y de la necesidad de autonomía responsable y comprometida por parte de todas las personas que componen la empresa...Plantea rediseños culturales en sintonía con los postulados que el enfoque humanista del denominado desarrollo organizativo viene propiciando... Facilita la inclusión de principios éticos y ecológicos en el liderazgo estratégico de empresas, sin los cuales la supervivencia de nuestro mundo y, por tanto, de las empresas mismas, es difícilmente imaginable. (p.1)

Los criterios citados de los expertos en materia de valores, en donde señalan que la herramienta principal de la DpV es el Modelo Triaxial de Valores orientado a la gestión de cambio de una cultura de empresa convencional basada en valores económicos de control (eficacia, calidad, tecnología, objetivos, dinero esfuerzo de trabajo); hacia otra nueva forma de pensar que reúne valores de desarrollo emocional creativo(creatividad, equilibrio, trabajo, vida, desarrollo, autonomía, diversión, apertura, calidez) y

éticos morales(transparencia, honestidad, respeto, generosidad, igualdad, fraternidad, solidaridad responsabilidad, dignidad) Esta gestión se concreta en la práctica, motivando a las personas y estimulando una meta-valor fundamental: la confianza

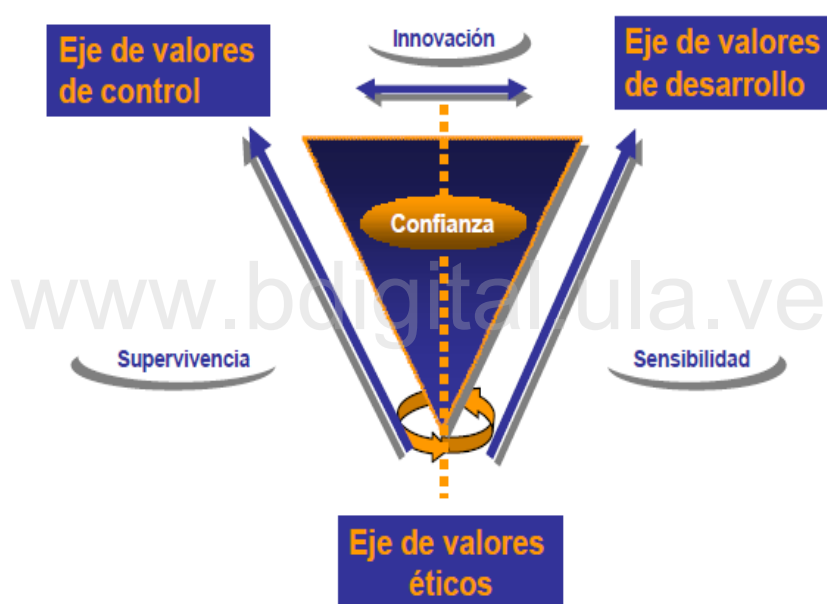


Figura 1: Modelo triaxial de la Dirección por Valores. Modificada de García (2002)

Importa destacar que el modelo triaxial de la DpV parte de la confianza como valor para la cohesión de equipos y otros sistemas sociales para el bienestar ético que debe tener el ser humano, enmarcados en el eje de valores éticos, desarrollo y control, para lograr ser sensible ante las circunstancias adversas, de esta manera lograr una supervivencia en calidad de vida profesional-organizacional. Este modelo, definido por García y Dolan

(1997) indican que es una “herramienta de liderazgo estratégico, más que una moda de dirigir empresas es una forma de entender y aplicar conocimientos por la psicología social y otras ciencias de la conducta que muchos directivos del mundo están empezando a practicar” (p.4). Dentro de los postulados, estos literatos señalan que los directivos de las organizaciones del siglo XXI, buscan un modelo de gestión que supere la creciente complejidad del entorno, orientado a prestar un servicio de calidad más humana, donde exista una evolución y desarrollo profesional hacia estructuras organizativas más ágiles y menos jerarquizadas.

Como se puede observar, el modelo de DpV está basado en una visión integradora compartida que trata de complementar y enriquecer la gestión direccionando la forma de actuar de los individuos dentro de una organización. Por otra parte, Martín (2002) señala que la Dirección por Valores es:

Un sistema de gestión flexible, que persigue que el cliente se sienta orgulloso de su relación con la empresa fruto de seguridad y confianza que le otorga el conocimiento de los valores que presiden la interacción de ambos. Un sistema de gestión integrador, coherente y derivada de nuestras creencias. Son importantes fuerzas impulsoras del modo que hacemos las cosas. Los valores son expresiones estratégicas. Las normas son tácticas. Por creencias se entiende a las estructuras de pensamientos que nos hacemos para interpretar la realidad. (p. 88).

Ante esta abrumadora influencia, es posible adoptar en las organizaciones un modelo direccionado por valores, el cual se puede entender como un proyecto humanista (la persona como centro) para hacer

explícitos los valores que han de compartir los miembros de la organización. De igual forma, es una ventaja estratégica que desde el punto de vista ético-moral; los directivos, empleados y personal en general deben ponerlos en práctica. En este ámbito, los autores Blanchard y O'Connor (1997) precisan que: “en una compañía que se administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía” (p. 54), los citados autores hacen referencia a la importancia que tienen los valores dentro del ámbito laboral, puesto que son la base para el buen funcionamiento de las entidades organizativas.

A partir de estos criterios, el modelo permite integrar los valores con la gestión del personal, potenciando el rendimiento y compromiso de los grupos interesados mediante la participación activa en el accionar institucional. Por ello, quienes dirigen organizaciones deben dar prioridad al tema de los valores en una institución. En este sentido, Duran (2008) expresa lo siguiente:

La DpV tiene como punto de partida la clarificación de la relación valores-desempeño-rentabilidad y el conocimiento de la cultura organizacional, en tanto la DpV se constituye en el marco ideológico de la empresa, orientan las conductas y decisiones cotidianas. Asume de manera explícita que los valores son primero, haciendo explícitos aspectos implícitos de la organización (sus principios y valores de gestión que definen el sentido de la institución o empresa), estableciendo criterios de orientación sobre lo que es correcto o no lo es dentro de la organización (p.18).

En este aspecto, el modelo de DpV; los valores son lo primero y el motor principal de cómo dirigir bajo un nuevo modelo de dirección, cuya asimilación permite orientar conductas complejas con mayor eficacia, fuerza integradora en individuos eficientes, grupos o equipos de trabajo que se desarrollan,

participa y aprenden continuamente. Así lo establecen Blanchard y O'Connor (1997)... “la administración por valores es la base de una organización, ayuda a motivar la fidelidad de los clientes, comprometer a los empleados con la organización, estimular a los empleados a sentirse orgullosos...” (p. 28). El dirigir mediante valores, consiste en adoptar una filosofía de gestión organizacional acorde con las líneas de pensamiento y acción claramente definidos; busca que los miembros se comprometan, actúen de manera coordinada y coherente con los valores que rigen la organización.

La Dirección por Valores incide en una triple finalidad práctica precisada según García y Dolan (1997), García (2011) de la forma mostrada a continuación:

Simplifica: la DpV absorbe la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios en todos los ámbitos de la empresa como la internalización, la globalización, la innovación, etc. Este tipo de dirección simplifica la toma de decisiones comparado con la dirección por objetivos o por instrucciones. Si todas las personas que constituyen la empresa tienen unos cuantos valores verdaderamente claros y asumidos resulta mucho más eficiente tolerar y asumir creativamente la complejidad e incertidumbre en lugar de recibir unos objetivos o acatar unas instrucciones o un manual de procedimientos.

Orienta: la DpV guía la visión estratégica de hacia dónde tiene que ir la empresa en el futuro. Es una herramienta útil para rediseñar culturas y orientar cambios hacia la visión y la misión de futuro. Constituye un marco global para rediseñar continuamente la cultura de la empresa, de manera que se asumen compromisos colectivos para nuevos proyectos ilusionantes.

Compromete: aumenta el compromiso por el trabajo bien hecho, ya que integra y actualiza los planteamientos del denominado desarrollo organizativo, de la dirección estratégica, así como la política de personas, recursos humanos y la responsabilidad social de la empresa (RSE). Coloca la dimensión de la persona en el eje central de la organización como una práctica diaria. (p.8).

En un sentido más amplio estas tres finalidades prácticas generan una serie de cambios en la organización, estos literatos las definen como: acciones éticas y competitivas que promueve la capacidad de desarrollar un nuevo repertorio de conductas y maneras de tratar con sus entornos naturales y culturales. Asimismo, es una herramienta de liderazgo y gestión útil para hacer efectiva la responsabilidad social de las instituciones, ya que orienta las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores. Supone un marco estratégico que da sentido, facilita la concreción de objetivos estratégicos coherentes, así como; procesos, competencias conductuales necesarias en la organización.

En el contexto de las finalidades, se entenderá entonces que las organizaciones requerirán de unos factores dinamizadores que harán que responda a los cambios de su entorno. Ante la complejidad del entorno organizacional, de la perspectiva y retos del talento humanos, se asume los roles de modelos, procesos, nuevos líderes, modos para lograr la práctica de valores y funcionamiento de la organización. De los valores depende que se lleve una vida grata, alegre, en armonía con los demás y en la que se pueda desarrollar plenamente una persona en el campo laboral. Por ello, surge la pregunta ¿Para qué sirven los valores? Estos orientan la conducta, y con base a ello se decide cómo actuar en las diversas situaciones de la vida. Así lo describe Blanchard, O Conor, M. (1999) Plan de juego de la Administración Por Valores (APV). (Figura 2).

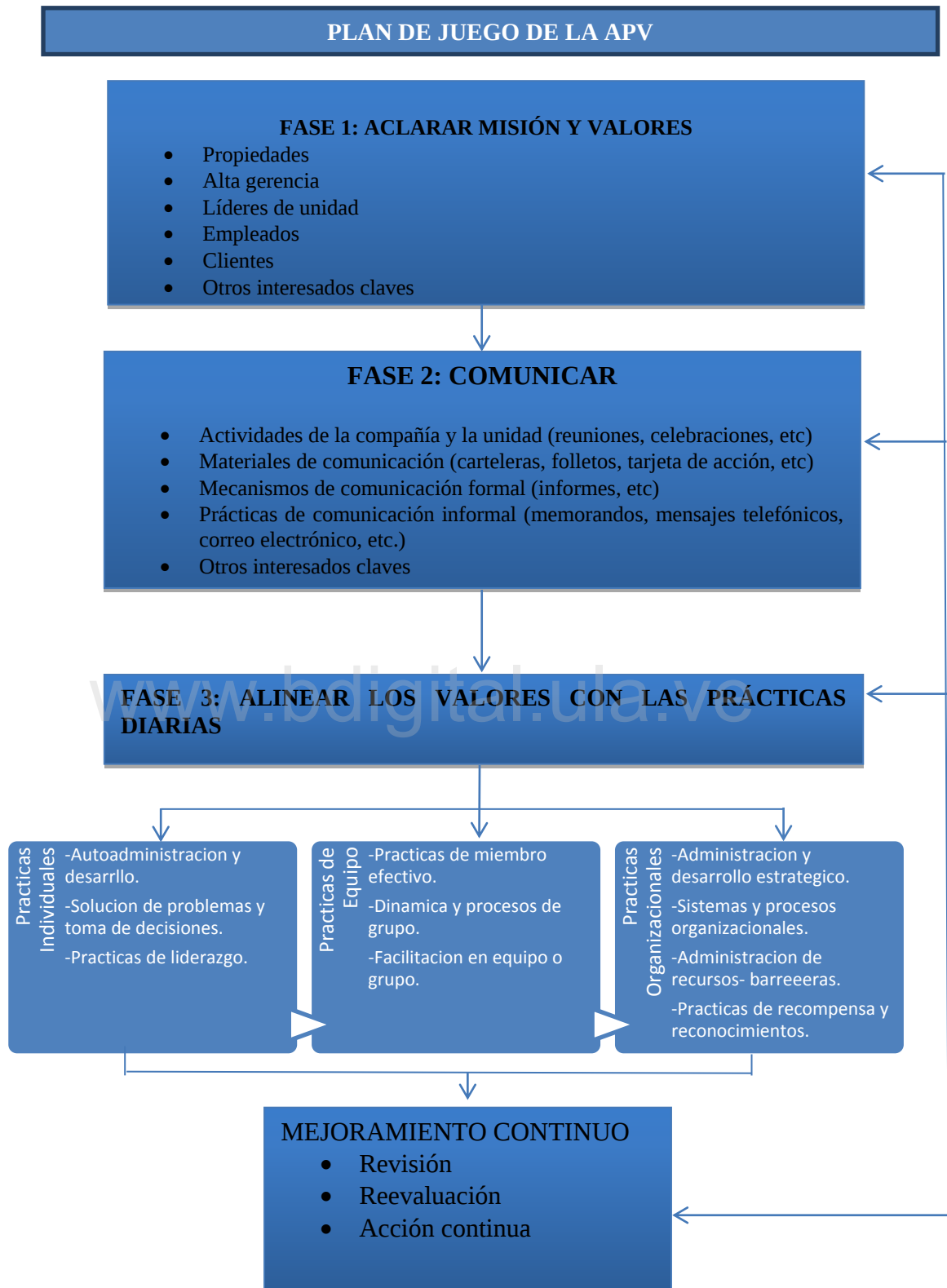


Figura 2: Plan de Juego de APV, Blanchard y O'Connor (1999).

Cabe considerar, que la DpV demanda una gestión signada necesariamente por la coherencia entre objetivos, misión, visión y las prácticas y conductas diarias. Es precisamente en este contexto, donde tiene sentido que una organización se dirija o administre por valores, son estos los que disponen, las decisiones se toman en base a ello. Las instituciones que son administradas bajo esta filosofía de gestión, crean una cultura innovadora, orientada al aprendizaje pueden alcanzar un nivel de éxito organizacional. Vale decir, que los valores son indispensables, necesarios, tan deseables que lo más natural es inculcarlos, vivirlos y ponerlos en práctica donde no existan.

Tipos de valores

En este apartado se pretende abordar los tipos de valores y su importancia para dar sentido al trabajo bien hecho, coincidiendo en que tienen como fin último mejorar la calidad de vida de las personas; y el funcionamiento organizacional. Los tipos de valores según Gamargo y Rojas citados por Valbuena, Morillo y Salas, (2006) son:

Valores Individuales: Se refieren al respeto, dignidad, lealtad, moralidad, entre otros, los cuales conducen a la existencia de un ambiente favorable para el trabajo donde se distinguen los individuos. Estos valores individuales de acuerdo a (ob.cit) describen lo siguiente:

El respeto, generador de confianza en el individuo y la organización, permite reconocer las fortalezas, equilibrar las debilidades y nutrir las destrezas con disciplina; permite aceptar a las personas tal como son: con ideales., costumbres, creencias, tradiciones, actitudes sociales y políticas (p. 65).

Atendiendo a estas consideraciones, los valores individuales están centrados en aquellos aspectos de carácter original, es decir buscan establecer la personalidad y el comportamiento de la persona ante la sociedad y el entorno laboral. Este tipo de valores, incorpora el respeto hacia sí mismo, en los demás; es decir permite tener una organización armoniosa, donde prevalece el afecto, la lealtad, moralidad que se concreta en la formación familiar la cual se fortalece a lo largo de la vida.

Valores Organizacionales/Laborales: en una relación laboral se observan los valores individuales, sociales y profesionales. La valoración del trabajo comienza con la estima de su función en la organización, con su responsabilidad, perseverancia y dedicación a la labor ejercida. Este tipo de valores identifican y refuerzan el comportamiento mediante propuestas sociales que le permiten sobrevivir y lograr los fines. Por eso, la organización debe definir los valores que han de regir el grupo de empleados, pues esto permite orientar su comportamiento, compromiso e identidad con la organización. Así lo describe Durán (2008):

En el campo organizacional los valores definen el carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y le dan sentido de identidad a sus miembros, fijan los lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, determinar la forma en que los recursos se asignaron, de brindar tanto dirección como motivación y de reducir la confusión y las conjeturas de todo el sistema. Funcionan como un sistema operativo y de orientación, indicando la forma adecuada de solucionar las necesidades e incluso la prioridad que se le debe dar a cada una. (p. 2).

En lo que respecta a los valores organizacionales: contribuyen a establecer una disciplina de vida, a crear niveles de responsabilidad y compromiso con la organización. Es importante destacar la importancia de la proyección que tenga el gerente con respecto al futuro de la institución, puesto que debe planificar, organizar, controlar y evaluar. En este enfoque, López (2001) y Casagrande (2003) describen este tipo de valores como formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con el cumplimiento organizacional. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación y en la atención al usuario.

En mismo orden de ideas, los valores organizacionales más destacados están: *la identidad* que es la conjunción de los elementos biológicos, psicológicos, emocionales y espirituales, en el individuo que le hacen distintivo de los demás, y unidad en sí mismo. *Compromiso*, entendido como la acción de sentirse aliado a otra persona sobre algo previamente fijado por ambas partes. Y, *fortaleza*, que es lo que permite de manera tangible observar dentro de las organizacionales efectos y cambios progresivos, ya que tienen que ver con la manera como están organizadas las organizaciones, de cómo es su comportamiento, de la actuación de sus miembros.

Adicionalmente, se puede decir que la identidad y el compromiso organizacional infieren de forma positiva en el desarrollo de individuos, aportando habilidades, actitudes y conocimientos; para que, mediante su interrelación se beneficien mutuamente. Por ese motivo, todo personal debe estar identificado y comprometido con los valores de la institución para un mejor funcionamiento. Así lo plantean, Ivancevich et.al (2006), el cual manifiesta:

El compromiso con una organización supone tres actitudes: 1) una sensación con las metas de la organización, 2) una participación en las obligaciones organizacionales y 3) una sensación de lealtad hacia la organización. Las investigaciones indican que la ausencia de compromiso reduce la efectividad organizacional (p.224).

Además, precisa que un empleado comprometido se identifica, es leal con la empresa; percibe el valor y la importancia de integrar las metas individuales y organizacionales, dado que del buen ejercicio de éste se obtendrían mejores resultados, además de constituirse en uno de los elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el quehacer organizacional actual.

De acuerdo a este planteamiento, los valores organizacionales construyen formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos, misión y visión de la organización. Por tanto, es guía para todos los planes, decisiones, actuaciones; son el presente y el futuro; se hacen realidad únicamente cuando el individuo lo refleja en su manera de actuar; en la manera que exija que los demás actúen. Cualquier estructura organizativa que dirija su personal basándose en la coherencia a determinados valores tiende a obtener un personal satisfecho; empleados facultados; alta productividad; confianza y respeto mutuo, componentes que resultan indispensables en toda área laboral.

Igualmente, en este apartado se aborda el valor de la Hospitalidad, uno de los valores más importantes para la Orden Hospitalaria San Juan de Dios. La Hospitalidad es ante todo acogida, respeto, calidad, responsabilidad y espiritualidad. Estos valores institucionales, Piles (2000) indica que es el valor de los valores:

La Hospitalidad cuando se integra en el ser de la persona es una forma de vivir, es metafísicamente propia, forma parte de su espiritualidad. Las personas hospitalarias no pueden serlo unas veces sí y otras no. Lo son en todos los momentos de su vida. Lo que hemos tratado de decir en estos folios ha intentado llevarnos a esta identidad. Lo somos o no lo somos. Tenemos que estar siempre agradecidos porque el Señor o la naturaleza nos ha enriquecido con el ser hospitalidad. Y eso es un gran don, porque nos hace estar en la historia con un estilo que nos define. (p.23).

Es así como estos valores son la base esencial del servicio y de la gestión. La calidad se traduce en excelencia profesional, modelo de atención y conciencia de las nuevas necesidades, responsabilidad recíproca, humanización de los servicios y la dimensión humana, que fomenta una asistencia integral guiada por sus valores. Las actitudes hospitalarias funcionan como faros para indicar caminos nuevos de asistencia y humanidad hacia los pobres, enfermos y necesitados.

Del mismo modo, la espiritualidad que guía a la persona en la búsqueda del significado, de religión y de lo trascendental. Cuando se habla de espiritualidad según Morillo (2017) “nos estamos refiriendo a las cualidades intrínsecas del espíritu humano como el amor, la compasión, la capacidad de perdonar, la alegría, la responsabilidad, la búsqueda de mayor sentido de la existencia, la relación con lo sagrado, lo trascendente, y sin limitación de creencias o prácticas” (p.14). Justamente, la espiritualidad en situaciones de salud está asociada a dos dimensiones espirituales: una vertical que se asocia a una relación con la religión, a tener fe, a creer en Dios, y otra horizontal asociada con el sentido de la vida, precisamente porque ayuda hacerle frente a los grandes acontecimientos y desafíos de la vida humana y de las organizaciones.

Por consiguiente, en este apartado se precisa el significado e importancia que tiene para los seres humanos y las organizaciones los valores. De allí que Rockeach (citado por Robbins, 2002), clasifica los valores en finales o terminales.

Valores Finales o Terminales: Se asumen como aquellos estados de existencia deseable para el individuo, o como finalidades últimas en la vida. A su vez, se clasifican en valores personales y valores ético-sociales (Ver tabla 1). Los valores personales están centrados en la propia persona y circunscriben los fines del individuo o los estados referentes a salvación, felicidad, armonía interior, salud, ética; y los valores ético-sociales se refieren a: igualdad, belleza, justicia, libertad, éxito y la paz.

Sobre esta misma tipología, García y Dolan (1997) indican que los valores finales “son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo hacia dónde va la institución” (p.68). Señala los autores que los valores influyen de forma significativa en la organización, manera de vivir congruente entre lo que se piensa y la conducta observable hacia el otro. Por eso abordar la relación del ser humano con los valores, la forma de orientar el comportamiento hacia el desarrollo organizacional.

De cara a configurar una opción por estos tipos de valores, es que se conseguirá convivir de una manera más tranquila en ámbitos como el trabajo, la familiar y la sociedad; siempre en cuando las personas asuman la responsabilidad, generando así un cambio de consenso colectivo, la aceptación a un cambio de actitudes que favorezcan el compromiso con la misión, visión y unos valores compartidos. Los valores esenciales han de destilarse y ponerse en práctica en el personal y el entorno organizacional. Hospitalaria. En este sentido se da a conocer los valores finales; los cuales se clasifican en personales y éticos sociales.

Tabla 1

Valores Finales	
Valores Personales	Vivir, felicidad, salud, familia, éxito, realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor.
Valores Éticos Sociales	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social

Nota: Valores Finales, Tomado de García y Dolan (1997).

Sobre este particular, los valores personales, son aquellos a los que aspira toda persona y depende que el individuo lleve una vida grata, alegre, en armonía consigo mismo y con los demás; los valores expresan lo que es ético, bueno, valido, competitivo, adecuado, hermoso o deseable, se van generando y reforzando a lo largo de la vida. Mientras que, los valores éticos-sociales constituyen aspiraciones o propósitos que benefician la sociedad. (García y Dolan, 1997:68). Al considerar el planteamiento de estos autores, es necesario descubrir la importancia en la vida de los individuos y grupos, dado que en algunos campos pueden estar más o menos desactivados, pero cuando se activan inducen una conducta valiosa e incluso lucrativa para la organización.

Valores Instrumentales: llamados también conductuales o comportamentales, intervienen como modos de conducta adecuados, necesarios para encauzar una organización y conseguir las finalidades. Estos valores incluyen las creencias, juicios, convicciones y concepciones relacionados con el actuar de las personas para alcanzar los valores finales. Tales valores se clasifican en dos tipos: los éticos-morales, con orientación interpersonal; y los de competencia, con orientación intrapersonal.

Tabla 2**Valores Instrumentales**

Valores Éticos Morales	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos.
Valores de Competencia	Cultura, dinero, imaginación, lógica, inteligencia, belleza, iniciativa, pensamiento positivo constancia, flexibilidad, simpatía, trabajo en equipo, imaginación, coraje.

Nota: Valores Instrumentales, Tomado de García y Dolan (1997)

Otra forma de contextualizar los valores instrumentales según los postulados de García y Dolan (1997) es que pueden considerarse como medios adecuados con los cuales se consiguen las finalidades. Por ende, la ética como tal, centra su atención en los principios, formas y sentido de las acciones humanas, en la naturaleza de la conducta individual, colectiva, sus fines, normas y valores, se centra en el problema de lo que son el deber ser, la libertad, obligatoriedad, las virtudes morales, entre otros.

En el plano personal, la ética está conformada por todos aquellos valores, principios que se adquieren durante el transcurso de la vida. Por tanto, la ética y la moral son un conjunto de principios, normas, valores que el personal que trabaja en una organización sanitaria debe poseer y transmitir en su entorno. Esta doble dimensión ha de vivirse con armonía, equilibrio para una mayor dignificación de cualquier actividad laboral. Por ello, la ética es el fundamento del hombre y, la acción humana es el contexto donde surgen, se desarrollan y se hacen vida los valores.

Dentro de los valores instrumentales se destacan los valores de competencia, o aquellos que remiten a una conducta focalizada en lo intrapersonal, a la realización del ser; ya que conducen al individuo hacia el comportamiento lógico, imaginario e inteligente. En este sentido, Díaz (2013) puntualiza que “las competencias surgen de la combinación de habilidades prácticas, conocimientos, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, componentes sociales y de comportamientos que se movilizan conjuntamente para lograr una acción eficaz”. (p.62). A modo de ejemplo, comportarse honestamente alude la impresión de que se está actuando moralmente, mientras que comportarse creativamente conlleva el sentimiento de que se está actuando de forma competente.

Entre los valores de competencia están: la cultura, trabajo en equipo, simpatía, iniciativa, entre otros como: hospitalidad, calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad que tienden a crear una disposición al comportamiento competente. Desde la postura organizacional, los valores y la cultura popularizan la manera común en la cual sus miembros han aprendido a pensar, sentir y actuar. Dentro de este contexto, Siliceo, Casares y Gonzalez (1999) exponen que, “la cultura es un conjunto de principios, valores creencias y hábitos de grupo que requieren de un impulso vital de sobrevivencia, actualización de potencialidades y desarrollo integral” (p.176). En consecuencia, las instituciones deben motivar y promover talleres que sensibilicen al personal y al mismo tiempo desarrollen las cualidades en beneficio del desempeño laboral, buscando que sean integrales y puedan alcanzar las metas en colectivo.

Bajo este planteamiento y el de Araujo (2006) la cultura organizacional constituye el sistema por medio del cual las organizaciones expresan sus significados, valores a través de sus relaciones con sus miembros y con el entorno. Las prácticas organizacionales son el lado visible de la cultura y los

valores los encargados de dirigir la cultura (p.14). Por consiguiente, la cultura conforma un sistema de valores y creencias compartidas que indica cómo se hacen las cosas, cuál es su función, personalidad tanto en el interior como en el exterior de ésta.

Además, constituye la base fundamental del funcionamiento organizacional, es decir la estructura adquiere su carácter organizacional expresado en valores, elementos simbólicos y en prácticas que intervienen al momento de ordenar, atribuir significados y construir la identidad organizacional. De allí la importancia de identificar cual es la función que desempeña la cultura dentro de una organización. Robbins (1996) la define así:

La cultura, en primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados (p. 687).

De acuerdo con el mismo autor, la cultura funciona en las organizaciones para que los empleados se sientan más comprometidos con ella, de esta forma su desempeño laboral sea más eficiente. En los últimos años las organizaciones han adoptado nuevas formas de organización, por lo que han tenido que evolucionar en lo tecnológico, económico en los procesos organizativos, lo que conlleva a una clara e inequívoca voluntad política de impulsar los valores compartidos como el sistema transformador de la cultura

operativa. Por eso, una cultura organizacional en transformacion tiene que tener perfectamente identificados los valores de los cuales depende su éxito.

Tal como se plantea anteriormente , en una institucion orientada a la mejora continua es necesario renovarse para ser viables, rentables, competitivas y seguir desarrollandose con éxito en una epoca de cambios acelerados a muchos niveles Por ello, un aspecto fundamental a la hora de concebir culturalmente una organización sanitaria se visualiza en la tabla 6, considerando lo que plantean García y Dolan (1997) el cual señalan:

Tabla 3

Ejemplo de los cambios culturales necesarios en un centro sanitario

De	A:
Pacientes /usuarios	Pacientes /clientes
Tratar enfermedades	Promocionar conductas saludables
Gestores /controladores	Gestores y líderes facilitadores
Desconfianza entre gestores y profesionales sanitarios	Colaboración entre gestores y profesionales sanitarios
Ambiente frío, clínico	Ambiente familiar, cálido
Funcionarios laborales	Profesionales
Cambio como amenaza	Cambio como reto
Centralismo	Descentralización
Corto plazo	Largo plazo
Dirección por instrucciones	Dirección por objetivos
Dirección por objetivos	Dirección por valores

Nota : Cambios Culturales, Tomado de García y Dolan (1997)

Considerando lo señalado en la tabla anterior, las organizaciones actuales deben gestionar cambios culturales para poder continuar desarrollándose en un entorno cada día más cambiante y exigente. Estas deben saber monitoriar su entorno, adelantarse al futuro, renovarse para ser viables, rentables y competitivas en una epoca de cambios acelerados a

muchos niveles que afecta en mayor grado a todos los sectores. Pero es importante que para formarse esa cultura es necesario que se sustente en valores, conduce el personal hacia la excelencia en todos los quehaceres organizativos.

Por su parte, Hosftede (1999) dice que “Las organizaciones eficientes y culturalmente emprendedoras se caracterizan por tener un clima de confianza, sinceridad y apoyo mutuo para poder arriesgarse, equivocarse y aprender” (p.144). Desde luego, la cultura es un modo indispensable de ordenar la realidad para poder entenderla, conducirse en ella, sobrevivir y poder vivir con los demás. Por ello, se ha de orientar y dar coherencia en todos los sistemas de gestión de los recursos humanos que conlleve hacia una cultura organizacional saludable. A la luz de estas consideraciones, es primordial el desarrollo de una cultura organizacional coherente con la misión y los valores de la organización.

En torno a la relación existente entre cultura organizacional y valores, (ob.cit.) destaca: “ el núcleo de la cultura, esta formado por valores” (p.39). No obstante, indica que los valores personales, organizacionales, compartidos, modelan las culturas organizativas, pero es por medio de las prácticas compartidas como esas culturas afectan a los empleados. Por ello, si los valores de los empleados dependen esencialmente de criterios diferentes de la pertenencia a la organización, el medio por el cual esos valores entran en la organización es por medio de proceso de selección de personas a ser contratadas juegan un papel muy importante en la conservación y práctica de valores necesario para el desarrollo del trabajo.

En concordancia con lo anterior, el reto de las organizaciones del futuro está en la calidad de su cultura organizacional. La Secretaría de Salud (2006) plantea: Toda cultura organizacional de los Hospitales Regionales de

Alta Especialidad (HRAE) sirve como marco de referencia a los directivos, médicos, enfermeras, técnicos y operativos de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta”... (p.29). En efecto, una cultura de alta especialidad debe influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos. Todos estos factores influyen profundamente en el ambiente o clima organizacional, en las acciones y comportamientos de los empleados; especialmente de aquellos que laboran en centros asistenciales.

De esta manera, los valores culturales son importantes para que la cultura deseada de la organización llegue a convertirse en realidad. En este mismo orden de ideas, García (2011) describe los valores culturales como: “la participación, desarrollo, aprendizaje continuo, creatividad, confianza mutua, innovación y compromiso” (p. 21). Por la razón señalada, estos valores absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional. Es decir, sí las personas asumen retos organizacionales de acuerdo a sus valores, son poseedoras de gran sensibilidad, voluntad, potencial que permite ser co-partícipes del cambio y desarrollo en todas sus dimensiones.

De igual modo, entre los valores de competencia están: Trabajo en equipo, creatividad, simpatía, iniciativa, entre otros, que tienden a crear una disposición al comportamiento competente. Sambrano (2010) describe “ la creatividad como un estado de conciencia que permite generar una red de relaciones para identificar, planear, producir y resolver problemas de manera relevante y original”. (p.44). Tal como lo refiere el autor, ser creativo es sinonimo de inteligencia; implica tener una autoestima alta, motivacion

interna para cambiar las cosas relacionadas con la organización, apertura a los cambios, receptividad a lo nuevo.

Así mismo el trabajo en equipo, es una conducta que se propone superar al trabajo individual, e incluso el resultado de la suma de estos, surge cuando los individuos de la organización son capaces de poder trabajar juntos, porque sus esfuerzos están orientados por la misma visión compartida y, además, son hábiles para ello. Es así que Senge (1992) manifiesta que esta “se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida.” (p. 296). La unidad fundamental del aprendizaje en las organizaciones no es el individuo, sino el equipo, serían grupos que juntos funcionan maravillosamente, se profesan confianza, complementan mutuamente sus virtudes, compensan sus flaquezas, comparten metas comunes más amplias que sus propias metas individuales.

Es importante acotar que, para alcanzar un adecuado trabajo en equipo, primero deben existir las condiciones para el intercambio de información, como el diálogo, adecuados modelos mentales libres de rutinas defensivas o personas con adecuado dominio personal, ya que se necesitan individuos dispuestos al aprendizaje, que busquen crecer en equipo. Además, a través del aprendizaje en equipo, las personas pueden construir el futuro deseado para ellos y la organización, es decir, una adecuada visión compartida.

En virtud de ello, estos valores tienen un valor indispensable, especialmente para el campo de la salud. Por esa razón, las personas que desarrollan este tipo de valores éticos morales como: la honestidad, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, simpatía, empatía, pensamiento positivo, lógica hace posible la humanización de los servicios. Por ello, surge una pregunta, si habría una pedagogía para desarrollar estos

valores, en el caso que la hubiere, cuáles serían las estrategias para desplegarla en los procesos formativos de los futuros profesionales del cuidado de la salud mental.

De manera semejante los *Valores Operativos*: son medios tácticos que se utilizan para alcanzar la visión y la misión de la organización. Precisamente estos configuran lo que se puede denominar cultura operativa de la organización. Tras este argumento García y Dolan (1997) “exponen los siguientes valores operativos: trabajar en equipo, creatividad, disfrutar el trabajo bien hecho, honestidad, orientación al cliente (usuario), agilidad y calidad de vida profesional” (p. 275). Todos estos valores dan coherencia a una organización y claridad a sus metas; generan orgullo de pertenencia y constituyen el perfil humano de las personas que están inmersas en ellas; de allí la importancia que se le atribuye a la existencia de los diferentes valores en la organización.

Desde esta óptica, hoy día, los actuales contextos de alta dirección operativa los clientes serán cada vez más exigentes no sólo de calidad sino también de calidez humana, los jefes deberán evolucionar del ordeno y mando a ser facilitadores de procesos, los empleados tendrán que evolucionar del acatamiento administrativo a la libertad responsable. Las estructuras organizativas sanitarias deberán evolucionar inexorablemente desde la estructura organizativa vertical convencional, hacia otras formas de estructura y modelos de gestión más humano y equilibrado, que incluya explícitamente valores operativos democráticamente formulados y aplicados. Como pilares, los valores no sólo necesitan ser establecidos sino que las organizaciones deben mantenerlos, promoverlos, divulgarlos constantemente para que los trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas.

Para concretar la tipología de valores expresada hasta ahora, se presenta a continuación un esquema modificado de García y Dolan (1997):

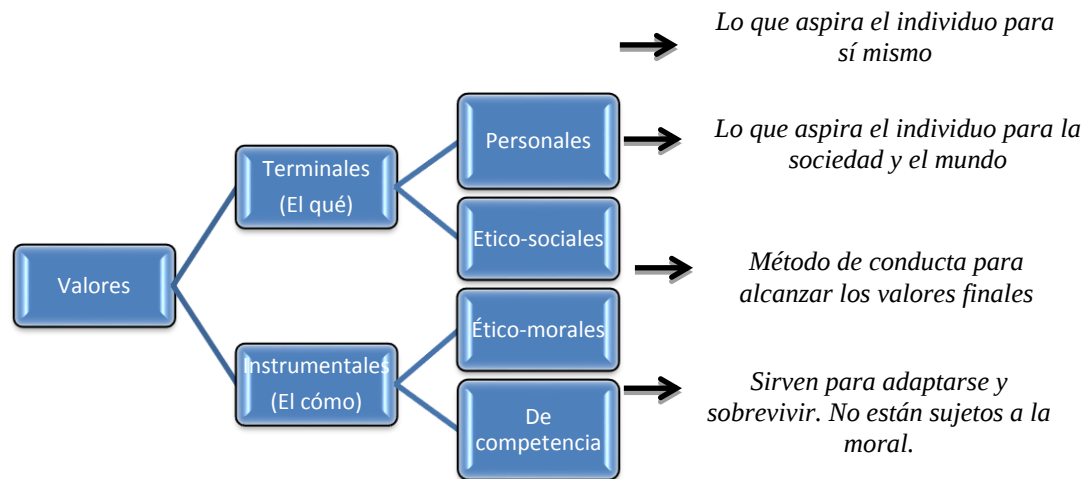


Figura 3: Esquema de los tipos de valores de acuerdo con lo expuesto por García y Dolan (1997).

Cabe decir, que los valores expresados deben ser capaces de conjugar éxito competitivo, social, humano y productivo del cual forman parte los individuos, la sociedad y específicamente las organizaciones. De esta forma, Siliceo, Casares y Gonzales (1999) argumenta “Los valores permitirán la cohesión social en torno a significados compartidos y estimulados de manera positiva” (p. 64). Dentro de esta formulación los autores señalan que ninguna persona será socialmente reconocida por el sentido personal sino por su integración a los valores.

Para efecto de esta investigación resulta importante conocer las características o tipologías de los Valores. Entre las principales resaltan la objetividad (existen realmente); la no independencia ontológica (no son seres en sí y por sí, sino que para su existencia dependen de soportes las cosas deseadas y de sujetos que realicen los juicios de valor); y la polaridad que consiste en que siempre se da un par de valores uno de los cuales es positivo, la belleza por ejemplo, y el otro negativo, la fealdad. Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, Seijo (2009) revela algunas características sobre los valores tal como: polaridad, gradación e infinitud:

Polaridad: Los valores se van a manifestar desdoblados en un valor positivo y en un valor negativo, en valores y antivalores. Todos los valores van a tener su correspondiente antivalor (bueno-malo, justo-injusto, salud-enfermedad, sabiduría-ignorancia).

Gradación: La gradación es la característica de los valores que hace referencia a la intensidad o fuerza que posee un valor o antivalor. No todos los valores o antivalores van a valer lo mismo. Esta característica se encuentra íntimamente relacionada con la polaridad e interviene además en la construcción de la jerarquía.

Infinitud: Esta propiedad del valor está totalmente relacionada con su dimensión ideal en virtud que los valores suelen ser finalidades que nunca llegan a alcanzarse del todo. (p.157).

En este sentido, por su naturaleza, los valores siempre van a ser deseados y aspirados por todos gracias a los beneficios que les reportan, ya sea necesidad o deber. En el caso de los valores se considera que el ser humano siempre va a aspirar a más. Por ello, es importante motivar a los trabajadores para que cada día se estimulen y puedan trabajar con más eficacia; además tengan proyección hacia un futuro mejor.

El Liderazgo

Uno de los procesos que genera mayor impacto en las organizaciones en la actualidad es el liderazgo, el cual tiene influencia en el desarrollo integral de los miembros de la organización, así como la productividad de la misma. De esta manera, cuando un líder utiliza las herramientas, habilidades del personal, se comunica asertivamente, toma decisiones, resuelve conflictos, dirige, crea un ambiente motivador y positivo, eso es, liderazgo efectivo. De tal manera, el liderazgo representa un desafío para la organización, un nuevo modo de pensar, de liderar y transformar los escenarios organizacionales. Igualmente, es considerado como una cualidad que posee una persona o un grupo de personas que ayudados por sus conocimientos, experiencia y capacidad pueden dirigir a los demás. Robbins (2001), describe el liderazgo como:

La influencia, el arte o el proceso de influir sobre las personas para que ellas intenten, con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo...es necesario que posean, la capacidad para ejercer funciones como planear, evaluar, informar, controlar, organizar, estimular y sancionar... ayudando al grupo a alcanzar sus objetivos, satisfacer sus necesidades y seleccionar las alternativas más adecuadas para resolver sus problemas. (p. 316).

Desde esta perspectiva, Dolan y García (1997) señalan: “el verdadero liderazgo es, en el fondo, un dialogo sobre valores” (p.5). Esta forma de orientar a las empresas hacia el desarrollo de conocimiento como factor que incide en optimizar la relacion entre el ser humano y la organización. Este tipo de liderazgo esta caracterizado por las capacidades del líder que se conjugan a medida que los miembros se sienten parte de un equipo que genera valor a los procesos productivos

que cobrarán relevancia en el futuro. Para tener una idea de los tipos de liderazgo, se hace un esbozo de estos:

Tipos de liderazgo

Dentro de esta perspectiva, se presentan algunos tipos de liderazgo que son fundamentales para el desarrollo organizacional. Por eso, las instituciones parecen haber centrado su atención en el liderazgo como una ventaja competitiva. A partir de estos criterios se desarrolla en primer lugar el *Liderazgo legitimador*: Este tipo de liderazgo es capaz de legitimar valores, encausar influencia en las conductas y esfuerzo hacia metas de futuro. En este apartado se presenta las características de un liderazgo legitimador:

Tabla 4

Liderazgo Legitimador	
Desarrollo personal	Afirmar valores honestamente
	Madurez
	Tolerancia a la ambigüedad
	Conocimiento de sí mismo
	Adaptabilidad e Intuición
	Comunicación
	Resistencia al estrés
Visión global	Explorar
	Visualizar e Innovar
Potenciación de colaboradores	Entusiasmar y potenciar madurez
	Escuchar
	Movilizar creatividad y delegar

Nota: Legitimador, Tomado de Dolan y García (1997).

Tomando en cuenta estos aspectos del liderazgo legitimador dentro de la organización, un líder ha de legitimar valores de forma coherente entre lo que dice y lo que hace, tener visión global y capacidad de potenciación del personal, así como suficiente desarrollo personal. Quien pretenda ejercer como legitimador debe ser capaz de asumir, defender y comunicar valores por los que valga la pena esforzarse. Obviamente, este tipo de liderazgo admite nuevas formas de pensar y hacer las cosas tal como las supone la DpV. El examinar todas estas claves indica cómo se debe actuar en vista de ir más allá de los límites del propio trabajo e interesarse por las cosas que suceden a lo largo y ancho de toda la organización. Es evidente que el liderazgo es clave fundamental en el ámbito asistencial y clínico. Al respecto, Schwartz y Pogge (2000), consideran que:

La mayoría de los médicos poseen madera de líderes, pero carecen de habilidades técnicas necesarias para ello. Estas habilidades son la planificación estratégica y táctica, la comunicación convincente, la negociación, la toma de decisiones financieras, la creación de equipos y la resolución de conflictos (p.20).

Para estos autores, estas habilidades requieren de un entrenamiento sistemático, que debería incluir sesiones didácticas y experiencias clínicas, centradas en la amplia gama de intervenciones utilizadas en los sistemas públicos y en las habilidades administrativas necesarias para ocupar cargos de liderazgo. Los ejecutivos sanitarios deben ser los encargados de identificar a aquellos médicos que tengan capacidad de liderazgo, conseguir, de acuerdo con ellos, que se conviertan en líderes preparados. Visto de esta forma, el líder es el responsable de la excelencia y la competitividad: Los líderes que logran éxito son aquellos que pueden adaptar su conducta para

satisfacer las demandas de situaciones particulares; sabiendo que en época de crisis surge el *liderazgo situacional*. Al respecto Gabaldón (2007) agrega:

El liderazgo situacional brinda un lenguaje y una herramienta invaluable en este entorno cambiante y difícilmente predecible. Con todo, y a pesar de las transformaciones, el liderazgo exitoso está en esencia determinado por la relación entre el líder y sus seguidores, en el empeño por alcanzar los fines y objetivos organizacionales. (p.64).

Por consiguiente, este tipo de liderazgo identifica las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles; establece las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea; evalúa el nivel de competencia, motivación y confianza de cada miembro de la organización; determina cuál es el nivel de desarrollo o madurez en relación a su puesto de trabajo. Hoy en día, es más evidente el hecho de que el éxito de las organizaciones depende de la capacidad de emplear el tipo de liderazgo en un momento determinado.

De manera equivalente se aborda el *liderazgo carismático*, el cual es capaz de cambiar las aspiraciones de las personas, compartir conocimientos, recursos y tiempo para saber aprovechar las oportunidades, enfrentar los retos, dar paso a las oportunidades que se presentan en la vida. Para Gabaldón (2007) “los líderes carismáticos tienen una meta ideal que desean alcanzar y un fuerte compromiso personal, asertividad y confianza en sí mismos, y se les percibe como agentes de cambio radical en lugar de administradores” (p.27). Esto explica por qué estos líderes surgen asiduamente en la política, la religión, tiempos de guerra o cuando una organización enfrenta una crisis y se genera la necesidad de un cambio

radical. El fin esencial del liderazgo carismático es la capacidad de vincular el presente con un mejor futuro para la organización.

Al igual que el liderazgo carismático existe otro tipo centrado en principios. Este de cierta forma es lo que otros autores, como Yarce (2003) y Muñoz (2012), denominan *liderazgo basado en valores*, cuyas directrices para la conducta humana es como un faro o ley natural que no se puede quebrantar” (p.12). Entonces, se puede decir, que el líder en valores debe direccionar su comportamiento ante situaciones que se le presente, buscando al mismo tiempo alternativas de solución. Por tanto, cuando se valoran los principios correctos se tiene la verdad, el conocimiento de las cosas tal como son.

La esencia de este modelo basado en principios; según Gabaldón, (2007) “el principio de la rectitud, a partir de cual se desarrolla todo concepto de equidad, justicia, integridad y honestidad, los cuales son esenciales para la cooperación y desarrollo personal” (p.40). Se considera que ejercer este tipo de liderazgo da paso al éxito organizacional.

Sobre este particular, los valores, el liderazgo y la organización; cuya interposición es esencial para la existencia de las organizaciones. Por qué cuanto más tecnológica e industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones; asentar los valores puede servir de guía a las acciones, pero para encarnarlos en las organizaciones se necesita concretarlos. los líderes son los que le dan realce a la organización y si cuentan con empleados horrados, puntuales, respetuosos, competitivos, legitimadores de valores, incrementan la productividad en el trabajo En relación con e tema, se visualizan cinco perfiles o estilos de liderazgo, según Cota (2002) tienen valores implícitos muy específicos, que bien vale la pena referir como se muestran en la tabla 5 presentada a continuación:

Tabla 5. Estilos de liderazgo y sus valores

Estilos	Valores
Autócrata-dictador	Egocentrismo, desconfianza, imagen de seguridad, desigualdad jerárquica, rigidez, uniformidad dentro de cada nivel, obediencia ciega.
Administrador	Eficiencia, reglamentos, obediencia, disciplina, trabajo duro, lealtad a la institución.
Carismático	Vocación, misión, participación, visión, entusiasmo, trascendencia, empatía, prestigio, creatividad.
Democrático	Diálogo, participación, dignidad humana, respeto, igualdad, creatividad, sinergia, responsabilidad compartida, servicio.
Liberal o Laissez-faire	Comodidad, libertinaje, rutina.

Nota: Estilos de liderazgo y sus valores, Tomado de: Cota (2002)

Como se puede visualizar, estos estilos de liderazgo proporcionan una cantidad de valores que sirven para ubicarlos en el campo organizacional y otras áreas. Los líderes más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo, cada uno en la medida justa, en el momento preciso. Pero sólo tres de ellos tienen consistentemente un efecto positivo en la organización. Ciertamente el liderazgo es el valor diferencial por excelencia de las organizaciones; está directamente relacionado con la capacidad y responsabilidad del líder. Éste a su vez desarrollará el estilo más apropiado, coherente con el nivel que exige la organización en un momento determinado.

Como ya se ha mencionado, los valores constituyen un aspecto esencial en una organización, pues son los que regulan las conductas del trabajo del día a día. Sin su presencia una institución no consigue ser de alta calidad. Las actuaciones cotidianas de los individuos deben orientarse en

base a una serie de actitudes para aglutinar esfuerzos de mejora, desarrollo, desaprendizaje de creencias es esencial para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente y estar más comprometidos con los resultados de la organización. Por ello, se obtendrá mayor compromiso, responsabilidades y metas claras; mejor utilización de los recursos humanos que aliente el comportamiento sano y responsable dentro de la organización.

Gestión del Talento Humano (GTH)

El talento humano es un elemento fundamental de toda organización, este debe estar orientado a motivar, atraer, promover e integrar al personal de forma coherente con las necesidades del entorno. Se puede decir que su papel ha adquirido una importancia estratégica, al evolucionar desde una mera inspección hasta la excelencia en la administración del personal. El talento humano es y será uno de los capitales más importantes en las organizaciones, es solo a través de éste que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad de acuerdo a las exigencias de un entorno dinámico, cambiante y abierto. Al respecto, Espín (2002) comenta:

La gestión del talento humano en las organizaciones requiere grandes transformaciones. Estos cambios deben incluir acciones orientadas hacia el crecimiento de las personas, su bienestar y su salud mediante la generación de modos de trabajar que impacten positivamente la percepción que tienen las personas (p. 98).

Cuando la gestión del talento humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a corto plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados. Esto implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales,

el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y una vinculación política de contratación a otros aspectos relativos a la organización. A partir de esta premisa, se dan a conocer los subsistemas de: provisión, organización o aplicación, retención, desarrollo y evaluación del personal.

Tabla 6.

Subsistemas del proceso global de RH O TH

Provisión	Organización	Retención	Desarrollo	Evaluación
Quién trabaja en la organización	Qué harán las personas en la organización	Cómo retener las personas que trabajan en la organización	Cómo preparar a las personas dentro de la organización	Cómo saber lo que hacen las personas
Investigación de mercado	Programa de inducción	Remuneración	Capacitación	Sistema de información
Reclutamiento	Diseño de puestos	Prestaciones sociales	Desarrollo organizacional	Controles y auditoría del personal
Selección	Evaluación de desempeño	Higiene y seguridad Relaciones Sindicales		

Nota: Subsistemas del proceso global de RH, Tomado de Chiavenato (2000).

Estos subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, se les desarrolla y evalúa. El subsistema de provisión está relacionado con el reclutamiento, selección, planificación de personal y su integración a las tareas organizacionales. Tal como lo refiere Chiavenato (2000) “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos

potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 208). Éste representa la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

De acuerdo con el mismo autor, la provisión “es una actividad de elección, de opción, decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, es la elección de individuos adecuados para el cargo exigente en la empresa”. En esta perspectiva, los individuos deben tener asertividad en la toma de decisiones, permitiendo un mejor desenvolvimiento en sus funciones laborales. Asimismo, Dolan y García (1997) señalan que: “cuanta más importancia tenga un candidato para la estrategia de la empresa, más interés cobra la selección por valores, aunque de hecho toda buena selección es ya una selección por valores” (p.279). También indican que más allá de seleccionar en función de las titulaciones del candidato, se ha de tener en cuenta la sintonía entre los valores personales y los requeridos por la empresa e incluso cuando se requiere una titulación profesional.

Desde el punto de vista estratégico, es un requisito lógico e imprescindible para la selección del personal que se haya hecho previamente el ejercicio de definir cuáles son los valores esenciales para cada tipo de puesto que se pretenda cubrir. Por tanto, es necesario que un candidato a ingresar a un centro asistencial cuente con valores que estén en sintonía con la misión y visión de la organización. Por eso, se precisa la importancia de estos en los procedimientos internos en relación con el reclutamiento y selección del recurso humano. En definitiva, gestionar los recursos humanos en base a valores se prevé alcanzar un resultado positivo en la relación hombre-trabajo. El mejoramiento de las condiciones de trabajo no puede ser función de un área en particular, sino el resultado de una política

consecuente trazada por la máxima dirección y que involucre a todo el personal

Dentro de este marco, se plantea el subsistema de organización (aplicación), el cual comprende la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación del desempeño. Después de ser reclutadas y seleccionadas, las personas deben ser integradas a la organización, destinadas a sus cargos, luego evaluadas en cuanto a su desempeño. De esta manera, la organización recibe a los nuevos seleccionados, los integra a su cultura, su contexto, sistema para que puedan comportarse de manera adecuada, pasando por un proceso de socialización organizacional, es decir un proceso de aprendizaje de valores, normas, conductas o comportamientos requeridos. Se estipulan cuales son los requisitos responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo. .A partir de la incorporación del personal a la organización, se ha de insistir en el desarrollo y fortalecimiento de los valores por los cuales la organización quiere ser reconocida.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no sólo capta, emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados, satisfechos e induce a permanecer en la organización y sentirla suya. En este caso, el subsistema de mantenimiento o retención exige una serie de elementos, entre los cuales sobresalen los de remuneración económica, prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo. Todos los procesos de mantenimiento de personal según Chiavenato (2000), son importantes para definir la permanencia de las personas en la organización y, aún más, para la motivación hacia el trabajo. El reto consiste en llevar estos procesos de mantenimiento de personal con firmeza y flexibilidad en las diferencias individuales.

Es importante resaltar que el subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones de trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Evidentemente los procesos referentes a la gestión del talento humano incluyen el entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Sí bien es cierto que los dos primeros subsistemas tratan el aprendizaje individual, el tercero aborda la manera cómo aprenden y se desarrollan las organizaciones. Tal como lo esboza Chiavenato (2000), “las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos” (p.548), en la medida que el personal aprenda, la organización también aprenderá, siempre que así se permita.

Igualmente, el subsistema de desarrollo es el marco del sistema de la gestión del talento humano. Este apartado comprende el conjunto de acciones que permite aplicar estrategias para ajustar el aprendizaje y necesidades de formación de los trabajadores. Así como el de formación inherente al desarrollo de las actividades laborales, capacitación profesional, humana para el mejor desempeño en el puesto de trabajo. Por lo tanto, para lograr eficiencia y calidad en los servicios es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimas de acuerdo a las capacidades actitudes que desarrollen de forma competente que estén en correspondencia con las exigencias del cargo desempeñado en la institución.

Así mismo, el subsistema de evaluación o control, por su parte, indica cómo se debe desempeñar la organización y la responsabilidad de línea con el personal Chiavenato (2000). Los subsistemas de evaluación / control incluyen bases de datos, sistemas de información y auditoria de los recursos humanos. El control es un proceso de cuatro etapas: establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con estándares deseados y acción correctiva para corregir las

desviaciones” (p.646). El control o auditoria es el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir o mejorar el desempeño laboral.

Del mismo modo, dentro de este proceso de evaluación está el sistema de información o comunicación, es elemental para el individuo ya que ejerce la capacidad de relacionarse con los demás seres que lo rodean. También por medio de ésta se desarrollan nuevas formas de convivencia del cual depende el éxito o fracaso de la organización. Por su parte, Ivancevich et.al (2006) subraya que: “la comunicación ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella” (p.421). Existen diversas razones por las cuales la comunicación se considera fundamental para el individuo y su entorno; ya que ayuda a integrar todos los elementos en función de los objetivos de la organización.

Es significativo destacar que la buena comunicación es el resultado de un entendimiento común entre el emisor y el receptor. Por ello, toda persona debe ser ante todo un buen comunicador. En palabras de Robbins (1999). La comunicación realiza cuatro (4) funciones dentro de la organización y en los grupos:

Proporciona información: Esto facilita la toma de decisiones porque proporcionando información se pueden comparar datos para evaluar e identificar diversas opciones *Sirve para controlar:* La comunicación inspecciona el comportamiento de los miembros de varias formas. Las organizaciones tienen jerarquía de autoridad y lineamientos formales que requieren el cumplimiento por parte de los empleados. *Fomenta la motivación:* Esto se pone de

manifiesto cuando los gerentes explican a sus empleados lo que deben hacer, cuando los felicitan por sus logros, les aconsejan como mejorar su desempeño. *Permite la expresión emocional:* La comunicación entre los miembros de grupos informales de la organización sirve como mecanismo para externalizar sus sentimientos y las satisfacciones de sus necesidades sociales... (p.209).

En este sentido, este subsistema de evaluación o control es un proceso para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, funciones de acuerdo con la información que se recibe. Por lo tanto, se hace necesario un sistema de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de acuerdo a los canales de comunicación las decisiones de línea sean las más adecuadas a cada situación. Por ello, este sistema de información debe incluir nuevas tecnologías (portal de empleado) para la gestión del conocimiento que incorpore la dimensión ética y creativa

En este apartado, todo proceso de gestión debe estar cimentado en valores, tal como se ha indicado anteriormente. Así lo describe, Dailey (2012), “dado que los valores y los sistemas de valores tienen que ver con los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto, las compañías intentan influenciar y gestionar el comportamiento del empleado porque fomenta directamente las prácticas empresariales éticas” (p.24). Traducir en acción estos principios requiere evolucionar en la manera de pensar y actuar; de modo que se pueda superar el pasado y transformar el presente.

Ahora bien, con base a lo antes expuesto se considera como las organizaciones de atención sanitarias deben garantizar una asistencia calidad, humana y profesional que conlleve a prestar un servicio integral que

abarque la dimensión humana, ética y espiritual con servicio de calidad. Por eso, la gestión del conocimiento en instituciones de Salud constituye, hoy en día, un desafío cotidiano que ya no está reservado a unos pocos, sino que aparece como una necesidad para la supervivencia organizacional actual. Los cambios en los campos profesionales comparten el pasaje del hacer al conocer práctico, enmarcados en lo técnico- humano cuya principal características implica, no sólo mejorar la calidad del servicio prestado, sino garantizar la salud de los ciudadanos, Fortuny (2009) señala:

Las organizaciones sanitarias tienen por objetivo la mejora del estado de salud de la población, ofreciendo una atención completa y adecuada a todos los ciudadanos que la demanden, en condiciones de efectividad y eficiencia. Las múltiples interrelaciones que se producen entre recursos humanos, recursos técnicos y los distintos niveles asistenciales, hacen garantizar la calidad de la atención, yendo más allá del control estricto del acto realizado, debiendo incidir también en los aspectos organizativos, equipos asistenciales multidisciplinarios y satisfacción de los clientes (p. 76).

De acuerdo con el mencionado autor, las organizaciones sanitarias, deben estar preparadas mediante la utilización eficiente de todos los recursos disponibles. Para ello, sus valores, conocimientos, materiales, tecnologías y sistemas productivos, dan respuesta a las necesidades de la comunidad a la cual atiende. En consecuencia, al igual que la mayor parte de las organizaciones, se advierte la parvedad de adoptar nuevas formas en su estructura, así como evolucionar en lo tecnológico, económico y en sus procesos organizativos, que sin duda alguna conduce a impulsar modelos de gestión que se requieran en las instituciones o centro sanitarios.

Así mismo, Fortuny (2009) sostiene que “los centros sanitarios públicos y privados vienen experimentando un proceso de modernización desde principios de la década de los ochenta, asimilando e incorporando conceptos, técnicas, instrumentos y valores propios del mundo empresarial” (p. 46). Es aquí donde aparece un campo de particular responsabilidad del líder, cuya función tendrá que ser de formador, conductor y reintegrador de una serie de valores que impulsen a la institución hospitalaria. En consecuencia, una gestión basada en el modelo de DpV, dota de coherencia a las acciones laborales. Incluir valores claramente definidos da lugar a un desarrollo organizacional en todas las esferas de la gestión del Talento Humano de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios de Mérida Venezuela.

Bases Legales

El contexto de las leyes que sustentan el desarrollo y ejecución de la investigación, están: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica de Salud (1998); Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002); Legislación de la Organización Mundial de la Salud (2002); Legislación sobre Salud Mental y Derechos Humanos. (2003). El presente trabajo de investigación, se sustenta en el ordenamiento jurídico venezolano, que en relación al problema de estudio expresa: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) prevé, lo siguiente: Artículo 83:

La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y

defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República. (p 13.).

Este artículo establece como una prioridad del Estado la elevación de la calidad de vida de los usuarios y la organización hospitalaria como ente estatal autónomo que tiene corresponsabilidad en este aspecto. En ese sentido, la investigación coincide con ese propósito, en la formación del personal asistencial, cuyo talento humano debe estar integrado a la promoción y práctica de valores finales e instrumentales que sean prestadores de salud, de manera que cualquier esfuerzo encaminado en este sentido, tiene pertinencia, personal, organizacional y social.

Otra Ley que describe todo lo relacionado con la salud en el territorio venezolano, es la Ley Orgánica de Salud (1998), en el capítulo 1 del personal en Ciencias de la Salud, en su artículo 58, se describe: “El ejercicio de las ciencias de la salud estará a cargo de personas de reconocida moralidad, idoneidad comprobada, provistos del título profesional correspondiente en dicha ciencia” (p.15). Este apartado establece como el personal asistencial debe prestar un servicio con orientación humanística, con calidez en la asistencia de la persona asistida, con experiencia y habilidades profesionales que garanticen la calidad en los servicios de salud.

En este aspecto, la legislación laboral venezolana promueve el desarrollo de lineamientos estratégicos que conlleven a establecer condiciones seguras de trabajo, a fin de garantizar a los trabajadores y trabajadoras, su salud física, mental y social. El Estado debe garantizar la protección a los trabajadores, asimismo, las instituciones tienen que tener los

lugares laborales en las mejores condiciones, esto permite que trabajen, produzcan exitosamente y presten un servicio de calidad.

Además de las normativas traídas a colación, existen otras leyes contentivas de lineamientos y procedimientos para la aplicación de la materia. Desde esta óptica se aborda la Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la calidad (2002), tiene por objeto desarrollar los principios orientadores en materia de calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el País. Según el artículo 16, declara:

Es responsabilidad de las instituciones públicas y privadas, establecer políticas, planes, programas de adiestramiento, formación y actualización de sus recursos humanos, especialmente en las áreas de ensayo, certificación y el Sistema Internacional de Unidades, con el objeto de disponer de personal con el conocimiento requerido en las actividades que desarrolle el Sistema Venezolano para la Calidad (p.9).

Dentro de este marco, también se plantea el principio de calidad que debe manifestarse en los centros de atención asistencial el cual debe desarrollar mecanismos de control para garantizar a los usuarios la calidad en la prestación de los servicios, de hecho se debe observar criterios de integridad, profesionalismo, suficiencia, oportunidad y adecuación a las normas, procedimientos administrativos y prácticas profesionales. Con esa finalidad, los centros sanitarios públicos como privados, deben estar preparados mediante la utilización eficiente de todos los recursos humanos disponibles, de las personas y sus conocimientos, materiales, tecnologías y sistemas productivos con el fin de dar respuesta a las necesidades y a las nuevas expectativas de la comunidad a la cual atiende.

En otro orden, al revisar las Leyes y Manuales que sustentan la investigación en la organización de salud mental, Hospital San Juan de Dios de Mérida, es preciso dar a conocer el Manual de Recursos sobre Salud Mental, Derechos Humanos y Legislación de la Organización Mundial de la Salud (2002), expresa: “los profesionales de la salud mental son cruciales para que pueda brindarse atención efectiva en salud mental..., tanto en el ámbito de la atención general en salud como en la comunidad”(p.123). Según éste manual los profesionales que participan en organizaciones de trastornos mentales deben ser idóneos respondan con rapidez a los cambios continuos, donde se visualice lo novedoso y se facilite la excelencia en todas las áreas que la requieran.

Por todo lo expuesto, es importante resaltar que todas las Leyes que respaldan esta investigación tienen un nivel de conocimiento que pueden ser llevados a la práctica en cualquier campo laboral u organizacional. Por eso, la Legislación sobre Salud Mental y Derechos Humanos. (2003)... “proporciona un marco legal para abordar asuntos clave como la integración en la comunidad de personas con trastornos mentales, la prestación de una atención de calidad a los usuarios” (p.19). Los servicios sanitarios pueden recibirse de manera equitativa por el personal técnico que precisa cómo debe ser los servicios asistenciales en cada una de las dimensiones tales como: la equidad, eficacia, eficiencia, trato y comportamiento ético con los usuarios.

Tabla 7.

Unidad de Análisis

Objetivo General: Proponer los postulados de la Dirección por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano en el Hospital San Juan de Dios, del Municipio Libertador del Estado Mérida, Venezuela.

Objetivos	Categorías	Subcategorías	Indicadores	Ítems		
				E.	EV	EE
Diagnosticar los valores presentes en el personal asistencial del Hospital San Juan de Dios de Mérida.	Dirección Por Valores	Tipos de valores	Individuales	1	1-2	1
Constatar los valores organizacionales que estén conexos con la cultura y la Dirección por Valores.			Organizacionales	2	3	2
			Finales	3	4	3
			Instrumentales	4	5-6-7	4-5-6-
Determinar los postulados que según la Dirección por Valores deberán insertarse en la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida.			Liderazgo	Operativos	5	8-9
	Tipos de liderazgo	6		10	9-10	
Establecer la factibilidad de los postulados de la Dirección por Valores con los subsistemas empleados en el Hospital San Juan de Dios de Mérida.	Gestión del Talento Humano	Subsistemas	Provisión	7	11	11
			Organización	8	12	12
			Retención	9	13	13
Diseñar la propuesta en función de la Dirección por Valores del Hospital San Juan de Dios Mérida.			Desarrollo	10	14	14
			Evaluación	11	15	15

Nota: Jerarquización de las teorías, Fernández (2018).

E=Entrevista; EV= Escala de Verificación;
EE= Escala de Estimación.

FASE III

MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo tiene como propósito describir cada uno de los aspectos relacionados con la metodología seleccionada para el desarrollo de la investigación. Siguiendo a Arias (2012): “el Marco Metodológico fundamenta, la metodología del proyecto que incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación” (p. 110). Aspectos estos que se explican a continuación además de los métodos de procesamiento de la data, la validez y fiabilidad del instrumento, entre otros.

Tipo de investigación

Con respecto a la investigación científica, se abordan y delimitan los procedimientos relativos de orden metodológico. Al respecto, Sampieri, Fernández y Baptista (2014) describen la investigación científica como: “un conjunto de procesos sistemáticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema; es dinámica, cambiante y evolutiva. Se puede manifestar de tres formas: cuantitativa, cualitativa y mixta” (p.25). Para este caso, la investigación se ubicó en el método cualitativo por cuanto se utilizan instrumentos de esa naturaleza para profundizar en la información con respecto al tema planteado, lo cual contribuirá a dar respuesta a las interrogantes objeto de estudio.

La investigación planteada de tipo explicativa permite elaborar diagnósticos con base a preguntas cuya capacidad es responder y dar respuestas a la problemática planteada. (ob.cit), expresan que “los estudios explicativos están dirigidos a dar respuestas a las causas de los eventos

físicos o sociales” (p.67). Dada la naturaleza del estudio y en función de la modalidad seleccionada; se permitió conocer el origen y las causas del problema presente en la institución. Con esta finalidad se procedió a recopilar toda la información relativa al tipo de estudio “Dirección Por Valores como herramienta para la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida”, la cual es un instrumento que aporta elementos fundamentales para la transformación organizacional.

Los autores antes señalados, exponen que este tipo de investigación se centra en explicar el porqué ocurre un fenómeno, en qué condiciones se manifiesta y por qué se relacionan dos o más variables. En atención a esta modalidad de naturaleza explicativa, se introducirá la combinación del método analítico con el sintético para indagar el porqué de los hechos, a fin de explorar y dar respuesta al problema planteado. El enfoque cualitativo busca principalmente la difusión de los datos e información, registros explicativos de los fenómenos estudiados mediante técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Diseño de la Investigación

En el marco de la investigación planteada, se precisa el diseño cómo la estrategia que adopta el investigador para dar respuesta de una manera clara a las preguntas planteadas. De este modo, se expone un esbozo acorde con los objetivos fijados, y además permite ciertos controles en la recolección de los datos. Este estudio se sitúa dentro del diseño no experimental, de campo con carácter explicativo el cual permite orientar desde el punto de vista técnico todo el proceso de investigación, desde la recolección de los datos hasta el análisis e interpretación de los mismos. Por cuanto, este diseño permite no sólo observar, sino recolectar los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en su ambiente cotidiano para posteriormente indagar y

explicar los resultados de esta indagación, por tanto se enmarca en un diseño de campo. Al respecto, el Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, (UPEL, 2012) expone:

Se entiende por investigación de campo, el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos en forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.18).

Con esta finalidad, la investigación de campo con carácter explicativo; permite contextualizar y delimitar el problema a objeto de establecer las dimensiones de su análisis, a su vez crear una interacción entre los objetivos y la realidad de campo; observar y recolectar la información directamente del contexto. De igual manera analizar la interrelación entre las categorías, que permita al investigador estudiar los fenómenos de forma directa; describir las divergencias y congruencias, profundizar en la comprensión de los hallazgos encontrados con aplicación de los instrumentos y presentar e interpretar los resultados.

Informantes del estudio

En lo que respecta a los informantes, Rodríguez (2006) la define como: “como los elementos sobre los que se focaliza el estudio cuando los informantes son numerosos e conveniente por razones métricas, extraer muestras o partes representativas” (p.78). En el caso para este estudio está

conformada por 35 que forma parte del personal asistencial que labora en el Hospital San Juan de Dios de Mérida.

Tabla 8
Distribución de los Informantes: Personal Asistencial Hospital San Juan de Dios de Mérida -Venezuela.

Muestra	Total
Director	1
Gerente	1
Médicos psiquiatras	4
Médicos internistas	1
Médicos generales	1
Psicólogos	2
Jefe de RH	1
Enfermeros	12
Apoyo logístico	2
Cuidadores	6
Recepcionista	1
Historias medicas	2
Administrador	1
Total personal asistencial.....	35

Nota: Estrato de la muestra, tomando en cuenta a Fernández, (2018)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Toda vez que se ha delimitado el tipo de investigación, su diseño, los informantes, se seleccionaron las técnicas e instrumentos de recolección de información. Dada la naturaleza del estudio y en función de los datos requeridos se sitúan las denominadas técnicas e instrumentos. Al respecto, Claret (2011) precisa: “la técnica es una interacción investigador-investigado, cara a cara, con el fin de encontrar información similar” (p.196). Si bien es cierto, las técnicas son las distintas formas que se consideran incorporar para

la presentación de toda la información que ha sido recogida, en función del propósito de la investigación planteada.

Entre la diversidad de técnicas e instrumentos de recolección de datos se sitúa la entrevista estructurada, es una herramienta de gran utilidad por el proceso de comunicación recíproca que se genera puesto que recoge información a partir de un objeto previamente establecido. Tal como lo plantean, Palella y Martins (2012), “esta técnica de investigación permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas: el entrevistador, investigador y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último” (p.119). En este sentido, se utilizó la entrevista estructurada porque el contenido y los procedimientos se organiza por anticipado, teniendo presente la secuencia y redacción de las preguntas.

Asimismo, otra técnica de recolección de información a utilizarse es la observación, la cual hace referencia explícitamente a la percepción visual en el campo de estudio. Por su parte, Claret (2012) reseña, “la observación se emplea para relacionar el sujeto de estudio con el objeto, dotando al investigador de una teoría, un método adecuado para que la investigación tenga una orientación correcta y el trabajo de campo arroje datos exactos y confiables” (p.799). En atención a lo expuesto por el autor antes citado, esta técnica se aplicó en forma directa, puesto que se observó y recogió información dentro de la comunidad a estudiar; y de manera indirecta porque mediante el uso de instrumentos permitiendo conocer la problemática con mayor proximidad indicando todas las formas de percepción indicadas para el registro de respuestas.

Teniendo en cuenta estas consideraciones y el carácter práctico de las técnicas, fue necesario apoyarse de instrumentos que según Palella y Martins (2012) exponen que “un instrumento es, en principio, cualquier recurso del

cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información” (p.119). Vinculado al concepto y de acuerdo a los autores, el instrumento resume toda la labor anterior a su aplicación, sintetiza los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las categorías o conceptos utilizados. En este sentido, los instrumentos estuvieron dirigidos al personal asistencial lo que permitió cotejar las opiniones de los investigados en el campo de estudio.

Visto de esta forma, se empleó la guía de entrevista como una forma de interacción social donde el investigador se sitúa frente al investigado, le formula preguntas que se han incluido en el guion previamente elaborado como lo señala, Palella y Martins (2012):

La ventaja esencial del guión de entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, entre otras cosas que, por su propia naturaleza, es casi imposible observar desde afuera (p.123).

Evidentemente la entrevista cuyo orden y redacción permanece invariable, comúnmente se administra a un número de entrevistados para su posterior procedimiento descriptivo desde el punto de vista cualitativo. Se basa en un listado fijo de preguntas, conformada de diez (10) ítems dirigida al director, gerente, recepcionista, historias médicas, administrador y jefe de RRHH. (Anexo A).

A la par, la escala de verificación de información es un instrumento de verificación y evaluación de conductas. Sirve para sistematizar los distintos niveles de logro de cada investigador, mediante el uso de proposiciones, ítems, indicadores y criterios de evaluación. Así lo define, ob. cit (2012)

señalan que “las escalas de verificación son aquellas que presentan grados de intensidad para jerarquizar las características señaladas, dándole un valor al "hacer" y no al "opinar" (127). En este sentido, la escala de verificación es considerada como un instrumento que expone criterios sobre la conducta de los investigados, que se aplica con el fin de dar valía a las acciones procedimentales. En esta perspectiva, el instrumento consta de quince (15) ítems y fueron dirigidas a médicos: psicólogos, internistas, generales y psiquiatras. (Anexo B).

De igual manera se utilizó una escala de estimación para valorar la situación que se presenta en la institución objeto de estudio. Al respecto, Arias (2012) señala: Este instrumento consiste en una escala que busca medir como se manifiesta una situación o conducta” (p. 71). En consecuencia, está dirigido a los enfermeros, cuidadores y apoyo logístico porque son los que prestan el servicio más directamente a los usuarios; conformado de quince (15) preguntas.

Validez y Fiabilidad del Instrumento

Validez

Para determinar la validez del contenido se consideran requisitos indispensables para todo instrumento de recolección de información dirigido a medir un evento bien sea cualitativo o cuantitativamente. Según Pérez (citado por Finol y Camacho (2008) señala “Se ha caracterizado previamente como global, holístico, complejo, cambiante, pero un diseño flexible y emergente; es decir, no preconcebido, pero tienen que dar lugar a una investigación creíble y fiable” (p.92). En definitiva, se refiere al respeto de las opiniones de los informantes, debe ser libre de distorsiones sistemáticas. En virtud de lo mencionado, Pelekais y Raspa (2011) afirma que “la validez hace referencia

al grado de coherencia lógica interna de los resultados y a la ausencia de contradicciones con resultados de otras investigaciones o estudios bien establecidos” (p.79). Por ello, se relaciona verosimilitud o correspondencia entre lo teórico construido en la investigación y la realidad empírica.

Fiabilidad

En esta investigación se aplicó una fiabilidad sincrónica que se refiere a la similitud de las observaciones en el mismo periodo de tiempo. En este sentido, Rusque (2007) señala que “La fiabilidad reposa sobre los procedimientos de observación donde la descripción es explícita “(p.141). Por consiguiente la fiabilidad interna en este estudio de carácter cualitativo se plantea en la coincidencia entre varios puntos de vista.

Por otro lado, la combinación de metodología en el estudio conlleva al proceso de triangulación, este consiste en el uso de diversos métodos o técnicas para estudiar un problema determinado, se utiliza una amplia variedad de datos para estructurar, analizar e interpretar un mismo conjunto de datos. Al respecto, Yuni (citado por Pelekais y Raspa, 2011) definen la triangulación “como: el procedimiento que consiste en combinar resultados obtenidos por diferentes instrumentos o por distintos observadores, por ambos a la vez o por someter a un mismo cuerpo de datos a distinto análisis teóricos “(p.80). De conformidad con lo señalado, en esta investigación se refleja este proceso mediante el cruce de información dado por los informantes seleccionados para este estudio, destacando que la recolección de los datos se aplicó el guion de entrevista, la lista de verificación y una escala de estimación.

FASE IV

Historial de la institución “San Juan de Dios”

A finales de los años setenta, los Hermanos de San Juan de Dios son invitados a fundar un Hospital Ortopédico en Mérida, pero responden que de retornar a la ciudad lo harían para fundar un Hospital de Salud Mental, dada la necesidad de crear en el país un centro de esas características, con orientación humanística y cristiana, con calidez y calidad para la asistencia de la persona enferma. Para ello, en agosto de 1980, Monseñor Miguel Antonio Salas, Arzobispo de Mérida, los Hermanos P. Checa y Sebastián Fernández, Vice-Provincial y Secretario de la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, establecen los primeros contactos con la Iglesia Merideña y con una serie de personas crean la Junta Promotora y dentro de sus múltiples gestiones logran conseguir los terrenos, permisos, etc., que permiten el inicio de la obra física en 1983.

Este Centro de Atención Integral en Salud que funciona como Hospital de Especialidades tipo III, en el III nivel de Atención. Forma parte de la Red Preventivo-Asistencial del Programa Regional de Salud Mental. Para tal fin, este hospital tiene como misión la promoción de la salud dirigida a los más necesitados, sin distinción alguna; bajo los principios de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Con un compromiso social, sin fines de lucro, de gestión transparente, amplia y compartida. Y su visión, proyectar la Obra a través de la gestión hospitalaria; siendo reconocidos local, regional y nacionalmente como un centro que ofrece servicios de calidad, en constante evolución, en concordancia con las necesidades del entorno; para ello debemos alcanzar la autonomía financiera, sin menoscabo de los valores de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios.

Análisis de los Resultados

A lo largo de todo el desarrollo se ha descrito las características muy particulares que acompañan la investigación cualitativa, y hacen de esta un proceso que se aleja de los modos tradicionales, por cuanto refieren un accionar reflexivo, dialógico, recursivo, creativo y flexible, cuya elaboración se constituye a su vez en una ruta de construcción permanente orientada por la misma dinámica de la investigación.

Por tanto, la sistematización de la información en este estudio se hace alusión a la descripción de las respuestas emitidas por los informantes de acuerdo a las categorías, subcategoría e indicadores en estudio., conformando un esquema analítico direccionado a las posibilidades teóricas significativas respecto a la Dirección por Valores como herramienta de la Gestión del Talento Humano. Según Piñero y Rivera (2013) señalan:

Una vez finalizado el proceso de recolección de la información, se deben organizar los datos como material escrito, registrándose en forma detallada y sin alterar ningún elemento de la narrativa, testimonios y observaciones develadas a través de las entrevistas, notas de campo, discusiones grupales, observación participante (p.123).

En consecuencia la codificación se pudo concebir como una manera de relación los datos con las ideas acerca de ellos. Entonces, como los códigos son vínculos entre las localizaciones en los datos y el conjunto de conceptos e ideas sobre este mecanismo heurístico. Por ello, la categorización sirve para seleccionar, focalizar, abstraer, transformar y recontextualizar los datos abriendo las posibilidades analíticas. Iniciando con la entrevista aplicada al director, gerente, administrador y jefe de recursos humanos, se expresan las

opiniones tal como fueron dichas, según cada pregunta siguiendo el orden sistemático presentado en la unidad de análisis.

**Análisis de los instrumentos aplicados al Director, Gerente,
Administrador y Jefe de RRHH
(Entrevista)**

Tabla 9
Categoría: Dirección por Valores
Subcategoría: Tipos de Valores
Indicador: Valores individuales

Estratos	1. ¿De qué manera en la institución se plantean los valores y rediseños culturales que estén en sintonía con los postulados humanísticos de la institución?
Director	Comunicación directa con los empleados y los postulados de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios
Gerente	Dar a conocer los valores en el personal y los postulados humanos y religiosos, aunque no se ha logrado que el personal dé cumplimiento a estos.
Administrador	Los valores ya existen y están en sintonía con la cultura organizacional actual, pero es complejo llevarlos a la práctica.
Jefe de RRHH	A través del contacto directo con el personal para generar conocimiento de valores establecidos por la institución.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018)

De acuerdo a los resultados que presenta la tabla 9, se observa que los informantes en la institución objeto de estudio están claros en cuanto a los valores y rediseño culturales que existen en sintonía con los postulados

humanísticos, sin embargo, estos no son llevados a la práctica, lo que indica que el modelo de atención que presta la Orden Hospitalaria actualmente presenta debilidades en cuanto algunos valores (la calidad, hospitalidad, responsabilidad). En este sentido, Piles (2000) señala:

La Orden Hospitalaria es integral en todas las dimensiones de la persona, aunando la máxima excelencia y profesionalidad de los servicios que ofrece, con el trato humano y personalizado del paciente o usuario, y sus familias. Esta institución está formada por personas, que atienden a otras personas para mejorar su salud y su calidad de vida, y superar situaciones de vulnerabilidad (p.1).

La cita señalada anteriormente, demuestra que el personal asistencial que labora en este centro hospitalario debe hacerlo en un sistema de valores basados en la Hospitalidad como meta valor que se extienda a otros valores, entre ellos, la Calidad con base esencial del servicio y gestión del centro, el Respeto por todas las personas que acuden, la Responsabilidad como criterio fundamental en el desarrollo de la misión, y la Espiritualidad para guiar a cada persona en su búsqueda de significado, de la religión y lo trascendental en sus vidas. De acuerdo a los resultados y en cuanto al deber ser, se evidencia que teóricamente conocen pero hay debilidad en la práctica de esos valores individuales.

Es importante, que la Orden Hospitalaria propicie la formación de aprendizaje nuevos valores que han de orientar la actividad cotidiana, de cara a su desarrollo y reaprendizaje que proporciona el conocimiento, la agilidad de procesos de trabajo y expresión de las distintas perspectivas existentes en la misma. Por ello, la alta dirección debe promover la hospitalidad como valor por excelencia que estimule las prácticas de estos valores tan necesarios en el quehacer diario y en la forma de realizar el trabajo al estilo de San Juan de

Dios, para luego transmitirlos en el contexto laboral organizacional. También se debe formar el desarrollo del personal con el fin de preparar a las personas para desarrollar adecuadamente las tareas, responsabilidades y funciones que influyen en el rendimiento organizacional.

Tabla 10

Categoría: Dirección por Valores

Subcategoría: Tipos de Valores

Indicador: Valores Organizacionales

Estratos	2 ¿Qué modelo de gestión aplica la institución que permita prestar un servicio de calidad, más humano, más ágil y menos jerarquizado?
Director	Modelo y postulados católicos de ayuda y servicio humano.
Gerente	Modelos basado en objetivos, acompañado de reglas católicas, de ayuda social y servicio humano.
Administrador	No hubo respuesta.
Jefe de RRHH	Modelo basado en objetivos e instrucciones y principios de la Orden Hospitalaria.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

En relación a los resultados de la tabla 10, con respecto al indicador valor organizacional, se observa que solo una persona tiene desconocimiento sobre la gestión que aplica la institución objeto de estudio, mientras que los demás conocen la Orden y la dimensión de la ética del ser humano, describiendo con su respuesta la situación concreta que en el ser hospitalidad están llamados a responder con un estilo juandediano. Al respecto Piles (2000) argumenta:

El nivel de participación, naturalmente muy variado: habrá quienes se sientan más vinculados a la Orden desde la espiritualidad; otros, en cambio, en el desempeño de la misión. Lo importante es que el don de la hospitalidad, recibido por Juan de Dios, crea unos lazos de comunión entre los Hermanos y Colaboradores que los impulsa a desarrollar su vocación y a ser, para el pobre y necesitado, la manifestación del amor misericordioso a los hombre (p.11).

En efecto, la organización necesita que su personal se integre, tenga pertenencia, que internalice la misión, visión y sus valores para que pueda proyectar ante el entorno el don de hospitalidad. Por otro lado, es contradictorio con respeto a la pregunta anterior, en cuanto a que el personal asistencial presenta debilidades al momento de poner en práctica todos los valores y principios establecidos por la Orden.

Tabla 11
Categoría: Dirección por Valores
Subcategoría: Tipos de Valores
Indicador: Valores Finales

Estratos	3 ¿De qué manera ayuda a motivar la fidelidad de los usuarios, comprometer a los empleados con la organización, estimularlos a que se sientan satisfechos con su desempeño laboral?.
Director	Es difícil involucrar al personal a que tenga compromiso humano con la institución y con los usuarios.
Gerente	Algunos empleados no se sienten involucrados ni satisfechos con su desempeño.
Administrador	No van a estar satisfechos por la situación país.
Jefe de RRHH	Atención deficiente, falta de capacitación, motivación y salario emocional para que se sientan a gusto en la institución.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

En cuanto a los resultados que muestra la tabla 11 relacionado con el indicador Valores Finales, se observa que los informantes tienen debilidades a ayudar a motivar la fidelidad de los usuarios, no hay compromiso de los empleados con la organización, carecen de estimulación por tanto hay insatisfacción laboral. Es decir, ausencia de reconocimientos, de éxito profesional y personal, por lo que muy poco predicen la paz y la justicia social, elementos que conforman los valores finales (valores personales y éticos sociales).

En virtud a lo señalado, Gómez, Arribas y otros (2011) señalan los valores finales o terminales “son abstractos y universales, representan estados deseables de existencia, suponen ideales de solidaridad, de libertad, de paz, de ecologismo, etc.” (p.43). Por tanto, estos valores representan el concepto individual en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable; es decir, que constituye un elemento de juicio para las personas y son relativamente estables y permanentes.

En consecuencia, la formación de estos valores influye en el desempeño laboral de los trabajadores, pero es necesario que cambien sus actitudes frente a distintas situaciones de comportamiento y desafíos que van afrontando en la vida. Sin embargo, las afirmaciones son desfavorables en relación a las personas, lo que indica que la institución objeto de estudio no refleja perspectiva estratégica de la organización, impulso de sensibilización, formación, capacitación y desarrollo del trabajo que conlleve al personal asistencial del Hospital San Juan de Dios a asimilar valores humanos, individuales, organizacionales, éticos para que puedan desempeñar una gestión de calidad en los diferentes niveles; tanto de los individuos como de las instituciones que aceptando errores internos y corrigiéndolos se vean beneficiados mutuamente

Tabla 12
Categoría: Dirección por Valores
Subcategoría: Tipos de Valores
Indicador: Valores Instrumentales

Estratos	4 ¿Cuáles valores se legitiman en la organización para fijar lineamientos e implementar las prácticas, políticas, y procedimientos en la institución?
Director	Los valores organizacionales propuestos por la Orden Hospitalaria están para fijar los lineamientos y procedimientos pero son pocos visibles por el personal gerencial y administrativo.
Gerente	No se le da importancia a las prácticas, es más importante la formación técnica.
Administrador	El procedimiento se hace en base a la necesidad y no en la captación de personal calificado de forma integral para que ocupe el cargo solicitado.
Jefe de RRHH	La práctica de valores como: la hospitalidad, el respeto, calidad y la espiritualidad entre otros es deficiente tanto por el personal como por la directiva en incluso de los mismos religiosos.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

Según los resultado obtenidos en la tabla 12, correspondiente al indicador valores Instrumentales, se observa que la totalidad de los informantes manifestaron que carecen de legitimidad de valores en la organización para fijar lineamientos e implementar las prácticas, políticas y procedimientos en la institución son de baja proyección a futuro. En este sentido. Robbins (s/f) señala que los valores instrumentales “atañe a los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valore terminales” (p. 64). Recordando que este indicador remite a una dimensión

interpersonal y a otra interpersonal, lo que se ubica ante una matriz integrada por cuatro alternativas: competencia, personales, morales y sociales.

En consecuencia, confrontando la cita mencionada con los resultados obtenidos se evidencia, que los informantes poseen deficiencias con respecto al uso de los valores organizacionales como la hospitalidad, calidad, espiritualidad y los instrumentales, por tanto, existe ausencia en la práctica de los valores éticos morales y de competencia visualizándose desde la alta gerencia hasta todo el personal que labora en la organización.

Tabla 13

Categoría: Dirección por Valores

Subcategoría: Tipos de Valores

Indicador: Valores Operativos

Estratos	5 ¿De qué manera se desarrolla la gestión de la institución para que exista un valor de coherencia organizacional?
Director	En cuanto al valor de la coherencia organizacional es difícil, pero se trata de gestionar medianamente para poder lograr los objetivos planteados por la institución.
Gerente	El desarrollo de la gestión no se da, porque carecen de trabajo en equipo, la orientación al usuario es deficiente, entre otras.
Administrador	No existe calidad de vida profesional ni trabajo en equipo.
Jefe de RRHH	No existe trabajo en equipo, la creatividad no se evidencia y hay deficiencia en la atención al usuario.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

Para el desarrollo de este apartado, se describe y explica los resultados de los indicadores correspondiente a valores operativos relacionado con los

tipos de valores, se observa en la tabla 13 que los informantes no se desarrollan la gestión de la institución; lo que indica que carecen de un valor de coherencia organizacional, aunque tratan regularmente intentar de gestionar la organización a pesar de las circunstancias; todo esto porque carecen de elementos fundamentales para trabajar como lo es: el trabajo en equipo, la creatividad no es constructiva en el ámbito laboral, dejando a un lado la importancia en los procesos, prácticas y percepciones; asimismo, el servicio de calidad al usuario es mínimo; lo que indica que la interacción es ineficiente no garantizando el éxito institucional; afectando directamente la calidad de servicio y vida profesional. Al respecto, Blanchard y O'Connor (1999). señala:

Los valores operativos funcionan como herramienta formativa de la actitud y la conducta. Cuando la misión y los valores se mantienen constantemente a la vista de las personas, estas herramientas tienen mayores probabilidades de hacer para lo que fueron diseñadas; enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo (p.68).

En consecuencia, el modo de razonar y actuar demuestra cómo se usa realmente la práctica de valores operativos. Por tanto, los valores tienen que ser siempre los jefes para que el personal tenga fe en ellos como la verdadera fuente del poder en la organización. En este sentido, considerando los resultados obtenidos, se evidencia debilidades en relación al indicador en estudio, esto refleja que es necesario hacer un cambio a nivel de gestión institucional para mejorar en los diversos aspectos, entre ellos, la equidad e integridad ante el personal, dar un trato justo, equitativo, dar información completa y exacta a los usuarios, proveer el liderazgo y la práctica de los valores en el contexto actual. En cuanto al desarrollo de la gestión se debe asumir compromisos en forma oportuna, mostrar valía para todos los empleados que hacen vida en la institución y de esta forma gestionar

medianamente el logro de los objetivos planteados con el fin de lograr la calidad en los servicios en las practicas diarias y vida profesional

Tabla 14

Categoría: Dirección por Valores

Subcategoría: Liderazgo

Indicador: Tipos de Liderazgo

Estratos	6 ¿Cual tipo de liderazgo predomina en la institución y gestión (legitimador, carismático, situacional, basado en valores) entre otros?
Director	En la institución a veces se utiliza el liderazgo democrático. Todas las se toman en consejo directivo.
Gerente	Todos
Administrador	Todos, pero es más frecuente el democrático y el autoritario.
Jefe de RRHH	Se utiliza el democrático, todas las decisiones son llevadas a consejo directivo para elegir y tomar decisión más acertada, pero en repetidas ocasiones es frecuente el liderazgo autoritario.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 14, relacionada con la subcategoría liderazgo correspondiente al indicador tipos de liderazgo, las respuestas emitidas por los informantes se observa que unos entrevistados desconocen algunos tipos de liderazgo, haciendo hincapié en el desarrollo del liderazgo democrático que solo se usa en la estructura lineal y en el caso del personal se gestiona el autoritario que en muchas ocasiones es negativo para el buen desempeño laboral; mientras que otros informantes manifestaron conocer todos los estilos del liderazgo en la institución, indicando que en la organización objeto de estudio los aplican todos. Pero hay contradicción porque en la práctica no se evidencia la presencia de los mismos, considerando las opiniones de los ítems anteriores, porque un liderazgo basado en valores tiene como trascendencia la empatía, prestigio, creatividad,

diálogo, participación, humanización, respeto, responsabilidad compartida y servicio de calidad.

En esta perspectiva, Goleman (2005) define el líder democrático como “los líderes fijan la estrategia, motivan, crean una misión y construyen una cultura corporativa” (p.9). Según este autor, el Liderazgo que obtiene resultados indica entre otras cosas, la importancia de los estilos de liderazgo distintivos que en general se pueden clasificar de acuerdo al modo de administrar y enfocar su tarea. Por lo tanto, los diferentes estilos de liderazgo a que refiere Goleman y que está en concordancia con lo dicho por los informantes es el democrático; el cual se pone en práctica por la alta directiva mediante la participación del consejo directivo que se reúne para tomar decisión. Entre tanto, si se promueve el liderazgo habrá nuevos y eficientes líderes, personal emprendedor que busca la excelencia de un liderazgo de impacto, tan necesario en estos tiempos.

Tabla 15
Categoría: Gestión del talento humano
Subcategoría: Subsistemas
Indicador: Provisión

Estratos	7. ¿Cuáles aspectos se consideran relevantes al momento de la selección del personal para cargos dentro de la institución?
Director	Se deberían tomar en cuenta los valores humanos y cristianos, profesionalismo, experiencia y humanidad.
Gerente	Profesionalismo, experiencia laboral y que se identifique con la institución
Administrador	Profesionalismo, preparación técnica y experiencia laboral.
Jefe de RRHH	Experiencia laboral y profesionalismo.
Nota: Elaboración propia, Fernández	

Al considerar los aspectos relevantes en la tabla 15, se muestran los resultados obtenidos del indicador Provisión, se precisa un punto fundamental como lo es la selección del personal para los cargos existentes, según el informante de primera línea dice que se toma en cuenta los valores humanos y cristianos por el cual se rige la institución, además de la preparación profesional, pero los demás señalan que el reclutamiento normalmente se hace solo a través de la aplicación técnica y experiencia. En consecuencia, por ser una institución asistencial religiosa que tiene dentro de sus reglamentos, normas valores y principios parece no estar en concordancia con lo expresado por los miembros de alta gerencia; ya que se debería tomar en cuenta como política de reclutamiento, selección del personal en un modelo basado en valores.

Haciendo referencia en este punto, Dolan y García (1997), clasifica como: “selección por valores, la formación y desarrollo de valores, la evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores” (p.226). Frente a este punto de vista, la fase de provisión constituye una dimensión esencial de las competencias profesionales, por lo que se puede tener claro la selección por valores al momento de realizar el reclutamiento de personal de nuevo ingreso o los que requieren ascender a puestos importantes dentro de la misma.

En el contexto, de los factores descritos también se debe tomar en cuenta el equipo técnico y humano, asegurando que sus motivaciones, actitudes y comportamientos estén acorde con los principios de la Orden Hospitalaria. Así mismo, se cuida con esmero que se disponga de la adecuada capacidad, competencia profesional, vocación sanitaria, cualidades humanas, perfil ético y dimensión religiosa para el puesto que se requiere. Esta elección no implica elegir al mejor, sino a aquella persona cuyo perfil se adecue mejor a las necesidades actuales.

Tabla 16
Categoría: Gestión del talento humano
Subcategoría: Subsistemas
Indicador: Organización o aplicación

Estratos	8. ¿Cuáles criterios y valores se toman en cuenta al momento de integrar y socializar al personal de nuevo ingreso?
Director	.La identidad, profesionalismo y valores.
Gerente	Profesionalismo y experiencia laboral.
Administrador	Profesionalismo ,responsabilidad y puntualidad
Jefe de RRHH	Se hace muchas veces por amistad y profesión para el puesto de trabajo.
Nota: Elaboración propia, Fernández (2018)	

En relación al indicador organización o aplicación, se muestra en la tabla 16 los resultados, los informantes de alta dirección indican que los criterios a utilizar al momento de gestionar el talento humano de nuevo ingreso en la organización se toma en cuenta la formación personal, profesional, experiencia laboral. No obstante, se desconoce el subsistema de organización (aplicación), el cual comprende la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación del desempeño. Es pues tan necesario que después de ser reclutadas y seleccionadas las personas deben ser integradas a la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas en su desempeño.

Por lo tanto, se visualiza debilidades en cuanto al personal seleccionado ya que muchas veces no se integra a su cultura, su contexto, proceso de socialización organizacional, de aprendizaje de valores, normas y comportamientos requeridos. Resulta muy significativo que la institución debe estar más dispuesta a centrar su atención en cuanto a la selección del personal y no se haga por intuición o por necesidad. Para Harvard Business

Review (1999) refiere a la forma de seleccionar y contratar personal de nuevo ingreso:

La contraté porque estaba totalmente seguro de que poseía una gran capacidad de liderazgo. Sabía que tenía un estilo de gestión muy abierto, y que era capaz de delegar en sus subordinados. También estaba seguro de que iba a provocar un gran impacto en los otros miembros del equipo de dirección. Pero, no ha hecho nada de eso” (p.164).

Este ejemplo demuestra, que al momento de realizar el reclutamiento y la selección ha de hacerse de manera cuidadosa tomando en cuenta la formación técnica, pero también los valores en sus diferentes dimensiones éticas y morales. De hecho, hay que tomar en cuenta la evaluación de desempeño y no sólo la observación de cumplimiento de actividades como lo expresaron los entrevistados.

Tabla 17
Categoría: Gestión del talento humano
Subcategoría: Subsistemas
Indicador: Retención

Estratos	9. ¿Cuáles son los subsistemas a utilizar la gestión del talento humano para un mayor desempeño?
Director	.Seguimiento , control y observación, remuneración
Gerente	Observación , selección y reclutamiento
Administrador	Desconoce las fases que utiliza el TH.
Jefe de RRHH	Observación, cumplimiento de las actividades.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

Como se puede observar en la tabla 17 correspondiente al indicador retención, en las respuestas otorgadas por los entrevistados, se visualiza la aplicabilidad de algunos subsistemas como son: el de provisión; pero se obvia el de aplicación u organización, desarrollo, retención y evaluación. Tal como se refleja en la tabla, algunos indican que se utilizan el seguimiento, control, observación, cumplimiento de actividades, selección y reclutamiento pero otros mencionan que desconoce cómo es el procedimiento que utiliza el área de talento humano para gestionar a su personal. En cuanto a la aplicabilidad de los subsistemas se evidencia deficiencia en la aplicabilidad como, la formación, capacitación, evaluación del desempeño y otros elementos que potencian el talento humano, en cuyo sentido, Chiavenato (2002) explica que: "la potencialidad del talento humano se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera futura, que en el cargo que actualmente desempeña"(p. 334).

Teniendo en cuenta que la persona es el elemento fundamental de la organización, se debe dar una respuesta profesional, coherente con los principios de la profesión y la filosofía de la institución. Por ello, se ha de perseguir que la gestión del talento humano esté orientada en los procesos y subsistemas de manera que se procure la inducción, formación, a fin de apostar a una capacitación más humana con vocación de servicio que habiéndose adaptado a los tiempos actuales se promueva conseguir una gestión donde la relación organización y trabajadores satisfaga las necesidades de ambas partes y faciliten la acción en conjunto para lograr los fines.

En este sentido, se debe prestar especial atención en el reclutamiento, la selección y contratación del personal, así lo define Piles ((2000) en la Carta de Identidad expresa lo siguiente:

Técnicos: se exigirá, para la adscripción de una persona a un puesto de trabajo, que esté en posesión de la titulación profesional se cuidara con esmero que se disponga de la adecuada capacidad y competencia profesional para ejercer y realizar el trabajo determinado. Perfil humano: se deberá valorar cualidades humanas como aptitudes y actitudes para las relaciones humanas, equilibrio emocional, sentido de la responsabilidad y capacidad para la toma de decisiones, vocación sanitaria y/o social. Perfil ético: es necesario que las personas que trabajan en los Centros de la Orden promuevan los principios deontológicos de su profesión, respeten y promuevan los principios de la institución. Dimensión religiosa: se procurara que la actitud de las personas sea favorable a que la atención religiosa en el Centro se vea fortalecida (p.100).

Por tal motivo, urge que se avance en esta línea, de allí la importancia que tiene el desarrollo de una cultura organizacional que este en coherencia con la misión y sus valores. Se ha de superar el pasado, articulando formas de gestión asistencial que tome en cuenta al personal profesionalizado, humano que sepa dirigir y orientar el logro del trabajo determinado. Desde este punto de vista, se trata entonces de desarrollar las competencias para una selección y contratación de personal experto con un perfil amplio, no sólo en la parte técnica o profesional, sino estos deben contar con un perfil humano donde se visualice la vocación de servicio, los valores, la ética. Por lo tanto, es una gran necesidad para las empresas, organizaciones e instituciones aplicar técnicas adecuadas que correspondan con los principios de la institución. Cuando el talento humano funciona de modo correcto, los empleados se comprometen con los objetivos de la organización, lo que permite que ésta desarrolle las potencialidades de su personal y así lograr que la institución tenga una mejor gestión.

Tabla 18
Categoría: Gestión del talento humano
Subcategoría: Subsistemas
Indicador: Desarrollo

Estratos	10 ¿Qué tipo de capacitación promueve la institución para fomentar los valores y la cultura organizacional?
Director	Inducción al personal de nuevo ingreso y esporádicamente re inducción al personal activo.
Gerente	Inducción al personal.
Administrador	Inducción al personal.
Jefe de RRHH	Inducción re inducción

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018)

En este apartado, según información aportada por los informantes que se visualiza en la tabla 18, la institución promueve inducción y reinducción al personal de nuevo ingreso, pero existe carencia de talleres, charlas y temas de formación, capacitación en el desarrollo de valores e humanización elementos claves que constituyen una herramienta de primer nivel que contribuyen al éxito de la organización. Al respecto, Dolan y García (1997), “dicen que una forma innovadora de aumentar la eficiencia es la coherencia de los esfuerzos de formación, es decir, articular los valores finales y operativos de la empresa” (p.12). Es relevante insistir en la necesidad de formación humana entendida como aquella que orienta el conocimiento y rescata los valores en el entorno social.

En efecto, existe ausencia de formación técnica profesional, formación humanística y ética, por tanto, es necesario planificar, organizar y evaluar talleres y capacitación de manera trimestral como un elemento indispensable

para fomentar la excelencia en el servicio prestado y dar sentido de pertenencia e identidad con la orden Hospitalaria.

Tabla 19

Categoría: Gestión del talento humano

Subcategoría: Subsistemas

Indicador: Evaluación

Estratos	11 ¿Cómo se gestiona el comportamiento del personal, enmarcado en la práctica de valores y sistema de información entre el personal y organización?
Director	Manual, valores y normas de acuerdo a la Carta de Identidad.
Gerente	Procedimientos y manual de normas
Administrador	Se gestiona mediante los planes organizacionales establecidos por la Orden Hospitalaria.
Jefe de RRHH	En ocasiones lo hacen siguiendo los lineamientos implementados por la institución.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

En cuanto a los resultados obtenidos en correspondencia al indicador Evaluación, muestra en la tabla 19 diversidad de respuestas, en vista que la alta gerencia manifiesta que gestiona el comportamiento del personal en la práctica de valores y sistema de información entre el personal y organización mientras que los otros opinaron lo contrario al decir, que muy pocas veces realiza control o auditoria de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su desempeño. Con respecto a la gestión de valores, resulta insuficiente este proceso.

Aun cuando está establecido en la Carta de identidad y lineamientos emanados por la Curia Provincial reflejado en el Manual de Normas del

Hospital San Juan de Dios. De acuerdo con Chiavenato (2000) existe: “un establecimiento de estándares deseados, observación del desempeño, comparación del desempeño con estándares deseados y acción correctiva para corregir las desviaciones” (p.646). El control o auditoria es la observación de las políticas, prácticas del personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir o mejorar el desempeño laboral.

Este tipo de planteamiento demuestra claramente que todavía hay mucho esfuerzo humano por despertar, por eso hay que tomar en cuenta las formas en las que se gestiona el personal, las medidas por las cuales no se evalúa su desempeño; igualmente el reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores. Si se desea que los valores se tomen en serio es fundamental recompensar las voluntades para traducirlas en acciones. Por eso, hay que pensar en nuevas posibilidades de asignación de recursos, tales como el tiempo, fomentar, reconocer, salario emocional, formación de su crecimiento profesional, en donde cuyo actuar esté de acuerdo con los principios y valores que profesa.

En fin, la alta dirección, la gerencia y el personal asistencial deben asumir la identidad, compromiso, dando oportunidades de aprendizaje, en cuanto a direccionar por valores, esto conlleva a obtener buenos resultados en la gestión del talento humano. Igualmente se ha de incluir un sistema de formación, motivación que permitan valorar el desempeño del trabajo. Posiblemente el mejor síntoma de que una organización va bien, está en la observación de que su gente esté realmente motivada, capacitada, evidentemente cohesionada con un buen soporte técnico y humano Desde luego , se puede afirmar que el principal activo de la institución sanitaria es su personal, son los que realmente facilitan la eficacia y el rendimiento en las mismas . Por esta razón, los líderes que han de adoptar estos modelos de gestión, experimentan nuevos retos que conducen al éxito organizacional.

Análisis de los instrumentos aplicada a médicos, Psiquiatra, Medico General, Internista y Estadística de Salud

(Escala de Verificación)

Se inicia la descripción y explicación sobre los resultados obtenidos de los informantes claves correspondientes a cada categoría y subcategorías en estudio.

Tabla 20
Categoría: Dirección por Valores
Subcategoría: Tipos de Valores

Estratos	1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	si	no	si	no	si	no	si	no	si	no	si	No	si	no	si	no	si	no	si	no
Psiquiatra 1				x		x	x				x			x		x		x	x	
Psiquiatra 2	x			x		x	x		x		X		x	x			x			x
Psiquiatra 3		x		x		x	x		x		X		x		x		x			x
Psiquiatra 4	x		x		x		x		x	x			x		x		x			x
M. General			x		x		x		x		x		x		x		x			x
Internista	x			x		x	x	x		x	x		x			x		x	x	
Psicólogo 1	x			x		x	x		x	x				x	x			x		x
Psicólogo 2	x			x		x	x		x		X		x		x		x			x
Estad. de salud 1	x			x	x			x	x			X		x		x	x			x
Estad. de salud 2		x		x	x			x	x			X	x			x	x			x

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

En relación a los resultados obtenidos en la tabla 20 correspondiente a la categoría DpV relacionadas con la subcategoría tipos de valores se observa que la gran mayoría se inclinó negativamente, manifestando que en la institución no se promueven valores ni principios, ni tampoco el personal asistencial asume los valores característicos de la organización, de igual

forma tampoco contribuyen a ponerlos en prácticas, poca identificación y compromiso con la organización, por tanto, existe insatisfacción por la falta de motivación e incentivo para el desempeño laboral, carecen de valores éticos, morales y de competencias, entre otros; mientras que en la pregunta 6 hubo igualdad en la respuesta, es decir, expresando un grupo que la institución orienta a la visión estratégica enfocada en la participación, el desarrollo y el aprendizaje continuo; pero los otros opinaron lo contrario.

Asimismo, se evidencia que no hay estima de su función en la organización, porque no se refuerza el comportamiento mediante propuestas sociales que permita lograr los fines de la institución; también se observa con estos resultados que el gerente no proyecta gerencialmente la dirección por valores; es decir, plantear estrategias motivacionales que estén en línea con el cumplimiento organizacional. Por otro lado, el personal asistencial no se identifica, ni posee compromiso con la institución, infiriendo negativamente en el desarrollo de las funciones por la falta de liderazgo, desfavoreciendo la interacción entre las personas y la organización.

De igual forma, se constató debilidades en vista que la mayoría se inclinó en la opción No, es decir, carecen de valores personales y valores ético- sociales; lo que indica descontento, apatía, estrés, injusticia, preferencias, influyendo negativamente en la organización, además de la incongruencia entre lo que piensa y hace. Sin embargo, en los instrumentales se evidencio bajo nivel de valores ético morales, por lo que impide la transmisión de los mismos, escasa orientación en cuanto a la visión estratégica enfocada en la participación, desarrollo y aprendizaje continuo, ausencia de promoción en capacitación técnica, humana, formación, mejoramiento profesional del personal asistencial, conllevando a una deshumanización en la prestación de los servicios asistenciales con calidad en todas las áreas y departamentos.

Tabla 21
Categoría: Gestión del Talento Humano
Subcategoría: Subsistema

	11		12		13		14		15	
	si	no	si	no	si	no	Si	no	si	no
Psiquiatra 1		x		x		x		x		
Psiquiatra 2		x		x		x		x		x
Psiquiatra 3		x		x	x			x		x
Psiquiatra 4		x	x			x		x		x
M. General 1		x	x			x	X			x
Internista		x		x		x		x		x
Psicólogo 1		x		x		x		x		x
Psicólogo 2		x		x		x		x		x
Estadística de salud 1		x		x	x			x		x
Estadística de salud 2		x		x		x		x		x

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

A continuación se presenta la descripción de los resultados correspondiente a la categoría de Gestión del Talento Humano en relación a los Subsistema del TH. La totalidad de los informantes se inclinaron negativamente, dando a entender con respecto al indicador provisión que hace referencia al reclutamiento y selección tomando en cuenta los tipos de valores, presentándose la debilidad que los escogen por su capacidad y experiencia laboral, dejando de un lado el perfil de cargo enmarcado en la ético, profesional, humano y en valores. En cuanto a la organización caso la mayoría respondió que no integra el personal a la cultura organizacional y a su sistema de valores, por lo tanto no se está acorde con los lineamientos establecidos en la Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria.

Del mismo modo, en el indicador retención se confirma que en la institución objeto de estudio no se emplea los recursos adecuados para mantener el personal satisfecho, motivado y que lo induzca a tener sentido de pertenencia. En relación al indicador de Desarrollo la respuesta también fue negativa, puesto que en la organización no se da formación y capacitación, por la falta de estrategias o políticas que promuevan la dirección por valores para el mejor desempeño laboral.

Asimismo, el indicador evaluación hace referencia a método evaluativo que debe emplear la gerencia para posteriormente informar los resultados, con el fin de corregir, mejorar el trabajo y la comunicación organizacional, manifestando negativamente, es decir, no hay control o auditoria de las políticas y prácticas de la evaluación del personal con respecto a su funcionamiento. Por lo tanto, se indica que no hay un proceso de comunicación asertiva que contribuya a mejorar las diferencias individuales y colectivas, coartando la oportunidad de expresarse desde el punto de vista positivo o negativo, lo que conlleva a no participar en la toma de decisiones. Es necesario que se tome en consideración el proceso evaluativo en la institución objeto de estudio para jerarquizar prioridades adecuadas a cada situación.

En conclusión, con respecto al análisis de este instrumento se puede decir que proceso de gestión presenta debilidades en relación a la presencia los valores individuales, organizacionales, finales, instrumentales y operativos que no se conocen, se infiere que puede ser por la falta de aplicación del modelo de DpV, liderazgo legitimador y carismático basado en valores, lo que ha traído como consecuencia la falta de gerencia, personal que desconoce la cultura organizacional y debilidad de los conceptos éticos de lo correcto y lo incorrecto.

Además, se evidencia deficiencias en la aplicación de los subsistemas en la gestión del talento humano, por no contar con un modelo de dirección en valores que guíe las pautas y lineamientos para selección del personal idóneo para ejercer los puestos de trabajo, organizativamente tampoco se observa la integración a su cultura y contexto. Asimismo, carecen de una buena remuneración económica, que no cubren las necesidades básicas, por lo que es necesario incluir el salario emocional, puesto que la ausencia de este salario influye de forma negativa en muchos aspectos, una de ellas es la desmotivación, desinterés, poca capacidad para superarse, carencia en el uso de estrategias a nivel gerencial para establecer, planificar, organizar, controlar y evaluar sus funciones, coartando el derecho de ascender con méritos para asumir nuevos retos de aprendizajes.

Análisis de los instrumentos aplicada a Enfermeros, Cuidadores, Apoyo Logístico y Recepcionistas.

Continuando con el análisis se muestran los resultados obtenidos de la escala de estimación aplicada a los enfermeros, cuidadores, apoyo logísticos y recepcionista, en este caso se realizó por categoría mediante una matriz de información mostrando los resultados mediante alternativas cualitativas (CF: Con Frecuencia, CMF: Con mediana Frecuencia, CPF: Con poca Frecuencias, N: Nunca); en la misma se señala el número de preguntas reflejando en la misma dirección la ubicación de los informantes con respecto a las interrogantes. Es importante resaltar, que la descripción cualitativa se realizó de manera globalizada, porque señala las divergencias y convergencia entre los estratos en relación a la categoría en estudio, considerando los indicadores según lo establecido en la unidad de análisis.

Tabla 22
Categoría: Dirección por Valores

Estratos		CF	CMF	CPF	Ninguna
Enfermeros	1	3	4	5	0
	2	2	3	7	0
	3	0	0	9	3
	4	0	0	2	10
	5	0	0	3	9
	6	0	2	2	8
	7	0	0	10	2
	8	12	0	0	0
	9	12	0	0	0
	10	12	0	0	0
Cuidadores	1	3	4	5	0
	2	2	4	6	0
	3	0	0	9	3
	4	0	0	2	10
	5	0	0	3	9
	6	0	2	2	8
	7	0	1	9	2
	8	10	2	0	0
	9	12	0	0	0
	10	12	0	0	0
Apoyo logístico	1	4	5	3	0
	2	2	3	7	0
	3	0	0	9	3
	4	0	0	1	11
	5	0	0	3	9
	6	0	0	2	10
	7	0	0	10	2
	8	10	2	0	0
	9	8	3	0	0
	10	12	0	0	0
Recepcionistas	1	5	4	3	0
	2	2	4	6	0
	3	0	0	9	3
	4	0	0	2	10
	5	0	0	3	9
	6	0	2	2	8
	7	0	0	5	7
	8	0	0	0	12
	9	0	0	0	12
	10	0	0	0	12

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

Según la tabla 22, señala que casi la totalidad de los estratos estudiados se ubicaron en las alternativas con poca frecuencia y nunca, indicando con este resultado que en ocasiones no se practica los valores

personales, éticos sociales, ni tampoco existe coherencia entre los mismos con el quehacer laboral y los establecidos en la institución hospitalaria como: (hospitalidad, respeto, calidad, responsabilidad y espiritualidad). Por otro lado, se evidencia la debilidad en las practicas, valores, competencias, habilidades, conocimientos, actitudes y comportamiento ético para el logro de la acción eficaz, así como la falta de identidad, compromiso con la institución y carecen de trabajo en equipo, lo que no favorece a tener una visión compartida, para una mayor dignificación de la actitud laboral.

En este sentido, también se evidencio que no existe un proceso de gestión enmarcada en la creatividad, equipo de trabajo, calidad de vida profesional y orientación al usuario como valor de coherencia organizacional, carecen de verdaderos líderes que promueven una gestión enmarcada en valores, trayendo como consecuencia líderes que no usan una conexión de estilos de liderazgo, que puedan aplicar en cada situación con la medida justa en el momento preciso.

De manera general, es importante destacar, para que una institución sea exitosa es fundamental que la alta gerencia asuma nuevos paradigmas enmarcados en un liderazgo basado en valores, legitimador, carismático entre otros; porque desempeña una labor con dialogo, participación, respeto, creatividad, responsabilidad, sinergia, con mística, vocación, empatía, disciplina, pertinencia, lealtad que permita un trabajo colectivo enmarcados en participación y en valores con una visión compartida de servicio. Es importante considerar el surgimiento de lideres que promuevan desde diferentes puntos de vista un liderazgo organizacional, tomando los elementos más importante de acuerdo a la situación o momento determinado que se manifieste, esto permitirá el crecimiento institucional, además de regular las conductas o comportamientos de la jornada diaria.

Tabla 23
Categoría: Gestión del talento humano

Estratos		CF	CMF	CPF	Ninguna
Enfermeros	11	0	0	1	11
	12	0	0	0	12
	13	0	0	0	12
	14	0	0	0	12
	15	0	0	2	10
Cuidadores	11	0	0	4	8
	12	0	0	0	12
	13	0	0	0	12
	14	0	0	2	10
	15	0	0	5	7
Apoyo logístico	11	0	0	6	7
	12	0	0	0	12
	13	0	0	0	12
	14	0	0	3	9
	15	0	0	4	8
Recepcionistas	11	0	0	2	10
	12	0	0	0	12
	13	0	0	0	12
	14	0	1	2	9
	15	0	6	6	0

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

De acuerdo a los resultados que se muestra en la tabla 23 correspondiente a la categoría Gestión del Talento Humano, todos los informantes se ubicaron en la opción ninguna, es decir, el reclutamiento y selección del personal en la institución no se da bajo los parámetros de la Carta de Identidad y mucho menos se hace por selección por valores, ni tampoco se gestiona el proceso de información porque omiten los canales de comunicación afectando el funcionamiento y éxito organizacional.

Por otro lado, en la institución no da al personal la oportunidad para ascender puestos de trabajo de alto nivel jerárquico, pero tampoco promueven la capacitación y desarrollo profesional, con el fin de prepararlos para desarrollar adecuadamente sus tareas, asumir nuevas responsabilidades y funciones. Esto los ha conllevado a tener insatisfacción laboral, visualizándose presencia de antivalores en el desempeño de las labores diarias. Esto supone establecer un rediseño de la organización en cuanto al manejo del personal, sus valores funcionamiento, estructura organizativa, sistemas, procesos, de modo que se asegure una implantación con éxito.

Así mismo se debe tener en cuenta la cultura organizacional, de modo que se plante rediseños importantes para inculcar una cultura comprometida con la excelencia en el comportamiento ético. Todo esto debe estar encaminado a lograr el compromiso de todos los miembros de la institución en consecución y superación organizacional. Otro aspecto importante es el proceso de evaluación el cual se evidencia debilidad, al no visualizarse resultados por la falta de control y seguimiento al personal en su desempeño laboral. Por eso, es necesaria la puesta en marcha de un sistema de evaluación del personal en relación con sus tareas y responsabilidades

Por otra parte, es necesario que junto a las tareas que desarrollan las personas en la institución, también sea preciso tener en cuenta otras dimensiones esenciales. La tecnología necesaria para desarrollar las actividades y conseguir los fines, la estructura organizacional, que puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo la coordinación de las mismas, con el fin de alcanzar los objetivos; la dimensión ética, espiritual y religiosa que desde el punto de vista de los valores es la más importante para que una institución hospitalaria funcione adecuadamente, preste un servicio desde el valor de la hospitalidad, la calidad, el respeto y la espiritualidad.

Proceso de Triangulación de la Información

Ahora bien, después de haber hecho el análisis descriptivo / explicativo respectivo de los tres instrumentos aplicados a los estratos involucrados en esta investigación, se triangula los datos para observar las coincidencias y detectar más a profundidad la problemática en estudio.

Tabla 24

Proceso de Triangulación

Categoría	Entrevista	Escala de verificación	Escala de estimación
Dirección por Valores	Omisión en la práctica de valores.	No se promueven los valores organizacionales.	Ausencia en la práctica de valores personales y organizacionales con el quehacer laboral.
	Desconocimiento de los postulados del HSJDD.	Desconocimiento de valores en general y los ya establecidos	Se desconocen los valores, personales, éticos, morales, culturales, competencia y operativos.
	Incoherencia entre los valores organizacionales y la práctica.	no se toman en cuenta.	
		Insatisfacción laboral, por la falta del reconocimiento al esfuerzo.	Poca coherencia con los postulados establecidos por la institución.
	Falta de identidad y sentido de pertenencia con la institución.	No se promueve la gestión por DPV.	Prestación de servicio como funcionarios laborales.
	Fallas en la forma de liderar escenarios organizacionales.	Exigua identidad con la institución.	
	Deficiencia de trabajo en equipo, creatividad para resolver problemas y tomar decisiones.	Ausencia de liderazgo en la alta dirección y en el personal asistencial.	Débil proyección de trabajo en equipo. Ausencia de liderazgo, lo que no favorece la actitud laboral.

Gestión del Talento Humano	Omisión en la aplicación de los subsistemas en la GTH:	Seleccionan el personal por experiencia personal, dejando de un lado el perfil de cargo enmarcado en los estatutos.	No se siguen parámetros acordes con la Carta de Identidad en el reclutamiento y selección del personal.
	• Reclutamiento, selección del personal.		
	• Evaluación del desempeño, sólo se realiza bajo observación de actividades.	No hay integración del personal con la cultura organizacional.	Ausencia de formación, capacitación humana, profesional y técnica.
	• Formación, capacitación humano, técnica, en valores y dimensión religiosa.	Prevalece la insatisfacción laboral. No se da la formación y capacitación al personal.	Insatisfacción laboral. Presencia de antivalores en las labores diarias. Inexistencia de rediseños culturales y nuevo modelos de dirección.
	Algunas veces promueven la inducción, pero hay deficiencia en la formación humana, sensibilización profesional continua.	Ausencias de estrategias y políticas de gestión e incumplimiento de las funciones gerenciales.	Ausencia de incentivos económicos y emocionales.
			Déficit en la comunicación e información en la estructura organizacional.

Nota: Elaboración propia, Fernández (2018).

Observando la tabla 24 correspondiente al proceso de triangulación, se evidencia las debilidades presentes en la institución objeto de estudio, es decir, los tres estratos seleccionados coincidieron en las respuestas emitidas señalando que no hay conciencia de costes por parte de todos los integrantes al presenciarse conductas inadecuadas, por existir gestores controladores al

seguir parámetros burocráticos; así mismo hay ausencia de posicionamiento estratégico con un ambiente al seguir una dirección por instrucciones y objetivos, obviando completamente la dirección por valores.

Todo esto significa, que no hay control , seguimiento y monitoreo de su entorno trayendo como consecuencia generales un ambiente con poco beneficios, vivir en un entorno conformista, con un estilo de liderazgo democrático pero no legitimador, carismático y basado en valores; gestionando una misión y visión sin futuro, limitando la creatividad del personal e inhabilitando a una cultura de mejora continua, ausencia de implementación de programas, talleres, charlas y retiros de humanización para la atención con calidad total.

Cabe destacar que la alta gerencia debe valorar realmente la variedad de ideas y opiniones para la consolidación de relaciones e interacción de todos, esto indica reconocer las oportunidades de aprendizaje como reto que proporciona la expresión de las distintas perspectivas de la organización. Por otro lado, la cultura de la empresa debe estimular el desarrollo personal, es decir sacar de sus trabajadores todas las posibilidades de sus técnicas y conocimientos que permita crecer y desarrollarse, aspecto que no se visualiza actualmente.

FASE V

LA PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

En la actualidad los acontecimientos políticos, sociales y económicos son cada vez más complejos debido al avance científico /tecnológico que globaliza al mundo. Frente a ello, surgieron tendencias en la forma de dirigir organizaciones. Por esto, es de primordial importancia que las organizaciones adopten técnicas avanzadas de gestión que conduzcan no sólo a su óptimo desarrollo, sino también, y fundamentalmente, a la realización humana, ética y profesional de las personas que la componen. Actualmente existe una tendencia de gerencia organizacional conocida como dirección por valores, Sambrano (2010) lo define así :

La DpV sigue los principios de justicia, libertad, equidad, competitividad, bondad, lealtad, solidaridad y respeto a los derechos y dignidad humana. enfatiza que las personas que tienen valores solidos incentivados en el seno familiar, poseen habilidades, destrezas y capacidades que le permiten desarrollarse, estimulando su creatividad personal y a la vez el desarrollo de las organizaciones donde se desenvuelven.(p.10).

En este contexto, las organizaciones requieren un cambio en las estructuras organizativas actuales que demanden innovación, personas más humanas, con servicio de calidad, personal con mejores rendimientos en el campo laboral. Tomando en cuenta estos criterios, se plantea una opción pertinente para emprender esta propuesta, es precisamente el modelo de dirección por valores, el cual habrá de ser punto de referencia a escala personal e institucional. Sólo desde la certeza que las organizaciones son

algo más que estructuras generadoras de riqueza; es decir, son estructuras humanas poseedoras de una cultura y de un conjunto de valores que configuran su identidad.

Este aspecto ha llamado la atención en los últimos años. Para un gerente de recursos humanos esta herramienta permite conocer y manejar de modo asertivo el entorno emocional del talento humano. Una parte operativa de esta inteligencia la constituyen las estrategias de liderazgo, habilidades de comunicación expresiva, receptiva, al aplicarla, un gerente sería capaz de ver las oportunidades novedosas que podrían tener la organización y los potenciales que poseen sus integrantes que muchas veces pasan desapercibidos. Por consiguiente, esta herramienta es un modelo transformador y pertinente que contribuye como medio de transformación, excelencia competitiva y rentabilidad en la gestión asistencial.

www.bdigital.ula.ve

Justificación de la Propuesta

El mundo laboral se encuentra en constante cambio, especialmente en cuanto a la forma de dirigir al personal. El reto de las organizaciones es renovarse o desaparecer en el tiempo; por eso la gestión organizacional ha debido ajustarse a estas condiciones. A finales de los años 90 se propone una nueva filosofía de gestión, considerada una herramienta de pensamiento, de acción que enriquece al ser humano y por supuesto a la organización.

En este sentido, esta filosofía en valores es la base para una dirección humana y ética. Dirigir por valores es, ante todo una decisión estratégica, un factor determinante para agregar valor, definir la manera de cómo debe comportarse un individuo dentro de la organización y en la sociedad. En las organizaciones los valores ocupan un lugar significativo ya que se manejan

aspectos importantes en el logro de una gestión efectiva, en primer término, la capacitación del personal hacia los valores éticos permite desarrollar acciones adecuadas; en segundo término, hay la posibilidad que el trabajo sea más efectivo. Gracias al aprendizaje de estos valores permitirá que el individuo se desenvuelva con éxito en el aspecto laboral y en la sociedad.

De esta forma, la propuesta admite integrar los valores humanos con el desempeño organizacional, potenciando el rendimiento y el compromiso de los grupos interesados mediante la participación activa en el accionar institucional. Es útil para resolver problemas reales, actúa como indicador de las decisiones gerenciales y sus acciones, puesto que es una herramienta que ayuda a planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades. Por eso, es un modelo que está emergiendo con fuerza, pretendiendo dar respuesta a las necesidades organizacionales en un mundo muy complejo. Por lo tanto, integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en la relación que ellos poseen con las personas y organizaciones, lo que indica un proceso de enseñanza-aprendizaje donde adquieren un nuevo contenido por su carácter integral.

Por tal razón, se justifica la presente propuesta; ya que tiene como finalidad ofrecer algunas estrategias destinadas a fomentar la práctica de valores en los individuos y las organizaciones. Actualmente se reconoce la importancia de impulsar el surgimiento de modelos basados en valores que buscan responder con rapidez a los cambios continuos, necesidades laborales, actuaciones en el comportamiento de los seres humanos con la organización. Es allí, que surge entonces una herramienta de trabajo tan significativo para ser aplicado como modelo de gestión en el personal en el Hospital San Juan de Dios de Mérida, Venezuela y en otras instituciones tanto públicas como privadas que ameriten gestionar su personal con modelos más acordes a la exigencia de los nuevos tiempos.

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Social

La propuesta permite que todo el personal del Hospital San Juan de Dios de Mérida, se involucre en todas las etapas de cambios, desarrollo y transformación organizacional. De allí pues, no sólo se busca que todos participen en la construcción de una mejor organización; sino que también se fortalezca el compromiso que tiene cada miembro con la misma. Por otra parte, la concepción de estrategias puede ser utilizada para solventar en un grado considerable la pérdida o ausencia de valores organizacionales, culturales, operativos, instrumentales y finales en la institución hospitalaria; el cual beneficiara a la comunidad en general.

Factibilidad organizacional

Esta propuesta es factible en lo organizacional porque permite consolidar mediante la construcción colectiva de nuevos modelos que promueven cambios de cultura, nuevas estructuras, procesos y políticas de personas. En definitiva, todo cambio institucional ha de servir para aumentar la satisfacción del usuario o cliente y organizar los procesos hacia estadios de mejor calidad. Una utilidad esencial de los valores desde el punto de vista estratégico y organizativo es su función como elementos reguladores de procesos entre la situación actual y la visión de su futuro deseado. Algo tan simple pero a la vez tan complejo, como es la existencia de unos pocos valores verdaderamente comprendidos y compartidos por las personas que hacen vida en la institución.

Estructura de la Propuesta

La propuesta tiene como base fundamental orientar la planificación estratégica como medio de integración en función de los aspectos que

constituye la gestión del talento humano. Cabe destacar, que la problemática que presenta la institución objeto de estudio, arrojado del diagnóstico presentado anteriormente se ostenta la estructuración de una la participación comprometida de los actores Por tanto, su principal objetivo y diseño de estrategias darán respuesta al diagnóstico realizado anteriormente. De esta manera, se presenta la propuesta enfocada en tres fases:



Figura 4: Estructura de la Propuesta

Fase I: Sensibilizar: Para enfocar esta fase se partió del diagnóstico arrojado en el análisis obtenido de la aplicación de las técnicas e instrumentos seleccionados para esta investigación, de allí que se incorporó el modelo de Dirección Por Valores basado en la posición de las personas implicadas ante el problema.

En esta etapa se pretende sensibilizar al personal asistencial del Hospital San Juan de Dios, Mérida Venezuela, mediante estrategias donde se tome en cuenta a la persona como elemento fundamental de toda organización al servicio de la salud. Por ello, es un punto importante en los centros asistenciales la transmisión de los valores y la capacitación de su talento humano para un mejor funcionamiento.

En relación con los métodos de sensibilización, se centra en talleres, charlas, dinámica y reflexiones humanizadoras que posibilite que las cosas sucedan. Por tanto, la institución ha de saber ser exigente con respecto a las necesidades de formación específica en relación con el desarrollo de valores tales como agilidad, creatividad, respeto, amabilidad, entre otros. En definitiva, todos los valores que la institución formule como esenciales para su éxito han de ser potenciados a través de intervenciones formativas.

Fase II: Operativa: En esta etapa se presenta la temática de talleres, planificación estratégica como medio de integración personal – institución en función de la transformación de la organización asistencial. Estos están conformados por: objetivos, contenidos, acciones, recursos, equipo comprometido, tiempo y evaluación. Por otro lado, contribuirá a solventar la problemática; por lo que es necesario un equipo con modalidad de desempeño, que exige capacidad de cooperación, compromiso, competencias para la comprensión global de la información y capacidad de liderazgo.

Es importante, que la aplicación de talleres, charlas, inducción entre otros, se organicen tomando en cuenta el cargo que ocupan (médicos, enfermeros, cuidadores, psicólogos, apoyo logístico, recepcionistas y otro personal), con el fin que conozcan con claridad la importancia de la formación y desarrollo de valores; en la planificación estratégica de crecimiento o revitalización organizacional; que genera nuevas realidades de proyectar el futuro, analizar el presente, reflexionar mediante experiencias del buen hacer y del éxito en el pasado y visión de futuro.

En este sentido, los valores constituyen una dimensión tan esencial de las competencias y habilidades personales como: capacidad de liderazgo, delegación; transparencia, simpatía, espíritu emprendedor, cordialidad, valentía, riesgo entre otros. Todas estas cualidades son esenciales para

agrupar los valores de un candidato que estén en sintonía con la misión, visión de la organización, valores en sintonía con la cultura operativa y valores personales para los puestos de trabajo específicos.

Fase III: Evaluación: En este ciclo se obtiene la información en el momento de la aplicación de las estrategias; es decir, la eficacia y los resultados esperados. Los responsables del planeamiento deben hacer un seguimiento de lo que puede ocurrir en el momento de su ejecución. Para advertir las dificultades se plantea un diagnóstico estratégico que abarque aspectos de la dirección por valores y la gestión del talento humano; sus puntos débiles y fuertes, así como, realimentar el proceso, corregir el rumbo si fuese necesario. La ejercitación de la evaluación en cuanto al rendimiento de procesos de trabajo, política del personal, cultura de gestión, sistemas de contratación como forma de organizar y estimular el rendimiento para un mayor funcionamiento organizacional.

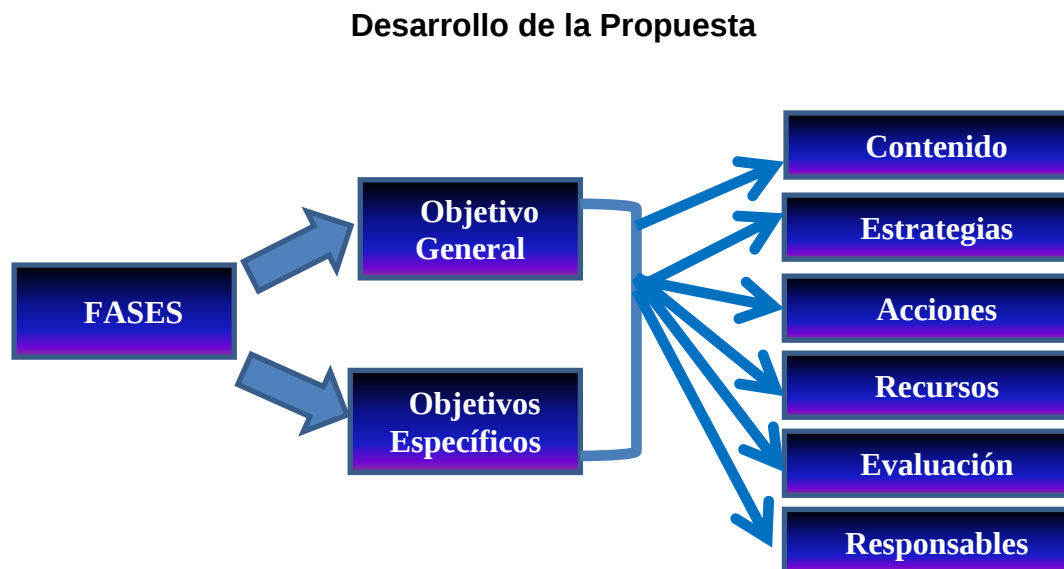


Figura 5. Esquema del desarrollo de la propuesta

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General: Desarrollar la Dirección por Valores como modelo en la Gestión del Talento Humano del Hospital San Juan de Dios de Mérida.

Objetivos Específicos:

- ✓ Concienciar al personal asistencial mediante la incorporación de temas relacionados con el modelo de DpV.
- ✓ Promover el Liderazgo legitimador de la DpV.
- ✓ Conocer las categorías y ejemplos de perfiles de valores personales a tener en cuenta en el proceso de selección enmarcada en una DpV.
- ✓ Gestionar los subsistemas de la DpV en el talento humano.

Fase I: Sensibilización

Objetivo Específico: Concienciar al personal asistencial mediante la incorporación de temas relacionados con el modelo de DpV.

Contenido: Actividad focal introductoria, Valores.

Estrategia: Métodos audiovisuales, dramatizaciones, conversatorio, reuniones y plenaria, lluvias de ideas, entre otros.

Acciones

1. Presentación de los participantes y facilitador.
2. Reflexión (video: Cuerdas.). Feedback entre los participantes sobre la moraleja de enseñanza que deja el video.
3. Diseño de un dibujo del modelo de ciclo de vida laboral y comentarlo.

4. Sensibilización de los trabajadores sobre las repercusiones que traen las acciones negativas hacia los demás.
5. Comparación de roles de valores a través de la presentación de videos, posteriormente los participantes representar mediante dramatizaciones diversos roles con respecto a valores.
6. Elaboración de publicidad y artes gráficas para el logro de la internalización de los valores.
7. Incrementación de la interacción social entre los trabajadores organizando reuniones informales dentro o fuera de la institución empleando actividades de: lecturas, compartir, excursiones, entre otros.
8. Creación de espacios para la reflexión y formación permanente (Retiros espirituales, convivencias y talleres).
9. Plenaria.

Recursos: Humanos: Personal asistencial y directivo.

Materiales: Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, equipos de sonido, lápiz, entre otros.

Evaluación: Técnica de observación.

Instrumento: Lista cotejo (participación, autoconfianza, capacidad de autonomía e iniciativa, capacidad de expresión de ideas)

Responsable: Investigadora.

Tiempo: 8 horas.

Fase II Operativa (I)

Estrategia revitalizadora: Ponencia, conferencias por parte de expertos.

Objetivo Específico: Promover el Liderazgo legitimador de la DpV.

Contenido: Liderazgo, tipos, estilos y valores.

Acciones:

1. Bienvenida.
2. Dinámica (receta para un asado relleno de valores).
3. Potenciación del liderazgo débil ayudándole a cumplir con su función transformadora. (participación de un experto).
4. Importancia del liderazgo, tipos, estilos y sus valores como modelo transformador de escenarios organizacionales. (participación de un experto).
5. Se plantea un plan de formación para el cambio a tres niveles básicos de un líder legitimador (a) Formación del desarrollo personal, b) Visión global c) Potenciación del personal.
6. Enunciar los principales componentes para un proyecto de rediseño cultural en la institución: a) formación en los nuevos valores, fortalecer habilidades necesarias; b) comunicación interna y externa del cambio (apoyándose de material impreso y videos).
7. Elaboración de conclusiones.

Recursos: Humanos: Personal asistencial, directivos y expertos.

Materiales: Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, lápiz y videos

Evaluación: Técnica de observación.

Instrumento: Escala de estimación de selección.

Tiempo: 8 horas.

Fase II: Operativa (II)

Objetivo Específicos: Conocer los perfiles de valores a tener en cuenta en el proceso de selección enmarcada en una DpV.

Contenido: Valores Personales, organizacionales, operativos, culturales y de competencia.

Estrategia: Ponencia, mesas de trabajo.

Acciones:

1. Describir los valores personales en sintonía con la visión y misión de la institución (Calidad de servicio, creatividad e innovación, tipos de liderazgo, valores sociales y económicos).
2. Esbozar los valores personales con la cultura negativa operativa de la institución (adaptabilidad, cordialidad, respeto, iniciativa, transparencia, espíritu de equipo, valores con respecto al entorno y a los procesos humanos internos).
3. Reafirmar los valores personales requeridos para el puesto de trabajos eficientes.
4. Organizar mesas de trabajo para elaboración de conclusiones y establecer un banco de preguntas que retroalimenten entre los equipos el aprendizaje adquirido con la actividad.

Recursos: Humanos: Personal asistencial, directivos y expertos.

Materiales: Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, lápiz y videos.

Evaluación: Técnica de observación.

Instrumento: Lista de cotejo.

Tiempo: 8 horas.

Fase II: Operativa (III)

Objetivos Específicos: Gestionar los subsistemas con la DpV en el TH.

Estrategias: Galería y Exposición.

Contenido: Los Subsistemas del TH y la selección por valores.

Acciones

1. Relacionar los valores con la motivación para el trabajo eficiente. (Entrega de material impreso para la discusión y presentación de una galería de información).
2. Estimular y consolidar el compromiso, la identidad con los objetivos compartidos de la institución. (Aplicar la estrategia de manos limpias de atención, acta de compromiso, esta debe ser elaborada individualmente para especificar los criterios a considerar para el cumplimiento de DpV).
3. Revisar las políticas de estructuración del personal en cuanto a la selección, formación, reconocimiento del esfuerzo, para el conocimiento y la aplicación de procedimientos que contiene el proceso de actualización en los trabajadores con el propósito cumplimiento a la consecución de los

objetivos. (Entrega de material de las políticas existente para la discusión, el análisis con el fin de unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria).

4. Simplificar los procedimientos para facilitar el servicio y lograr mayor agilidad, imparcialidad, transparencia y efectividad en las acciones.
5. Integrar al trabajo, con mayor rapidez y precisión, al personal de nuevo ingreso de la división de reclutamiento y relección de personal, proporcionándole una guía laboral que le apoye para realizar con efectividad sus funciones.
6. Realizar una autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación del rendimiento, desempeño y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de los valores para detectar los puntos fuertes y débiles existente en cada uno.
7. Diagnosticar de forma participativa de los puntos fuertes y débiles de los valores actuales de la organización, así como las amenazas y oportunidades de los valores propuestos por el modelo DpV (análisis DAFO de valores).

Fase III Evaluación:

En esta etapa de ejecución, las estrategias se plantearon bajo actividades de inicio, desarrollo y cierre, orientadas para que el personal desarrolle las siguientes competencias: desarrollo de actividades de calidad, expresión de sentimientos de humanidad, placer, gozo y deleite por el servicio realizado, establecimiento de todos los tipos de valores

En esta fase se obtendrá la información en el momento de la aplicación de las estrategias, es decir la eficacia y los resultados esperados. Los responsables del planeamiento deben hacer un seguimiento de lo que puede ocurrir en el momento de su ejecución. Para advertir las dificultades se plantea un diagnóstico estratégico que abarque aspectos de la dirección por valores y la gestión del talento humano; sus puntos débiles y fuertes, así como, realimentar el proceso, corregir el rumbo si fuese necesario. La ejercitación de la evaluación en cuanto al rendimiento de procesos de trabajo, política del personal, cultura de gestión, sistemas de contratación como forma de organizar y estimular el rendimiento para un mayor funcionamiento organizacional.

1. Exposición de los factores de rendimiento para el éxito de la organización.
2. Los tópicos mencionados anteriormente serán discutidos en mesa de trabajo.
3. Cuidar la selección, formación del personal, teniendo en cuenta su preparación, competencia profesional y sensibilización ante los valores.
4. Mediante la técnica de galería elaborar las conclusiones.
5. Plenaria.

Recursos: Humanos: Personal asistencial y directivo

Materiales: Video beam, computador, papel impreso, láminas de papel bond, marcadores, lápiz.

Evaluación: DAFO

Responsables: Directivos e Investigadora.

Tiempo: 10 horas

FASE VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Atendiendo a los resultados de la investigación y de acuerdo a los objetivos específicos referido a la identificación de los tipos de Valores que se manifiestan en el personal del Hospital San Juan de Dios de Mérida Venezuela, se concluye que los informantes objeto de estudios tienen notables debilidades para llevar a cabo una Dirección por Valores. Es decir, según los datos suministrados, estos casi nunca se identifican e interiorizan los valores individuales y organizacionales entre otros que definen su conducta, forma de actuar como un valor integral y necesario en la institución. Por ello, se establece en la práctica la búsqueda de elementos que motiven el comportamiento positivo en la gestión laboral.

Por otra parte, se pudo conocer que el personal de alta dirección escasamente promueve la práctica de valores en el personal, que orientado en su función gerencial y según los postulados de la Orden Hospitalaria demuestra debilidad en sus acciones competitivas en la práctica de valores organizacionales que impide alcanzar la visión y misión organizacional. Por ello, se requiere establecer líneas de acción para buscar armonía, coherencia de valores con la cultura organizacional entre los miembros de la institución con su entorno laboral.

En cuanto a los valores organizacionales con los de la cultura organización de acuerdo a los postulados de la DpV, existe deficiencias en cuanto a la falta de identidad, compromiso en adoptar nuevas formas en los procesos organizativos, una clara e inequívoca voluntad política de impulsar

los valores compartidos como el sistema transformador de la cultura operativa. Por eso, la alta dirección debe promover el desarrollo y cambio de rediseños culturales: que este perfectamente identificados los valores de los cuales depende su éxito. Por lo que se concluye que se deben incluir nuevos valores del modelo de DpV; tales como: valores finales, instrumentales, culturales y operativos.

Al describir las categoría de la Gestión del Talento Humano, se pudo conocer que es necesario insertar en la alta gerencia, como en el personal asistencial los postulados de la DpV, debido a que es un modelo que se adapta en la práctica laboral, puesto que interfieren de forma positiva en el desempeño y éxito laboral, por cuanto incentiva el trabajo en equipo, creatividad en la toma de decisiones para resolver problemas. Además es una herramienta estratégica que direcciona la gestión del talento humano y desarrollo de un liderazgo legitimador que basado en valores garantiza el buen funcionamiento del centro asistencial.

Por otro lado, es un modelo factible porque indica que una institución de alto nivel está en la obligación de prestar servicios asistenciales de calidad, realizar el reclutamiento y selección de su personal bajo políticas de selección por valores y los requerimientos establecidos en la Carta de Identidad que señala que la organización debe dar una respuesta profesional, coherente con los principios de la profesión y la filosofía de la institución. Por ello, la gerencia del talento humano debe prestar especial atención en los subsistemas que indican cómo realizar el reclutamiento, la selección, contratación, formación, capacitación humana y técnica para la adscripción de una persona a un puesto de trabajo. Igualmente, se debe tomar en cuenta el perfil humano, el cual se tiene que valorar las cualidades humanas como aptitudes y actitudes para las relaciones humanas, equilibrio emocional, sentido de la responsabilidad y capacidad para la toma de decisiones,

vocación sanitaria y/o social. Así mismo, se debe tomar en cuenta el perfil ético y la dimensión religiosa.

En consecuencia, una acción acertada es el diseño de la propuesta, modelo de DpV, el cual servirá como herramientas estratégica que se puede implementar en la alta gerencia institucional y por ende en el personal asistencial, otros Centros asistenciales de la Orden y diferentes instituciones tanto públicas como privadas que deseen innovar o cambiar la forma de dirigir al personal.

Finalmente, el Hospital San Juan de Dios de Mérida Venezuela es una institución apta para estar dirigida por un modelo de Dirección Por Valores y no por objetivos, instrucciones, normas y procedimientos. Este modelo es el que más se adapta a las necesidades actuales del entorno, aprendizaje, valores, dejando claro que el desarrollo es a corto y mediano plazo, tanto de los individuos como de sus instituciones, porque no se construye de un día para otro, al contrario debe ser un proceso continuo, que debe estar representado por líderes que tengan pasión y compromiso de todos los actores involucrados con la organización.

Recomendaciones

De acuerdo a la investigación desarrollada se hace necesario sugerir una serie de recomendaciones:

Implementar la DpV como modelo de gestión en el personal asistencial del Hospital San Juan de Dios de Mérida, con el fin de desarrollar las herramientas necesarias que conduzcan al mejor desempeño de cada individuo, dentro de la institución, encaminándola a una alineación inteligente, innovadora y con visión compartida.

Recomendar a la institución hospitalaria (Hospital San Juan de Dios de Mérida) el desarrollo y aprendizaje de nuevo valores, con la finalidad de impulsar el trabajo en equipo, donde se facilite la toma de decisiones a través de un liderazgo legitimador, y la formación de líderes que posean la capacidad de influir en el personal, logrando que realicen sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Sugerir, tal como lo reseña Senge (1992), “Pasar de modelos mentales dominados por hechos a modelos mentales que reconozcan patrones de cambio de largo plazo y las estructuras subyacentes que generan esos patrones”. (p. 259); incorporando nuevos valores (finales, instrumentales, culturales y operativos) que estén relacionados con el modelo de Dirección por Valores, de tal manera suscite en el personal nuevas formas de actuar de las personas hacia la institución.

Se exhorta que la gerencia de talento humano realice el reclutamiento y selección del personal en base a la política de personas basada en valores (Selección por valores, formación y desarrollo de valores, evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores)

Impulsar la formación, capacitación y desarrollo del trabajo que conlleve al personal asistencial del Hospital San Juan de Dios a asimilar valores como gestión de calidad en los diferentes puntos de vista de las personas, aceptando errores y no únicamente culpables de los agentes externos.

Se sugiere Incorporar en la Orden Hospitalaria de Mérida y otros centros asistenciales el estudio de investigación, con la finalidad de incorporar el desarrollo de una organización innovadora capaz de aprender, que favorezca a corto plazo estructuras, procesos y estilos de liderazgo que conlleve activar

una cultura de gestión de calidad continua con el propósito de alcanzar el éxito, buscando lo mejor de cada persona que hace vida en la institución.

Estimular al personal para que, cuando se produzcan los cambios, no haya resistencia, tenga la capacidad de adaptarse a los mismos, innovando continuamente y emprendiendo acciones decisivas que les permitan avanzar hacia el logro de sus objetivos, hacia el fortalecimiento de la organización, prediciendo las necesidades de los clientes (usuarios), renovando los servicios requeridos en la satisfacción de los mismos.

Proponer a la directiva del Hospital San Juan de Dios que promueva, constantemente programas de capacitación y adiestramiento, concibiendo herramientas que puedan aplicar a la gestión laboral del día a día, el cual permite la autorrealización, profesionalización colectiva del personal que labora en la organización.

En el caso de la evaluación del rendimiento se debe estimular a las personas que cumplen con los valores de la entidad, y se reconozca el esfuerzo de estos en la medida que sean capaces de emanar valores y liderar equipos. Por supuesto este modelo también hace énfasis mayor en el sistema de recompensas emocionales y materiales en la medida que aumente el trabajo bien hecho sobre la base de valores.

Aparte de los valores organizacionales que ya existen en la institución se debería incluir otros valores como los culturales (Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, confianza mutua y compromiso); operativos: trabajo en equipo, creatividad, trabajo bien hecho, honestidad, efectividad, atención al cliente (usuario) calidad de vida profesional); organizacionales: (identidad , compromiso, fortaleza); competencia: (simpatía, capacidad de trabajo, iniciativa, pensamiento positivo, constancia , flexibilidad) ; éticos morales:

(solidaridad, lealtad, sinceridad, buen trato , educación para los demás). Los valores para transmitirlos hay que emanarlos, demostrarlos en el día a día, los líderes mediante sus acciones, decisiones y actuaciones, solo formando parte de la cultura organizacional se transmiten los valores. Por lo tanto, es recomendable:

1. Implementar la DpV como modelo de gestión hospitalaria.
2. Los jefes deberán evolucionar del ordeno y mando a ser facilitadores de procesos.
3. Los empleados tendrán que evolucionar del acatamiento administrativo a la libertad responsable.
4. La estructura deberá evolucionar inexorablemente desde la estructura organizativa vertical convencional, hacia otras formas de estructura y modelos de gestión más humano y equilibrado.
5. Desaprendizaje y aprendizaje de nuevo valores.
6. Formación de líderes.
7. Incorporar nuevos valores a la organización.
8. Realizar el reclutamiento y selección del personal en base a la política de personas basada en la DpV (La evaluación del rendimiento y reconocimiento del esfuerzo según el cumplimiento de valores).
9. Realizar periódicamente inducción, formación, capacitación técnica, humana y religiosa.

REFERENCIAS

- Araujo, Á. (2006) La mesoempresa como alternativa empresarial para el desarrollo económico local sostenible. Universidad de Los Andes. Mérida Venezuela.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. (6º ed.). Caracas: Ed. Episteme.
- Balestrini, A. (2012). Cómo se elabora el proyecto de investigación. Caracas: Ed. Consultores Asociados.
- Blanchard, K., y O'Connor, M. (1997). Administración por Valores. Barcelona, España: Ed. Norma.
- Blanchard, K, y O'connor, M. (1997). Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos. Colombia: Grupo Ed. Norma.
- Cañedo, R., y Guerrero, J. (2008). Dirección por valores: una gestión con la persona como centro. ACIMED, 17(2) Recuperado en 19 de mayo de 2018, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352008000200002&lng=es&tlng=es.
- Casagrande, R. (2003). Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo. Buenos Aires, Argentina. Ed. UNESCO
- Chiavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos, (5º ed.) Bogotá, Colombia: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). Introducción a la teoría general de la administración. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Claret, A (2011). Proyectos Comunitarios e investigación Cualitativa. (10ªed.). Caracas Venezuela: Ed. Dirección de Artes Gráficas del (M.P.P.D.).
- Claret, A (2012). ¿Cómo hacer y defender una tesis? (24º ed.). Caracas Venezuela: Ed. Dirección de Artes Gráficas del (M.P.P.D.).
- Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. (1999)Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. Recuperado de <http://www.gobiernoonlinea.ve/legislacioniew/sharedfiles/ConstitucionRBV1999.pdf>.

- Cota, A. (2002). "Importancia de los valores en el desarrollo humano de la organización". Universidad Autónoma de Nuevo León, México.
- Dailey, R. (2012). Comportamiento organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS Reino Unido.
- Díaz, M. (2013). Influencia de la dirección por valores en el desempeño de los docentes. Tesis de maestría). Universidad del Zulia, Maracaibo-Venezuela. Recuperado de http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T08:53:09Z-4812/Publico/diaz_marlenys.pdf.
- Durán, M. (2008). La Administración por Valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. Ciencias Económicas. 26(2), p.p. 355-375. ISSN: 0252-9521.
- Echeverría, J. (2000). Axiología y ontología: Los valores de la ciencia como Funciones no saturadas. Argumentos de Razón Técnica. 5, 21-37.
- Espín., A (2002) .Gerencia Dinámica y Productiva. México: Ed. Prentice Hall.
- Fernández, A. (2007). La empresa como realidad estética. Cuadernos de Empresa y Humanismo.68. Instituto de Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra.
- Fernández, N., Delgado, F., y López, A. (2013). Valores éticos-morales en el contexto de la gestión pública. Formación Gerencial, 12(2). ISSN 1690-074X.
- Finol, M. y Camacho, H. (2008). El proceso de investigación científica. (2º. ed) Maracaibo, Venezuela. Ed. Universidad del Zulia (Ediluz).
- Fortuny, B (2009) .La Gestión de la Excelencia en los Centros Sanitarios. Libro disponible línea: https://www.fundacionpfizer.org/sites/default/files/pdf/Gestion_excelencia_centros_sanitarios.pdf [Consulta: 2017, octubre 21].
- Gabaldón, F. (2007). El Comportamiento Organizacional en la práctica (1ºed. vol. 1). Mérida: Ed. Universidad de Los Andes.
- García, S. (2002). Dirección Por Valores y liderazgo posconvencional en el contexto sanitario público. Departamento de Psicología Social, trabajo y organizaciones de la Universidad de Barcelona.

- García, S. (2002). El valor de los valores como ordenadores del caos y la incertidumbre. *Revista de Recursos Humanos*. (16).
- García, S. (2011). *Liderazgo y Valores. Dirección por Valores: Instituto de formación Continua Universidad de Barcelona*.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la dirección por objetivos*. Madrid, España: Ed. McGraw Hill.
- García, S., y Dolan, S. (2003). *La dirección por valores. Management español: los mejores textos*, 225-265.
- García, S.; Dolan, S. (1997) *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. Madrid: Ed. McGraw-Hill-IESE.
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados [Revista Harvard Business School Publishing Corporation]*.
- Gómez, P. Arribas, J. y otros (2011) *El cortometraje en las tutorías de la 1 de la Eso. Guía didáctica*. Ed. Secretaria General Técnica.
- Harvard Busines Review (1999). *Dirigir personas en la empresa*. Barcelona, España. Ed. Deusto, S.A
- Hofstede, G. (1999). *Culture's Consequences: International differences in work-related value*. (2ºed). Newbury Park, CA: SAGE Publications, Inc.
- Informe sobre el Sistema de Salud Mental en la República Bolivariana de Venezuela (2013). *Utilizando el Instrumento de Evaluación para Sistemas de Salud Mental de la Organización Mundial de la Salud (OMS-IESM)* Caracas, Venezuela.
- Ivancevich, J, Konopaske, R. Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional*. (7º. ed.). México, D.F. Ed. McGraw-Hill Interamericana. Editores, S.A DE C.V.
- Legislación sobre salud mental y derechos humanos. (2003) Publicado por la Organización Mundial de la Salud bajo el título de Mental Health Legislation and Human rights.
- Ley Orgánica de Salud Gaceta Oficial de la República de Venezuela Caracas, 11 de noviembre de 1998 Número 36579. El Congreso de la República de Venezuela. Recuperado de <http://www.gobiernoonlinea.ve/legislacionview/sharedfiles/LeyOrganicaSalud.pdf>.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad Oficial De La República Bolivariana De Venezuela Caracas, miércoles 23 de octubre de 2002 N° 37.555.La Asamblea Nacional De La República Bolivariana de Venezuela.

López, C. (2001). Valores organizacionales y desempeño corporativo. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/valores-desmpeno-corporativo/>.

Martín, A. (2002) La Dirección por Valores, un Nuevo Sistema de Management para una Nueva Época. Revista Alta Dirección. N° 221. España.

Morillo, M. (2017) Necesidades espirituales y calidad de vida en el cuidado enfermero en los hospitales de san Juan de Dios de Andalucía. Universidad de Sevilla Facultad de Enfermería, Fisioterapia y Podología

Muñoz, V. (2012). El Liderazgo Basado En Valores. Coaching Integral. Recuperado de http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/coaching_integral.htm.

Palella, S. y Martins, F. (2012). Metodología de la Investigación Cuantitativa. (6º ed.). Caracas: Ed. FEDUPEL.

Pelekais, C. Raspa, P. Pelekais, E. (2011) Hacia una cultura de investigación cualitativa. Maracaibo, Venezuela. Ed. Astro Data S.A.

Piñero, L. y Rivera, E. (2013). Investigación cualitativa: Orientaciones procedimentales. (1º ed) Barquisimeto, Estado Lara. Venezuela. UPEL-IPB.

Piles, P. (2000). Carta de Identidad de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios. Provincia Sudamericana Meridional. Roma. Ed. Kimpres Ltda.

Piña, M. (2005) Propuesta de un Modelo de Gerencia Basado en Valores para Moore de Venezuela. S. A. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Barquisimeto Venezuela.

Revilla, E. (2013). Los Valores organizacionales. El caso de un instituto pedagógico público de Lima. PUCP. (Tesis de maestría). Recuperado de <http://bit.ly/2y1yATX>.

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica. (7º ed.) México: Ed. Prentice Hall.

- Robbins, S. (s/f). Comportamiento Organizacional: (1º ed.). México: Ed. Pearson.
- Rodríguez, M. (2006). Calidad asistencial: Concepto, dimensiones y desarrollo operativo. Madrid: Escuela Nacional de Sanidad; [consultado 20 Mayo 2018]. Tema 14.1. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:500957/n14-1_Calidad_asistencial.pdf.
- Rodríguez, G. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. Colombia: Ed. Aljibe.
- Rokeach, M. (1973). the Nature of Human Values. New York: Collier-Macmillan Ltd. (1979). Understanding human values. New York: Free Press.
- Rusque, M. (2007). De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa. Valencia, Venezuela. Ed. Melvin C. A.
- Sabino, C. (2005). Metodología de la Investigación. Venezuela. Ed. Limusa.
- Sambrano, J. (2010). Resiliencia. (1º ed.). Caracas, Venezuela.
- Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación. (6º ed.). México. D.F: Ed. McGraw-Hill.
- Schwartz, R.W., y Pogge, C. (2000). Physician leadership: essential skills in a changing environment. Am J Surg. 2000; 180(3).
- Secretaría de Salud (2006) Innovaciones en gestión hospitalaria en México: (1º ed.). D.F: Ed. México.
- Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. Clío América. 3 (6).
- Senge, P. (1992). La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Barcelona: Ed. Garnica.
- Silíceo, A., Casares, D. y González, J. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Una organización competitiva. (1º Impresión). México: Ed. McGraw Hill.
- UPEL, (2012) Manual de Trabajos de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales. (4º ed.). Caracas Venezuela: Ed. FEDUPEL.

Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones *Omnia*, 12(3), 60-78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73712303>.

Vásquez, B. (2002) *El libro de los valores*. Bogotá, Colombia: Ed. el Tiempo.

Yarce, J. (2000). *Los Valores son una ventaja competitiva. Como aprender a practicarlos personalmente. Como construir una organización basada en valores*. Bogotá, Colombia: Ed. Ágora.

Yarce, J. (2003). *El poder de los valores en las organizaciones*. Bogotá-Colombia.

Zambrano, E. (2007). El valor de la ética para alcanzar la excelencia en la gerencia universitaria. *Revista NEGOTIUM/Ciencias Gerenciales*. 3(8).

Zaragoza, V. (2007) *Dirección por Valores (Dolan y García 1997) y Roles Administrativos Ejecutados (Quinn y Cameron, 1999)*. Estudio de caso. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

Universidad de Los Andes.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
Especialización de Derecho Mercantil
Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

El presente instrumento de guía de entrevista, aplicado al personal asistencial (director, gerente, administrador, jefe de talento humano) tiene como finalidad recabar información para dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la propuesta en base a las categorías: Dirección por Valores y Gestión del Talento Humano. Por tal motivo, se requiere de su colaboración para responder una serie de preguntas que se formulan en torno al tema.

Instrucciones: Desarrolla las preguntas que considere conveniente, tomando en cuenta los criterios.

Guion de entrevista

1. ¿De qué manera la institución plantea valores y rediseños culturales que estén en sintonía con los postulados humanísticos?

2. ¿Qué modelo de gestión aplica la institución, que permita el desarrollo profesional, que ayude a prestar un servicio de calidad, más humano en una estructura más ágil y menos jerarquizada?

3. ¿De qué manera la gerencia del talento humano ayuda a motivar la fidelidad y atención de los usuarios, comprometer a los empleados con la organización y estimularlos a que se sientan identificados con la institución? _____

4. ¿Cuáles valores se legitiman en la organización para figurar lineamientos, implementar las prácticas, políticas y procedimientos para un mejor desempeño laboral?

5. ¿De qué manera se desarrolla la gestión de la institución para que exista un valor de coherencia organizacional? : (trabajo en equipo, creatividad, orientación al usuario, calidad de vida profesional).

6. ¿Cuál tipo de liderazgo predomina en la institución (legitimador, carismático, situacional, basado en valores entre otros?

7. ¿Cuáles aspecto se consideran relevante para la selección de cargos dentro de la organización?

-
-
- 8 ¿Cuáles criterios y valores se toman en cuenta para integrar y socializar al personal del nuevo ingreso?

- 9 ¿Cuáles son las fases o subsistemas a utilizar en la gestión del Talento Humano para un mayor desempeño?

- 10 ¿Qué tipo de capacitación promueve la institución para fomentar los valores y la cultura organizacional?

- 11 ¿Cómo se gestiona el comportamiento del personal, enmarcado en la práctica de valores y sistema de información entre el personal y organización?

ANEXO B

ESCALA DE VERIFICACION

Universidad de Los Andes.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
Especialización de Derecho Mercantil
Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

El presente instrumento de escala de verificación, aplicado al personal asistencial (médicos, psicólogos, estadística en salud) tiene como finalidad recabar información para dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la propuesta en base a las categorías: Dirección por Valores y Gestión del Talento Humano Por tal motivo, se requiere de su colaboración para responder una serie de preguntas que se formulan en torno al tema.

Instrucciones: marcar con una equis(x) la opción que considere conveniente tomando en cuenta la escala siguiente. SI. NO.

	ESCALA DE VERIFICACION	SI	NO
1	¿Hasta qué punto cree usted que la institución hospitalaria promueve los valores en el personal con un compromiso social?		
2	¿Hasta qué punto asume el personal asistencial la práctica los valores característicos de la hospitalidad institucional: (calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad)?		
3	¿Qué valores organizacionales implantados en la institución contribuyen a establecer una identidad, disciplina de vida, a crear un nivel de responsabilidad y compromiso?		
4	¿Se encuentra identificado con la institución, satisfecho y agradado con el desempeño laboral?		
5	¿Hasta qué punto cree que el personal asistencial posee y transmite en su entorno principios y valores éticos morales, de competencia entre otros?		

6	¿Considera usted que la institución orienta la visión estratégica enfocada en la participación, el desarrollo y aprendizaje continuo		
7	¿Se realiza en la institución detección de necesidades que promuevan la capacitación y mejoramiento profesional del personal asistencial (sensibilización, humanización e inducción) para un mejor trabajo con calidad?		
8	¿Usted considera que el proceso de gestión se enmarca en la creatividad, trabajo en equipo, calidad de vida profesional y orientación al usuario como valor de coherencia organizacional?		
9	¿Está orientada la institución y su personal al sistema de valores operativos que encausan el actuar y la forma adecuada de hacer las cosas bien en la gestión del día a día?		
10	¿En la institución se promueve el liderazgo legitimador, carismático, situacional y basado en valores?		
11	¿Existe un sistema de planificación o modelo para el reclutamiento y selección del personal, tomando en cuenta los tipos de valores que rigen la institución?		
12	¿Se integra el personal de nuevo ingreso a la cultura organizacional, a la misión y visión institucional?		
13	¿Emplea la institución los recursos adecuados para mantener al personal, formado, satisfecho, motivado y que los induzca a permanecer y sentirla suya?		
14	¿Existen estrategias o políticas que promuevan los valores y la cultura organizacional mediante inducción o capacitación?		
15	¿Existe un método evaluativo dónde se informe los resultados, con el objeto de corregir y mejorar el trabajo organizacional?		

ANEXO C

Universidad de Los Andes.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas.
Especialización de Derecho Mercantil
Opción Gerencia de Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

El presente instrumento de escala de estimación, aplicado al personal asistencial (enfermeros, cuidadores, apoyo logístico, recepcionistas) tiene como finalidad recabar información para dar respuesta a una serie de interrogantes que permitirán analizar la propuesta en base a las categorías: Dirección por Valores y Gestión del Talento Humano Por tal motivo, se requiere de su colaboración para responder una serie de preguntas que se formulan en torno al tema.

Instrucciones: marcar con una (x) la opción que considere conveniente tomando en cuenta la escala siguiente. CF. con frecuencia, CMF, con mediana frecuencia, CPF, con poca frecuencia y N. nunca.

www.bdigital.ula.ve

	Escala de estimacion	CF	CMF	CPF	N
1	Práctica usted los valores en la institucion hospitalaria.				
2	Hay coherencia de valores institucionales (hospitalidad, respecto, calidad, responsabilidad, espiritualidad con el quehacer laboral.				
3	los valores personales y éticos sociales influyen frecuentemente en la institucion.				
4	Se trasmite en su entorno armonia, equilibrio para una mayor dignificacion de la actividad laboral.				
5	El personal pone en practica las competencias, habilidades, conocimientos , actitudes, , valores eticos y comportamiento para lograr una accion eficaz.				
6	El personal tiene sentido de identidad y compromiso con la institucion.				
7	Los individuos de la organizaciontrabajan en				

	equipo, unen esfuerzos que esten orientados por la misma vision compartida.				
8	El proceso de gestion de la institucion se enmarca en la creatividad, trabajo en equipo, calidad de vida profesional y orientacion al usuario como valor de coherencia organizacional.				
9	En la institución hay verdaderos líderes que promuevan el dialogo en valores.				
10	Los lideres usan una colección de estilos de liderazgo cada uno con la medida presta en el momento preciso .				
11	El reclutamiento y selección del personal en la institucion se da bajo los parametros de selección por valores.				
12	La organización gestiona la comunicación interna como beneficio que contribuya al buen funcionamiento y éxito organizacional.				
13	La gerencia del talento humano realiza formacion al personal como oportunidad de profesionalizar y ascender a puestos de trabajo importantes.				
14	Se promueve la capacitacion profesional de tal forma que fomente los valores, la cultura organizacional y la formacion tecnica para el puesto de trabajo .				
15	La institucion realiza periodicamente la evaluacion del desempeño laboral				

ANEXO D

Lectura de reflexión: Receta para un buen asado relleno de un modelo de dirección por valores.

Lee la siguiente receta y complétala poniéndole o quitándole ingredientes.

Ingredientes

Una buena cantidad de valores para dirigir y gestionar a los demás.

- Un poquito de responsabilidad y respeto
- 10 cucharadas de hospitalidad.
- Medio vaso de pensar y hacer el trabajo bien hecho
- Una taza de liderazgo
- Dos vasos y medio de participación, aprendizaje, innovación y compromiso.
- Media cucharadita de simpatía y espiritualidad.

Relleno

- Ojos bien abiertos para ver con amor.
- Corazón con buenos sentimientos, principios y valores.
- Manos dispuestas a trabajar en equipo.

Nota: no añadir nunca chismes ni querer tener siempre la razón.

ANEXO E
DINAMICA DE GRUPO,
HILANDO VALORES

El animador invita a los participantes a formar un círculo y le entrega un rollo de pabilo. Para desarrollar esta actividad, el animador comienza tomando el hilo y se presenta, dice el nombre, área laboral, años de servicio y cual de los valores que conoce caracteriza la práctica en el quehacer diario y cuales hacen falta en lo personal e institucional para que haya una buena gestión organizacional. Luego tira el hilo a un participante y así sucesivamente hasta que todos realicen la dinámica. Para terminar se realiza una reflexión y conclusión del tema planteado.

Con esta dinámica se busca conocer y fomentar los valores en lo personal y área laboral. El animador les anima promoviendo una reflexión sobre la importancia de hacer vida los valores personales, organizacionales, éticos morales, culturales y operativos.